



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### PREMESSA

L'Università degli Studi di Genova, in ottemperanza al Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni), ha predisposto il presente documento, che rappresenta una prima applicazione sperimentale del *sistema di misurazione e valutazione della performance*.

Nella predisposizione del documento si è tenuto conto di alcune problematiche insite nella natura dell'istituzione universitaria ovvero:

- peculiarità strutturale delle università a livello di numero e tipologia di facoltà che le compongono;
- la presenza all'interno degli atenei di una pluralità di strutture – tra cui i dipartimenti - in cui vengono realizzate, in maniera autonoma e con la propria dotazione di personale tecnico-amministrativo, le attività di ricerca e di didattica.

La Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CiVIT) - ovvero l'organismo indipendente chiamato dalla legge, in posizione di indipendenza di giudizio e di valutazione nonché in piena autonomia, a indirizzare, coordinare e sovrintendere all'esercizio delle funzioni di valutazione, garantendo la trasparenza dei sistemi adottati e la visibilità degli indici di andamento gestionale delle amministrazioni pubbliche - ha emanato la Delibera n. 9/2010 in tema di applicabilità del decreto legislativo n. 150/2009 alle Università (11 marzo 2010). In tale documento si esprime l'avviso che:

1. che le Università non siano tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009;
2. che, a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999;
3. che le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal decreto legislativo n. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Inoltre si auspica:

- la celere definizione delle modalità di raccordo con l'attività affidata all'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR), non appena sia adottato il Regolamento sulla struttura ed il funzionamento dell'Agenzia e si sia insediato l'organo direttivo.

Questa delibera rende complessa l'interpretazione riguardante l'applicazione delle norme agli atenei soprattutto con riferimento al ruolo dei Nuclei di valutazione.

Nella stessa delibera, la Commissione auspica che si possa procedere ad un pronto raccordo con l'ANVUR per quanto riguarda le procedure di valutazione. Questo ha creato due possibili interpretazioni, su cui è ancora in corso un dibattito in sede nazionale:

- non essendo ancora operativa l'ANVUR, le Università, per ora, non devono conformarsi a nessuno degli adempimenti, mancando il soggetto deputato a stabilirne i criteri;

- le Università sono, comunque, chiamate a svolgere, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale.

La cosiddetta riforma Gelmini, L. n. 240 del 2010, all'art 2, comma 1, lett. r), formalizza detto orientamento, prevedendo:

*[l'attribuzione al nucleo di valutazione .... in raccordo con l'attività dell'ANVUR, delle funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.*

L'Ateneo, in un quadro normativo di non univoca interpretazione, ha, quindi, progettato il presente documento, comprendente la misurazione della performance organizzativa ed individuale che, nel tempo, dovrà necessariamente essere ricalibrato e ampliato.

## AMBITO

Ai sensi dell'articolo 8 del D. Lgs. n. 150, la performance organizzativa concerne l'attività amministrativa e tecnica di supporto necessaria al perseguimento della *mission* di Ateneo e quella individuale del personale dirigente e tecnico amministrativo in relazione a:

- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi;

- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

- la crescita professionale dei dipendenti e il progressivo miglioramento dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate, attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

## MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

In attesa di modalità di raccordo maggiormente strutturate, possibili solo a seguito del passaggio ad un sistema di contabilità economico patrimoniale, lo stesso è garantito attraverso la coerenza tra il

piano della performance e le linee generali del programma annuale di attività dell'Ateneo di cui all'art. 1 dello Statuto, verificata dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione.

## MODALITÀ DI RACCORDO TRA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

Nell'ambito della valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo cui è assegnato un obiettivo individuale, nella valutazione del comportamento organizzativo è misurato il contributo al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo e di quelli collegati alla struttura.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo, laddove non sia previsto un obiettivo individuale, è misurato il contributo al raggiungimento dell'obiettivo dell'unità organizzativa.

## A) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### FINALITÀ

1. L'implementazione del sistema si propone di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli organizzativi;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

### PRINCIPI

1. La procedura 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 spettanti alla dirigenza, la quale garantisce piena e coerente attuazione dell'indirizzo politico degli organi di governo in ambito amministrativo.

2. Il sistema è teso a valorizzare il contributo della componente amministrativa e tecnica nel 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.

### MODALITÀ

1. La performance organizzativa dell'Ateneo è rilevata secondo le seguenti prospettive e nelle relative aree strategiche, illustrate all'allegato A:

PROSPETTIVA	AREE STRATEGICHE	DESCRIZIONE
STAKEHOLDER	<i>supporto alla didattica</i> <i>supporto alla ricerca</i>	Aggrega le attività di supporto al perseguimento della mission dell'Ateneo, ossia la didattica e la ricerca. Ricomprende l'attività bibliotecaria che si pone quale supporto ad entrambe
LEARNING AND GROWTH	<i>risorse umane</i> <i>sviluppo organizzativo</i>	Aggrega le attività necessarie alla crescita e al miglioramento dell'organizzazione, della cultura e degli individui
INTERNAL PROCESS	<i>infrastrutture</i> <i>servizi informatici</i>	Aggrega le attività interne necessarie al mantenimento del sistema con particolare riferimento all'edilizia e ai servizi informatici
FINANCIAL	<i>risorse</i> <i>autofinanziamento</i>	Aggrega i dati relativi alla situazione finanziaria dell'Ateneo, con particolare riferimento alla capacità di autofinanziamento

2. Per ciascuna area strategica sono individuati uno o più indicatori di efficacia, efficienza, stato risorse, impatto ed equità per cui è previsto un protocollo di rilevazione.
3. Gli obiettivi assegnati sono rilevanti, pertinenti, specifici, misurabili in termini concreti e chiari e declinati dal punto di vista organizzativo, in modo da definire la responsabilità del loro raggiungimento.
4. Gli obiettivi misurati mediante indicatori 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.
5. Per gli obiettivi non misurabili tramite indicatori si tiene conto dello stato di avanzamento secondo il crono programma (*time table*) assegnato all'obiettivo, in base alla sua suddivisione in attività (*work breakdown structure - wbs*), e del rapporto tra le risorse assegnate e quelle impiegate.
6. Per il raggiungimento degli obiettivi sono a disposizione le risorse di bilancio assegnate ai centri di spesa nel bilancio di previsione per l'anno di riferimento, più eventuali risorse specifiche indicate nel piano della performance.

## SOGGETTI

1. Il Rettore, nell'ambito delle linee generali del programma annuale di attività dell'Ateneo di cui all'art. 1 dello Statuto, in coerenza con la programmazione triennale definisce gli obiettivi strategici di Ateneo.
2. Il Direttore Amministrativo, sentiti i dirigenti, definisce gli obiettivi operativi nel piano della performance.
3. Il Consiglio di Amministrazione approva il *sistema di misurazione e valutazione della performance* e il *piano della performance*, previa validazione del Nucleo di Valutazione.
4. I dirigenti e il personale tecnico amministrativo attuano gli obiettivi operativi e l'attività di gestione.
5. Il Nucleo di Valutazione di Ateneo supporta metodologicamente, attraverso la validazione delle diverse attività, lo svolgimento del ciclo di gestione delle performance, nell'ambito dell'autonomia citata in premessa.
6. La partecipazione degli *stakeholder* al processo è garantita dai loro rappresentanti nel Consiglio di Amministrazione.

## FASI

A regime, il sistema si articola nelle seguenti fasi

FASI	ATTIVITÀ	SOGGETTI	SUPPORTO	SCADENZA
<b>PROGRAMMAZIONE TRIENNALE</b>	Adozione	Rettore, Senato Accademico	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	Definita dal Ministero competente
<b>LINEE GENERALI DEL PROGRAMMA ANNUALE DI ATTIVITÀ DELL'ATENEO</b>	Predisposizione	Rettore	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 dicembre di ogni anno
<i>LINEE GENERALI DEL PROGRAMMA ANNUALE DI ATTIVITÀ DELL'ATENEO</i>	Adozione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 dicembre di ogni anno
<b>PIANO DELLA PERFORMANCE</b>	Individuazione obiettivi	Direttore Amministrativo, Dirigenti	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 dicembre di ogni anno
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Scelta degli indicatori e dei target	Direttore Amministrativo, Dirigenti	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 dicembre di ogni anno

<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Predisposizione	Direttore Amministrativo	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 gennaio di ogni anno
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Adozione	Consiglio di Amministrazione	-	31 gennaio di ogni anno
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	pubblicazione		Servizio Statistico, programmazione e valutazione	30 giugno di ogni anno
<b>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>	Condivisione del sistema	Direttore amministrativo, Dirigenti	-	31 gennaio 2011
<i>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</i>	Predisposizione	Direttore amministrativo	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 gennaio 2011
<i>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</i>	Validazione	Nucleo di Valutazione	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 gennaio 2011
<i>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</i>	Approvazione	Consiglio di Amministrazione		31 gennaio 2011
<i>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</i>	Applicazione	Direttore Amministrativo, dirigenti	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	-
<b>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b>	Predisposizione	Direttore Amministrativo, Dirigenti	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	28 febbraio di ogni anno
<i>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</i>	Validazione	Nucleo di Valutazione	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	30 marzo di ogni anno
<i>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</i>	Approvazione	Consiglio di Amministrazione	-	30 aprile di ogni anno
<i>RELAZIONE SULLA</i>	Pubblicazione		Servizio Statistico, programmazione e	30 giugno di ogni anno

PERFORMANCE			valutazione	
-------------	--	--	-------------	--

## PIANO DELLA PERFORMANCE

1. Il piano della performance definisce gli obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica dell'Ateneo e, a regime, contiene:
  - 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;
  - le eventuali criticità riscontrate nell'attuazione del piano della performance precedente;
  - gli indirizzi e gli obiettivi strategici;
  - i conseguenti obiettivi operativi;
  - le azioni di realizzazione;
  - gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti;
  - i target per la valutazione della performance dell'amministrazione;
2. Il piano della performance è approvato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, valutata la coerenza con le linee generali del programma di Ateneo;
3. Il piano della performance è pubblicato sul sito di Ateneo entro il 31 di marzo.

## MONITORAGGIO IN ITINERE

1. Il Direttore Amministrativo, di concerto con i dirigenti, monitora costantemente il grado di avanzamento degli obiettivi.
2. Entro il 31 luglio dell'anno di riferimento il Direttore Amministrativo presenta al Consiglio di Amministrazione una relazione sintetica sul grado di avanzamento degli obiettivi contenuti nel piano della performance.
3. In tale occasione il Consiglio di Amministrazione individua eventuali situazioni di criticità e definisce possibili interventi correttivi idonei alla realizzazione degli obiettivi prestabiliti.
4. Entro il 30 novembre è realizzata una rilevazione preconsuntiva sul grado di raggiungimento degli obiettivi, ai fini di calibrare il piano della performance dell'anno successivo.

## RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

1. La Relazione sulla Performance costituisce lo strumento per la misurazione, la valutazione e la trasparenza dei risultati dell'Ateneo, delle strutture e dei risultati individuali ed è pubblicata sul sito istituzionale di Ateneo.
2. I dirigenti delle strutture cui gli obiettivi sono declinati trasmettono al Direttore Amministrativo entro il 31 gennaio una relazione finale sul grado di raggiungimento degli obiettivi.
3. La Relazione sulla Performance, con i dati definitivi della gestione, è trasmessa al Nucleo di Valutazione per la validazione entro il 28 febbraio.
4. Il Nucleo di valutazione valida la Relazione sulla Performance entro il 30 marzo.
5. Il Consiglio di Amministrazione approva la Relazione sulla Performance entro il 30 aprile.
6. La Relazione sulla Performance è pubblicata sul sito di Ateneo entro il 30 giugno.

## B) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### I) VALUTAZIONE DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

1. L'Ateneo si impegna a studiare e implementare un sistema di assegnazione degli obiettivi e di valutazione del Direttore Amministrativo coerente con la normativa vigente e con le procedure previste per i dirigenti nel presente documento.

2. Nelle more dell'emanazione di tale sistema, gli obiettivi del Direttore Amministrativo sono assegnati con la stipula del relativo contratto individuale e il raggiungimento degli stessi viene rilevato traendo elementi dalla performance organizzativa dell'Ateneo nel suo complesso come definita al punto A) del presente documento.

### II) VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

#### *Finalità*

1. La valutazione delle posizioni, delle prestazioni e dei risultati dei dirigenti è finalizzata all'assunzione di responsabilità e allo sviluppo dell'orientamento ai risultati.

2. La pesatura delle posizioni è utilizzata per tutti gli scopi previsti dalla normativa vigente e, in particolare, per la determinazione della retribuzione di posizione.

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

#### *Principi*

1. La valutazione dei dirigenti è tesa al conseguimento della migliore organizzazione del lavoro e al progressivo miglioramento della qualità delle prestazioni erogate utilizzando criteri di gestione.

2. 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 spettanti alla dirigenza, la quale garantisce piena e coerente attuazione dell'indirizzo politico degli organi di governo in ambito amministrativo.

3. Il sistema di valutazione è organizzato in procedure essenziali e snelle, volte ad apprezzare i contenuti concreti della funzione dirigenziale. Le procedure stesse si propongono, innanzitutto, la valorizzazione e lo sviluppo professionale del dirigente, prevedono la partecipazione al procedimento da parte del valutato, favoriscono il confronto e il dialogo tra valutatori e valutato, privilegiando nella misura massima possibile l'utilizzazione di dati oggettivi.

