



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI GENOVA

SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

*Revisione 2016*

## SOMMARIO

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

---

## 1. AMBITO

1. Il ciclo della performance ha quale ambito l'attività amministrativa e tecnica – svolta dal personale dirigente e tecnico amministrativo – finalizzata a fornire supporto al perseguimento della missione istituzionale dell'università.
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 (programmazione triennale) e con la programmazione economico-finanziaria (ciclo di bilancio) dell'Ateneo.
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: personale, utenti e 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 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.

---

## 2. FINALITÀ

1. Il ciclo della performance è finalizzato ad individuare gli obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica e di dirigenti e personale, monitorarne il perseguimento, verificarne il grado di raggiungimento e rendicontarlo agli stakeholder.
2. Il ciclo della performance costituisce uno strumento per supportare i processi decisionali, gestire più efficacemente le risorse e i processi organizzativi, indirizzare i comportamenti di gruppi e individui, rafforzare le responsabilità ai diversi livelli organizzativi e incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.
3. Il ciclo della performance è teso a valorizzare il contributo della componente amministrativa e tecnica al perseguimento della mission 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 I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

1. Il ciclo di programmazione è "complessivo e integrato" ed attua un raccordo stabile e duraturo tra i diversi aspetti quantitativi degli obiettivi strategici e operativi di Ateneo.
2. 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, con il quadro economico-finanziario e con i vincoli di finanza pubblica.
3. Il ciclo della performance sviluppa in obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica gli obiettivi previsti dalla programmazione strategica e operativa.
4. Gli obiettivi del ciclo della performance, come la redazione del budget, tengono conto delle linee generali del bilancio adottate in sede di programmazione, garantendosi, pertanto, la congruità con la programmazione economico-finanziaria (ciclo di bilancio) dell'Ateneo.

---

#### 4. INTEGRAZIONE CON TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

1. La performance è il concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali).
2. Il ciclo della performance sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione.
3. Sono rilevate e indicate le aree di rischio corruzione e le conseguenze di una mancata o insufficiente trasparenza amministrativa, dando conto della metodologia utilizzata per la mappatura dei processi, degli stakeholder coinvolti e dei criteri di valutazione del rischio adottati.

#### A) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

---

#### 5. OBIETTIVI E RISULTATI

1. Il ciclo della performance definisce, inferendoli dalla programmazione strategica dell'Ateneo, gli obiettivi funzionali, ossia propri dell'attività tecnico amministrativa, quali strumenti di natura programmatica delle attività tecniche e amministrative, a supporto alla realizzazione degli obiettivi posti dai documenti programmatori pluriennali e annuali.
2. Gli obiettivi funzionali sono rilevanti, pertinenti, specifici, misurabili in termini concreti e chiari e attribuiti ad uno o più strutture responsabili (obiettivi trasversali).
3. Gli obiettivi funzionali sono di due tipi:
  - a) di processo;
  - b) di progetto.
4. Gli obiettivi di processo sono misurati tramite uno o più indicatori di efficacia, efficienza, stato risorse, impatto ed equità e sono riferibili ad un arco temporale stabilito, i loro valori sono confrontabili con quelli di altri Atenei o amministrazioni (benchmarking) e con la serie storica dell'Ateneo. Per ciascun indicatore è prevista una specifica metrica che definisce i seguenti elementi: formula, specifica dei dati, data di rilevazione, fonte del dato, struttura responsabile del dato, tipologia di indicatore. Per ciascun obiettivo è individuato un target.
5. Per gli obiettivi di progetto si tiene conto dello stato di avanzamento rispetto al termine previsto dal cronoprogramma assegnato all'obiettivo, in base alle attività che lo compongono, per ciascuna delle quali è stabilito un termine finale. In sede di misurazione, per ciascuna attività viene rilevata la percentuale di completamento raggiunta e lo scostamento rispetto al dato atteso.
6. Gli obiettivi sono attribuiti alle strutture responsabili, le quali hanno a disposizione le risorse assegnate nel budget per l'anno di riferimento.
7. Il risultato della performance complessiva dell'Ateneo corrisponde alla media tra il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti alle strutture fondamentali e il grado di raggiungimento degli obiettivi delle aree dirigenziali.

---

#### 6. SOGGETTI E FASI

1. Il Direttore Generale, in base al Programma triennale approvato entro il 30 giugno dell'anno precedente, 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), 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.

4. L'Agenda Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), 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. La partecipazione degli stakeholder al processo è garantita mediante la forma aperta della programmazione, del monitoraggio e della rendicontazione.

