

**SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

**MANUALE OPERATIVO
PER IL SISTEMA DI VALUTAZIONE
DEI DIRIGENTI DELL'ATENEO E DEL PERSONALE NON
DIRIGENZIALE**

Data 15.12.2010

INDICE

INDICE	2
1. PREMESSA	3
2. CENNI SUI SISTEMI DI VALUTAZIONE ATTUALMENTE UTILIZZATI	4
3. LE FINALITÀ E I PRINCIPI GENERALI	7
4. I DESTINATARI	8
5. I RESPONSABILI DELLA VALUTAZIONE	9
6. LE AREE DI VALUTAZIONE	9
7. LA VALUTAZIONE DELLA “PERFORMANCE STRATEGICA”	10
7.1. Gli indicatori per la valutazione della “performance strategica”	12
8. LA VALUTAZIONE DEL “COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO”	12
8.1 Gli indicatori del “comportamento organizzativo”	13
9. LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO... ..	15
10. PROCEDURA DI VALUTAZIONE	15
11. VALUTAZIONE DI II ISTANZA.....	16
12.RIPARTIZIONE DEL PUNTEGGIO DISPONIBILE.....	17

1. Premessa

Il modello proposto si prefigge lo scopo di interpretare le direttive inerenti l'adozione di un sistema di valutazione della performance, imposte dalla D.Lgs. 150/2009 e dalle delibere CIVIT nn. 88-89-104 del 2010, associandole alle esigenze organizzative connesse al comparto universitario. Dall'analisi delle specifiche norme si rileva in prima istanza una serie di criticità in fase attuativa, connesse all'evidenza che il sistema ideale (linee guida) proposto dal Legislatore si confà per lo più ad altre tipologie di Enti, quali Enti Locali, Ministeri etc., le cui prerogative caratterizzanti, nel perseguimento di finalità di interesse generale, si individuano nell'erogazione di servizi al cittadino e nell'attuazione di piani e programmi.

Come noto l'Università è istituzione pubblica autonoma i cui fini, sanciti da legge dello Stato nel rispetto dei principi di autonomia di cui al dettato costituzionale, sono la promozione della cultura, della ricerca, delle professionalità di grado superiore, dell'educazione e della formazione della persona con il contributo, nelle rispettive responsabilità, di tutte le sue componenti, personale docente e ricercatore, personale tecnico ed amministrativo.

Nel perseguimento delle predette finalità gli statuti organizzano la propria amministrazione attuando il principio della distinzione tra indirizzo e controllo da un lato e gestione dall'altro introdotto dal Legislatore con la legge n. 142 del 1990, consolidatosi con l'emanazione del decreto legislativo n. 29 del 1993 e della legge n. 127 del 1997 e definitivamente affermatosi con l'approvazione del decreto legislativo n. 165 del 2001. Gli organi di governo concorrono a definire gli obiettivi da perseguire e i programmi da attuare verificando poi la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive generali impartite, mentre ai dirigenti spetta l'attuazione della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa nel rispetto degli indirizzi ricevuti. Circostanze queste che non infrequentemente generano sovrapposizioni tra le sfere di competenza, anche in relazione alla compresenza di personale docente e di personale amministrativo. Basti ad esempio pensare nelle strutture dipartimentali alla figura del direttore di dipartimento, che viene eletto tra membri del personale docente e che svolge comunque attività di direzione amministrativa e gestionale. In base a tali funzioni dovrebbe far parte del processo di valutazione allo stesso modo del personale dirigente dell'Amministrazione, ma essendo sottoposto a differente regime non può essere valutato secondo gli stessi criteri.

La particolarità dell'ente universitario si rinviene anche in relazione alla tipologia differenziata di *stakeholders* che fruiscono dei servizi resi dall'amministrazione: gli studenti configurano la quota prevalente di utenza esterna rispetto ad altri soggetti che si pongono in relazione con l'Ente divenendo parimenti portatori di interessi, quali ad esempio fornitori, imprese, professionisti, enti pubblici e privati. Allo stesso tempo risulta rilevante la presenza di un'utenza interna costituita dagli stessi dipendenti nell'ambito dei rapporti di impiego pubblico o contrattualizzato e con riferimento alle relazioni intercorrenti fra i vari segmenti dell'organizzazione.