## **PESATURA DELLA POSIZIONE**

### **1. Criteri di pesatura della posizione**

1. La pesatura delle posizioni dirigenziali è effettuata con l'utilizzo dei seguenti criteri:

<b>Elementi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Descrizione Indicatori</b>
<b>A) RESPONSABILITÀ CORRELATA ALLA POSIZIONE</b>		
<i>I) Responsabilità giuridica ed economica</i>	1) autonomia di spesa nell'ambito del bilancio dell'Ateneo 2) eterogeneità e complessità delle tipologie di processi e procedimenti amministrativi	1) quantitativo: dati dal bilancio. Si tiene conto dell'ammontare dei capitoli la cui responsabilità discrezionale di spesa è attribuita ad uffici cui è al vertice il dirigente 2) qualitativo: attribuito dal Direttore Amministrativo
<i>II) Responsabilità organizzativa</i>	3) personale da coordinare in base alla distribuzione nelle diverse categorie 4) numero unità operative 5) rilevanza della struttura ai fini del raggiungimento degli obiettivi di Ateneo	3) quantitativo: media ponderata del numero di personale delle diverse categorie assegnate all'ufficio dirigenziale 4) quantitativo: numero dei settori all'interno dell'ufficio dirigenziale 5) qualitativo: attribuito dal Direttore Amministrativo
<b>B) PROFESSIONALITÀ RICHIESTA DALLA POSIZIONE</b>		
<i>I) Competenze tecniche specifiche</i>	6) rilevanza delle necessità di aggiornamento delle conoscenze tecniche <i>specifiche</i>	6) qualitativo: attribuito dal Direttore Amministrativo
<i>II) Competenze gestionali</i>	7) rilevanza delle necessità di aggiornamento delle conoscenze <i>gestionali e comunicative</i>	7) qualitativo: attribuito dal Direttore Amministrativo
<b>C) COMPLESSITÀ DIREZIONALI E DI LEADERSHIP RICHIESTE DALLA POSIZIONE</b>		
<i>I) Complessità tecnico operativa dell'attività</i>	8) impatto innovazione tecnologica e organizzativa 9) interazioni esterne ed interne all'ente	8) qualitativo: attribuito dal Direttore Amministrativo 9) qualitativo: attribuito dal Direttore Amministrativo
<i>II) Fabbisogno di innovazione</i>	10) eterogeneità e variabilità del contesto di riferimento	10) qualitativo: attribuito dal Direttore Amministrativo

2. La pesatura di ciascuna posizione dirigenziale dell'organigramma è formalizzata attraverso la compilazione della scheda allegato B1 e resta immutata fino al verificarsi di modifiche organizzative che possono variare qualcuno dei parametri indicati.

3. In base alla pesatura di cui ai precedenti commi si procede alla graduazione della rilevanza delle posizioni.

### **2. Organo competente**

1. La graduazione della rilevanza delle posizioni dirigenziali è effettuata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore Amministrativo, previa validazione del Nucleo di Valutazione.

### **3. Conferimento incarico e retribuzione di posizione**

1. Le posizioni dirigenziali possono essere coperte da dirigenti a tempo indeterminato o determinato.

2. La retribuzione di posizione è articolata in 3 fasce. Nella prima fascia, di importo più alto, confluiscono le posizioni che ottengono una graduazione superiore al 75%. Nella seconda fascia confluiscono le posizioni con una graduazione compresa tra il 50% e il 75%. Le restanti posizioni si pongono nella III fascia. Il valore delle fasce è stabilito, nell'ambito dei limiti previsti dalle norme, dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore Amministrativo.

#### ***DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI***

##### *4. Tipologie di obiettivi*

1. Gli obiettivi individuali dei dirigenti sono definiti in coerenza con le modalità previste per gli obiettivi relativi alla performance organizzativa.
2. Gli obiettivi sono di due tipologie:
  - a) miglioramento dei servizi esistenti o riduzione della spesa necessaria per gli stessi (Allegato B2);
  - b) realizzazione di progetti mediante attivazione di nuovi servizi (Allegato B3);
3. Per la valutazione del raggiungimento di cui al punto a) sono utilizzati indicatori conformi a quelli previsti per la performance organizzativa. Per la tipologia di cui al punto b) si tiene conto dello stato di avanzamento secondo il crono programma (*time table*) assegnato all'obiettivo, in base alla sua suddivisione in attività (*wbs*), e del rapporto tra le risorse eventuali, le risorse specifiche assegnate e quelle impiegate.
4. Gli indicatori sono stabiliti contestualmente alla definizione del singolo obiettivo in coerenza con quanto previsto per la performance organizzativa.
5. Per ciascun obiettivo è indicata la percentuale di rilevanza. La somma della percentuale di rilevanza di tutti gli obiettivi deve essere pari a 100.

##### *5. Organo competente*

1. Gli obiettivi sono assegnati dal Direttore Amministrativo ai dirigenti, sentiti gli stessi, tenuto conto della posizione ricoperta.

##### *6. Procedura di definizione degli obiettivi*

1. Gli obiettivi sono assegnati dal Direttore Amministrativo nell'ambito del piano della performance.
2. Il Consiglio di Amministrazione, approvando il piano della performance, verifica la coerenza di detti obiettivi con lo stesso.
3. Contestualmente alla definizione dell'obiettivo sono quantificate le eventuali specifiche risorse economiche e strumentali assegnate per il suo raggiungimento.

##### *7. Monitoraggio in itinere e/o revisione della programmazione*

1. Entro il 15 luglio dell'anno di riferimento ed entro il 31 gennaio dell'anno successivo, i dirigenti presentano una relazione al Direttore Amministrativo in ordine al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.
2. In occasione della relazione del mese di luglio, il Direttore Amministrativo esamina i risultati raggiunti dai dirigenti al fine di individuare eventuali situazioni di criticità e definire possibili interventi correttivi idonei alla realizzazione degli obiettivi prestabiliti.
3. Tali interventi correttivi possono consistere in:
  - a) ridefinizione delle risorse economiche e strumentali attribuite per la realizzazione dell'obiettivo;
  - b) ridefinizione del crono programma assegnato all'obiettivo in base alla sua suddivisione in attività;
  - c) ridefinizione degli obiettivi con la stessa procedura di assegnazione.

### **VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

#### *8. Tipologie di valutazione delle prestazioni dei dirigenti*

1. La valutazione delle prestazioni si compone di:
  - a) valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività (comportamento organizzativo);
  - b) valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati (risultato raggiunto).

#### *9. Valutazione del comportamento organizzativo*

1. La valutazione del comportamento organizzativo è attestata mediante la compilazione di una apposita scheda (Allegato B4), in funzione dei criteri in essa riportati mediante punteggi che tengono conto dell'attività svolta per il raggiungimento degli obiettivi di struttura di cui alla performance organizzativa.
2. Ogni dirigente può, mediante il metodo dell'"*incidente critico*", formulare una propria autovalutazione, da presentare nell'ambito della relazione.

#### *10. Valutazione del risultato raggiunto*

1. La valutazione del risultato raggiunto è attestata mediante la compilazione di una scheda per ciascun obiettivo secondo i seguenti criteri:

##### a) miglioramento dei servizi esistenti o riduzione della spesa per gli stessi

- miglioramento della qualità dei servizi in termini di aumento del livello quantitativo e qualitativo del servizio erogato;
- riduzione della spesa a parità di quantità e qualità del servizio erogato.

##### b) realizzazione dei progetti mediante attivazione di nuovi servizi:

- grado di allineamento tra i risultati attesi ed i risultati effettivamente raggiunti in termini temporali;
  - rapporto tra risorse assegnate e risorse impiegate.
2. Per la valutazione della lettera a) del comma 1 si tiene conto dello scostamento dal target assegnato.
3. Gli obiettivi di cui alla lettera b) del comma 1 possono avere durata pluriennale. In tal caso vengono individuate tappe intermedie (*milestone*) di durata annuale che costituiscono oggetto della valutazione; le singole attività si considerano portate a termine con la conclusione dell'operazione finale indicata nella scheda.

### *11. Valutazione delle prestazioni*

1. La valutazione delle prestazioni è attestata mediante la compilazione di apposita scheda (Allegato B4) ed è pari alla media ponderata tra il comportamento organizzativo e il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi individuali.
2. Il fattore di ponderazione tra la valutazione del comportamento organizzativo e il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali è stabilito nell'ambito del piano della performance.
3. Il Direttore Amministrativo, tenuto conto delle relazioni previste, comunica ai dirigenti la propria proposta di valutazione delle prestazioni nel corso di un colloquio individuale, dove sono rilevati gli aspetti positivi e le eventuali criticità. Di tale colloquio è redatto verbale sottoscritto dal Direttore Amministrativo e dal dirigente.

### *12. Organo competente*

1. La proposta di valutazione delle prestazioni è formulata dal Direttore Amministrativo, tenuto conto del colloquio, entro il 28 di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento.
2. Il Direttore Amministrativo sottopone, previa validazione del Nucleo di Valutazione, la proposta di valutazione alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione nell'ambito della relazione sulla performance.

### *13. 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 Amministrativo o un Dirigente di altra Università
  - un Dirigente dei ruoli Ministeriali.
2. I componenti del Comitato sono nominati dal Rettore, sentito il Senato Accademico, tra personale in servizio o in quiescenza che non sia componente di altri organi di Ateneo.
  3. Essi durano in carica tre anni. L'incarico non è rinnovabile.
  4. Il Comitato entro 30 giorni dalla richiesta:
    - a) formula pareri non vincolanti su richiesta del Consiglio di Amministrazione e del Direttore Amministrativo; decorso inutilmente il termine di 30 giorni, i pareri si assumono positivi;
    - b) esamina le eventuali osservazioni formulate dai dirigenti, entro 15 giorni dall'approvazione, sulla valutazione ottenuta ed esprime un parere vincolante in merito, sentito l'interessato eventualmente accompagnato da un rappresentante sindacale o da un procuratore.

#### *14. 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.
3. L'Ateneo si impegna, entro un triennio, a definire per il comportamento organizzativo schede di valutazione o criteri di ponderazione specifici, in base ai singoli profili professionali dei dirigenti.

### III) VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

#### *1. Finalità*

1. La valutazione delle prestazioni e dei risultati del personale tecnico amministrativo è finalizzata alla crescita professionale dei dipendenti e al progressivo miglioramento dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate, attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.
2. Il sistema di valutazione riguarda tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, secondo i diversi livelli di autonomia e responsabilità previsti per la categoria di appartenenza.
3. La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti è utilizzata per tutti gli scopi previsti dalla normativa vigente e, in particolare:
  - a) al fine della corresponsione della produttività individuale, comunque denominata;
  - b) al fine di corrispondere la retribuzione di risultato al personale di categoria D ed EP con incarichi di responsabilità;
  - c) quale titolo qualora sia previsto dal regolamento di assunzione del personale tecnico amministrativo.

4. La valutazione non potrà avere effetti al di fuori delle procedure indicate nel presente comma e di quelli previsti dalla normativa vigente.

## 2. Principi.

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

- individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;
- verifiche periodiche, su iniziativa del dirigente, volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni. Di tali verifiche potrà essere redatto, congiuntamente al valutato interessato, un verbale sintetico;
- verifica finale con la motivazione della valutazione dei risultati conseguiti;
- 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. La valutazione del dipendente (valutato) è effettuata dal responsabile della struttura (valutatore).

3. Le modalità di assegnazione degli obiettivi individuali e comuni dell'unità organizzativa, nonché le linee guida per il processo, sono definite dal Direttore Amministrativo in apposite "*Linee guida per l'assegnazione degli obiettivi al personale tecnico amministrativo e per il processo di valutazione*".

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

5. Ai dipendenti assenti per più del 90% dei giorni lavorativi dell'anno è assegnato d'ufficio un punteggio di valutazione pari al 51%.

## 3. Procedura.

1. Entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, sono definiti e comunicati al valutato gli obiettivi da conseguire per l'anno di riferimento o le loro variazioni, secondo la procedura prevista dalle linee guida.

2. Il valutatore verifica periodicamente con i valutati, anche in gruppo e senza formalità, il grado di raggiungimento degli obiettivi.

3. Al termine del primo semestre dell'anno di riferimento, entro il 31 luglio, individualmente ma senza formalità, il valutatore verifica il grado di avanzamento dell'obiettivo e formula eventuali osservazioni sui comportamenti organizzativi, finalizzate al miglior perseguimento degli obiettivi stessi con redazione di un verbale sintetico.

4. Entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento, il valutatore compila la scheda di valutazione relativa al periodo di riferimento e comunica i risultati al valutato.
5. Il valutato può procedere all'autovalutazione da sottoporre al valutatore entro il 31 dicembre dell'anno di riferimento.
6. Avverso la valutazione, il valutato può presentare le proprie osservazioni entro il 15 marzo.
7. La valutazione è formalizzata nei modi descritti dagli artt. 7 e 8.

#### *4. Oggetto della valutazione.*

1. La valutazione delle prestazioni e dei risultati si compone di:
  - a) valutazione delle prestazioni nell'esercizio delle proprie attività (comportamento organizzativo);
  - b) valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi definiti (risultato raggiunto).
2. Il comportamento organizzativo è oggetto di valutazione per tutti i dipendenti con le stesse modalità.
3. Il risultato raggiunto è valutato in relazione alla tipologia di obiettivo assegnato.