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

DOCUMENTO	ATTIVITÀ	SOGGETTI	SUPPORTO	SCADENZA
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	definizione	Consiglio di Amministrazione con l'ausilio del NdV-OIV	Servizio Programmazione e Controllo	nessuna
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	adozione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Programmazione e Controllo	nessuna
PROGRAMMAZIONE TRIENNALE	adozione	Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore e parere del Senato Accademico	Servizio Programmazione e Controllo	30 giugno anno precedente
LINEE GENERALI DEL BILANCIO DI PREVISIONE	adozione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Programmazione e Controllo	30 giugno anno precedente
PIANO INTEGRATO	definizione degli obiettivi	Direttore Generale	Servizio Programmazione e Controllo Servizio Comunicazione Responsabile anticorruzione	31 dicembre anno precedente
PIANO INTEGRATO	adozione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Programmazione e Controllo Servizio Comunicazione Responsabile anticorruzione	31 gennaio anno di riferimento
PIANO INTEGRATO	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

## 7. PIANO INTEGRATO

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

2. Il Piano integrato illustra:

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

- posizione nel quadro nazionale e internazionale;
- principali linee di sviluppo, indicate nel programma triennale, per quanto attiene a ricerca, didattica, terza missione e relativi obiettivi strategici;
- politiche per l'assicurazione della qualità;
- linee di sviluppo dell'attività amministrativa, distinte per servizi di supporto generali, specifici e trasversali alle attività istituzionali.

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

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

C. Analisi delle aree di rischio:

- ambiti e procedimenti a potenziale rischio corruzione;
- specifici rischi con indicazione della stima della probabilità di occorrenza e dell'impatto;
- uffici competenti o interessati;
- possibili cause e fattori alla base del rischio;
- specifici interventi che saranno messi in atto.

D. Comunicazione e trasparenza:

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

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

- stato del sistema di misurazione delle prestazioni nel suo complesso;
- gestione dei rischi anticorruzione e misurazione degli interventi programmati;
- sistema di valutazione e incentivazione del personale tecnico amministrativo (PTA), indicando in particolare:
  - copertura delle categorie soggette a valutazione rispetto al totale PTA;
  - elementi utilizzati per la valutazione delle categorie (risultati e comportamenti);
  - ruoli coinvolti come valutatori per le diverse categorie;
  - articolazione e tempificazione del processo di valutazione;
- modalità con le quali l'Ateneo è giunto alla definizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

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 pubblicato sul sito di Ateneo entro il 31 marzo.

---

## 8. MONITORAGGIO IN ITINERE

1. Il Direttore Generale, di concerto con i dirigenti, monitora costantemente il grado di avanzamento degli obiettivi funzionali.
2. Entro il 31 luglio dell'anno di riferimento, il Direttore Generale, sulla base delle relazioni presentate dai singoli dirigenti, comunica all'OIV e 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 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 del grado di raggiungimento degli obiettivi, ai fini di calibrare il Piano integrato dell'anno successivo.

---

## 9. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

1. La Relazione sulla performance è il documento che l'Ateneo redige, a consuntivo, per rendicontare i risultati organizzativi e individuali ottenuti nell'anno precedente.
2. Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, la Relazione sulla performance è sottoposta al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione.
3. Entro il 15 settembre dell'anno successivo a quello di riferimento, la Relazione sulla performance è esaminata dal Nucleo di Valutazione che si esprime sulla sua validazione.
4. La Relazione sulla Performance è pubblicata sul sito di Ateneo entro il 30 settembre dell'anno successivo a quello di riferimento.

7

## B) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### I) VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

---

#### 10. SOGGETTI

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

---

#### 11. OGGETTO

1. Oggetto della valutazione del Direttore Generale è il risultato della performance complessiva dell'Ateneo.
2. Gli (eventuali) obiettivi di mandato sono declinati in obiettivi annuali dal Consiglio di Amministrazione nel Piano integrato.
3. Al fine della valutazione il Direttore Generale presenta al Rettore, al Nucleo di Valutazione e al Consiglio di Amministrazione, la proposta di Relazione sulla performance. Della Relazione è data comunicazione al Senato Accademico.

### II) VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

---

#### 12. SOGGETTI

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

---

#### 13. OGGETTO

1. La performance individuale dei dirigenti si compone di:

- 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);
- 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);
- contributo assicurato alla performance complessiva dell'Ateneo (risultato raggiunto – obiettivi di Ateneo).

---

#### 14. MONITORAGGIO E CONTROLLO IN ITINERE

1. 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.

---

#### 15. VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

1. Il dirigente può, mediante il metodo dell'incidente critico, formulare una propria autovalutazione da presentare al Direttore Generale entro il 31 gennaio dell'anno successivo.