Inoltre la netta distinzione fra attività istituzionale, didattica e ricerca, espletata dall'Ente universitario e servizi amministrativi e di supporto, presuppone un approccio differenziato per quanto concerne le procedure di valutazione della performance anche in considerazione della circostanza che i servizi amministrativi e di supporto sono erogati da personale dipendente il cui rapporto di lavoro è regolato dai contratti collettivi e dalle leggi sul rapporto di lavoro privato mentre l'attività didattica e la ricerca sono prerogativa del personale docente e ricercatore in regime di diritto pubblico.

Come noto, il soggetto preposto al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa a livello decentrato è l'Organismo indipendente di valutazione, di cui all'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, che nelle Università, alla luce degli indirizzi interpretativi della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT), è individuato nel Nucleo di Valutazione. Il Nucleo pertanto nel continuare a svolgere i compiti previsti alla normativa con riferimento alla valutazione delle attività istituzionali di didattica e ricerca, ha predisposto anche il presente modello per la valutazione delle attività amministrative di supporto.

Obiettivo del modello, pertanto, sarà quello di analizzare la performance organizzativa e la performance individuale inerente ai servizi amministrativi e di supporto, sebbene un tentativo di conciliazione dei due settori in ottica valutativa possa, nel tempo e con i dovuti accorgimenti, essere realizzato e con l'auspicio che il *feedback* nell'ambito delle relazioni tra le strutture amministrative ed i soggetti istituzionali possa svilupparsi e con esso possa essere realizzato il miglioramento delle interconnessioni a livello procedurale nell'ottica di una crescita qualitativa dei servizi offerti e della razionalizzazione dei costi che configurano il traguardo della norma da attuare.

2. Cenni sui sistemi di valutazione attualmente utilizzati

Ai fini dello sviluppo di un sistema di misurazione e valutazione della *performance* volto al miglioramento della qualità dei servizi e della crescita

delle competenze professionali, l'Amministrazione dell'Ateneo ha già da tempo implementato specifici processi volti allo sviluppo del sistema di programmazione strategica e operativa e al monitoraggio e alla valutazione dei risultati raggiunti. In questo ambito ha assunto particolare rilevanza, anche in relazione alla recente istituzione delle Aree Dirigenziali, un articolato sistema di programmazione e di misurazione delle attività e del raggiungimento degli obiettivi che viene realizzato per mezzo di uno specifico strumento denominato "Piano operativo direzionale". Più in dettaglio, il Piano operativo direzionale prevede l'assegnazione alle aree dirigenziali, e successivamente ai sottostanti livelli funzionali ed operativi, in un'ottica multilivello coerente con le disposizioni normative riportate all'articolo 7 del D.Lgs. 150/2009, degli obiettivi di *performance* prestabiliti e delle risorse necessarie al loro raggiungimento. L'assegnazione di obiettivi e risorse ha luogo a seguito di una fase di confronto e di contraddittorio con gli stessi responsabili dirigenziali nella quale vengono specificati gli obiettivi da perseguire, viene esaminata la coerenza degli stessi con gli obiettivi strategici fissati dagli organi di governo dell'Ateneo e viene definito l'ammontare delle risorse umane, finanziarie e strumentali necessario a raggiungere i livelli di *performance* prestabiliti.

Tale sistema rende possibile lo sviluppo del processo di programmazione nell'Ateneo, con un maggiore coinvolgimento dei responsabili delle strutture amministrative di vertice e una conseguente maggiore responsabilizzazione degli stessi sui risultati raggiunti. Allo stesso tempo, il Piano operativo direzionale consente di realizzare una puntuale valutazione della capacità di raggiungimento degli obiettivi e dei correlati livelli di efficacia, efficienza ed economicità, nell'ottica di attuazione di un processo di valutazione dei risultati amministrativi accurato e orientato alla logica della *performance* per il miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Nello schema seguente (Tabella 1) vengono sinteticamente rappresentate le fasi attraverso le quali si sviluppa il Piano operativo direzionale, che risultano coerenti con le fasi del ciclo di gestione della performance descritte all'articolo 4 del D.Lgs. 150/2009.