#### *5. Tipologie di obiettivo.*

1. Gli obiettivi assegnati ai dipendenti, che si devono porre nell'ambito degli obiettivi comuni di Ateneo, si suddividono nei seguenti tipi:
  - a) obiettivi comuni dell'unità organizzativa: assegnati ai dipendenti di categoria B, C, D senza incarichi di responsabilità;
  - b) obiettivi individuali collegati alla posizione: assegnati ai dipendenti di categoria EP, D con incarichi di responsabilità.
2. Gli obiettivi sono definiti in modo sintetico e trasparente nel piano della performance.
3. In caso di mancata definizione si intendono confermati gli obiettivi dell'anno precedente previa comunicazione all'interessato.
4. La valutazione del raggiungimento degli obiettivi di cui al punto a) è utile al riconoscimento della parte, corrisposta a seguito della verifica positiva dei risultati, dell'indennità collegata agli incarichi di responsabilità conferiti ai valutati di categoria D e al riconoscimento della retribuzione di risultato al valutato di categoria ed EP.
5. Nel caso in cui, nell'ambito delle verifiche infrannuali siano riscontrate eventuali situazioni di criticità, gli obiettivi possono essere ridefiniti con la procedura di assegnazione.

#### *6. Scheda di valutazione.*

1. La scheda di valutazione allegata (all. C1), utilizzata per tutto il personale tecnico amministrativo, si compone di:
  - definizione degli obiettivi;
  - valutazione dei comportamenti organizzativi (parte I);

- valutazione del risultato raggiunto (parte II)
    - a) obiettivi comuni dell'unità organizzativa
    - b) obiettivi individuali collegati alla posizione
  - valutazione complessiva, note e verbale (parte III).
2. La definizione degli obiettivi avviene entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, alternativamente per la lettera a) o b) a seconda del tipo di obiettivo assegnato al dipendente secondo quanto previsto dalle linee guida (all. C2).
  3. La parte I) è compilata con le medesime modalità per ciascun dipendente.
  4. La parte II) è compilata per ciascun dipendente tenuto conto del tipo di obiettivo assegnato.
  5. La valutazione complessiva (parte III) è pari alla somma delle parti I) e II).

#### *7. Comunicazione della valutazione.*

1. La valutazione è comunicata al valutato mediante colloquio privato in contraddittorio tra valutatore e valutato.
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.
3. La valutazione è formalizzata con la presa visione da parte del valutato salvo ricorso al Comitato di Garanzia.
4. Il Direttore Amministrativo può attribuire d'ufficio, sentiti il valutato ed il valutatore, la valutazione al valutato, qualora il valutatore non abbia provveduto nei tempi previsti.

#### *8. Procedure di conciliazione*

1. Il valutato può presentare entro il 15 marzo le proprie osservazioni ad un Comitato di garanzia.
2. Il Comitato di garanzia è composto da:
  - un componente designato dal Comitato Pari Opportunità
  - un rappresentante designato in modo permanente dal personale tecnico amministrativo per ciascuna delle seguenti aree: amministrativo e amministrativo gestionale, tecnica ed elaborazione dati, biblioteche, socio sanitaria
  - un dirigente designato in modo permanente dal Direttore Amministrativo in qualità di presidente
2. Alla seduta per l'esame delle osservazioni partecipano:
  - il dirigente, in qualità di presidente
  - un rappresentante del personale tecnico amministrativo dell'area cui appartiene il dipendente che ha presentato le osservazioni
  - il componente designato dal Comitato Pari Opportunità.

3. Il Comitato esamina la scheda di valutazione e il verbale della comunicazione della valutazione; può altresì sentire il valutato, eventualmente accompagnato da un rappresentante sindacale o da un procuratore, e il valutatore ove ritenuto opportuno.
4. 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.
5. Il comitato, all'unanimità, può riformare la scheda di valutazione e annullare la valutazione sintetica.
6. Il comitato può svolgere analisi delle valutazioni delle strutture e, in caso di distribuzioni anomale dei punteggi, studiare sistemi di omogeneizzazione delle valutazioni da sottoporre alla Direzione Amministrativa di concerto con i rappresentanti delle diverse tipologie di valutatori.

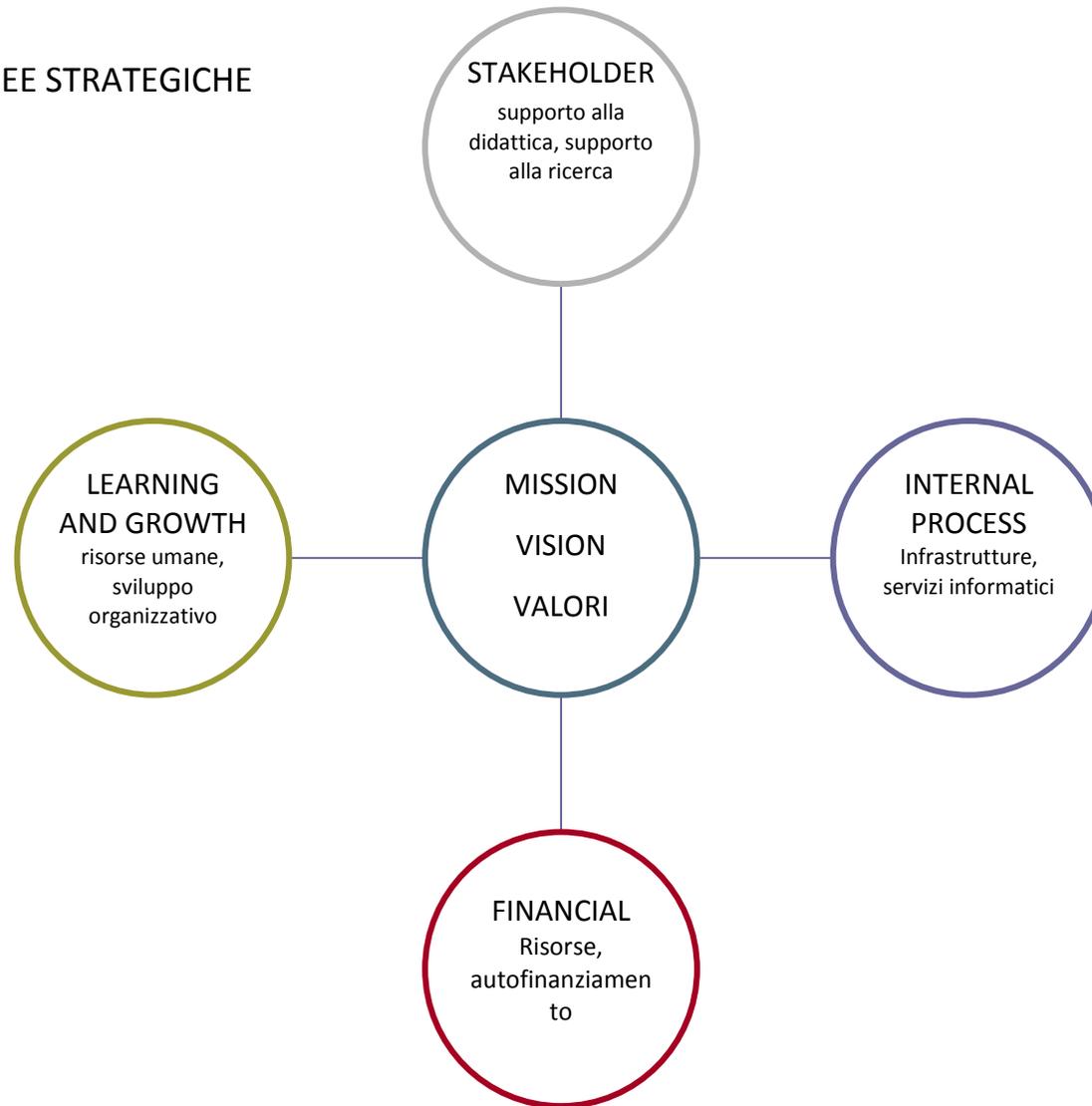
#### *9. Norme finali.*

1. La compilazione, l'invio e la presa visione della scheda di valutazione avvengono mediante mezzi informatici e, solo laddove ciò non sia possibile, con sottoscrizione della scheda 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, entro un triennio, a definire schede di valutazione o criteri di ponderazione specifici, in base ai singoli ruoli rivestiti dal personale.

# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

ALL. A

## 1. PROSPETTIVE E AREE STRATEGICHE



PROSPETTIVE ADOTTATE (ALL.1)

# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

## 2. ESEMPI DI INDICATORI E RELATIVO PROTOCOLLO DI RILEVAZIONE

STAKEHOLDER							
Area strategica	Indicatore	Formula	Dati rilevazione	Data rilevazione	Fonte	Responsabil e del dato	Tipologia indicator e
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	Punti organico dedicati alle attività di supporto didattica	$\frac{\text{PO personale DS} + \text{PO personale CSF} + \text{PO personale CSB}}{\text{Iscritti}}$	Punti Organico personale TA Dipartimento Studenti Punti Organico personale TA Centri Servizi Facoltà Punti Organico personale TA Centri Servizi Bibliotecari Numero iscritti al 31.7	Annuale	Dipartimento risorse umane	Dipartimento risorse umane/ Dipartimento trattamento economico del personale	Stato risorse
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	Soddisfazione studenti	Punteggio questionario Supporto didattica	Indagine alma laurea laureandi	Annuale	Customer satisfaction	Servizio statistico programmazione e valutazione	Efficacia
SUPPORTO ALLA RICERCA	Percentuale spese progetti di ricerca non riconosciuti	$\frac{\text{Spese di ricerca non riconosciute}}{\text{Spese rendicontate}}$	Costi ricerca non riconosciuti Costi rendicontati	Annuale	Dipartimento ricerca e innovazione tecnologica	Dipartimento ricerca e innovazione tecnologica	Efficacia
SUPPORTO ALLA RICERCA	Percentuale progetti di ricerca accettati	$\frac{\text{Progetti di ricerca accettati}}{\text{Progetti di ricerca presentati}}$	PRIN accettati PRIN di ricerca presentati	Annuale	CNVSU	Dipartimento ricerca e innovazione tecnologica	Efficacia
SUPPORTO ALLA DIDATTICA, SUPPORTO ALLA RICERCA	Accoglienza bibliotecaria	$\frac{\text{Posti a sedere x ore annuali apertura}}{\text{Numero iscritti}}$	Posti a sedere ore annuali apertura Numero iscritti al 31.7	Annuale	Rilevazione Nuclei CNVSU	Centro di servizi per il coordinamento del sistema bibliotecario di Università	Efficacia
SUPPORTO ALLA DIDATTICA,	Soddisfazione studenti per il	Punteggio questionario servizio bibliotecario	Indagine alma laurea laureandi	Annuale	Customer satisfaction	Servizio statistico programmazione	Efficacia

# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

## STAKEHOLDER

<i>Area strategica</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Formula</i>	<i>Dati rilevazione</i>	<i>Data rilevazione</i>	<i>Fonte</i>	<i>Responsabil e del dato</i>	<i>Tipologia indicator e</i>
SUPPORTO ALLA RICERCA	servizio bibliotecario					one e valutazione	

# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

LEARNING AND GROWTH							
Area strategica	Indicatore	Formula	Dati rilevazione	Data rilevazione	Fonte	Resp. del dato	Tipologia indicatore
RISORSE UMANE	Percentuale costo del personale su FFO	$\frac{\text{Assegni fissi per il personale}}{\text{FFO}}$	Assegni fissi per il personale FFO	31.12 ogni anno	Ministero	Dipartimento trattamento economico del personale/ Dipartimento risorse finanziarie	Stato risorse
RISORSE UMANE	Rapporto lavoratori temporanei/lavoratori a tempo indeterminato	$\frac{\text{Cococo+td+interinali}}{\text{Personale TA a tempo ind.}}$	N. collaborazioni coordinate e continuative (co co co) N. personale tecnico amministrativo (TA) tempo indeterminato in servizio N. personale TA tempo determinato: N. interinali:	31.12 ogni anno	Conto annuale	Dipartimento trattamento economico del personale/ Dipartimento risorse umane	Stato risorse
RISORSE UMANE	Composizione personale	Nessuna formula	Età Sesso Categoria Personale TA e docente	31.12 ogni anno	Conto annuale	Dipartimento risorse umane	Stato risorse
SVILUPPO ORGANIZZATIVO	Completezza analisi organizzativa (posizioni, ruoli competenze, valutazione) Distribuzione per struttura	Percentuale sul totale : N. posizioni organizzative pesate N. personale TA e dirigente valutato N. personale TA con ruolo definito N. personale TA con	N. posizioni organizzative pesate N. personale TA e dirigente valutato N. personale TA e dirigente con ruolo mappato N. personale TA e dirigente con competenze mappate	31.12 ogni anno	Analisi organizzativa	Dipartimento risorse umane	Efficacia

# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

LEARNING AND GROWTH							
Area strategica	Indicatore	Formula	Dati rilevazione	Data rilevazione	Fonte	Resp. del dato	Tipologia indicatore
		competenze mappate Percentuale per struttura					
SVILUPPO ORGANIZZATIVO	Indagine di clima organizzativo	Risultato questionario personale	Aspetti relazionali Aspetti organizzativi Sistema premiante Formazione del personale Rapporti centro/periferia Spazi Servizi informatici	Annuale	Indagine clima organizzativo	Dipartimento risorse umane	Efficacia percepita
SVILUPPO ORGANIZZATIVO	Formazione del personale	$\frac{\text{N. ore di formazione x \%personale che ha partecipato a corsi}}{\text{Personale TA}}$	n. ore di formazione (interna esterna) personale TA n. personale TA che ha partecipato n. personale TA	Annuale	Conto annuale	Dipartimento risorse umane	Efficacia

# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

INTERNAL PROCESS							
<i>Area strategica</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Formula</i>	<i>Dati rilevazione</i>	<i>Data rilevazione</i>	<i>Fonte</i>	<i>Resp. del dato</i>	<i>Tipologia indicatore</i>
<i>INFRASTRUTTURE</i>	Punti Organico dedicati alla gestione DGOPS, DGTPi	$\frac{\text{Punti organico personale DGOPS} + \text{punti organico personale DGTPi}}{\text{Mq totali}}$	Punti organico personale dipendente da Dipartimento Grandi opere, progettazione e sicurezza (DGOPS), Dipartimento gestione tecnica patrimonio edilizio (DGTPE) Mq Spazi	31.12 ogni anno	DW Piano edilizio	Dipartimento risorse umane Dipartimento risorse finanziarie/ Dipartimento gestione tecnica patrimonio immobiliare	Efficienza
<i>INFRASTRUTTURE</i>	Soddisfazione personale	Punteggio questionario voci: spazi	Indagine clima organizzativo totale voci spazi	Annuale	Indagine clima organizzativo	Dipartimento risorse umane	Efficacia percepita
<i>SERVIZI INFORMATICI</i>	Servizi informatici agli studenti	$\frac{\text{Posti a sedere x ore annuali apertura}}{\text{Numero iscritti}}$	Posti a sedere Ore annuali apertura Numero iscritti	Annuale	Rilevazione Nuclei CNVSU	CSITA	Efficacia
<i>SERVIZI INFORMATICI</i>	Soddisfazione personale servizi informatici	Punteggio questionario voci: servizi informatica	Indagine clima organizzativo Totale voci Servizi informatica	Annuale	Indagine clima organizzativo	Dipartimento risorse umane	Efficacia percepita

# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

FINANCIAL							
<i>Area strategica</i>	<i>Indicatore</i>	Formula	Dati rilevazione	Data rilevazione	Fonte	Resp. del dato	Tipologia indicatore
<i>RISORSE</i>	Indebitamento	$\frac{\text{Valore debito}}{\text{Entrate totali}}$	Valore debito Entrate totali	Annuale	Bilancio	Dipartimento risorse finanziarie	Stato risorse
<i>RISORSE</i>	Incidenza indebitamento	$\frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Entrate correnti}}$	Oneri finanziari Entrate correnti	Annuale	Bilancio	Dipartimento risorse finanziarie	Stato risorse
<i>RISORSE</i>	Tasso smaltimento residui	$\frac{\text{Riscossi / pagati}}{\text{Accertati / impegnati}}$	Residui attivi residui passivi	Annuale	Bilancio	Dipartimento risorse finanziarie	Stato risorse
<i>AUTOFINANZIAMENTO</i>	Capacità di attrarre risorse	$\frac{\text{Entrate proprie}}{\text{Entrate totali}}$	Entrate proprie (conto terzi, ricerca, sponsorizzazioni e contribuzione studenti) Entrate totali	Annuale	Bilancio	Dipartimento risorse finanziarie	Efficacia

# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

## 3. WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS)

PROSPETTIVA			
Area strategica	Attività	Descrizione	Termine finale previsto
	Attività 1		
	Attività 2		
	Attività3		
	Attività 4		
	Attività 5		
	Attività 6		



# ALLEGATO B1

## SCHEDA DI PESATURA DELLA POSIZIONE

<b>POSIZIONE:</b>					
A	B	C	D	E	F
Elementi	Indicatori	Formula	Rilevazione	Fattori di ponderazione	Media ponderata
<b>A) RESPONSABILITÀ CORRELATA ALLA POSIZIONE</b>			Da 1 a 5		
1) <i>Responsabilità giuridica ed economica</i>	1) autonomia di spesa nell'ambito del bilancio dell'Ateneo	Massimo = punti 5 Sopra 90% del massimo = punti 4 Sopra 70% del massimo = punti 3 Sopra 60% del massimo = punti 2 Sopra 50% del massimo = punti 1		10%	
	2) eterogeneità e complessità delle tipologie di processi e procedimenti amministrativi			15%	
2) <i>Responsabilità organizzativa</i>	1) personale da coordinare in base alla distribuzione nelle diverse categorie	<b>Ponderazioni:</b> Cat B=1,25 Cat C= 1 Cat D=0,75 Cat EP=0,5 Massimo = punti 5 Sopra 90% del massimo = punti 4 Sopra 70% del massimo = punti 3 Sopra 60% del massimo = punti 2 Sopra 50% del massimo = punti 1		10%	
	2) numero unità operative	Massimo = punti 5 Sopra 90% del massimo = punti 4 Sopra 70% del massimo = punti 3 Sopra 60% del massimo = punti 2 Sopra 50% del massimo = punti 1		15%	
	3) rilevanza della struttura ai fini del raggiungimento degli obiettivi di Ateneo			10%	
<b>B) PROFESSIONALITÀ RICHIESTA DALLA POSIZIONE</b>					
1) <i>Competenze tecniche specifiche</i>	rilevanza delle necessità di aggiornamento delle conoscenze tecniche <i>specifiche</i>			10%	
2) <i>Competenze gestionali</i>	rilevanza delle necessità di aggiornamento delle conoscenze <i>gestionali e comunicative</i>			10%	
<b>C) COMPLESSITÀ DIREZIONALI E DI LEADERSHIP RICHIESTE DALLA POSIZIONE</b>					
1) <i>Complessità tecnico operativa dell'attività</i>	1) impatto innovazione tecnologica e organizzativa			5%	
	2) interazioni esterne ed interne all'ente			5%	
2) <i>Fabbisogno di innovazione</i>	eterogeneità e variabilità del contesto di riferimento			10%	
<b>TOTALE</b>				<b>100,00%</b>	

## ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE

La scheda è compilata dal Direttore Amministrativo

A Elementi: descrizione degli elementi di cui si tiene conto per la pesatura, suddivisi in tre macro aree.

B Indicatori: singoli indicatori riferiti agli elementi.

C Dati Numerici: presente solo se l'indicatore è di tipo quantitativo.

Gli intervalli di cui ai punti I.2.1, I.3.1, I.3.2, sono fissati prima dell'effettuazione della pesatura e sono uguali per ciascuna posizione.

D Rilevazione: punteggio attribuito ai dati numerici in base a criteri precostituiti, ovvero all'esame qualitativo dell'indicatore, in relazione alla singola posizione.

E Fattore di ponderazione: il fattore di ponderazione di ciascun indicatore, espresso in percentuale, è fissato prima dell'effettuazione della pesatura ed è uguale per ciascuna posizione. La somma di tutti i fattori di ponderazione è pari al 100%.

F Media ponderata: prodotto della rilevazione (D) per il fattore di ponderazione (E); il totale massimo non può essere superiore al 100%.



A	B	C	D	E	F	G
Descrizione indicatore di risultato	Misurazione ex ante	Quantificazione del risultato atteso	Quantificazione del risultato conseguito	Percentuale di raggiungimento	Fattore di ponderazione	Valutazione ponderata
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
<b>TOTALE</b>						



## ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE

- A. Descrizione indicatore di risultato: indica il dato in riferimento al protocollo di valutazione.
- B. Misurazione ex ante: valore dell'indicatore al 31.12 dell'anno precedente a quello di riferimento.
- C. Quantificazione del risultato atteso: risultato che si attende al termine dell'anno di riferimento in relazione al raggiungimento dell'obiettivo.
- D. Quantificazione risultato conseguito: risultato rilevato al 31.12 dell'anno di riferimento.
- E. Percentuale raggiungimento: il quoziente tra D e C in centesimi (percentuale).
- F. Fattore di ponderazione: percentuale di rilevanza dell'indicatore in percentuale, rispetto agli altri; la somma del fattore di ponderazione di tutti gli indicatori deve essere pari al 100%.
- G. Valutazione ponderata: prodotto di E ed F.



ALLEGATO B3

1. CRONO PROGRAMMA

n.	Attività	Time table														Percentuale di scostamento al termine finale previsto al 31.12	Percentuale di completamento entro il termine assegnato al progetto	Rispetto cronoprogramma		
		0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0				0	1
		3	6	9	2	3	6	9	2	3	6	9	2	3	6	9	2			
		.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.			
		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
		1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3			
1	Attività 1 previsione																			
	Avanzamento rilevato																			
2	Attività 2 previsione																			
	Avanzamento rilevato																			
3	Attività 3 previsione																			
	Avanzamento rilevato																			
4	Attività 4 previsione																			
	Avanzamento rilevato																			
5	Attività 5 previsione																			
	Avanzamento rilevato																			
6	Attività 6 previsione																			
	Avanzamento rilevato																			
	SINTESI dell'AVANZAMENTO																	MEDIA	MEDIA	RISULTATO

## 2. RAPPORTO TRA RISORSE ASSEGNATE E RISORSE IMPIEGATE

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	<b>Risorse per il progetto</b>	<b>Assegnate</b>	<b>Utilizzate</b>	<b>Utilizzo (%)</b>
	Budget			
	Personale			
<b>E</b>	<b>MEDIA</b>			
<b>F</b>	<b>RAPPORTO (1/MEDIA) MASSIMO 100%</b>			

### 3. VALUTAZIONE DEL RISULTATO RAGGIUNTO

	A	B	C	D
	Descrittori	Percentuale raggiunta	Fattore di ponderazione	Media ponderata
E	Rispetto cronoprogramma			
F	Rapporto tra risorse assegnate e risorse impiegate			
G	<b>VALUTAZIONE DEL RISULTATO RAGGIUNTO (E+F)</b>		<b>100%</b>	



## ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE

### 1. CRONO PROGRAMMA

A.. n. progressivo attività, sotto attività.

B. nome attività.

C. Time table: calendario dell'anno con evidenziati i periodi di effettuazione dell'attività previsti (in grigio) e quelli di reale avanzamento (in blu) (Diagramma di Gantt).

D. Percentuale di scostamento al termine finale previsto al 31.12 =  $\text{quoziente numero mesi (o frazioni) previsti e numero mesi previsti+mesi di ritardo in centesimi (max 1)}$ .

E. Percentuale di completamento dell'attività entro il termine assegnato al progetto: è pari a 100 se è compiuta l'operazione finale relativa all'attività al 31.12. Nel caso l'operazione non sia effettuata si valutano a cascata le singole sottoattività, contando come concluse quelle di cui è stata conclusa l'operazione finale. La percentuale di completamento in questo caso è pari al quoziente tra sottoattività concluse e quelle previste in centesimi.

F. rispetto crono programma: è pari al prodotto tra F e G.

### 2. RAPPORTO TRA RISORSE ASSEGNATE E RISORSE IMPIEGATE

A. risorse per il progetto: tipologia di risorse assegnate per il progetto.

B. quantificazione della risorsa assegnata.

C. quantificazione dell'utilizzo della risorsa.

D. percentuale dell'utilizzo:  $\text{quoziente tra C e B in centesimi (percentuale)}$ .

E. media tra le diverse risorse.

F. inverso della media (1/E) (non può essere superiore al 100%, se superiore è limitato a 100%).

3. VALUTAZIONE DEL RISULTATO RAGGIUNTO

A. indica i le voci dei punti 1 e 2 precedenti.

B. percentuale raggiunta: indica la percentuale raggiunta ai punti 1 e 2 precedenti (1.F, 3.E).

C. fattore di ponderazione percentuale di rilevanza delle voci di cui al punto A.

D media ponderata: prodotto di B e C.

E. rispetto cronoprogramma di cui al punto 2.

F rapporto tra risorse assegnate e risorse impiegate di cui al punto 3.

