



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI GENOVA

SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

PREMESSA

1. Contesto
2. Ambito
3. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio
4. Modalità di raccordo tra valutazione della *performance* organizzativa e individuale

A) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA

1. Finalità
2. Principi
3. Programmazione
4. Obiettivi strategici di Ateneo
5. Obiettivi operativi di Ateneo
6. Collegamento tra obiettivi strategici e operativi
7. Obiettivi gestionali
8. *Performance* organizzativa di Ateneo
9. Soggetti
10. Fasi
11. *Piano della performance*
12. Monitoraggio in itinere
13. *Relazione sulla performance*

B) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

I) VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

1. Metodologia

II) VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

1. Finalità
2. Principi
3. Oggetto della valutazione
4. Valutazione delle competenze organizzative
5. Definizione degli obiettivi
6. Valutazione del risultato raggiunto
7. Valutazione delle prestazioni
8. Responsabilità dirigenziale
9. Organo competente
10. Procedure di conciliazione
11. Norme finali

III) VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

1. Finalità
2. Principi
3. Soggetti
4. Oggetto della valutazione

5. Valutazione delle competenze organizzative
6. Definizione degli obiettivi
7. Valutazione del risultato raggiunto
8. Monitoraggio e controllo in itinere
9. Valutazione delle prestazioni
10. Comunicazione della valutazione
11. Procedure di conciliazione
12. Norme finali

ALLEGATI

Allegato A Performance organizzativa

A1 Mappa strategica

A2 Declinazione organizzativa

A3 Balanced scorecard

Allegato B Performance individuale

B1 Scheda di valutazione del Direttore Generale

B2 Scheda di valutazione dei dirigenti

B3 Scheda di valutazione del personale tecnico amministrativo

1. CONTESTO

Il presente documento rappresenta la terza revisione del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, approvato per la prima volta nel 2011, in applicazione del D. Lgs. n. 150 del 2009.

Nella predisposizione del documento, è stato necessario tenere conto di alcune contingenze che interessano l'Ateneo:

- il recente passaggio della competenza in materia di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca all'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR), nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 del D. Lgs. n. 150 del 2009¹ e in conformità ai poteri di indirizzo dell'Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (A.N.AC.)²;
- la necessità di coordinare, pur ancora in assenza di determinazioni dell'ANVUR e di indirizzi dell'A.N.AC., il ciclo della performance con la programmazione triennale e con gli altri strumenti programmatori di Ateneo;
- l'introduzione, già avvenuta con un anno di anticipo, della contabilità economico patrimoniale e del bilancio unico di Ateneo, che hanno comportato una reingegnerizzazione delle procedure contabili, resa ancora più onerosa a causa delle criticità riscontrate anche a livello nazionale dagli atenei consorziati in relazione al sistema informatico di supporto fornito da CINECA.

4

2. AMBITO

1. È oggetto della misurazione e valutazione della *performance*, ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. n. 150 del 2009, l'attività gestionale, amministrativa e tecnica, di supporto alla *mission* di Ateneo, e il relativo contributo del personale dirigente e tecnico amministrativo.

2. Sono inoltre evidenziati, nell'ambito della *performance* globale di Ateneo, i risultati ottenuti dalle attività di *mission*, didattica e ricerca, secondo le aree previste per la *Programmazione triennale* e le *Linee generali del bilancio di previsione di Ateneo*. Tali risultati non sono utili agli effetti previsti dal D. Lgs. n. 150 del 2009 per il personale dirigente e tecnico amministrativo.

3. La misurazione e la valutazione della *performance* riguardano:

- a) l'attuazione delle politiche volte alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi attesi, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di utilizzo delle risorse;

¹ Art. 60 del D.L. n. 69 del 2013, convertito con L. n. 98 del 2013.

² A seguito dell'entrata in vigore della L. n. 125 del 2013, con cui è stato convertito con modificazioni il D. L. n. 101 del 2013 la CIVIT, cui competono le funzioni relative alla performance e alla valutazione di cui all'art. 13 del D. Lgs. n. 150 del 2009, ha assunto la denominazione di Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (A.N.AC.).

- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso l'ampliamento delle forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

3. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

1. Il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio sono garantiti attraverso la coerenza tra il *Piano della performance* e le *Linee generali del bilancio di previsione di Ateneo* di cui all'art. 22, comma 2, dello Statuto, verificata dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione.
2. L'assegnazione ai centri di gestione del *budget* per l'esercizio finanziario di riferimento, prevista dal *Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità*, è collegata alla definizione degli obiettivi assegnati loro nel *Piano della performance*.
3. Nel *Piano della performance* è indicata l'attribuzione delle risorse ai diversi obiettivi.
4. Gli obiettivi, gli indicatori e i target contenuti nel *Piano della performance* sono coerenti con quanto previsto dai documenti contabili e, in particolare, con quanto disposto dal D. Lgs. n. 91 del 2011 e dal D.P.C.M. del 18 settembre 2012 con riferimento al *Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio*³ che costituisce parte integrante del *Piano della performance*.

4. MODALITÀ DI RACCORDO TRA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

1. Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale concorrono direttamente alla realizzazione degli obiettivi dell'Ateneo. I risultati della *performance* organizzativa dell'Ateneo, relativamente agli obiettivi gestionali, costituiscono elementi per la sua valutazione.
2. Gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti concorrono alla realizzazione degli obiettivi dell'Ateneo. Il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura che dirigono è misurato ai fini della loro valutazione.
3. Gli obiettivi individuali e di gruppo assegnati al personale tecnico amministrativo sono definiti nell'ambito degli obiettivi comuni di Ateneo. Nelle more dei rinnovi contrattuali previsti dall'articolo 6 del D. Lgs. n. 141 del 2011, la valutazione della *performance* individuale del personale tecnico amministrativo tiene conto del contributo al

³ Il *Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio* potrà essere predisposto soltanto dopo l'emanazione del decreto di attuazione di cui al comma 4 dell'art. 19 del D.lgs. 91/2011.

raggiungimento degli obiettivi gestionali di Ateneo e dell'unità organizzativa di appartenenza indicati nel *Piano della performance*.

A) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA

1. FINALITÀ

1. L'implementazione del sistema si propone di:

- migliorare il processo di individuazione e comunicazione degli obiettivi di Ateneo;
- verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- indirizzare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'*accountability* e le responsabilità ai diversi livelli organizzativi;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

2. PRINCIPI

1. La procedura è informata 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 degli organi di governo in ambito amministrativo e tecnico.

2. Il sistema è teso a valorizzare il contributo della componente amministrativa e tecnica al perseguimento della *mission* di Ateneo e favorire la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti.

3. La procedura è improntata alla trasparenza e alla partecipazione degli utenti.

4. Il *ciclo della performance* definisce gli obiettivi gestionali, ossia propri dell'attività tecnico amministrativa, inferendoli dagli altri atti programmatici, *Programmazione triennale* e *Linee generali del bilancio di previsione*, e fornisce strumenti di misurazione dei risultati raggiunti. I diversi documenti programmatici perseguono finalità coerenti ma non del tutto coincidenti, infatti:

- la *Programmazione triennale* concerne obiettivi e azioni strategiche strettamente correlati alla *mission* degli Atenei - ossia didattica e ricerca - individuati nell'ambito di linee guida nazionali, che le singole Università sono chiamate a realizzare, nell'ambito del proprio *Programma triennale*;
- le *Linee generali del bilancio di previsione* definiscono obiettivi operativi, anch'essi strettamente correlati alla *mission* dell'Ateneo, individuati annualmente a livello locale in relazione alle risorse disponibili; per il bilancio triennale, è definita una relazione tra obiettivi strategici e risorse.
- il *Piano della performance* si focalizza sugli obiettivi gestionali, che rappresentano gli strumenti di natura programmatica delle attività tecniche e amministrative, a supporto alla realizzazione degli obiettivi posti dai precedenti documenti.

5. L'Ateneo intende procedere ad una graduale sincronizzazione e complementarità tra la *Programmazione triennale*, di cui all'art. 1-ter della Legge n. 43 del 2005, e il *ciclo della performance*, con l'obiettivo di rappresentare, in un unico documento, le proprie strategie ed azioni con gli strumenti per perseguirle, nell'ambito della normativa vigente.

3. PROGRAMMAZIONE

1. L'Ateneo adotta il *Programma triennale*, che delinea gli indirizzi strategici e gli obiettivi di attuazione della *mission* dell'Ateneo, nell'ambito delle *Linee generali d'indirizzo* per il sistema universitario.
2. L'Ateneo adotta le *Linee generali del bilancio di previsione*, nelle quali, coerentemente con il *Programma triennale* e in relazione alle risorse disponibili, vengono definiti gli obiettivi operativi di Ateneo per l'anno di riferimento; per il bilancio triennale, è definita una relazione tra obiettivi strategici e risorse.
3. L'Ateneo adotta il *Piano della performance*, che si concentra sul miglioramento della qualità dei processi gestionali a supporto degli obiettivi di formazione e ricerca inseriti nei documenti di cui ai commi precedenti, tramite la definizione di obiettivi gestionali.
4. Le relazioni tra gli obiettivi di diversa tipologia e piano temporale vengono evidenziate attraverso una *mappa strategica*⁴ suddivisa in prospettive (allegato A1).

4. OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO

1. Le aree di intervento previste dalla citata L. n. 43 del 2005 (A-E), nelle quali l'Ateneo definisce, nell'ambito del *Programma triennale*, le proprie strategie sono:
 - A. Formazione (i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere);
 - B. Ricerca e trasferimento tecnologico (il programma di sviluppo della ricerca scientifica);
 - C. Studenti (le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti);
 - D. Internazionalizzazione (i programmi di internazionalizzazione);
 - E. Personale (il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità).
2. L'Ateneo, al fine di operare una programmazione completa e coerente delle attività collegate alla propria *mission*, individua ulteriori ambiti, che attualmente sono:
 - f. Infrastrutture;
 - g. Organizzazione;
 - h. Razionalizzazione della spesa;
 - i. Servizi di supporto;
 - l. Rapporti con il territorio.
3. L'efficacia dimostrata nel perseguimento degli obiettivi strategici, per quanto riguarda i 5 ambiti di intervento previsti dalla *Programmazione triennale* nazionale, è misurata tramite gli indicatori ministeriali, mentre, per gli obiettivi riconducibili alle ulteriori 5 aree d'azione, l'Ateneo individua proprie modalità di misurazione.
4. In sede di *Relazione sulla performance*, per gli obiettivi strategici viene rilevato e riportato il *trend* annuale, al fine di fornire un quadro complessivo e integrato dell'andamento della *performance* globale d'Ateneo

⁴ La mappa strategica sviluppata da Robert Kaplan e David Norton nel 2006 è la rappresentazione degli obiettivi perseguiti, delle politiche strategiche, delle attività critiche nella prospettiva della creazione del valore, degli attributi del contesto e dell'organizzazione più importanti per comprendere le ragioni alla base della strategia perseguita da un'impresa o da un ente.

5. OBIETTIVI OPERATIVI DI ATENEO

1. Dal *Programma triennale* discendono, a cascata, in relazione alle risorse annualmente disponibili, gli obiettivi operativi, ossia gli obiettivi con orizzonte temporale annuale o infrannuale dell'Ateneo, individuati nelle *Linee generali del bilancio di previsione*, documento accompagnatorio al bilancio previsto dello Statuto, che illustra la declinazione annuale degli obiettivi strategici, come precedentemente definiti.
2. Tali obiettivi, attualmente, sono classificati nelle medesime aree di intervento utilizzate per la programmazione strategica, dalla A) alla I).

6. COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

1. Gli obiettivi strategici e operativi sono ricondotti ad una mappa strategica con 4 prospettive, le quali ricomprendono le 10 aree della *Programmazione triennale* più una relativa al *Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio*:

PROSPETTIVA	AREE	DESCRIZIONE
STAKEHOLDER	<i>Formazione</i> <i>Ricerca e trasferimento tecnologico</i> <i>Studenti</i> <i>Internazionalizzazione</i> <i>Rapporti con il territorio</i>	Aggrega le attività di perseguimento della <i>mission</i> dell'Ateneo, ossia la didattica e la ricerca, e ricomprende i servizi agli studenti, l'internazionalizzazione e i rapporti con il territorio, che si pongono in collegamento con entrambe
INNOVAZIONE E SVILUPPO	<i>Personale</i> <i>Organizzazione</i>	Aggrega le attività necessarie alla crescita e al miglioramento dell'organizzazione, della cultura e degli individui
SERVIZI DI SUPPORTO E INFRASTRUTTURE	<i>Servizi di supporto</i> <i>Infrastrutture</i>	Aggrega le attività gestionali di supporto alla <i>mission</i> e necessarie al mantenimento del sistema
RISORSE E BILANCIO	<i>Razionalizzazione della spesa</i> <i>Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio</i>	Aggrega i dati relativi alla situazione finanziaria dell'Ateneo

7. OBIETTIVI GESTIONALI

1. Il *Piano della performance* definisce gli obiettivi gestionali, che rappresentano gli strumenti di natura programmatica delle attività tecnico amministrative di supporto alla *mission* e di mantenimento del sistema. La *performance* organizzativa rilevata in tali ambiti dipende in maniera diretta dall'attività di dirigenti e personale tecnico amministrativo, e ha su di essi effetti giuridici, organizzativi ed economici.

2. Gli obiettivi gestionali costituiscono l'attuazione degli obiettivi strategici e operativi corrispondenti alle aree d'intervento del *Programma triennale* e delle *Linee generali del bilancio di previsione*:

- Infrastrutture (f)
- Servizi di supporto (i).

Essi inoltre costituiscono il supporto amministrativo e tecnico necessario alla realizzazione degli obiettivi delle altre aree d'intervento (A,B,C,D,E,g,h,l) e al funzionamento dell'ente.

2. Gli obiettivi gestionali sono rilevanti, pertinenti, specifici, misurabili in termini concreti e chiari (SMART) e attribuiti ad uno o più strutture responsabili. L'indicazione del peso relativo dei singoli obiettivi permette di definire il livello di responsabilità della struttura cui è affidato il loro raggiungimento.

3. Gli obiettivi gestionali sono di due tipi:

- a) di continuità, ossia riguardanti il miglioramento o il mantenimento di servizi già esistenti;
- b) di innovazione, ossia relativi all'attivazione di nuovi servizi o processi.

4. Gli obiettivi di continuità sono misurati mediante indicatori e sono riferibili ad un arco temporale stabilito, confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente, e correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili, tramite uno o più indicatori di efficacia, efficienza, stato risorse, impatto ed equità. Per ciascun indicatore è previsto un protocollo di rilevazione (metrica) che definisce i seguenti elementi: formula, specifica dei dati, data di rilevazione, fonte del dato, struttura responsabile del dato, tipologia di indicatore.

4. Per gli obiettivi di innovazione, non misurabili tramite indicatori, si tiene conto dello stato di avanzamento del progetto rispetto al termine previsto secondo il cronoprogramma (*time table*) assegnato all'obiettivo, in base alla sua suddivisione del progetto complessivo in attività (*work breakdown structure - wbs*), per ciascuna delle quali, sinteticamente descritta, viene previsto un termine finale di svolgimento. In sede di misurazione, per ciascuna attività viene rilevata la percentuale di completamento raggiunta e lo scostamento rispetto al dato atteso, che forniscono l'indicazione del rispetto del cronoprogramma nella realizzazione del progetto complessivo.

5. Gli obiettivi sono attribuiti alle strutture gestionali (allegato A2), le quali hanno a disposizione, quali centri di gestione, le risorse assegnate nel *budget* per l'anno di riferimento.

8. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO

1. La *performance* organizzativa globale dell'Ateneo è rilevata annualmente nell'ambito di una *balanced scorecard*⁵, secondo le prospettive e le aree previste dalla relativa mappa strategica (allegato A3).
2. La *performance* di Ateneo rispetto alla prospettiva *Stakeholder* è misurata, in termini percentuali, tramite il rapporto tra il numero di obiettivi raggiunti e il numero di obiettivi operativi previsti nelle *Linee generali del bilancio di previsione* nelle aree di intervento dalla A) alla D) e I).
3. La *performance* rispetto alla prospettiva *Innovazione e sviluppo* è misurata tramite il rapporto tra il numero di obiettivi raggiunti e il numero di obiettivi operativi previsti nelle *Linee generali del bilancio di previsione* nelle aree di intervento E) e g), un indicatore di pari opportunità, un indicatore di clima organizzativo e uno di trasparenza.
4. La *performance* rispetto alla prospettiva *Servizi di supporto e infrastrutture*, che rileva il risultato delle attività amministrative e tecniche di supporto alla *mission* dell'Ateneo, è misurata in relazione alla percentuale media di raggiungimento degli obiettivi gestionali ad essa inerenti definiti dal *Piano della performance*.
5. La *performance* rispetto alla prospettiva *Risorse e bilancio* è misurata tramite il rapporto tra il numero di obiettivi raggiunti e il numero di obiettivi operativi previsti nelle *Linee generali del bilancio di previsione* nell'area di intervento h), il monitoraggio dei costi unitari dei servizi di supporto e il risultato complessivo del *Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio*.
6. Il risultato unico della misurazione della *performance* di Ateneo, evidenziato dalla *balanced scorecard*, sottolinea come tutti gli obiettivi, di vario livello e di diversa natura, contribuiscano, all'interno di un disegno complessivo coerente, al mandato istituzionale e quindi alla *mission* dell'Ateneo.

9. SOGGETTI

1. Il Rettore propone al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione il *Programma triennale* e le *Linee generali del bilancio di previsione* dell'anno successivo.
2. Il Consiglio di Amministrazione:
 - adotta ogni anno, su proposta del Rettore, il *Programma triennale*;
 - adotta ogni anno, su proposta del Rettore e acquisite le linee programmatiche indicate dal Senato Accademico, le *Linee generali del bilancio di previsione* dell'anno successivo;
 - adotta ogni anno, su proposta del Direttore Generale, il *Piano della performance*;
 - adotta ogni anno, su proposta del Direttore Generale, la *Relazione sulla performance*;
 - adotta il *Sistema di misurazione e valutazione della performance*.

⁵ La *Balanced Scorecard*, o scheda di valutazione bilanciata, sviluppata da Robert Kaplan e David Norton nel 1992, è uno strumento che permette di tradurre la *mission* e la strategia dell'ente in un insieme coerente di rilevazioni di *performance*, facilitandone la misurabilità.

3. Il Senato Accademico elabora e propone al Consiglio di Amministrazione strategie di sviluppo dell'Ateneo con particolare riguardo alla didattica, alla ricerca e ai servizi agli studenti.

4. Il Direttore Generale, sentiti i dirigenti, propone gli obiettivi gestionali del *Piano della performance* al Consiglio di Amministrazione.

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

6. Il Nucleo di Valutazione di Ateneo, nelle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), in applicazione dell'art. 2, comma 1, lett. r) della L. n. 240 del 2010 e dell'art. 14 del D. Lgs. n. 150 del 2009, definisce il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* e supporta metodologicamente, attraverso la validazione - preventiva o successiva - delle diverse attività, lo svolgimento del *ciclo di gestione della performance*.

7. La partecipazione degli *stakeholder* al processo è garantita dalla presenza dei loro rappresentanti nel Consiglio di Amministrazione e dalla verificabilità dell'andamento della *performance* dell'Ateneo tramite la consultabilità del *Piano della performance* e della *Relazione sulla performance* sul sito web istituzionale.