Tabella 1 : Piano Operativo Direzionale - fasi



Essendo quindi già presente in Ateneo un sistema finalizzato alla programmazione, al monitoraggio e alla valutazione della *performance*, si è ritenuto opportuno procedere alla valorizzazione degli strumenti esistenti, coerenti con le esigenze di rappresentazione della *performance* previste dalla normativa, ed alla loro integrazione e adeguamento alla luce delle disposizioni e delle linee guida emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con particolare

riferimento ai principi contenuti nelle delibere nn. 88/2010, 89/2010 e 104/2010 della CIVIT.

Come già specificato in precedenza, il sistema si riferisce esclusivamente al monitoraggio e alla valutazione delle attività amministrative e di supporto, ma non esclude una successiva connessione alle attività istituzionali relative alla didattica e alla ricerca già sottoposte alla valutazione del Nucleo di Valutazione, organo che la CIVIT, nella delibera n. 9/2010, ha interpretato come deputato allo svolgimento dell'attività di valutazione.

La complessità del sistema di misurazione e valutazione delle *performance* e la necessità che lo stesso sia applicato a tutti gli ambiti di attività della struttura amministrativa, hanno comportato la scelta di procedere per gradi successivi al fine di soddisfare due esigenze essenziali. Da un lato è stato infatti necessario effettuare delle scelte che consentano di avviare il sistema di valutazione già a partire dal mese di gennaio del prossimo anno. La presenza dei termini stringenti per la predisposizione del sistema e per la sua applicazione comporta quindi la necessità di procedere, almeno in una prima fase, a delle semplificazioni necessarie a rendere il sistema immediatamente operativo e ad effettuare una prima sperimentazione delle implementazioni apportate ai sistemi esistenti. Ovviamente una volta sperimentato il sistema, acquisite le informazioni necessarie e modellati i sistemi informativi alle nuove necessità, tali semplificazioni potranno essere eliminate e il sistema potrà operare a regime. In secondo luogo, la gradualità nell'implementazione del sistema di valutazione, consente una maggiore partecipazione dei soggetti coinvolti, indispensabile per il funzionamento del sistema stesso, e una conseguente maggiore garanzia di successo.

3. Le finalità e i principi generali

L'adozione del sistema di valutazione delle prestazioni della dirigenza e del personale non dirigenziale dell'Ateneo persegue le seguenti finalità fondamentali:

- *valorizzare il ruolo del personale, evidenziando le prestazioni conseguite;*
- *collegare, a regime, alle prestazioni una quota parte della retribuzione (c.d. retribuzione di risultato), come stabilito da specifiche fonti normative e contrattuali, con riferimento alla disciplina del rapporto di lavoro;*

- *assicurare la coerenza tra gli obiettivi strategici e l'azione amministrativa;*
- *implementare il sistema conoscitivo gestionale a supporto degli Organi di governo dell'Ateneo.*

Un adeguato processo di valutazione, in termini di analisi quantitative e qualitative dei rendimenti conseguiti, consente di:

- monitorare e tenere costantemente presenti le caratteristiche del contesto socio-professionale interno;
- rendere conoscibili missioni ed obiettivi dell'amministrazione;
- cogliere il grado di interazione che lega il vertice dell'amministrazione alle strutture operative e i responsabili di tali strutture ai loro collaboratori.

I principi generali a cui il sistema di valutazione si ispira sono:

- *trasparenza e pubblicità dei criteri;*
- *partecipazione del soggetto valutato al procedimento, anche attraverso la comunicazione e la condivisione degli obiettivi ad esso assegnati;*
- *diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto valutatore di prima istanza;*
- *previsione di un momento di verifica intermedio;*
- *eventuale verifica della valutazione da parte del valutatore di seconda istanza;*
- *regole di valutazioni univoche e adattabili alle caratteristiche delle diverse figure professionali per assicurare omogeneità ed uniformità alla valutazione stessa.*

4. I destinatari

Il sistema di valutazione dei Dirigenti e del personale non dirigenziale dell'Ateneo si applica, a regime:

- al Direttore Amministrativo
- ai Dirigenti
- al personale non dirigenziale.

L'applicazione del sistema avverrà progressivamente, a partire dalle posizioni di responsabilità fino a ricomprendere, in un momento successivo, tutto il personale.