G. valutazione del risultato raggiunto: somma delle medie ponderate (D) relative a E ed F.

# ALLEGATO B4

## SCHEMA DI VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO DEL DIRIGENTE

POSIZIONE: \_\_\_\_\_

A		B	C	D
Descrizione elementi di valutazione		Valutazione	Fattore di ponderazione	Valutazione ponderata
	Indicatori	0= comportamento assente 1= comportamento sporadico non in linea con le attese 2= comportamento abbastanza frequente 3= comportamento frequente in situazioni abituali 4= comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali 5= comportamento espresso in modo da generare emulazione		
<b>I) Comunicazione e leadership</b>				
	Circolazione delle informazioni e condivisione degli obiettivi coi collaboratori e <i>team working</i>		1,5	
	Capacità di valutazione dei propri collaboratori		0,5	
<b>II) Capacità gestionali</b>				
	Capacità di pianificare e programmare le attività (uso di metodi di programmazione e controllo delle attività e dei tempi di realizzazione) e rispetto dei termini		1,5	
	Gestione degli imprevisti		0,5	
<b>III) Superamento dei formalismi, fermo restando il rispetto delle norme</b>				
	Minor numero di conflitti o reclami da parte degli utenti		1	
	Orientamento al <i>problem solving</i>		1	
<b>IV) Promozione del cambiamento e del servizio all'utenza</b>				
	Impegno in iniziative innovative		1	
	Adozione di strumenti di rilevazione dei bisogni dell'utenza		1	
<b>V)</b>	<b>Contributo al raggiungimento degli obiettivi collegati alla struttura</b>		<b>12</b>	
	<b>TOTALE</b>			<b>Max=100</b>
<b>E VALUTAZIONE GLOBALE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO</b>				

## AUTOVALUTAZIONE MEDIANTE METODO DELL'INCIDENTE CRITICO

A		B
Descrizione elementi di valutazione		Indicare uno o più episodi accaduti nel periodo di riferimento atti a dimostrare la propria competenza organizzativa in relazione ai singoli elementi
<b>I) Clima organizzativo, leadership, team working</b>		
	Circolazione delle informazioni e condivisione degli obiettivi coi collaboratori e <i>team working</i>	
	Capacità di valutazione dei propri collaboratori	
<b>II) Capacità gestionali</b>		
	Capacità di pianificare e programmare le attività (uso di metodi di programmazione e controllo delle attività e dei tempi di realizzazione) e rispetto dei termini	
	Gestione degli imprevisti	
<b>III) Superamento dei formalismi, fermo restando il rispetto delle norme</b>		
	Numero di conflitti o reclami da parte degli utenti	
	Orientamento al <i>problem solving</i>	
<b>IV) Promozione del cambiamento e del servizio all'utenza</b>		
	Impegno in iniziative innovative	
	Adozione di strumenti di rilevazione dei bisogni dell'utenza	
<b>V)</b>	<b>Contributo al raggiungimento degli obiettivi collegati alla struttura</b>	
	<b>TOTALE</b>	



Elementi di valutazione	Punteggio	Peso	Punteggio ponderato
Valutazione del risultato raggiunto: obiettivo 1)			
Valutazione del risultato raggiunto: obiettivo ....			
<b>TOTALE VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI IN FUNZIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI</b>		...%	
<b>TOTALE VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO</b>		...%	
<b>TOTALE VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI</b>		<b>100%</b>	

## ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE

La scheda è compilata dal Direttore Amministrativo, la cui valutazione è sindacabile soltanto mediante osservazioni presentate dall'interessato al Comitato dei Garanti.

A. Descrizione elementi di valutazione.

B. Valutazione del comportamento del dirigente rispetto al parametro di cui alla lettera A in centesimi (percentuale).

C. Fattore di ponderazione: rilevanza dell'indicatore, rispetto agli altri; la somma del fattore di ponderazione di tutti gli indicatori, moltiplicata per 5, deve essere pari a 100.

D. Valutazione ponderata: prodotto di B e C.

E. Valutazione globale del comportamento organizzativo: somma della valutazione ponderata (D) relativa ai singoli elementi.



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

ALLEGATO C

## DEFINIZIONE OBIETTIVI

NOME, COGNOME VALUTATO:	
CATEGORIA:	
AREA:	
INCARICO DI RESPONSABILITÀ:	
STRUTTURA:	
VALUTATORE:	
ANNO DI VALUTAZIONE:	

### DEFINIZIONE OBIETTIVI:

A) OBIETTIVI COMUNI DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA: SOLTANTO CATEGORIE B, C E D (SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ):

**contenuti nelle linee guida per l'assegnazione degli obiettivi al personale tecnico amministrativo e per il processo di valutazione**

B) OBIETTIVI INDIVIDUALI COLLEGATI ALLA POSIZIONE: SOLTANTO CATEGORIE EP, D (CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ):

**contenuti nelle linee guida per l'assegnazione degli obiettivi al personale tecnico amministrativo e per il processo di valutazione**

DATA DI COMPILAZIONE: entro il 31 gennaio dell'anno precedente a quello di riferimento



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

## PARTE I) VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Descrizione elementi di valutazione	Descrizione analitica	Punteggio	Intervallo 0= comportamento assente 1= comportamento sporadico non in linea con le attese 2= comportamento abbastanza frequente 3= comportamento frequente in situazioni abituali 4= comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali 5= comportamento espresso in modo da generare emulazione	Fattore di ponderazione	Risultato
1 capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori	descrizione analitica		0-5	3	
2 capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	descrizione analitica		0-5	3	
3 collaborazione e integrazione organizzativa	descrizione analitica		0-5	3	
4 atteggiamento non formalistico o burocratico nell'applicazione delle regole	descrizione analitica		0-5	3	
<b>TOTALE</b>			<b>0-60</b>		



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

## PARTE II) VALUTAZIONE DEL RISULTATO RAGGIUNTO - OBIETTIVI COMUNI DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA - OBIETTIVI INDIVIDUALI COLLEGATI ALLA POSIZIONE

Descrizione elementi di valutazione	Descrizione analitica	Punteggio	Intervallo 0= comportamento assente 1= comportamento sporadico non in linea con le attese 2= comportamento abbastanza frequente 3= comportamento frequente in situazioni abituali 4= comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali 5= comportamento espresso in modo da generare emulazione	Fattore di ponderazione	Risultato
1 iniziativa personale per il raggiungimento dell'obiettivo	descrizione analitica		0-5	1,6	
2 utilizzo delle proprie competenze tecniche per il raggiungimento dell'obiettivo	descrizione analitica		0-5	1,6	
3 rendimento quantitativo e qualità della prestazione nell'ambito del raggiungimento dell'obiettivo, compresa la disponibilità e la flessibilità delle mansioni	descrizione analitica		0-5	1,6	
4 grado di effettivo raggiungimento dell'obiettivo	descrizione analitica		0-5	3,2	
<b>TOTALE</b>			<b>0-40</b>		



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

## PARTE III) VALUTAZIONE COMPLESSIVA, NOTE E VERBALE

Referente intermedio	
Note e verbale del colloquio	
<b>TOTALE</b>	<b>0-100</b>
<b>PARTE I) e II)</b>	
Data di presa visione	Entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento



## LINEE GUIDA PER L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E PER IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Negli ultimi anni si è assistito ad un progressivo aumento dell'interesse delle amministrazioni pubbliche verso processi di valutazione, soprattutto in relazione all'ottimizzazione del rapporto servizi erogati/risorse impiegate.

Anche le amministrazioni pubbliche tradizionalmente più distanti dalla cultura valutativa per la natura dei servizi erogati hanno iniziato a dotarsi di un loro sistema di valutazione.

L'attuale disciplina del lavoro nel settore pubblico, che ha sancito un ruolo importante per la valutazione delle prestazioni dei dipendenti ai fini del trattamento accessorio, della carriera e della crescita professionale, rende ormai necessaria e indifferibile l'adozione di sistemi di valutazione del personale, costruiti *ad hoc* e non importati in modo acritico dai sistemi adottati nelle aziende private.

Le riflessioni condotte a livello nazionale dal Dipartimento della Funzione Pubblica sottolineano che i sistemi di valutazione devono inserirsi in un più ampio contesto di cambiamento organizzativo ed essere percepiti da tutti i soggetti coinvolti come un insieme di opportunità concrete e realizzabili, armoniche rispetto al contesto di appartenenza. La valutazione del personale in un'organizzazione deve rappresentare, infatti, uno strumento di valorizzazione delle persone, fondamentale per una gestione delle risorse umane capace di generare effetti positivi sul clima organizzativo e sulla motivazione del personale.

Nella valutazione del personale i valori del confronto e del dialogo sono centrali. Occorre attivare un processo di apprendimento verso una nuova cultura organizzativa e di responsabilizzazione diffusa dei diversi attori interessati - *in primis* i responsabili - nel gestire i propri collaboratori nell'ottica della valorizzazione del contributo e dell'apporto professionale di ciascun dipendente. Le esigenze di informazione e di conoscenza che la persona esprime per sapere cosa ci si attende da lei devono essere rispettate, perché un sistema di valutazione si basa insieme sul dovere di valutare e sul diritto di essere valutati.

Come tutte le innovazioni intervenute nell'ambito della gestione del personale, anche la valutazione richiede tempi adeguati per essere pienamente accettata e considerata funzionale al perseguimento del benessere organizzativo.

L'Ateneo intende far evolvere la valutazione, secondo una logica di miglioramento continuo, come una "pratica" negoziata e il più possibile accettata dai diversi soggetti coinvolti, nella convinzione che debba essere:

- sviluppata per rispondere alle richieste e alle esigenze degli utenti;
- trasparente nei metodi;
- percepita come equa nella definizione e formulazione dei giudizi;
- formalizzata attraverso l'uso di strumenti che conducano a risultati omogenei e quindi confrontabili.

Nel 2010 è stato emanato l'atto relativo al *Sistema di valutazione del personale tecnico amministrativo*; questo atto è stato adottato dopo un lungo ed approfondito confronto con le Rappresentanze Sindacali, e si pone negli ambiti previsti dal CCNL di comparto e in sinergia con le *linee rettorali programmatiche*. La materia è attualmente regolata dal D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, del quale si è tenuto già conto, anche se deve esserne ancora valutato sino in fondo l'impatto sull'organizzazione dell'Ateneo.

Il *Sistema di valutazione del personale tecnico amministrativo*, in stretto collegamento con la metodologia utilizzata per la valutazione dei dirigenti, è teso al riconoscimento del contributo dei dipendenti – tenuto conto della flessibilità delle mansioni e dell'ampliamento delle competenze richieste – al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo, favorendo una migliore organizzazione del lavoro, un progressivo miglioramento della qualità delle prestazioni erogate e, in un ambito più ampio, l'introduzione di adeguati criteri di gestione.

Nel primo semestre di applicazione (che ha carattere sperimentale) è stato operato un ampio confronto con i rappresentanti delle componenti della vita universitaria, che ha consentito di progettare interventi migliorativi atti a meglio adeguare al contesto organizzativo il sistema. Raccogliendo i molti suggerimenti emersi dal confronto, il *Sistema di Valutazione* vigente nell'anno 2010 è stato sottoposto a modifiche e adeguamenti, nell'intento di introdurre una "cultura della valutazione" il più possibile accettata e diffusa, la quale possa, da un lato accrescere l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti dall'Ateneo, in tutte le sue articolazioni, dall'altro valorizzare le risorse umane attraverso il riconoscimento della professionalità, della qualità delle prestazioni individuali e delle competenze acquisite.

L'atto nel suo testo vigente è disponibile al seguente indirizzo:

Università degli Studi di Genova

<http://intranet.unige.it/personale/Sistemadivalutazionepersonaletecnicoamministrativo.html>

Si illustra di seguito la procedura prevista per la valutazione, evidenziando le sue ricadute sull'organizzazione del lavoro. La procedura si articola nelle seguenti fasi:

- I) definizione e comunicazione ai dipendenti degli obiettivi da conseguire nell'anno di riferimento;
- II) controllo in itinere;
- III) formulazione e comunicazione della valutazione.

Prima di descrivere in dettaglio le singole fasi della procedura, si riportano di seguito alcune definizioni che saranno poi frequentemente utilizzate.

**unità organizzativa:** Dipartimenti, Centri di Servizio di Facoltà, Centri di Servizio Bibliotecario, Cared, Giardini Botanici Hanbury, CSBA, CEBR, Settori dell'amministrazione centrale, Settori di CSITA.

**valutato:** il dipendente oggetto di valutazione.

**valutatore:** il responsabile di struttura che opera la valutazione, ossia:

CSF: Preside

Dipartimento: Direttore

CSB, centri di servizio e CEBR: Direttore

CSITA: Direttore tecnico

Amministrazione centrale: Dirigenti

La valutazione dei Direttori dei CSB e del CSBA è effettuata dal Direttore Amministrativo.

**referente intermedio:** il precedente responsabile di struttura in caso di nuova nomina dell'attuale responsabile, o nel caso in cui, nel periodo di riferimento della valutazione, il valutato abbia svolto la propria attività presso altra struttura; un responsabile di attività tecnico amministrativa (Capo settore/servizio per gli uffici di livello dirigenziale della Direzione Amministrativa, Segretario Amministrativo per il personale amministrativo afferente ai Dipartimenti, ai CSF e al CSBA, responsabili di laboratorio per il personale tecnico afferente ai Dipartimenti).

**dipendenti di categoria B, C, D senza incarichi di responsabilità:** tutti i dipendenti di categoria B, C e i dipendenti di categoria D cui **non** sia stato conferito nell'anno di riferimento un incarico ai sensi dell'art. 38 del CCI.

**dipendenti di categoria EP, D con incarichi di responsabilità: soltanto dipendenti di categoria D cui sia stato conferito dal Direttore Amministrativo nell'anno di riferimento un incarico **ai sensi dell'art. 38 del CCI**; tutti i dipendenti di categoria EP.**

## I) DEFINIZIONE E COMUNICAZIONE AI DIPENDENTI DEGLI OBIETTIVI DA CONSEGUIRE NELL'ANNO DI RIFERIMENTO

La definizione degli obiettivi da conseguire differisce a seconda che il valutato sia un dipendente di categoria B, C, D senza incarichi di responsabilità o un dipendente di categoria D, EP con incarichi di responsabilità.

Nel primo caso l'assegnazione riguarderà l'obiettivo comune a tutta l'unità organizzativa; nel secondo, l'obiettivo assegnato sarà individuale e collegato alla posizione rivestita dal dipendente.

### *definizione degli obiettivi comuni dell'unità organizzativa*

Questa tipologia di obiettivi è definita in relazione agli obiettivi contenuti nelle linee di sviluppo dell'Ateneo.