10. FASI

Il sistema si articola nelle seguenti fasi:

DOCUMENTO	ATTIVITÀ	SOGGETTI	SUPPORTO	SCADENZA
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	definizione	Nucleo di Valutazione come OIV	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 gennaio anno di riferimento
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	adozione	Consiglio di Amministrazione	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 gennaio anno di riferimento
PROGRAMMA TRIENNALE	adozione	Consiglio di Amministrazione Senato Accademico su proposta del Rettore	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	definita dal Ministero competente
LINEE GENERALI DEL BILANCIO DI PREVISIONE	adozione	Consiglio di Amministrazione	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	definita dal Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità

PIANO DELLA PERFORMANCE	definizione degli obiettivi	Direttore Generale	Servizio Programmazione e Controllo	31 gennaio anno di riferimento
PIANO DELLA PERFORMANCE	adozione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Programmazione e Controllo	31 gennaio anno di riferimento
PIANO DELLA PERFORMANCE	pubblicazione		Servizio Programmazione e Controllo	31 marzo anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	monitoraggio	Direttore Generale, Dirigenti	Servizio Programmazione e Controllo	anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	relazione sintetica	Direttore Generale	Servizio Programmazione e Controllo	31 luglio anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	approvazione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Programmazione e Controllo	31 luglio anno di riferimento
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	adozione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Programmazione e Controllo	30 giugno anno successivo
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	validazione	Nucleo di Valutazione come OIV	Servizio Programmazione e Controllo	15 settembre anno successivo
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	pubblicazione		Servizio Programmazione e Controllo	30 settembre anno successivo

11. PIANO DELLA PERFORMANCE

1. Il *Piano della performance*, sulla base degli obiettivi strategici del *Programma triennale* e degli obiettivi operativi delle *Linee generali del bilancio di previsione*, definisce gli obiettivi gestionali dell'azione amministrativa e tecnica dell'Ateneo.

2. Il *Piano della performance* illustra:

- la *mission*, la *vision*, i valori dell'Ateneo;
- la descrizione del contesto organizzativo;

- i punti di forza, le aree di miglioramento, le minacce e le opportunità dell'organizzazione;
- le eventuali criticità riscontrate nell'attuazione del *Piano della performance* precedente;
- gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi;
- i conseguenti obiettivi gestionali;
- le azioni di realizzazione;
- gli obiettivi assegnati alle strutture e ai dirigenti;
- i *target* per la valutazione della *performance* dell'amministrazione.

3. Il *Piano della performance* è approvato entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, valutata la coerenza con le *Linee generali del bilancio di previsione di Ateneo* e le risorse indicate a Bilancio.

4. Il *Piano della performance* è pubblicato sul sito di Ateneo entro il 31 marzo dell'anno di riferimento.

12. MONITORAGGIO IN ITINERE

1. Il Direttore Generale, di concerto con i dirigenti, monitora costantemente il grado di avanzamento degli obiettivi gestionali.

2. Entro il 31 luglio dell'anno di riferimento, il Direttore Generale, sulla base delle relazioni presentate dai singoli dirigenti, sottopone al Consiglio di Amministrazione una relazione sintetica sul grado di avanzamento degli obiettivi contenuti nel *Piano della performance* e sulle eventuali criticità riscontrate.

3. In tale occasione, il Consiglio di Amministrazione individua eventuali situazioni di criticità e definisce possibili interventi correttivi idonei a garantire la realizzazione degli obiettivi prestabiliti.

4. Entro il 30 novembre dell'anno di riferimento, il Direttore Generale può provvedere ad una rilevazione preconsuntiva sul grado di raggiungimento degli obiettivi, ai fini di calibrare il *Piano della performance* dell'anno successivo.

13. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

1. La *Relazione sulla performance* costituisce lo strumento per la misurazione, la valutazione e la trasparenza dei risultati organizzativi raggiunti complessivamente dall'Ateneo, dalle singole strutture e dal personale dirigente e tecnico amministrativo (individualmente e/o in gruppo), ed è pubblicata sul sito istituzionale.

2. I responsabili delle strutture alle quali gli obiettivi sono assegnati nell'ambito del *Piano della performance* trasmettono al Direttore Generale, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, una relazione finale sul grado di raggiungimento degli stessi.

3. Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, la *Relazione sulla performance* è sottoposta al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione.

4. Entro il 15 settembre dell'anno successivo a quello di riferimento, la *Relazione sulla performance* è esaminata al Nucleo di Valutazione che si esprime sulla sua validazione.

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

B) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

I) VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

1. METODOLOGIA

1. Gli obiettivi di mandato del Direttore Generale sono stati assegnati dal Consiglio di Amministrazione al momento della sua designazione e hanno quale termine la conclusione del mandato o altro indicato in tale sede.
2. Detti obiettivi sono declinati in obiettivi annuali dal Consiglio di Amministrazione, nell'ambito del *Piano della performance*.
3. Gli obiettivi di cui ai commi precedenti sono di natura gestionale e concorrono direttamente alla realizzazione degli obiettivi previsti dal *Programma triennale* e dalle *Linee generali del bilancio*, prevedendo azioni di supporto alla realizzazione di questi ultimi.
4. La valutazione annuale del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione, su proposta motivata del Nucleo di Valutazione, sentito il Rettore. A tal fine il Direttore Generale presenta una relazione sull'attività svolta e sugli obiettivi conseguiti.
5. La relazione illustra, in particolare, i seguenti elementi (allegato B1):
 - a) *leadership* esercitata
 - a1) capacità di indirizzare ed integrare l'azione organizzativa e diffondere le informazioni
 - a2) capacità di motivare i dirigenti e diffondere una cultura organizzativa condivisa
 - b) capacità di agire secondo le priorità definite dalle strategie di Ateneo
 - b1) programmazione delle priorità
 - b2) utilizzo delle risorse disponibili in base alle priorità
 - c) innovazione e capacità di *problem solving*
 - c1) progetti innovativi
 - c2) risoluzione di problemi con metodologie innovative
 - d) trasparenza dell'azione amministrativa e della gestione del personale
 - d1) clima organizzativo
 - d2) differenziazione della valutazione dei dirigenti e dei collaboratori diretti.
6. La relazione, oltre agli elementi di cui al comma precedente, dovrà illustrare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi assegnati con riferimento ai risultati della *performance* organizzativa dell'Ateneo, relativamente agli obiettivi gestionali, rilevata con le modalità di cui al titolo A).

II) VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

1. FINALITÀ

1. La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dirigenti è finalizzata:
 - all'assunzione di responsabilità
 - allo sviluppo dell'orientamento al risultato
 - al conseguimento della migliore organizzazione del lavoro

- al progressivo miglioramento della qualità delle prestazioni erogate attraverso l'utilizzo di criteri gestionali.

2. La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dirigenti è utilizzata per gli scopi previsti dalla normativa vigente e, in particolare, al fine della corresponsione della retribuzione di risultato.

2. PRINCIPI

1. La procedura, in stretto collegamento con la misurazione della *performance* organizzativa, è informata al rispetto del principio di distinzione tra le funzioni di indirizzo e controllo, spettanti agli organi di governo, e le funzioni di gestione amministrativa e tecnica, spettanti alla dirigenza, la quale garantisce piena e coerente attuazione dell'indirizzo politico degli organi di governo in ambito tecnico e amministrativo.

2. Il sistema di valutazione è organizzato in procedure trasparenti volte alla valorizzazione e allo sviluppo professionale del dirigente, le quali prevedono la partecipazione al procedimento da parte del valutato e favoriscono il confronto e il dialogo tra valutatore e valutato, privilegiando l'utilizzazione di dati oggettivi.

3. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

1. La valutazione delle prestazioni dei dirigenti si compone di:

- a) valutazione dei 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);
- b) valutazione del raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità, nonché del contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'amministrazione (risultato raggiunto - *performance* organizzativa);
- c) valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali (risultato raggiunto - *performance* individuale).

4. VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

1. La valutazione delle competenze organizzative è attestata mediante la compilazione di un'apposita scheda (allegato B2), formulata in 4 versioni differenziate al fine di evidenziare gli aspetti specifici dei diversi ruoli dirigenziali (dirigenza di supporto alla *mission*, gestionale, di integrazione, tecnica), in funzione dei criteri in essa riportati, mediante punteggi.

2. Ogni dirigente può, mediante il metodo dell'"*incidente critico*", formulare una propria autovalutazione da presentare al Direttore Generale entro il 31 dicembre dell'anno di riferimento.

5. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

1. Sono assegnati ai dirigenti gli obiettivi previsti nel *Piano della performance* per la struttura di diretta responsabilità, di cui alle tipologie indicate al punto A) - 7. *Obiettivi gestionali*.

2. Sono, altresì, assegnati obiettivi individuali riferiti all'attività del singolo dirigente, che prescindono dalle modalità di cui al comma precedente.

3. In particolare, detti obiettivi:

- sono di natura gestionale e concorrono alla realizzazione degli obiettivi previsti dal *Programma triennale* e dalle *Linee generali del bilancio di previsione*, prevedendo azioni di supporto alla realizzazione di questi ultimi;
- sono tesi al miglioramento organizzativo e allo sviluppo delle risorse gestite;
- possono richiedere al dirigente la predisposizione e la realizzazione di un progetto.