5. I responsabili della valutazione

Per responsabili della valutazione si intendono:

- il Rettore, che riferisce al Consiglio di Amministrazione per il Direttore Amministrativo, su proposta del Nucleo di valutazione;
- il Direttore Amministrativo per i Dirigenti;
- i Dirigenti per i Capi area;
- I Capi area per i Capi divisione/ufficio;
- I Capi divisione/ufficio per il restante personale non dirigenziale.

In caso di giudizio non condiviso, la valutazione finale viene rimessa: al Nucleo di valutazione per il Direttore Amministrativo; al Direttore Amministrativo per i Dirigenti; ad una commissione di tre Dirigenti per i Capi area; ad una commissione di tre Capi area per i Capi divisione/ufficio ed il restante personale.

Nel paragrafo 9 è specificata la procedura di valutazione di II istanza.

6. Le aree di valutazione

Sia per il Direttore Amministrativo che per i Dirigenti, la valutazione è effettuata con riguardo a due macroaree:

- *Raggiungimento degli obiettivi strategici (performance strategica)*: in questo ambito sono prese in considerazione le prestazioni con riferimento agli obiettivi straordinari e ordinari individuati nella fase di programmazione (l'attenzione è concentrata sui risultati conseguiti nell'anno considerato);
- *Comportamento organizzativo*: in questo ambito sono prese in considerazione le capacità manageriali, con particolare riferimento alla dimensione organizzativa e relazionale (l'attenzione è concentrata sul come le prestazioni saranno conseguite).

Il raggiungimento degli obiettivi strategici e il comportamento organizzativo costituiranno oggetto di valutazione anche per alcune figure di personale non dirigenziale (Capi area; Capi divisione/ufficio).

Il sistema si fonda su una forte responsabilizzazione degli stessi soggetti valutati ai quali è affidata in larga parte la fornitura dei dati.

Per il personale non dirigente la valutazione è effettuata sulla base del raggiungimento degli obiettivi operativi (*performance operativa*) che consistono nella ripartizione degli obiettivi strategici (ordinari e straordinari) definiti in precedenza. In altri termini, al personale non dirigenziale (diverso dai Capi area e Capi ufficio) vengono attribuiti obiettivi operativi coerenti con gli obiettivi strategici (gerarchicamente superiori).

Le informazioni necessarie per effettuare la valutazione devono essere raccolte attraverso adeguato campionamento, verificate e registrate agli atti della valutazione. I metodi di raccolta delle informazioni comprendono:

- interviste;
- osservazione di attività;
- esame dei documenti¹.

7. La valutazione della “performance strategica”

Presupposto necessario per avviare il processo di valutazione della dirigenza e del personale non dirigenziale è l’emanazione del Piano programmatico della *performance* dell’attività amministrativa. Sulla base di questo documento, infatti, vengono individuati gli obiettivi da assegnare ai dirigenti nonché ad alcuni funzionari, che possono essere straordinari e/o ordinari, determinando i relativi risultati da realizzare in un periodo di tempo, che di norma coincide con l’anno cui si riferisce la valutazione stessa.

¹ Le fonti di informazioni scelte possono variare con il campo e con la complessità della valutazione e possono comprendere quanto segue:

- a) interviste con funzionari e con altri collaboratori dei Dirigenti;
- b) osservazione delle attività e delle condizioni dell’ambiente di lavoro;
- c) documenti, quali: obiettivi, piani, procedure, norme, istruzioni, specifiche, contratti ed ordini;
- d) registrazioni, come registrazioni di ispezioni, resoconti di riunioni, rapporti di audit, registrazioni di programmi di controllo e risultati di misurazioni;
- e) riassunti di dati, analisi ed indicatori di prestazioni;
- f) informazioni sui programmi di campionamento pertinenti dell’Unità organizzativa oggetto della valutazione e sulle procedure per il controllo del campionamento e dei processi di misurazione;
- g) rapporti da altre fonti, per esempio, informazioni di ritorno dal sistema-cliente e altre informazioni pertinenti da parti esterne;
- h) anche dati di computer e dell’Ateneo.

Il processo inizia con il Direttore Amministrativo al quale, nel quadro delle linee strategiche delineate dal Rettore, sono assegnate le *performances* strategiche oggetto della valutazione annuale.