**L'obiettivo, uguale per tutti i dipendenti assegnati all'unità organizzativa, e, in questa fase di transizione organizzativa, uguale per tutte le unità operative è il seguente:**

**partecipazione della struttura al raggiungimento degli obiettivi relativi all'attività amministrativa dell'Ateneo come definiti nel piano della performance, per i propri servizi di competenza.**

### *definizione degli obiettivi individuali collegati alla posizione*

Questa tipologia di obiettivi è assegnata soltanto al personale di categoria D cui è conferito un incarico di responsabilità ed al personale di categoria EP.

**L'obiettivo è assegnato, nell'ambito degli obiettivi comuni di Ateneo, al personale di categoria D ed EP nell'ambito delle seguenti tipologie, specifiche per ciascun incarico di responsabilità previsto dall'art. 38 e per la categoria EP:**

- a) **Segretario Amministrativo di Dipartimento o di Centro Servizi**: correttezza e puntualità nello svolgimento dell'attività giuridica e contabile del Dipartimento, supporto al Direttore o al Preside nella gestione delle risorse.
- b) **Direttore Centro Servizi**: correttezza e puntualità nello svolgimento dell'attività giuridica e contabile del Centro, nella gestione delle risorse e nell'erogazione del servizio all'utenza.
- c) **Capo Settore nell'ambito delle strutture individuate nell'Amministrazione centrale**: correttezza gestionale e/o tecnica dell'attività del Settore.
- d) **Capo Settore CSITA**: correttezza tecnica e/o gestionale dell'attività del Settore.
- e) **Responsabile del coordinamento di laboratori semplici/ responsabile di laboratori complessi**: correttezza tecnica dell'attività di supporto al laboratorio.
- f) **Delegato a redigere e ricevere a tutti gli effetti legali gli atti ed i contratti dell'Ateneo per i quali sia richiesta la forma pubblica**: correttezza formale della redazione degli atti e dei contratti dell'Ateneo.
- g) **Incarichi richiedenti l'iscrizione ad ordini professionali necessaria per l'esercizio della relativa attività nell'interesse dell'Ateneo**: correttezza formale delle attività.

#### **dipendenti di categoria EP**

coordinamento delle attività e soluzione dei problemi di carattere organizzativo e\o professionale correlati all'incarico, se attribuito, con qualità ed economicità dei risultati.

#### **comunicazione degli obiettivi**

**Gli obiettivi, definiti al punto precedente, sono comunicati entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento:**

- con la pubblicazione sul sito di Ateneo delle presenti linee guida
  - con la pubblicazione sul sito di Ateneo del piano della performance per l'anno di riferimento.
- Della pubblicazione è data comunicazione per email a tutti i dipendenti.

**La procedura descritta esaurisce la comunicazione degli obiettivi ai valutati.**

In aggiunta, a quanto sopra descritto è possibile l'assegnazione **al personale di categoria EP** di un obiettivo individuale specifico da parte del responsabile di

struttura nell'ambito degli obiettivi di Ateneo, tenuto conto dei seguenti parametri:

- 1) rispetto dell'ambito di attività dell'incarico conferito dal Direttore Amministrativo, ai sensi dell'art. 36 del CCI, al dipendente;
- 2) compatibilità con l'obiettivo assegnato al valutatore, se dirigente, o alle competenze della struttura;
- 3) coerenza con gli obiettivi comuni di Ateneo, in relazione all'efficacia, anche economica, del risultato da raggiungere.

Nel caso vi siano dipendenti di categoria EP momentaneamente privi di incarico, si procederà all'assegnazione di un obiettivo transitorio che soddisfi i parametri 2 e 3.

**In questo caso l'obiettivo deve essere comunicato per iscritto; copia per conoscenza deve essere inviata al Servizio Sviluppo del personale tecnico amministrativo entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento.**

## II) CONTROLLO IN ITINERE

Il valutatore è tenuto a verificare periodicamente con i valutati, in gruppo o individualmente e senza particolari formalità, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Al termine del semestre (tra il 1° e il 31 luglio) il valutatore, anche tramite il referente intermedio, verifica nuovamente, questa volta solo individualmente con ciascun valutato, il grado di avanzamento dell'obiettivo.

Tale verifica, di cui deve essere redatto un verbale sintetico, è tesa alla formulazione di eventuali osservazioni sui comportamenti del valutato, al fine di approntare eventuali interventi correttivi volti al miglior perseguimento degli obiettivi stessi.

Soltanto nel caso in cui il raggiungimento dell'obiettivo, per ragioni o difficoltà oggettive, divenga impossibile o troppo oneroso, è consentito rivedere l'obiettivo con le stesse modalità indicate per la sua definizione.

Si sottolinea l'importanza della verifica continua, la quale, come detto, ha quale tappa intermedia la fine del primo semestre ed è tesa al coinvolgimento dei valutati, alla trasparenza dei rapporti ed al reciproco *feedback*.

Ogni occasione è propizia per uno scambio di informazione col valutato, tesa a raccogliere le sue impressioni e a confrontarsi sugli strumenti atti a raggiungere gli obiettivi.

### III) FORMULAZIONE E COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

Al termine dell'anno di riferimento, il valutatore è tenuto a compilare le parti I) e II) della scheda, relative al *comportamento organizzativo* e alla *valutazione del risultato raggiunto*, in base a quanto rilevato nell'anno di riferimento.

#### I) comportamento organizzativo

La parte I), comune a tutti i dipendenti, è atta a rilevare i comportamenti del valutato nell'ambito dell'organizzazione, a prescindere dal grado di raggiungimento dell'obiettivo.

La citata parte I) prevede i seguenti descrittori:

- |  |
|--|
| <b>1 capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori</b> |
| <b>2 capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni</b>       |
| <b>3 collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio</b>                                  |
| <b>4 atteggiamento non formalistico o burocratico nell'applicazione delle regole</b>                             |

#### II) valutazione del risultato raggiunto

Nella compilazione della parte II) della scheda è necessario tenere conto se il valutato sia un dipendente di categoria B, C, D senza incarichi di responsabilità o un dipendente di categoria EP o D con incarichi di responsabilità.

Nel primo caso rileva il risultato raggiunto in relazione agli obiettivi comuni dell'unità organizzativa, nel secondo il risultato raggiunto in relazione all'obiettivo individuale collegato alla posizione.

- |  |
|--|
| <b>a) iniziativa personale per il raggiungimento dell'obiettivo</b>                          |
| <b>b) utilizzo delle proprie competenze tecniche per il raggiungimento dell'obiettivo</b>    |
| <b>c) rendimento quantitativo e qualità della prestazione nell'ambito del raggiungimento</b> |

dell'obiettivo, compresa la disponibilità e la flessibilità delle mansioni
--

d) grado di effettivo raggiungimento dell'obiettivo
---

In entrambi i casi, i primi tre descrittori sono relativi all'impegno del valutato, in rapporto alle sue capacità, dimostrato nel raggiungimento dell'obiettivo; il quarto descrittore concerne il grado di effettivo raggiungimento.

Per ciascun punto è necessario indicare nelle apposite caselle il punteggio e fornire una motivazione analitica del punteggio attribuito.

Tale argomento è illustrato nell'apposito ***Protocollo di valutazione.***

#### valutazione complessiva

La parte III) della scheda è compilata sommando i punteggi risultanti dalla compilazione delle parti I) e II).

**Il risultato ottenuto costituirà la valutazione complessiva attribuita al valutato.**

#### Modalità di compilazione e comunicazione

La scheda è compilata dal valutatore. Tuttavia, è consentito al valutato predisporre (sempre on line) la propria scheda per ciascun descrittore e sottoporla al valutatore.

L'autovalutazione può avvenire con il metodo del cosiddetto "incidente critico" che consiste nell'indicare uno o più episodi atti a dimostrare i comportamenti oggetto di valutazione.

Il valutatore potrà tenere conto della scheda predisposta dal valutato nel formulare la propria valutazione.

Tale argomento è illustrato nell'apposito ***Manuale di utilizzo del sistema di valutazione on line.***

#### Referente intermedio

Il valutatore, laddove non abbia approfondita e diretta conoscenza del lavoro del dipendente da valutare, dovrà confrontarsi con il precedente responsabile oppure con altri soggetti presenti all'interno o all'esterno della struttura che abbiano tale diretta conoscenza (referente intermedio).

In questo caso il responsabile dovrà comunicare al valutato (e riportare nell'apposita parte della scheda nel campo apposito) il nominativo della persona di cui si è avvalso come supporto alla formulazione del giudizio.

Questa prassi è prevista a garanzia del principio in base al quale per valutare è necessario conoscere l'operato ed il lavoro del dipendente; tale principio, per le peculiarità organizzative dell'Ateneo, non è sempre di facile applicazione e richiede, dunque, il correttivo sopra descritto, che non esclude la responsabilità e l'autonomia del valutatore, ma può costituire un utile supporto per garantire una maggiore efficienza del processo di valutazione.

**In tutti i casi responsabile della valutazione finale è il valutatore.**

#### colloquio individuale

La valutazione è comunicata al dipendente interessato tramite consegna della scheda compilata nell'ambito di un colloquio individuale.

Il colloquio individuale, da tenersi in contraddittorio, è teso a consentire al valutato di esprimere le proprie osservazioni e al valutatore di esplicitare le motivazioni che hanno condotto alla valutazione.

Si richiama l'attenzione su tale fondamentale momento di confronto, finalizzato alla condivisione di informazioni e opinioni, tramite reciproco *feedback*.

Il valutato nel corso del colloquio può, se necessario, essere assistito.

**Il colloquio, su delega del valutatore, può essere tenuto dal referente intermedio e, su richiesta di uno dei partecipanti, deve essere verbalizzato.**

#### presa visione della scheda

**La valutazione è definitiva con la presa visione della scheda online da parte del valutato, come risultante dal log del sito, o con la sottoscrizione per presa visione di quella cartacea. Il ricorso al Comitato di garanzia sospende la valutazione.**

#### Comitato di garanzia

Il valutato, presa visione della scheda, può, entro 15 giorni dalla data di scadenza per la comunicazione della valutazione (28 febbraio), proporre al Comitato di garanzia le proprie osservazioni.

Il Comitato esamina tali osservazioni, e, se necessario, sentiti il valutato, eventualmente accompagnato da un rappresentante sindacale o da un procuratore, e il valutatore, decide in merito.

Qualora il valutatore non abbia provveduto nei tempi previsti, il Direttore Amministrativo, sentiti il valutato e il valutatore, attribuisce d'ufficio la valutazione al valutato.

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, disponibili all'indirizzo:

<http://www.garanteprivacy.it/garante/doc.jsp?ID=1417809>

Le procedure informatiche di compilazione online della scheda sono illustrate nell'allegato ***Manuale di utilizzo del Sistema di valutazione del personale online***.

#### IV) UTILIZZO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Dal 2011, la valutazione sarà utilizzata per tutti gli scopi previsti dalla normativa vigente e , in particolare:

- al fine della corresponsione della produttività individuale, comunque denominata;
- al fine di corrispondere la retribuzione di risultato al personale di categoria D ed EP con incarichi di responsabilità.

Data l'importanza delle ricadute del sistema di valutazione sul trattamento economico del personale, si invitano tutti gli attori coinvolti a prestare la massima considerazione all'argomento e si ricorda che il sistema di valutazione dei dirigenti, attualmente in vigore presso l'Ateneo, prevede quale elemento di valutazione degli stessi la capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori.

Al fine di consentire una corretta interpretazione e applicazione del “Sistema di Valutazione delle Prestazioni”, l’Amministrazione ha attivato un ampio confronto con tutti i Dirigenti, i Direttori di Dipartimento, i Direttori dei Centri, i Presidi di Facoltà, i rappresentanti del personale tecnico e amministrativo e le Rappresentanze Sindacali.



## PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni e dei risultati si compone di:

**a) valutazione delle prestazioni nell'esercizio delle proprie attività (comportamento organizzativo);** è oggetto di valutazione per tutti i dipendenti con le stesse modalità.

**b) valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi definiti (risultato raggiunto);** il risultato raggiunto è valutato in relazione alla tipologia di obiettivo assegnato.

Oggetto della valutazione è esclusivamente il contenuto e le modalità di svolgimento della prestazione in relazione alle responsabilità assegnate e ai risultati che il valutato deve raggiungere; ogni considerazione di tipo personale deve restare al di fuori della valutazione.

### La prestazione è

- *un insieme di atti e comportamenti organizzativi*
- *messi in atto da una persona*
- *nell'ambito di una posizione di lavoro*
- *relativamente a un determinato periodo di tempo*
- *in funzione di determinati obiettivi o compiti assegnati*

### In sintesi la valutazione è la rilevazione di:

- rendimento qualitativo e quantitativo;
- livello di competenza e preparazione dimostrato nel lavoro (non di quello "teoricamente" posseduto)
- risultati raggiunti.

La valutazione si basa sull'analisi di dati e fatti relativi a specifici eventi e non su opinioni personali o impressioni generiche, tenuto conto dell'influenza di tutte le circostanze o di quei fatti di particolare rilievo che possono aver inciso, nel periodo di tempo considerato, positivamente o negativamente sulla prestazione.

## COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO

Si riportano di seguito i descrittori relativi al comportamento organizzativo con l'indicazione di alcuni elementi specifici di cui e' possibile tenere conto

Descrittore	Elementi di valutazione	Punteggio
<b>1 capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori</b>	<p><b>Realizzazione del lavoro cui si è preposti con un basso tasso di insoddisfazione dell'utente</b></p> <p><b><u>elementi positivi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>soddisfazione dell'utenza interna ed esterna</b></li> </ul> <p><i>in assenza di lamentele esplicite da parte di utenti interni ed esterni, la valutazione del comportamento è da ritenersi positiva</i></p>	<p>0= comportamento assente</p> <p>1= comportamento sporadico non in linea con le attese</p> <p>2= comportamento abbastanza frequente</p> <p>3= comportamento frequente in situazioni abituali</p> <p>4= comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali</p> <p>5= comportamento espresso in modo da generare emulazione</p>
<b>2 capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni</b>	<p>Capacità, <u>dimostrata</u>, di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio contributo partecipando a gruppi di lavoro interni ed esterni alla struttura di appartenenza, a progetti anche intersettoriali con disponibilità ad integrare le conoscenze proprie ed altrui in un processo di scambio</p> <p><b><u>elementi positivi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>soddisfazione dei colleghi</b></li> <li><b>partecipazione a commissioni e gruppi di lavoro inter struttura</b></li> <li><b>trasmissione ai colleghi di conoscenze acquisite in corsi di formazione</b></li> <li><b>trasmissione ai colleghi di best practices</b></li> <li><b>inserimento di colleghi neoassunti</b></li> </ul> <p><i>in assenza di lamentele esplicite da parte di utenti interni ed esterni, la valutazione del comportamento è da ritenersi positiva</i></p>	<p>0= comportamento assente</p> <p>1= comportamento sporadico non in linea con le attese</p> <p>2= comportamento abbastanza frequente</p> <p>3= comportamento frequente in situazioni abituali</p> <p>4= comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali</p> <p>5= comportamento espresso in modo da generare emulazione</p>
<b>3 collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio</b>	<p>Continuità e precisione nel lavoro con utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili; integrazione con gli altri e</p>	<p>0= comportamento assente</p> <p>1= comportamento sporadico non in linea con le attese</p>

	<p>nei processi, attiva disponibilità e partecipazione alla soluzione di problematiche comuni.</p> <p><b><u>elementi positivi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>proposte concrete e attuabili di soluzione a problematiche dell'ufficio</b></li> <li>• <b>partecipazione a progetti (Salone dello studente)</b></li> <li>• <b>flessibilità e arricchimento di mansioni, a titolo esemplificativo:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>sorveglianza delle strutture didattico scientifiche per compito istituzionale e non da cui dipendano particolari obblighi di presenza</i></li> <li>2. <i>partecipazione all'organizzazione di convegni e seminari per compito non istituzionale</i></li> <li>3. <i>gestione, quale attività non esclusiva, della rilevazione delle presenze</i></li> <li>4. <i>supporto informatico, per compito non istituzionale, ai colleghi</i></li> <li>5. <i>webmaster o gestore di pagina web di struttura</i></li> <li>6. <i>tutoraggio di tirocinanti inseriti nella struttura</i></li> <li>7. <i>compito di rilevare gli inadempimenti contrattuali negli appalti di servizi</i></li> <li>8. <i>disponibilità ad interventi di urgenza fuori dall'orario di servizio fuori dall'istituto della reperibilità</i></li> <li>9. <i>presa in carico di attività ulteriori in caso di assenze protratte dei colleghi</i></li> </ol> </li> </ul>	<p>2= comportamento abbastanza frequente  3= comportamento frequente in situazioni abituali  4= comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali  5= comportamento espresso in modo da generare emulazione</p>
--	--	---

<b>4 atteggiamento non formalistico o burocratico nell'applicazione delle regole</b>	Approccio attivo di fronte a situazioni nuove, mutevoli o incerte, teso a raggiungere i risultati con il minor aggravio procedurale possibile nel rispetto delle norme giuridiche o tecniche precostituite <u><b>elementi positivi</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>assenza di ricorsi dovuti ad errori nell'applicazione delle norme</b></li> <li>• <b>rispetto dei termini dei processi</b></li> <li>• <b>soddisfazione dell'utenza riguardo alla precisione e alla celerita' nella definizione dei processi</b></li> <li>• <b>soddisfazione dei colleghi riguardo alla precisione e alla celerita' nella definizione dei processi</b></li> </ul>	0= comportamento assente 1= comportamento sporadico non in linea con le attese 2= comportamento abbastanza frequente 3= comportamento frequente in situazioni abituali 4= comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali 5= comportamento espresso in modo da generare emulazione
--	---	---

#### RISULTATO RAGGIUNTO

Gli obiettivi sui cui valutare il raggiungimento del risultato sono diversi per i dipendenti di categoria B, C, D senza incarichi di responsabilità (obiettivi comuni dell'unità organizzativa) e dipendenti di categoria EP, D con incarichi di responsabilità (obiettivo individuale collegato alla posizione).

Descrittore	Elementi di valutazione	Punteggio
<b>a) iniziativa personale per il raggiungimento dell'obiettivo</b>	Approccio attivo teso al maggior grado di raggiungimento dell'obiettivo	0= comportamento assente 1= comportamento sporadico non in linea con le attese 2= comportamento abbastanza frequente 3= comportamento frequente in situazioni abituali 4= comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali 5= comportamento espresso in modo da generare emulazione
<b>b) utilizzo delle proprie</b>	Utilizzo della competenza e della	0= comportamento assente

<p><b>competenze tecniche per il raggiungimento dell'obiettivo</b></p>	<p>preparazione tecnica possedute <u>attuato</u> nel perseguimento dell'obiettivo</p>	<p>1= comportamento sporadico non in linea con le attese  2= comportamento abbastanza frequente  3= comportamento frequente in situazioni abituali  4= comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali  5= comportamento espresso in modo da generare emulazione</p>
<p><b>c) rendimento quantitativo e qualità della prestazione nell'ambito del raggiungimento dell'obiettivo, compresa la disponibilità e la flessibilità delle mansioni</b></p>	<p>Continuità e precisione nelle prestazioni correlate al raggiungimento dell'obiettivo, lavoro con utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili</p>	<p>0= comportamento assente  1= comportamento sporadico non in linea con le attese  2= comportamento abbastanza frequente  3= comportamento frequente in situazioni abituali  4= comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali  5= comportamento espresso in modo da generare emulazione</p>
<p><b>d) grado di effettivo raggiungimento dell'obiettivo</b></p>	<p>Nel caso dei dipendenti di categoria B, C, D senza incarichi di responsabilità grado di effettivo raggiungimento dell'obiettivo comune dell'unità organizzativa  Nel caso dei dipendenti di categoria EP, D con incarichi di responsabilità grado di effettivo raggiungimento dell'obiettivo individuale correlato alla posizione</p>	<p>min 0  max 5  5= obiettivo completamente raggiunto  4-3=quasi del tutto raggiunto  2-1=parzialmente raggiunto  0=del tutto non raggiunto</p> <p><b>Nel caso dei dipendenti di categoria B, C, D senza incarichi di responsabilità, il grado di effettivo raggiungimento dell'obiettivo comune dell'unità organizzativa è uguale per tutti i dipendenti.</b></p>

## AUTOVALUTAZIONE

Lo scopo dell'autovalutazione è la presa di coscienza da parte del valutato dei propri punti di forza, delle proprie aree di miglioramento e, tramite il confronto con il valutatore, della propria capacità di analisi.

Nella valutazione, il valutatore può tenere conto di quanto dichiarato dal valutato in sede di autovalutazione.

La scheda è, infatti, compilata dal valutatore, ma è consentito al valutato di predisporre la propria autovalutazione per ciascun descrittore e sottoporla al valutatore.

Tale autovalutazione può avvenire con il metodo del cosiddetto "*incidente critico*" che consiste nell'indicare uno o più episodi atti ad illustrare i comportamenti oggetto di valutazione.

Il valutatore potrà esaminare quanto dichiarato dal valutato e formulare la propria valutazione tenuto conto di quanto lo stesso ha indicato.

Nell'esame di tale dichiarazione il valutatore dovrà verificare l'attendibilità di quanto dichiarato: la pertinenza e la coerenza con la realtà degli elementi che il valutato ha scelto di proporre, oltre a fornire informazioni utili, costituiscono elementi di valutazione del grado di consapevolezza del valutato.

## LINEE GUIDA GENERALI

Nella valutazione, il valutatore deve attenersi alle seguenti linee guida generali:

- 1. La valutazione deve tenere conto della categoria e dell'area di appartenenza del dipendente: non è possibile chiedere al dipendente comportamenti non ricompresi nelle mansioni esigibili.**
- 2. La disponibilità alla flessibilità delle mansioni costituisce elemento positivo di valutazione.**
- 3. La valutazione deve tenere conto delle competenze (conoscenze, capacità e abilità professionali) possedute dal dipendente: non è possibile chiedere al dipendente comportamenti che esorbitano dalle sue competenze.**
- 4. La valutazione deve tenere conto dei mezzi messi a disposizione del dipendente dalla struttura.**
- 5. I rapporti personali tra valutato e valutatore devono rimanere estranei al processo di valutazione.**
- 6. La valutazione deve sempre tenere conto del fine di fornire un servizio all'utenza, esterna ed interna.**

Il valutatore, per esprimere una valutazione il più possibile corretta ed equilibrata, dovrebbe fare attenzione a non incorrere in una serie di imprecisioni ed inesattezze. A tal fine si riporta un quadro di sintesi dei più frequenti errori quale spunto di riflessione.

Utile strumento per una valutazione più oggettiva ed equilibrata e' il "diario del valutatore", presente nel sito dedicato, che consente di annotare gli episodi salienti avvenuti durante il periodo di valutazione

**Influenza dei pregiudizi (stereotipi).** I pregiudizi possono, in misura maggiore o minore, fare interpretare le azioni compiute da una persona in modo del tutto soggettivo e non giustificato. Nelle valutazioni hanno un peso elevato le esperienze passate per cui si rischia, ad esempio, di valutare in modo meno severo chi ha dato buoni risultati e viceversa si guarda in modo più severo chi nel recente passato ha lavorato con minore intensità.

**Influenza dei sentimenti personali.** Occorre sempre evitare di far riferimento ai sentimenti personali nei confronti del valutato: i rapporti di amicizia, di gratitudine, di collaborazione, di simpatia o antipatia possono influenzare il giudizio, anche se in buona fede. Pertanto occorre attenersi ai fatti concreti, non è la verifica di una rapporto personale, ma dei comportamenti organizzativi tenuti e risultati raggiunti o meno da un collaboratore.

**Influenza dei giudizi precedenti.** Ogni situazione di valutazione è una situazione nuova, pertanto non bisogna rifarsi a giudizi espressi in precedenza. Giudizi precedentemente formulati su una persona possono indurre il valutatore a mantenere costante il proprio giudizio a distanza di tempo, più di quanto la situazione lo giustifichi.

**Tendenza mediana.** Altro pericolo da evitare è la tendenza mediana, che si verifica quando il valutatore, preoccupato di esprimere giudizi positivi o negativi, fa una media dei comportamenti. In questo modo si ha un generale appiattimento delle valutazioni e non possono essere fornite indicazioni di miglioramento.

**Effetto della persona simile a me.** In questo caso si tende a valutare gli altri con lo stesso metro con cui si giudica se stessi. Quindi il valutatore tende a giudicare positivamente o negativamente chi ha una o più caratteristiche del proprio comportamento.

**Effetto alone.** Si ha quando una sola caratteristica della persona da valutare, positiva o negativa, condiziona il giudizio sulle altre caratteristiche. Ciò si verifica più spesso quando si deve dare una valutazione in fretta, quando si hanno poche informazioni dirette e si devono recuperare dalla memoria gli elementi necessari per completare l'elaborazione del giudizio.

**Condizionamento della posizione/del ruolo.** Si attribuiscono valutazioni più alte ai ruoli più importanti e che rivestono una posizione elevata.

**Effetto primary e recency.** Si ha quando l'elaborazione del giudizio di valutazione viene influenzata unicamente dalle prime impressioni (primary) o da quelle ricevute per ultime (recency), non tenendo in debito conto i cambiamenti comunque avvenuti.

**Errore di generosità.** Si ha quando si danno valutazioni elevate per non "recare danno" al valutato.

#### ERRORI DA EVITARE NELL'ATTEGGIAMENTO VALUTATIVO

Talvolta chi valuta e chi viene valutato può assumere atteggiamenti derivanti da convinzioni ed idee non corrette o distorte sulla valutazione. Di seguito sono riportati i principali.

**La trappola della finta eccellenza di massa.** Spesso si preferisce attribuire punteggi elevati in maniera indistinta per non penalizzare nessun collaboratore rispetto all'incentivo economico legato al risultato della valutazione; tuttavia, questo atteggiamento valutativo distorce la percezione da parte del collaboratore della sua reale prestazione e non permette di identificare i punti di forza e le aree di miglioramento, tanto meno di premiare chi si è distinto con una prestazione sopra la norma. Le valutazioni eccellenti, cioè con il massimo punteggio, dovrebbero essere contenute, ovvero riguardare un ristretto numero di persone con caratteristiche di professionalità significative e quindi non rappresentativi di tutti i valutati. Tali valutazioni richiedono, inoltre, una adeguata motivazione.