6. VALUTAZIONE DEL RISULTATO RAGGIUNTO

1. Per quanto attiene alla *performance* organizzativa, la valutazione del risultato conseguito è data dalla media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di diretta responsabilità, ponderata in base al peso indicato nel *Piano della performance*.
2. Per quanto attiene alla *performance* individuale, la valutazione del risultato conseguito è data dalla media dei gradi di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati, ponderata in base al peso indicato nel *Piano della performance*. Detta valutazione viene effettuata dal Direttore Generale, che verifica il rispetto dei termini, l'idoneità del progetto presentato e l'efficacia e la qualità dei risultati raggiunti attraverso la sua implementazione, tenuto anche conto del miglioramento della *performance* di Ateneo nell'ambito d'interesse del progetto stesso.

7. VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

1. La valutazione complessiva delle prestazioni di ciascun dirigente è pari alla media ponderata tra la valutazione delle competenze organizzative e la valutazione del risultato raggiunto.
2. Il fattore di ponderazione tra la valutazione delle competenze organizzative e il risultato raggiunto è indicato nel *Piano della performance*.
3. Il Direttore Generale comunica ai dirigenti la propria valutazione delle prestazioni, nel corso di un colloquio individuale dove sono rilevati i punti di forza e le eventuali aree di miglioramento. Di tale colloquio è redatto verbale su richiesta del Direttore Generale o del dirigente.

8. 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.

9. ORGANO COMPETENTE

1. La valutazione delle prestazioni dei dirigenti è formulata dal Direttore Generale, tenuto conto del colloquio di cui al precedente art. 7, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento.
2. Il Direttore Generale, nell'ambito della *Relazione sulla performance*, comunica al Consiglio di Amministrazione i risultati complessivi della valutazione effettuata.

10. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

1. E' costituito il Comitato dei Garanti in materia di responsabilità dirigenziale, composto da:
 - a) un presidente scelto tra:

- magistrati
- avvocati dello Stato
- professori universitari con specifica qualificazione nei settori della pubblica amministrazione e del lavoro pubblico
- dirigenti generali dei ruoli ministeriali.

b) due componenti di cui

- un direttore generale o un dirigente di altra università
- un dirigente dei ruoli ministeriali.

2. I componenti del Comitato sono nominati dal Direttore Generale, sentito il Consiglio di Amministrazione, tra personale in servizio o in quiescenza che non sia componente di altri organi di Ateneo, e durano in carica tre anni. L'incarico non è rinnovabile.

3. Il Comitato, entro 30 giorni dalla richiesta, esamina le eventuali osservazioni formulate dai dirigenti entro 15 giorni dalla comunicazione della valutazione ottenuta, ed esprime un parere vincolante in merito, sentito l'interessato eventualmente accompagnato da un rappresentante sindacale o da un procuratore.

11. NORME FINALI

1. La compilazione, l'invio e la presa visione della scheda di valutazione possono avvenire mediante strumenti informatici.

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

17

III) VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

1. FINALITÀ

1. Il sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati del personale tecnico amministrativo rappresenta uno strumento informativo e di relazione, finalizzato, oltre che agli scopi previsti dalla normativa vigente, a:

- la condivisione di informazioni sull'andamento del lavoro, il consolidamento di comportamenti efficaci e l'individuazione di interventi di supporto per quelli eventualmente non conformi alle attese;
- il progressivo miglioramento dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate, attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo;
- la crescita professionale dei dipendenti, attraverso il miglioramento della consapevolezza del proprio ruolo e delle attese ad esso correlate.

2. La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti è utilizzata esclusivamente per gli scopi previsti dalla normativa vigente.

2. PRINCIPI

1. La valutazione è effettuata in base ai seguenti principi:

- individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire (obiettivi di gruppo e individuali), delle prestazioni richieste (attese) e dei relativi criteri di valutazione;

- verifiche periodiche, anche informali, su iniziativa del dirigente, volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni;
- colloquio individuale intermedio obbligatorio al termine del primo semestre, del quale potrà essere redatto, congiuntamente al dipendente, un verbale sintetico;
- verifica finale della valutazione del comportamento organizzativo tenuto e dei risultati – individuali o/o di gruppo - conseguiti nel corso dell'anno;
- oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- partecipazione dei valutati al procedimento;
- contraddittorio, in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui, anche con l'assistenza di un rappresentante sindacale;
- rispetto dell'integrità morale e professionale del valutato;
- tutela della riservatezza dei dati personali del valutato.

2. Il sistema di valutazione riguarda tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, secondo i diversi livelli di autonomia e responsabilità previsti dal contratto collettivo nazionale di lavoro per la categoria di appartenenza.

3. SOGGETTI

1. E' valutato tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo a tempo indeterminato e determinato.
2. La valutazione è effettuata dal dirigente competente (valutatore), secondo la procedura prevista dalle *Linee guida per la valutazione del personale tecnico amministrativo* definite dal Direttore Generale.
3. Ai fini della valutazione, il valutatore raccoglie una proposta di valutazione da parte del valutatore intermedio.
4. Il valutatore intermedio si avvale delle informazioni fornite da un referente, secondo quanto stabilito dalle citate *Linee guida*.
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.

4. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

1. La valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo si compone di:
 - a) valutazione del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza e dei comportamenti organizzativi dimostrati (competenze organizzative);
 - b) valutazione del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali (risultato raggiunto) con modalità diverse rispettivamente per tutto il personale di categoria EP e D con incarichi di responsabilità, e per il restante personale.
2. Le competenze organizzative sono oggetto di valutazione per tutti i dipendenti con le stesse modalità.
3. Il risultato raggiunto è valutato in relazione alla tipologia di obiettivo assegnato.
4. Il fattore di ponderazione tra la valutazione delle competenze organizzative e il risultato raggiunto è indicato nel *Piano della performance*.

5. VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

1. Le competenze organizzative del dipendente sono suddivise nelle seguenti macro aree:

- orientamento al servizio
- integrazione organizzativa
- integrazione nei processi
- orientamento al risultato

2. Le competenze organizzative sono misurate rispetto alle attese concernenti il contributo del dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti attesi riguardo all'area, alla categoria e al ruolo rivestito.

3. Entro il 31 marzo dell'anno di riferimento, le attese vengono chiarite secondo la procedura prevista dalle *Linee guida per la valutazione del personale tecnico amministrativo*.

6. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

1. Gli obiettivi assegnati a tutti i dipendenti di categoria EP e D con incarichi di responsabilità, nell'ambito degli obiettivi comuni di Ateneo, sono definiti quali obiettivi individuali collegati all'unità organizzativa.

2. Gli obiettivi assegnati al restante personale, nell'ambito degli obiettivi comuni di Ateneo, sono definiti quali obiettivi di gruppo collegati all'unità organizzativa.

3. Tutti gli obiettivi sono indicati nel *Piano della performance* e pubblicati entro il 31 gennaio.

4. Il valutatore, in occasione del colloquio di comunicazione della valutazione relativa all'anno precedente, e comunque entro il 31 marzo dell'anno di riferimento, illustra al personale gli obiettivi assegnati per l'anno in corso, secondo la procedura prevista dalle citate *Linee guida per la valutazione del personale tecnico amministrativo*.

5. Nel caso in cui, nell'ambito delle verifiche infrannuali, siano riscontrate eventuali situazioni di criticità, gli obiettivi possono essere ridefiniti con le stesse modalità previste per la procedura di assegnazione.

7. VALUTAZIONE DEL RISULTATO RAGGIUNTO

1. Nel caso in cui nel *Piano della Performance* non siano previsti specifici obiettivi di gruppo collegati all'unità organizzativa e le relative modalità di misurazione, la valutazione del risultato conseguito è data dalla media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi gestionali previsti nel *Piano della performance*, secondo la struttura di appartenenza e l'attività svolta.

2. Nel caso in cui nel *Piano della Performance* non siano previsti specifici obiettivi individuali e le relative modalità di misurazione, la valutazione del risultato conseguito è data dalla media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi gestionali riferibili all'unità organizzativa cui fa capo l'incarico ricoperto.

8. MONITORAGGIO E CONTROLLO IN ITINERE

1. Il valutatore, con l'ausilio del valutatore intermedio o del referente, monitora durante tutto il corso dell'anno il comportamento del dipendente.

2. 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.

3. Tra il 1 giugno e il 15 settembre, valutato e valutatore, nell'ambito di un colloquio obbligatorio individuale e privato, analizzano la rispondenza delle competenze organizzative dimostrate dal valutato rispetto alle attese e verificano il grado di avanzamento degli obiettivi, e al fine di individuare eventuali interventi di miglioramento.
4. Il colloquio è verbalizzato in modo sintetico, in caso di criticità o su richiesta del valutato, con la sottoscrizione di entrambi.

9. VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

1. Tra il 1 febbraio e il 31 marzo dell'anno successivo, il valutatore formula la valutazione compilando l'apposita scheda, in relazione al periodo di riferimento.
2. Il valutato può procedere all'autovalutazione da sottoporre al valutatore entro il 1 gennaio dell'anno successivo.
2. Le schede di valutazione del personale tecnico amministrativo sono formulate in tre diverse tipologie (allegato B3), a loro volta differenziate in base al ruolo:
 - a) per il personale di categoria B, C e D senza incarico di responsabilità;
 - b) per il personale di categoria D con incarico di responsabilità;
 - c) per il personale di categoria EP.
2. La scheda di tipologia a) - personale di categoria B, C e D senza incarico di responsabilità - prevede una parte (I) relativa alla valutazione delle competenze organizzative dimostrate nel corso dell'anno, una seconda parte (II) relativa al grado di raggiungimento dell'obiettivo di gruppo, e una sezione finale (III) relativa alla valutazione complessiva conseguita, data dalla media ponderata delle valutazioni ottenute nelle parti I e II.
4. La scheda di tipologia b) - personale di categoria D con incarico di responsabilità - si compone di una parte (I) relativa alle competenze organizzative dimostrate nel corso dell'anno, di una parte (II) relativa al grado di raggiungimento del risultato, e di una sezione finale (III) relativa alla valutazione complessiva conseguita, data dalla media ponderata delle valutazioni ottenute nelle parti I e II.
5. La scheda di tipologia c) - personale di categoria EP - si compone di una parte (I) relativa alle competenze organizzative dimostrate nel corso dell'anno, di una parte (II) relativa al grado di raggiungimento del risultato, e di una sezione finale (III) relativa alla valutazione complessiva conseguita, data dalla media ponderata delle valutazioni ottenute nelle parti I e II.
6. Ai fini della valutazione da attribuire a dipendenti assenti per periodi prolungati potrà essere prevista, in sede di contrattazione integrativa, l'attribuzione di punteggi standard.

10. COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

1. La valutazione è comunicata al valutato mediante colloquio obbligatorio individuale e privato, in contraddittorio con il valutatore, secondo la modalità prevista dalle *Linee guida per la valutazione del personale tecnico amministrativo*.
2. 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, nonché ad illustrare gli obiettivi assegnati per l'anno in corso e chiarire le aspettative relative alle competenze organizzative del dipendente.
3. La valutazione è formalizzata con la presa visione da parte del valutato, che si dà per avvenuta se non pervengono indicazioni contrarie da parte dello stesso entro il 15 aprile, salvo ricorso al Comitato di Garanzia.

4. 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*.

5. 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.

6. Nel caso di personale cessante in corso d'anno, la valutazione è comunicata con le stesse modalità, se possibile prima della effettiva cessazione dal servizio.

11. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

1. Il valutato, entro il 15 aprile, può presentare le proprie osservazioni al Comitato di Garanzia.

2. Il Comitato di Garanzia è composto da:

- un rappresentante designato in modo permanente 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 in modo permanente 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 la scheda di valutazione e il verbale di comunicazione della valutazione; può altresì sentire il valutato, eventualmente accompagnato da un rappresentante sindacale o da un procuratore, e il valutatore ove ritenuto opportuno.

5. Il Comitato a maggioranza può rinviare la scheda di valutazione e la relazione sintetica al valutatore. In caso di parità di voto prevale quello del presidente.

6. Il Comitato, all'unanimità, può riformare la scheda di valutazione e annullare la valutazione sintetica.

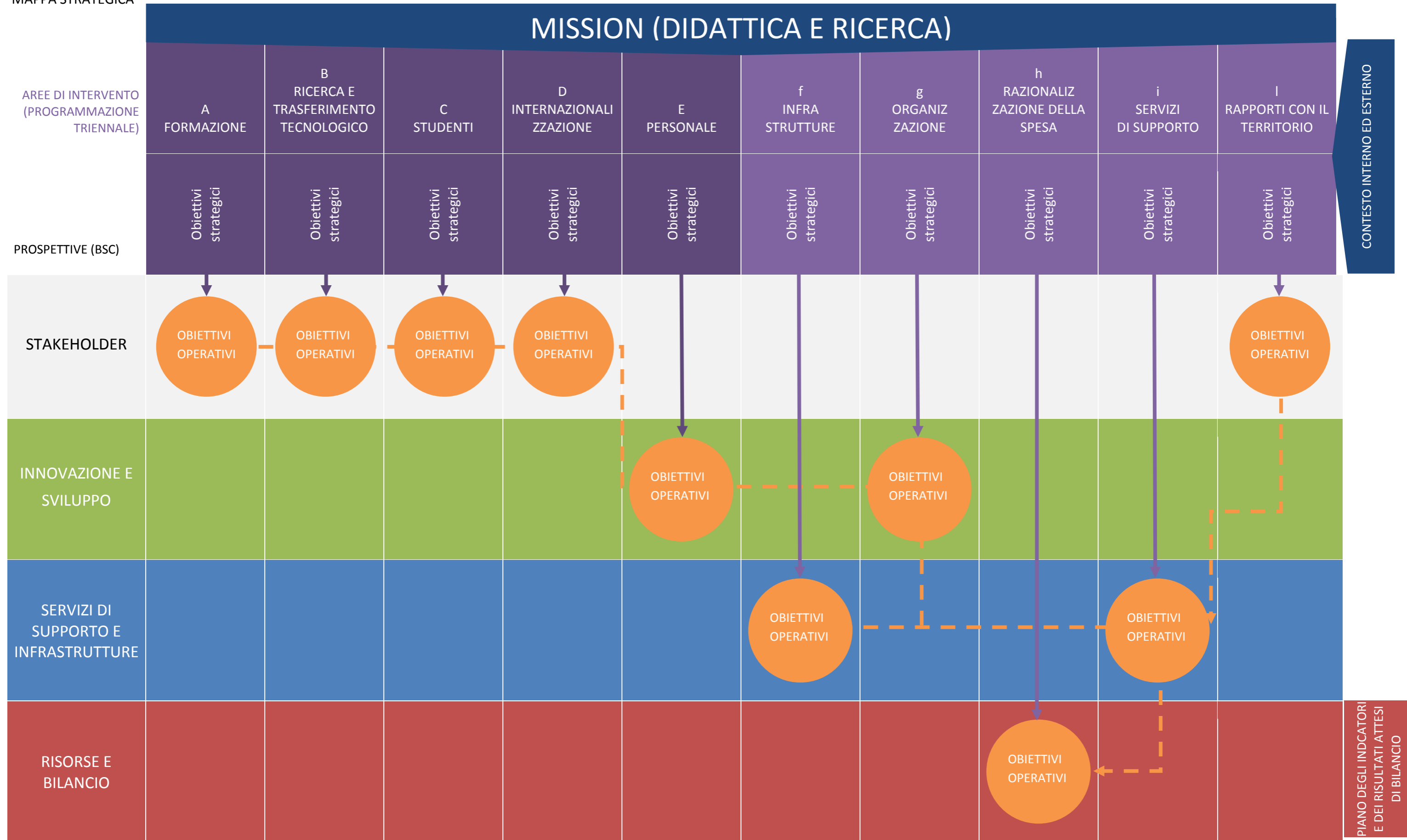
7. Il Comitato può svolgere analisi sull'andamento delle valutazioni, complessivo e nelle diverse strutture e, in caso di anomalie, può proporre al Direttore Generale l'attuazione di interventi atti a garantire un'equa e omogenea applicazione dei criteri di valutazione.

12. NORME FINALI

1. La compilazione, l'invio e la presa visione della scheda di valutazione avvengono mediante mezzi informatici e, solo laddove ciò non sia possibile, tramite scheda cartacea sottoscritta per presa visione da parte del valutato.

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

3. L'Ateneo si impegna, a seguito della definizione dei ruoli del personale e del relativo dizionario delle competenze organizzative, a predisporre schede di valutazione e criteri di ponderazione specifici per tutti i ruoli individuati.



MISSION (DIDATTICA E RICERCA)

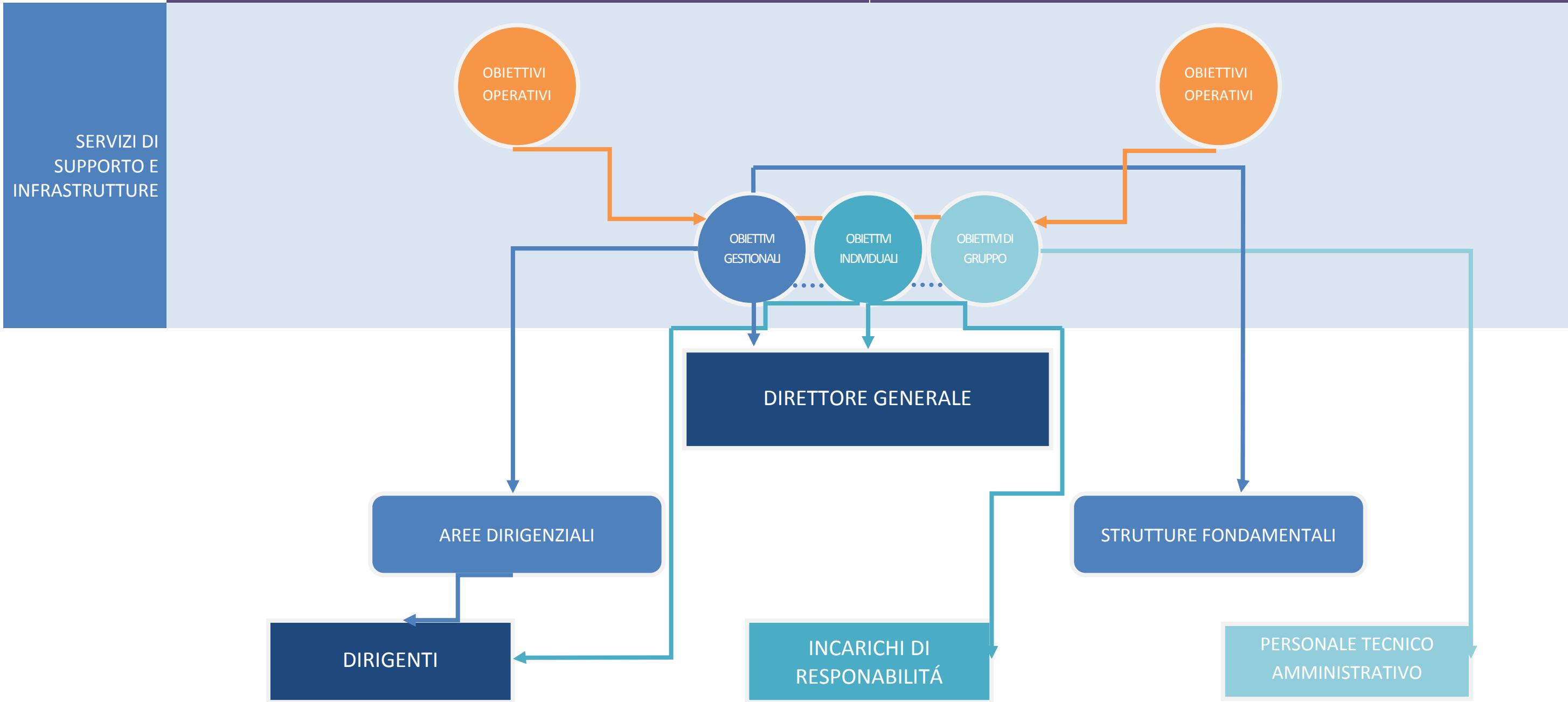
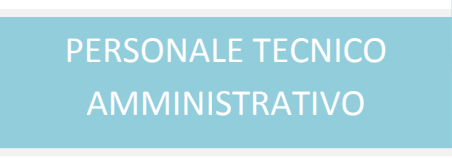
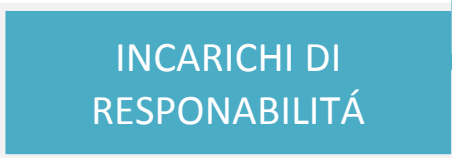
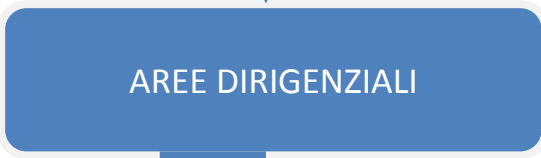
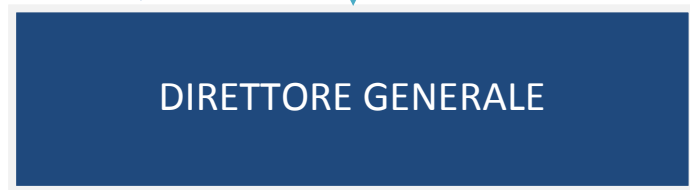
f
INFRA STRUTTURE