In una fase successiva, il Direttore Amministrativo avvia, a sua volta, la condivisione degli obiettivi annuali da attribuire ai Dirigenti da lui coordinati, che naturalmente devono essere coerenti con quelli a lui assegnati. Il sistema di programmazione e misurazione delle *performances* del Direttore Amministrativo, infatti, deve necessariamente risultare connesso con quello dei Dirigenti in modo da definire, nel comune periodo gestionale di riferimento, un quadro quanto più possibile congruo ed integrato dei risultati complessivamente attesi dalle singole strutture organizzative. I Dirigenti, quindi, assegnano gli obiettivi annuali ai rispettivi Capi area e questi, a loro volta, ai Capi divisione/ufficio che li assegnano al restante personale.

E' chiaro che l'assegnazione e la condivisione degli obiettivi tiene conto delle risorse umane, strumentali e finanziarie a disposizione e che la valutazione degli stessi non potrà prescindere dalla valutazione complessiva delle *performances* dei propri collaboratori. Eventuali variazioni nella consistenza delle risorse in corso d'anno verrà considerata in sede di valutazione finale. Allo stesso modo, nell'ambito della valutazione si tiene conto anche dell'efficienza nell'impiego delle risorse disponibili.

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

- *coerenza degli obiettivi con le direttive contenute nel Piano programmatico della performance e con l'attività istituzionale svolta dall'ufficio*

Si deve verificare l'attinenza dell'attività svolta con gli obiettivi assegnati e le possibilità di raggiungimento degli stessi, nel medio e lungo periodo, con le risorse disponibili.

- *misurabilità dell'obiettivo*

Il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti deve poter essere verificato in maniera quanto più possibile oggettiva e trasparente attraverso appositi indicatori.

- *chiarezza del limite temporale di riferimento*

Gli obiettivi devono essere realizzati in un arco temporale ben definito, che in genere è di un anno; è possibile prevedere un momento di valutazione intermedio che consente un adeguamento anche *in progress* degli stessi.

Nel caso di obiettivi strategici pluriennali, questi vanno ricondotti alle cadenze annuali del ciclo di valutazione. Per ciascun obiettivo strategico pluriennale, pertanto, occorre individuare il corrispondente obiettivo operativo annuale, inteso come effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ai fini del raggiungimento dell'obiettivo finale.

7.1. Gli indicatori per la valutazione della “performance strategica”

Ai fini della valutazione della performance strategica, sono individuati gli indicatori di seguito elencati:

- *Grado di realizzazione*: livello di realizzazione dell'obiettivo assegnato rispetto al risultato atteso;
- *Approfondimento*: grado di completezza nel trattamento della materia trattata e degli elementi elaborati.

8. La valutazione del “comportamento organizzativo”

La seconda macroarea per la valutazione è, come sopra detto, quella concernente il “comportamento organizzativo” che ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione tenendo conto anche delle capacità di coordinamento e di gestione del personale assegnato.

Tale area di valutazione, inoltre, ha la funzione di compensare i “punti di debolezza” del sistema di valutazione dei risultati (valutazione della “performance strategica” del dirigente), che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti, non riesce ad evidenziare efficacemente le capacità organizzative del valutato;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, riesce con difficoltà a valorizzare la complessa attività di tipo relazionale dei dirigenti.

8.1 Gli indicatori del “comportamento organizzativo”.

A tale scopo, nell’ambito del “comportamento organizzativo”, vengono valutate tre categorie di competenze organizzative:

- *capacità di analisi e programmazione*
- *capacità di relazione e coordinamento*
- *capacità di gestione e realizzazione.*

Per ciascuna delle categorie sopraelencate si descrivono qui di seguito i rispettivi “livelli di rendimento ottimale” .