2. Tra il 1 febbraio e il 31 marzo, il Direttore Generale formula la valutazione compilando l'apposita scheda (allegato 1), 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 il 15 aprile, salvo ricorso alle procedure di conciliazione.

---

#### 16. 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.

---

#### 17. 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 Direttore Generale, sentito il Consiglio di Amministrazione, tra personale in servizio o in quiescenza che non sia componente di organi di governo dell'Ateneo, e durano in carica tre anni. L'incarico non è rinnovabile.

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

#### 18. 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), 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 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.

#### 19. OGGETTO

1. La performance individuale del personale tecnico amministrativo si compone di:
  - valutazione dei 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).

#### 20. ATTESE, OBIETTIVI E MONITORAGGIO IN ITINERE

1. Nell'ambito del colloquio di valutazione relativo all'anno precedente, il valutatore è tenuto a chiarire le aspettative relative alle competenze organizzative del valutato.
2. Nello stesso periodo, 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 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 maggio e il 31 ottobre, valutato e valutatore, nell'ambito di un colloquio individuale e privato obbligatorio (colloquio intermedio), analizzano la rispondenza delle competenze organizzative dimostrate fino a quel momento dal valutato rispetto a quelle attese.
6. Tra il 1 luglio e il 31 luglio, 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.

---

## 21. 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 (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 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 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.
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.

---

## 22. 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 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 entro 15 giorni dal termine delle procedure valutative, 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.

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
<b>I) ORIENTAMENTO AI BISOGNI DELL'UTENZA</b>				
	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	
<b>II) CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE DELL'ENTE</b>				
	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	
<b>III) TENSIONE AL RISULTATO</b>				
	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	
<b>IV) AUTONOMIA</b>				
	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	
<b>V) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI E PUNTUALITA' NEGLI ADEMPIMENTI PREVISTI DAL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>				
	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	
<b>TOTALE</b>			<b>20</b>	

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI - COMPETENZE ORGANIZZATIVE  
DIRIGENZA GESTIONALE

POSIZIONE	Area per le Strutture fondamentali, Area Risorse e bilancio, Area Personale, Area Approvvigionamenti e patrimonio			
Descrizione elementi di valutazione	Scala di valutazione	Valutazione	Fattore di ponderazione	Valutazione ponderata
<b>I) CAPACITA' TECNICHE E SVILUPPO PROFESSIONALE</b>				
	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	
<b>II) CAPACITA DI RELAZIONE</b>				
	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	
<b>III) INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA</b>				
	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	
<b>IV) CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE</b>				
	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	
<b>V) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI E PUNTUALITA' NEGLI ADEMPIMENTI PREVISTI DAL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>				
	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	
<b>TOTALE</b>			20	

POSIZIONE	Area Legale e generale			
Descrizione elementi di valutazione	Scala di valutazione	Valutazione	Fattore di ponderazione	Valutazione ponderata
<b>I) CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE DELL'ENTE</b>				
	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	
<b>II) CAPACITA' DI INNOVAZIONE</b>				
	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	
<b>III) CAPACITA DI RELAZIONE</b>				
	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	
<b>IV) LEADERSHIP</b>				
	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	
<b>V) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI E PUNTUALITA' NEGLI ADEMPIMENTI PREVISTI DAL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>				
	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	
<b>TOTALE</b>			<b>20</b>	

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
<b>I) CAPACITA' TECNICHE E SVILUPPO PROFESSIONALE</b>				
	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	
<b>II) TENSIONE AL RISULTATO</b>				
	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	
<b>III) AUTONOMIA</b>				
	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	
<b>IV) CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE</b>				
	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	
<b>V) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI E PUNTUALITA' NEGLI ADEMPIMENTI PREVISTI DAL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>				
	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	
<b>TOTALE</b>			<b>20</b>	

<b>I) ANAGRAFICA</b>
NOME E COGNOME VALUTATO
CATEGORIA
AREA
STRUTTURA
VALUTATORE
VALUTATORE INTERMEDIO
REFERENTE
ANNO DI VALUTAZIONE

<b>II) RUOLO</b>

<b>III) ATTESE</b>
indicatore comportamentale 1
indicatore comportamentale 2
indicatore comportamentale 3
indicatore comportamentale 4
indicatore comportamentale 5
indicatore comportamentale 6
indicatore comportamentale 7
indicatore comportamentale 8
indicatore comportamentale 9
indicatore comportamentale 10
<b>TOTALE</b> 0-100

<b>IV) ESIGENZE FORMATIVE INDIVIDUALI</b>

<b>V) INDICAZIONI DI MIGLIORAMENTO</b>