i
SERVIZI DI SUPPORTO

obiettivi strategici

obiettivi strategici

SERVIZI DI
SUPPORTO E
INFRASTRUTTURE



STAKEHOLDER
(ponderazione 40%)

- n. obiettivi operativi raggiunti/n.obiettivi aree A)-D), I)

INNOVAZIONE E SVILUPPO
(ponderazione 20%)

- n. obiettivi operativi raggiunti/n.obiettivi aree E), g)
- indicatore di pari opportunità
- indicatore di clima organizzativo
- indicatore di trasparenza

**PERFORMANCE GLOBALE DI
ATENEIO (100%)**

**SERVIZI DI SUPPORTO E
INFRASTRUTTURE**
(ponderazione 20%)

- media percentuale di raggiungimento obiettivi gestionali

**RISORSE
E BILANCIO**
(ponderazione 20%)

- n. obiettivi operativi raggiunti/n.obiettivi area h)
- trend costi unitari
- Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio

AREE DI VALUTAZIONE:	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3
A) ELEMENTI NELL'AMBITO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI			
I) leadership			
capacità di indirizzare ed integrare l'azione organizzativa e diffondere le informazioni			
capacità di motivare i dirigenti e diffondere una cultura organizzativa condivisa			
II) capacità di agire secondo le priorità definite dalle strategie di Ateneo			
programmazione delle priorità			
utilizzo delle risorse disponibili in base alle priorità			
III) innovazione e capacità di problem solving			
progetti innovativi			
risoluzione di problemi con metodologie innovative			
IV) trasparenza dell'azione amministrativa e della gestione del personale			
clima organizzativo			
differenziazione della valutazione dei dirigenti e dei collaboratori diretti			
B) EFFETTIVO RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI			
C) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO			

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI - COMPETENZE ORGANIZZATIVE
DIRIGENZA DI SUPPORTO ALLA MISSION

POSIZIONE	Area Didattica, Area Formazione permanente e post lauream, Area Ricerca e internazionalizzazione			
Descrizione elementi di valutazione	Scala di valutazione	Valutazione	Fattore di ponderazione	Valutazione ponderata
I) ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA				
	0= comportamento assente 1= L'accuratezza del servizio non è il suo punto di forza 2= Ha una concezione formalistica del servizio 3= Rispetta gli standard 4= Soddisfa i bisogni latenti 5= Investe e lavora sulla relazione in una prospettiva strategica		6	
II) CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE DELL'ENTE				
	0= comportamento assente 1= Conosce le strategie che concernono la propria struttura di riferimento 2=Conosce le strategie che riguardano la propria e le altre strutture 3=Offre contributi specifici alla definizione delle strategie della propria struttura 4=Offre contributi specifici alla definizione delle strategie della propria e delle altre strutture 5=Offre contributi specifici alla definizione delle strategie dell'ente		6	
III) TENSIONE AL RISULTATO				
	0= comportamento assente 1=La concentrazione sui risultati è superficiale e prevalgono atteggiamenti burocratici 2= Tende ad appiattirsi sugli standard minimi 3= Stabilisce propri parametri di miglioramento 4=Innova i metodi di lavoro 5= Realizza programmi sfidanti		4	
IV) AUTONOMIA				
	0= comportamento assente 1= Senza direttive tende a bloccarsi 2=Nelle situazioni critiche non dà affidamento 3=Agisce in modo autonomo 4=Ispira fiducia 5=Affronta la sfida e non teme il rischio		3	
V) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI E PUNTUALITA' NEGLI ADEMPIMENTI PREVISTI DAL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE				
	0= comportamento assente 1=Non rispetta le procedure previste per la valutazione 2=Compie la valutazione come adempimento formalistico 3= Compie la valutazione tenendo conto dell'aspetto comunicativo 4=Differenzia le valutazioni in base al merito effettivo 5=Utilizza la valutazione come strumento di gestione delle risorse umane		1	
TOTALE			20	

POSIZIONE	Area per le Strutture fondamentali, Area Bilancio e risorse, Area Personale, Area Approvvigionamenti e patrimonio			
Descrizione elementi di valutazione	Scala di valutazione	Valutazione	Fattore di ponderazione	Valutazione ponderata
I) CAPACITA' TECNICHE E SVILUPPO PROFESSIONALE				
	0= comportamento assente 1=Non ha una spiccata motivazione all'ampliamento delle proprie competenze 2= Accresce le proprie conoscenze ma non le diffonde 3=Applica le nuove conoscenze al proprio ambiente di lavoro 4= Ha la fama di esperto 5= Organizza la diffusione di nuova conoscenza		6	
II) CAPACITA DI RELAZIONE				
	0= comportamento assente 1= Tende ad evitare il confronto 2= S'impegna nel confronto, ma con esiti non brillanti 3= Ha successo nel confronto diretto 4= Applica tattiche di influenza anche indiretta 5=Applica strategie complesse di influenza e tesse alleanze		3	
III) INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA				
	0= comportamento assente 1=Diffonde le buone pratiche nella struttura di riferimento 2=Propone e acquisisce le buone pratiche con le altre strutture 3= Cerca lo sviluppo di buone pratiche integrate tra strutture 4= Costruisce piani di lavoro integrati multiprofessionali 5= Costruisce strategie integrate con le altre strutture		4	
IV) CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE				
	0= comportamento assente 1=Programma a breve termine 2=Programma a medio termine 3= Programma a lungo termine 4= Programma ed esige la programmazione dei collaboratori 5= Programma ed è in grado di gestire gli imprevisti senza ripercussione sui risultati		6	
V) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI E PUNTUALITA' NEGLI ADEMPIMENTI PREVISTI DAL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE				
	0= comportamento assente 1=Non rispetta le procedure previste per la valutazione 2=Compie la valutazione come adempimento formalistico 3= Compie la valutazione tenendo conto dell'aspetto comunicativo 4=Differenzia le valutazioni in base al merito effettivo 5=Utilizza la valutazione come strumento di gestione delle risorse umane		1	
TOTALE			20	

POSIZIONE	Area Legale e generale			
Descrizione elementi di valutazione	Scala di valutazione	Valutazione	Fattore di ponderazione	Valutazione ponderata
I) CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE DELL'ENTE				
	0= comportamento assente 1= Conosce le strategie che concernono la propria struttura di riferimento 2=Conosce le strategie che riguardano la propria e le altre strutture 3=Offre contributi specifici alla definizione delle strategie della propria struttura 4=Offre contributi specifici alla definizione delle strategie della propria e delle altre strutture 5=Offre contributi specifici alla definizione delle strategie dell'ente		6	
II) CAPACITA' DI INNOVAZIONE				
	0= comportamento assente 1=E' in grado di scegliere tra più soluzioni predefinite la più idonea 2=Propone e sviluppa soluzione concrete atte a risolvere i problemi 3=Propone e sviluppa soluzioni metodologiche e tecniche innovative che concorrano al miglioramento dei processi relativi alla propria struttura di riferimento 4= propone e sviluppa soluzioni metodologiche e tecniche innovative che concorrano al miglioramento dei processi relativi alla propria struttura e alle altre strutture 5= Realizza programmi sfidanti		4	
III) CAPACITA DI RELAZIONE				
	0= comportamento assente 1= Tende ad evitare il confronto 2= S'impegna nel confronto, ma con esiti non brillanti 3= Ha successo nel confronto diretto 4= Applica tattiche di influenza anche indiretta 5=Applica strategie complesse di influenza e tesse alleanze		5	
IV) LEADERSHIP				
	0= comportamento assente 1=Tende alla "fuga dalla delega" o, viceversa, alla "fuga nella delega" 2=Delega i compiti con buoni risultati 3= Gestisce efficacemente i cambiamenti all'interno della struttura 4=Cura pienamente lo sviluppo professionale dei collaboratori 5=Si afferma come leader e sa trasmettere una propria vision		4	
V) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI E PUNTUALITA' NEGLI ADEMPIMENTI PREVISTI DAL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE				
	0= comportamento assente 1=Non rispetta le procedure previste per la valutazione 2=Compie la valutazione come adempimento formalistico 3= Compie la valutazione tenendo conto dell'aspetto comunicativo 4=Differenzia le valutazioni in base al merito effettivo 5=Utilizza la valutazione come strumento di gestione delle risorse umane		1	
TOTALE			20	