**La valutazione media non è mediocre.** Si è portati a pensare che medio sia sinonimo di mediocre, invece tra i due termini esiste una profonda differenza: il mediocre non apporta nessun contributo all'organizzazione, il medio invece svolge adeguatamente i propri compiti. Confondere le due categorie comporta una distorsione nelle valutazioni che porta i valutatori ad attribuire punteggi elevati a tutti i collaboratori. Considerando il funzionamento di una grande organizzazione, la prestazione più importante e significativa è quella che, in fase di valutazione, ottiene un punteggio sui livelli intermedi della scala. Non sono, infatti, i pochi eccellenti a fare una buona organizzazione, bensì una maggioranza di persone nella media, capaci e con una professionalità adeguata al proprio compito.

**Confondere la valutazione con il punteggio.** Un errore comune, frequente anche tra i valutati, è quello di ridurre la valutazione all'esito quantitativo del punteggio. In realtà, la valutazione è molto più del semplice punteggio: è l'insieme delle considerazioni in merito alla prestazione di un collaboratore, sulla base di informazioni di diverso tipo. Il punteggio non è altro che una semplificazione di tali considerazioni di più ampio respiro, che consente di quantificare e rendere più fruibile la valutazione ai fini retributivi. La valutazione fa quindi riferimento più al giudizio qualitativo che al punteggio attribuito. E' importante che il valutatore

abbia chiara questa distinzione perché possa, in sede di restituzione, valorizzare le considerazioni qualitative che sottostanno al punteggio, semplice sintesi matematica di un giudizio molto più articolato e complesso.

## COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Di seguito vengono riportate alcune indicazioni relative alla modalità di gestione del colloquio di restituzione della valutazione che rappresenta un aspetto qualificante del sistema e costituisce un'occasione di confronto tra valutatore e valutato sui giudizi espressi e sui punti di forza oltre che su eventuali ambiti di miglioramento.

Il colloquio è un momento delicato, che va preparato. E' importante sottolineare che il valutatore dovrà condurre il colloquio di valutazione ricordandosi che l'oggetto del giudizio non è la persona, ma unicamente la sua prestazione, e provvedere così a discutere fatti, dati e informazioni e non le caratteristiche personali, ad analizzare i problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento.

**Le principali attività preliminari allo svolgimento del colloquio.** La premessa indispensabile del colloquio consiste nel predisporre nel modo più adatto l'ambiente in cui viene effettuato. Ciò contribuisce a rafforzare nel valutato la certezza che quello che sta accadendo dal punto di vista organizzativo è un fatto significativo e formalmente riconosciuto e non una situazione occasionale ed improvvisata. È buona regola infatti che il valutatore pianifichi la conduzione del colloquio informando per tempo la persona valutata e programmando le proprie attività in modo da potersi concentrare sul colloquio, senza essere disturbato. Il valutatore può stabilire una griglia contenente le linee guida da seguire durante il colloquio, ovvero l'insieme dei punti principali che intende esplorare. In ogni caso, pur mantenendo l'ordine di presentazione delle aree da discutere, che va adattato di volta in volta in base alla particolare interazione che si realizza con il valutato, il valutatore dovrebbe ricordarsi di sondare tutti gli aspetti di interesse al fine di restituire correttamente la valutazione al proprio collaboratore.

Da un punto di vista operativo è opportuno prevedere un tempo sufficiente per condurre e concludere il colloquio nel modo più consono possibile. Nel caso in cui il valutatore si avvalga anche del referente intermedio, si suggerisce che sia solo una di queste due figure a condurre direttamente il colloquio, affinché il valutato possa sentirsi a suo agio, non in posizione di minoranza, libero da tensioni e da timori che potrebbero bloccarlo o farlo chiudere in difesa. Creare un clima professionale e di fiducia diventa perciò un presupposto indispensabile affinché il colloquio possa instaurarsi su basi di collaborazione ed apertura.

In generale, chi conduce il colloquio deve sempre porre grande attenzione nel mantenere il più elevato grado di interesse, collaborazione e motivazione nel valutato. E' importante che a quest'ultimo rimanga l'impressione di avere fatto un'esperienza utile ed arricchente.

Nella fase di restituzione dei giudizi al proprio collaboratore il valutatore dovrebbe essere consapevole che in un lavoratore adulto i cambiamenti di natura comportamentale sono generalmente piuttosto contenuti; pertanto dovrebbe cercare di fornire un supporto al valutato, focalizzandosi su aree di miglioramento limitate, ma specifiche.

Di seguito sono ricapitolati sinteticamente alcuni suggerimenti per il valutatore ai fini di una corretta gestione del colloquio:

- predisporre adeguatamente e senza la possibilità di essere disturbati il luogo dove verrà effettuato il colloquio;
- informare in anticipo il valutato sui tempi (giorno ed ora), il luogo e sulle modalità del colloquio (chi restituirà la valutazione; esempio: il responsabile di struttura o il referente intermedio);
- prepararsi prima di iniziare un colloquio, anche rivedendo la scheda di valutazione, appuntandosi i fatti che avvalorano le proprie valutazioni;
- iniziare un colloquio solo quando si è certi di poterlo concludere senza interruzioni. In ogni caso non deve mai venire troncato bruscamente;
- stabilire un iter definito in fasi, che riporti i punti sui quali indirizzare l'attenzione nel corso del colloquio (inizio, "rottura del ghiaccio", agenda del colloquio, cosa si farà, come la si farà, durata media,...);
- aprire il colloquio informando il valutato circa l'obiettivo, i tempi e i modi attraverso cui si svolgerà il colloquio;
- mantenere un atteggiamento aperto al confronto e disponibile all'ascolto;
- nel restituire le proprie valutazioni al valutato cominciare con gli aspetti positivi ed attenersi a fatti e situazioni concretamente identificabili.



## MANUALE DI UTILIZZO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE ONLINE

### PREMESSA

L'implementazione delle schede del sistema di valutazione è avvenuta tramite l'utilizzo dello strumento informatico [aulaweb](#) basato sulla piattaforma [moodle](#).

Per un test è possibile utilizzare:

[utente: valutazione](#)

[password: valutazione1](#)

### ACCESSO

Per accedere è necessario:

1. collegarsi, da qualsiasi computer dotato di accesso a internet anche esterno alla rete di Ateneo, all'indirizzo:

<http://misc.aulaweb.unige.it/course/view.php?id=177>

2. inserire le credenziali unigepass. **Ai valutatori saranno inviate apposite credenziali specifiche.**

3. scegliere Sistema di valutazione del personale tecnico amministrativo

4. All'eventuale richiesta di chiave di accesso inserire **valutazione**.

Nell'ambito del sito sono indicate ulteriori dettagliate istruzioni.

Sullo stesso sito è attivato un forum nel quale si possono porre domande agli uffici competenti sul funzionamento del sito.

### SEZIONI DEL SITO

#### INFORMAZIONI

In questa sezione è presente:

 **ALBO DELLE NOTIZIE** ove sono pubblicate le notizie relative al funzionamento del sito.

 **ATTI NORMATIVI E MATERIALE INFORMATIVO** conduce alla pagina del sito intranet contenente tutti gli atti e i documenti relativi al Sistema di Valutazione

 **MANUALE** ove è disponibile il presente manuale

 **SUPPORTO TECNICO** prevede un forum in cui chiedere assistenza tecnica per il funzionamento del sito

## COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI

 [DEFINIZIONE OBIETTIVI COMUNI DELL'UNITA ORGANIZZATIVA PER I DIPENDENTI DI CATEGORIA B, C, D SENZA INCARICO DI RESPONSABILITÀ](#)

 [DEFINIZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI AI DIPENDENTI DI CATEGORIA D CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ](#)

 [DEFINIZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI AI DIPENDENTI DI CATEGORIA EP](#)

In questa sezione sono pubblicati gli obiettivi attribuiti al personale ai sensi delle *Linee guida per l'assegnazione degli obiettivi al personale tecnico amministrativo e per il processo di valutazione*.

---

### ACCESSO PER I VALUTATORI

 [PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE](#) prevede la descrizione dei parametri di cui tenere conto per la valutazione

 [DIARIO DEL VALUTATORE](#) prevede una pagina dove annotare episodi significativi

 [COMPILAZIONE DEL VERBALE DEL COLLOQUIO DEL CONTROLLO IN ITINERE](#) conduce alla sezione in cui è possibile procedere alla compilazione del verbale del colloquio in itinere

 [COMPILAZIONE DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE](#) conduce alla sezione in cui è possibile procedere alla compilazione della scheda dei valutati

---

### ACCESSO PER I VALUTATI

 [VISIONE DELLA PROPRIA SCHEDA DI VALUTAZIONE](#) conduce alla sezione in cui è possibile prendere visione della propria scheda di valutazione

### AUTOVALUTAZIONE

 [ISTRUZIONI](#) prevede le modalità di compilazione dell'autovalutazione.

#### I) comportamento organizzativo

-  [COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO - 1](#) capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori

-  [COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO - 2](#) capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni

-  [COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO - 3](#) collaborazione e integrazione organizzativa

-  [COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO - 4](#) superamento del formalismo nell'ambito del rispetto delle regole

#### II) risultato raggiunto

-  II) **RISULTATO RAGGIUNTO** - 1 iniziativa personale per il raggiungimento dell'obiettivo \ utilizzo delle proprie conoscenze tecniche per il raggiungimento dell'obiettivo
-  II) **RISULTATO RAGGIUNTO** - 2 rendimento quantitativo e qualità della prestazione nell'ambito del raggiungimento dell'obiettivo \ utilizzo delle capacità professionali e tecniche per il raggiungimento dell'obiettivo
-  II) **RISULTATO RAGGIUNTO** - 3 disponibilità nello svolgimento del proprio lavoro per il raggiungimento dell'obiettivo \ flessibilità della mansione al fine del raggiungimento dell'obiettivo
-  II) **RISULTATO RAGGIUNTO** - 4 grado di raggiungimento dell'obiettivo

Sezioni nelle quali è possibile procedere all'autovalutazione

## MODALITA' OPERATIVE

### VALUTATORI

#### DIARIO DEL VALUTATORE

Premendo sulla voce si è condotti a una pagina in cui è possibile vedere le note già inserite e inserirne una nuova (tab inserisci) con i seguenti parametri:

**nome del valutato, data, evento, valutazione dell'evento (non del valutato)**

#### COMPILAZIONE DEL VERBALE DEL COLLOQUIO DEL CONTROLLO IN ITINERE

1. Premendo sulla voce si è condotti ad una pagina contenente i nomi di tutti i dipendenti da valutare.
2. Premendo su **valuta** accanto a ciascuno di essi si può compilare il verbale del colloquio.

Si prega di non premere sul nome del dipendente, in quanto l'accesso ai profili individuali è stato disabilitato per motivi di sicurezza. Se si compie questa azione si otterrà una pagina di errore. In tal caso, si prega di premere il pulsante "*indietro*" del browser.

#### COMPILAZIONE DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE

Premendo sulla voce si è condotti a una pagina contenente le schede di valutazione di tutti i dipendenti da valutare.

1. Premendo sulla **denominazione di ciascun descrittore** si è condotti ad una pagina contenente i nomi di tutti i dipendenti da valutare per quel descrittore.

Si prega di non premere sul nome del dipendente, in quanto l'accesso ai profili individuali è stato disabilitato per motivi di sicurezza. Se si compie questa azione si otterrà una pagina di errore. In tal caso, si prega di premere il pulsante "*indietro*" del browser.

2. Premendo su **valuta** (se si tratta di modificare una valutazione già inserita apparirà **aggiorna** in luogo di **valuta** ) si accede ad una nuova pagina con due campi da compilare:

**Valutazione:** è necessario inserire il punteggio di valutazione nel menu a tendina

**Descrizione analitica:** campo libero in cui inserire la descrizione analitica

Conclusa l'operazione è necessario premere **salva modifiche**.

3. Ripetere l'operazione per ogni descrittore e ogni dipendente.

4. Compilare con le stesse modalità le voci **referente intermedio, rappresentante sindacale e verbale e note al colloquio di valutazione**, se pertinenti.

---

## VALUTATI

### VISIONE DELLA PROPRIA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Premendo su questa voce si è condotti alla visione della propria scheda individuale di valutazione.

### AUTOVALUTAZIONE

Premendo sulle singole voci è possibile inserire la propria autovalutazione per ciascun descrittore, secondo le istruzioni indicate sul sito.

Si è condotti a una nuova pagina da cui è possibile, premendo il pulsante **modifica il mio compito**, entrare in una pagina in cui inserire il testo.

Terminato è necessario premere **salva modifiche**

## TEMPISTICA

### COMPILAZIONE DEL VERBALE DEL COLLOQUIO DEL CONTROLLO IN ITINERE (VALUTATORE)

E' possibile procedere dal 1 al 31 luglio dell'anno di riferimento.

### AUTOVALUTAZIONE (VALUTATO)

E' possibile procedere dal 1 al 31 dicembre dell'anno di riferimento.

Durante questo periodo è possibile modificare la propria autovalutazione senza formalità

### COMPILAZIONE DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE (VALUTATORE)

E' possibile procedere dal 1 gennaio al 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento.

Durante questo periodo è possibile modificare la propria autovalutazione senza formalità, in quanto la scheda non sarà visibile al dipendente

### VISIONE DELLA PROPRIA SCHEDA DI VALUTAZIONE(VALUTATO)

A mezzanotte del 1 marzo la scheda non sarà più modificabile e il dipendente potrà prenderne visione.

La presa visione della scheda è registrata sul log del sito ed equivale alla consegna e presa in carico.  
Avverso la scheda è possibile entro il 15 di marzo presentare ricorso al Comitato di Garanzia.