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI - COMPETENZE ORGANIZZATIVE
DIRIGENZA TECNICA

POSIZIONE	Area Conservazione edilizia, Area Sviluppo edilizio, CSITA			
Descrizione elementi di valutazione	Scala di valutazione	Valutazione	Fattore di ponderazione	Valutazione ponderata
I) CAPACITA' TECNICHE E SVILUPPO PROFESSIONALE				
	0= comportamento assente 1=Non ha una spiccata motivazione all'ampliamento delle proprie competenze 2= Accresce le proprie conoscenze ma non le diffonde 3=Applica le nuove conoscenze al proprio ambiente di lavoro 4= Ha la fama di esperto 5= Organizza la diffusione di nuova conoscenza		5	
II) TENSIONE AL RISULTATO				
	0= comportamento assente 1=La concentrazione sui risultati è superficiale e prevalgono atteggiamenti burocratici 2= Tende ad appiattirsi sugli standard minimi 3= Stabilisce propri parametri di miglioramento 4=Innova i metodi di lavoro 5= Realizza programmi sfidanti		5	
III) AUTONOMIA				
	0= comportamento assente 1= Senza direttive tende a bloccarsi 2=Nelle situazioni critiche non dà affidamento 3=Agisce in modo autonomo 4=Ispira fiducia 5=Affronta la sfida e non teme il rischio		4	
IV) CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE				
	0= comportamento assente 1=Programma a breve termine 2=Programma a medio termine 3= Programma a lungo termine 4= Programma ed esige la programmazione dei collaboratori 5= Programma ed è in grado di gestire gli imprevisti senza ripercussione sui risultati		5	
V) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI E PUNTUALITA' NEGLI ADEMPIMENTI PREVISTI DAL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE				
	0= comportamento assente 1=Non rispetta le procedure previste per la valutazione 2=Compie la valutazione come adempimento formalistico 3= Compie la valutazione tenendo conto dell'aspetto comunicativo 4=Differenzia le valutazioni in base al merito effettivo 5=Utilizza la valutazione come strumento di gestione delle risorse umane		1	
TOTALE			20	

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI
RISULTATO RAGGIUNTO E VALUTAZIONE COMPLESSIVA

RISULTATO RAGGIUNTO	Punteggio	Peso	Punteggio ponderato
1) Valutazione dei risultati di performance della/e struttura/e di diretta responsabilità (media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla/e struttura/e)			
2) Valutazione del risultato di performance individuale (media dei gradi di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati)			
TOTALE VALUTAZIONE RISULTATO RAGGIUNTO			100%

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLE PRESTAZIONI	Punteggio	Peso	Punteggio ponderato
TOTALE VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI IN FUNZIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI (totale scheda risultato raggiunto)			%
TOTALE VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE (totale scheda competenze organizzative)			%
TOTALE VALUTAZIONE			100%

NOTE

ANAGRAFICA	
NOME E COGNOME VALUTATO	
CATEGORIA	
AREA	
STRUTTURA	
VALUTATORE	
VALUTATORE INTERMEDIO	
REFERENTE	
ANNO DI VALUTAZIONE	
DATI COLLOQUIO	
IL COLLOQUIO E' STATO SVOLTO DAL VALUTATORE/VALUTATORE INTERMEDIO/REFERENTE:	
IL COLLOQUIO E' STATO SVOLTO IN DATA:	
OBIETTIVO DI GRUPPO COLLEGATO ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA: indicare al perseguimento di quali obiettivi gestionali del piano della performance il valutato contribuisce, e in quale percentuale (tot 100%)	

I) COMPETENZE ORGANIZZATIVE					
MACROAREA	ATTESE	SCALA	PUNTEGGIO	PESO	MOTIVAZIONE
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO		comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		da 1 a 5 (la somma totale dei pesi deve risultare = 20)	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA		comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		da 1 a 5 (la somma totale dei pesi deve risultare = 20)	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
INTEGRAZIONE NEI PROCESSI		comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		da 1 a 5 (la somma totale dei pesi deve risultare = 20)	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
ORIENTAMENTO AL RISULTATO		comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		da 1 a 5 (la somma totale dei pesi deve risultare = 20)	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
TOTALE				20	

II) RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO		
	GRADO	SCALA
GRADO DI EFFETTIVO RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO DI GRUPPO		0-100/100

III) VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
	PUNTEGGIO	PESO	TOTALE PONDERATO
competenze organizzative		60%	
risultato raggiunto		40%	
TOTALE		100%	

NOTE

ANAGRAFICA	
NOME E COGNOME VALUTATO	
CATEGORIA	EP
AREA	
STRUTTURA	
VALUTATORE	
VALUTATORE INTERMEDIO	
REFERENTE	
ANNO DI VALUTAZIONE	
DATI COLLOQUIO	
IL COLLOQUIO E' STATO SVOLTO DAL VALUTATORE/VALUTATORE INTERMEDIO/REFERENTE:	
IL COLLOQUIO E' STATO SVOLTO IN DATA:	
OBIETTIVO INDIVIDUALE COLLEGATO ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA: specificare l'obiettivo individuale nell'ambito dell'obiettivo gestionale	

I) COMPETENZE ORGANIZZATIVE					
MACROAREA	ATTESE	SCALA	PUNTEGGIO	PESO	MOTIVAZIONE
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO		comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		da 1 a 5 (la somma totale dei pesi deve risultare = 20)	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA		comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		da 1 a 5 (la somma totale dei pesi deve risultare = 20)	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
INTEGRAZIONE NEI PROCESSI		comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		da 1 a 5 (la somma totale dei pesi deve risultare = 20)	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
ORIENTAMENTO AL RISULTATO		comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		da 1 a 5 (la somma totale dei pesi deve risultare = 20)	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
TOTALE				20	

II) RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO		
	GRADO	SCALA
GRADO DI EFFETTIVO RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO INDIVIDUALE		0-100/100

III) VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
	PUNTEGGIO	PESO	TOTALE PONDERATO
competenze organizzative		50%	
risultato raggiunto		50%	
TOTALE		100%	

NOTE

ANAGRAFICA	
NOME E COGNOME VALUTATO	
CATEGORIA	D
AREA	amministrativa gestionale
STRUTTURA	Dipartimento, Scuola, Centro
VALUTATORE	Dirigente dell'Area per le Strutture fondamentali
VALUTATORE INTERMEDIO	Capo Servizio Scuola, Biblioteca e Dipartimenti
REFERENTE	nessuno
ANNO DI VALUTAZIONE	
DATI COLLOQUIO	
IL COLLOQUIO E' STATO SVOLTO DAL VALUTATORE/VALUTATORE INTERMEDIO/REFERENTE:	
IL COLLOQUIO E' STATO SVOLTO IN DATA:	
OBIETTIVO INDIVIDUALE COLLEGATO ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA: specificare l'obiettivo individuale nell'ambito dell'obiettivo gestionale	

I) COMPETENZE ORGANIZZATIVE					
MACROAREA	ATTESE	SCALA	PUNTEGGIO	PESO	MOTIVAZIONE
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	corretta erogazione del servizio all'utenza esterna ed interna correttezza nei rapporti con gli enti e le amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		5	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	corretto coordinamento delle attività di gestione amministrativa delle risorse umane corretto coordinamento delle unità della struttura corretti rapporti con le altre unità organizzative	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		5	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
INTEGRAZIONE NEI PROCESSI	correttezza degli adempimenti contabili previsti per il bilancio unico correttezza degli adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali correttezza del coordinamento delle attività di gestione amministrativa delle risorse umane correttezza nella rilevazione dei dati relativi alla struttura	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		5	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	correttezza nello svolgimento delle funzioni previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito flessibilità nelle mansioni adeguato utilizzo delle competenze trasversali previste per il ruolo	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		5	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
TOTALE				20	

II) RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO		
	GRADO	SCALA
GRADO DI EFFETTIVO RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO INDIVIDUALE		0-100/100

III) VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
	PUNTEGGIO	PESO	TOTALE PONDERATO
competenze organizzative		50%	
risultato raggiunto		50%	
TOTALE		100%	

NOTE

ANAGRAFICA	
NOME E COGNOME VALUTATO	
CATEGORIA	D/EP
AREA	biblioteche
STRUTTURA	Biblioteca di Scuola
VALUTATORE	Dirigente dell'Area per le Strutture fondamentali
VALUTATORE INTERMEDIO	Capo Servizio Scuola, Biblioteca e Dipartimenti
REFERENTE	nessuno
ANNO DI VALUTAZIONE	
DATI COLLOQUIO	
IL COLLOQUIO E' STATO SVOLTO DAL VALUTATORE/VALUTATORE INTERMEDIO/REFERENTE:	
IL COLLOQUIO E' STATO SVOLTO IN DATA:	
OBIETTIVO INDIVIDUALE COLLEGATO ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA: specificare l'obiettivo individuale nell'ambito dell'obiettivo gestionale	

I) COMPETENZE ORGANIZZATIVE					
MACROAREA	ATTESE	SCALA	PUNTEGGIO	PESO	MOTIVAZIONE
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	corretta erogazione del servizio all'utenza esterna ed interna correttezza nei rapporti con gli enti e le amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		6	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	corretto coordinamento delle attività di gestione amministrativa delle risorse umane corretto coordinamento delle unità della struttura corretti rapporti con le altre unità organizzative	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		5	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
INTEGRAZIONE NEI PROCESSI	corretta gestione del patrimonio bibliotecario correttezza degli adempimenti contabili previsti per il bilancio unico correttezza degli adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali correttezza del coordinamento delle attività di gestione amministrativa delle risorse umane correttezza nella rilevazione dei dati relativi alla struttura	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		5	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	correttezza nello svolgimento delle funzioni previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito flessibilità nelle mansioni adeguato utilizzo delle competenze trasversali previste per il ruolo	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		4	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
TOTALE				20	

II) RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO	
	GRADO
GRADO DI EFFETTIVO RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO INDIVIDUALE	SCALA 0-100/100

III) VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
	PUNTEGGIO	PESO	TOTALE PONDERATO
competenze organizzative		50%	
risultato raggiunto		50%	
TOTALE		100%	

NOTE

ANAGRAFICA	
NOME E COGNOME VALUTATO	
CATEGORIA	D/EP
AREA	tecnico scientifica ed elaborazione dati/sociosanitaria
STRUTTURA	Dipartimento
VALUTATORE	Dirigente dell'Area per le Strutture fondamentali
VALUTATORE INTERMEDIO	Capo Servizio Scuola, Biblioteca e Dipartimenti
REFERENTE	nessuno
ANNO DI VALUTAZIONE	
DATI COLLOQUIO	
IL COLLOQUIO E' STATO SVOLTO DAL VALUTATORE/VALUTATORE INTERMEDIO/REFERENTE:	
IL COLLOQUIO E' STATO SVOLTO IN DATA:	
OBIETTIVO INDIVIDUALE COLLEGATO ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA: specificare l'obiettivo individuale nell'ambito dell'obiettivo gestionale	

I) COMPETENZE ORGANIZZATIVE					
MACROAREA	ATTESE	SCALA	PUNTEGGIO	PESO	MOTIVAZIONE
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	correttezza (D)/qualità ed economicità (EP) nell'erogazione del servizio tecnico all'utenza esterna ed interna	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		4	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	correttezza (D)/qualità ed economicità (EP) nel coordinamento del personale di area tecnica e sociosanitaria correttezza (D)/qualità ed economicità (EP) nei rapporti con le altre unità organizzative	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		5	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
INTEGRAZIONE NEI PROCESSI	coordinamento delle attività tecnico scientifiche e di laboratorio della struttura correttezza (D)/qualità ed economicità (EP) nella gestione della manutenzione delle attrezzature correttezza (D)/qualità ed economicità (EP) negli adempimenti collegati agli acquisti delle attrezzature	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		7	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	correttezza (D)/qualità ed economicità (EP) nello svolgimento delle funzioni previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito flessibilità nelle mansioni adeguato utilizzo delle competenze trasversali previste per il ruolo	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		4	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
TOTALE				20	

II) RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO		
	GRADO	SCALA
GRADO DI EFFETTIVO RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO INDIVIDUALE		0-100/100

III) VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
	PUNTEGGIO	PESO	TOTALE PONDERATO
competenze organizzative		50%	
risultato raggiunto		50%	
TOTALE		100%	

NOTE

ANAGRAFICA	
NOME E COGNOME VALUTATO	
CATEGORIA	EP
AREA	biblioteche
STRUTTURA	CSSBA
VALUTATORE	Dirigente dell'Area per le Strutture fondamentali
VALUTATORE INTERMEDIO	nessuno
REFERENTE	nessuno
ANNO DI VALUTAZIONE	
DATI COLLOQUIO	
IL COLLOQUIO E' STATO SVOLTO DAL VALUTATORE/VALUTATORE INTERMEDIO/REFERENTE:	
IL COLLOQUIO E' STATO SVOLTO IN DATA:	
OBIETTIVO INDIVIDUALE COLLEGATO ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA: specificare l'obiettivo individuale nell'ambito dell'obiettivo gestionale	

I) COMPETENZE ORGANIZZATIVE					
MACROAREA	ATTESE	SCALA	PUNTEGGIO	PESO	MOTIVAZIONE
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	qualità ed economicità del servizio all'utenza esterna ed interna correttezza nei rapporti con gli enti e le amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		3	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	qualità ed economicità del coordinamento delle attività di gestione amministrativa delle risorse umane qualità ed economicità del coordinamento delle unità della struttura corretti rapporti con le altre unità organizzative	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		5	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
INTEGRAZIONE NEI PROCESSI	qualità ed economicità nell'organizzazione delle attività del Centro qualità ed economicità degli adempimenti contabili previsti per il bilancio unico qualità ed economicità degli adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali qualità ed economicità nella rilevazione dei dati relativi alla struttura	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		6	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	qualità ed economicità nello svolgimento delle funzioni previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito flessibilità nelle mansioni adeguato utilizzo delle competenze trasversali previste per il ruolo	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		6	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
TOTALE				20	

II) RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO		
	GRADO	SCALA
GRADO DI EFFETTIVO RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO INDIVIDUALE		0-100/100

III) VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
	PUNTEGGIO	PESO	TOTALE PONDERATO
competenze organizzative		50%	
risultato raggiunto		50%	
TOTALE		100%	

NOTE

ANAGRAFICA	
NOME E COGNOME VALUTATO	
CATEGORIA	EP
AREA	amministrativo gestionale/tecnico scientifica ed elaborazione dati
STRUTTURA	Area dirigenziale/CSITA
VALUTATORE	Dirigente/Direttore CSITA
VALUTATORE INTERMEDIO	nessuno
REFERENTE	nessuno
ANNO DI VALUTAZIONE	
DATI COLLOQUIO	
IL COLLOQUIO E' STATO SVOLTO DAL VALUTATORE/VALUTATORE INTERMEDIO/REFERENTE:	
IL COLLOQUIO E' STATO SVOLTO IN DATA:	
OBIETTIVO INDIVIDUALE COLLEGATO ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA: specificare l'obiettivo individuale nell'ambito dell'obiettivo gestionale	

I) COMPETENZE ORGANIZZATIVE					
MACROAREA	ATTESE	SCALA	PUNTEGGIO	PESO	MOTIVAZIONE
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	qualità ed economicità del servizio all'utenza esterna ed interna correttezza nei rapporti con gli enti e le amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		5	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	qualità ed economicità nell'organizzazione funzionale del lavoro e alla gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate qualità ed economicità nel controllo e nel coordinamento dell'attività dei Settori del proprio Servizio e dei responsabili dei procedimenti amministrativi	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		5	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
INTEGRAZIONE NEI PROCESSI	qualità ed economicità nel contributo all'attuazione degli obiettivi assegnati alla Struttura di appartenenza relativi alle attività di competenza del Servizio qualità ed economicità nelle proposte di istruttoria sottoposte alla deliberazione degli Organi di Governo qualità ed economicità nel controllo della congruità dei costi e dell'andamento delle spese correlati all'attività del servizio qualità ed economicità degli adempimenti contabili previsti per il bilancio unico qualità ed economicità degli adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali qualità ed economicità nella rilevazione dei dati relativi al Servizio	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		5	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	qualità ed economicità nello svolgimento delle funzioni previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito flessibilità nelle mansioni adeguato utilizzo delle competenze trasversali previste per il ruolo	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		5	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
TOTALE				20	

II) RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO		
	GRADO	SCALA
GRADO DI EFFETTIVO RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO INDIVIDUALE		0-100/100

III) VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
	PUNTEGGIO	PESO	TOTALE PONDERATO
competenze organizzative		50%	
risultato raggiunto		50%	
TOTALE		100%	

NOTE

ANAGRAFICA	
NOME E COGNOME VALUTATO	
CATEGORIA	D
AREA	amministrativo gestionale/tecnico scientifica ed elaborazione dati
STRUTTURA	Area dirigenziale
VALUTATORE	Dirigente
VALUTATORE INTERMEDIO	Capo Servizio
REFERENTE	nessuno
ANNO DI VALUTAZIONE	
DATI COLLOQUIO	
IL COLLOQUIO E' STATO SVOLTO DAL VALUTATORE/VALUTATORE INTERMEDIO/REFERENTE:	
IL COLLOQUIO E' STATO SVOLTO IN DATA:	
OBIETTIVO INDIVIDUALE COLLEGATO ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA: specificare l'obiettivo individuale nell'ambito dell'obiettivo gestionale	

I) COMPETENZE ORGANIZZATIVE					
MACROAREA	ATTESE	SCALA	PUNTEGGIO	PESO	MOTIVAZIONE
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	corretta erogazione del servizio all'utenza esterna ed interna correttezza nei rapporti con gli enti e le amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		5	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	corretta gestione funzionale ordinaria del personale assegnato al Settore corretti rapporti con le altre unità organizzative	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		5	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
INTEGRAZIONE NEI PROCESSI	correttezza dell'organizzazione delle attività del Settore e monitoraggio dei risultati correttezza degli adempimenti contabili previsti per il bilancio unico correttezza degli adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali correttezza nella rilevazione dei dati relativi alla struttura	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		5	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	correttezza nello svolgimento delle funzioni previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito flessibilità nelle mansioni adeguato utilizzo delle competenze trasversali previste per il ruolo	comportamento assente (0) comportamento sporadicamente in linea con le attese (1) comportamento frequentemente in linea con le attese (2) comportamento in linea con le attese in tutte le situazioni abituali (3) comportamento in linea con le attese anche nelle situazioni non abituali (4) sviluppo di nuovi comportamenti in grado di ridefinire le attese (5)		5	da compilare necessariamente in caso di indicazione di punteggio 5
TOTALE				20	

II) RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO		
	GRADO	SCALA
GRADO DI EFFETTIVO RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO INDIVIDUALE		0-100/100

III) VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
	PUNTEGGIO	PESO	TOTALE PONDERATO
competenze organizzative		50%	
risultato raggiunto		50%	
TOTALE		100%	

NOTE