DIRIGENTI

- **Analisi e programmazione:** ha una conoscenza approfondita della complessità organizzativa della struttura in cui opera; contribuisce alla definizione delle strategie di lungo e medio periodo in coerenza con la missione dell’amministrazione; individua obiettivi chiari e congruenti con le attività assegnate alla propria struttura, favorendo la collaborazione con i Capi area/divisione/ufficio; promuove la cultura dell’orientamento ai risultati e della responsabilizzazione al loro conseguimento; riconosce con chiarezza il livello di priorità degli interventi da realizzare; stima le risorse umane, economiche e strumentali necessarie per un efficace conseguimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura.
- **Gestione e realizzazione:** sa gestire attività particolarmente complesse; dimostra prontezza nella risoluzione delle problematiche che si trova ad affrontare; opera in modo autonomo assumendosi la responsabilità del buon andamento della struttura a lui affidata; è flessibile nell’individuazione delle scelte organizzative più adeguate ed individua prontamente soluzioni alternative; favorisce e promuove l’approfondimento e l’utilizzo di nuove metodologie, oltre che l’impiego di dotazioni strumentali innovative; provvede all’assegnazione dei compiti avendo cura di tenere in considerazione le competenze e le attitudini di ciascuno dei capi area/ufficio affidati alla sua direzione; promuove modalità operative trasparenti e condivise con i capi area/divisione/ufficio della struttura; svolge un attento monitoraggio delle funzioni a lui affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo direzionale.
- **Relazione e coordinamento:** ha un chiaro quadro delle competenze professionali a sua disposizione e ne supervisiona il corretto impiego

valorizzando le competenze di ciascuno; dimostra autorevolezza; è propenso ad accogliere positivamente i suggerimenti favorendo la massima collaborazione; comunica efficacemente indirizzi e linee strategiche; utilizza adeguatamente lo strumento della delega come modalità di gestione e di responsabilizzazione dei capi area/divisione/ufficio afferenti alla propria unità organizzativa; favorisce la circolazione delle informazioni all'interno della struttura da lui coordinata; coinvolge i capi area/divisione/ufficio nella definizione delle iniziative da intraprendere; sa creare reti relazionali; supervisiona lo sviluppo del percorso di carriera dei suoi collaboratori; previene l'insorgere di conflitti all'interno della sua struttura; è capace di proporre e promuovere cambiamenti organizzativi.

CAPI AREA/DIVISIONE/UFFICIO

- **Analisi e programmazione:** conosce in modo approfondito le caratteristiche organizzative del contesto in cui opera; collabora con il Dirigente alla programmazione di obiettivi di gestione coerenti con le linee strategiche della struttura in cui opera; individua per sé e per i suoi collaboratori obiettivi operativi specifici e congruenti con gli indirizzi strategici generali; definisce adeguati piani di realizzazione degli obiettivi programmatici e ne promuove la condivisione tra i soggetti coinvolti; individua con chiarezza il livello di priorità degli interventi da realizzare; sa anticipare il verificarsi di situazioni prevedibili; è in grado di stimare le risorse necessarie per la realizzazione delle attività di sua competenza e sa distribuire il lavoro fra le risorse umane a sua disposizione fornendo indicazioni e metodologie per un efficiente svolgimento dei compiti a ciascuno assegnati.
- **Gestione e realizzazione:** è in grado di gestire situazioni articolate che richiedono conoscenze specifiche di settore; realizza i piani programmati e affronta con risolutezza le situazioni critiche; sa proporre soluzioni adeguate ed efficaci nelle materie di propria competenza; è disponibile all'approfondimento e all'utilizzo di nuove metodologie, oltre che all'impiego di dotazioni strumentali innovative; dimostra notevole capacità di adattarsi alla variazione del contesto in cui opera; promuove modalità operative trasparenti e condivise.
- **Relazione e coordinamento:** valorizza competenze e attitudini dei suoi collaboratori; li incontra periodicamente e rileva le loro esigenze; ripartisce razionalmente i carichi di lavoro, tenendo conto delle competenze e delle attitudini dei propri collaboratori; ricorre costantemente al dialogo ed è disponibile ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; sa comunicare in modo analitico ed efficace; dimostra

una adeguata capacità di coinvolgimento nelle iniziative intraprese; opera in modo da supportare la circolazione delle informazioni e da far diffondere le conoscenze tra i suoi collaboratori; cura lo sviluppo del percorso formativo e di carriera dei suoi collaboratori; è capace di motivare; è in grado di gestire conflitti all'interno della sua struttura; favorisce il lavoro in team; favorisce la realizzazione dei cambiamenti organizzativi. È in grado di valutare, segnalare e programmare i fabbisogni formativi del personale a sua disposizione.

9. La valutazione dei risultati del Direttore Amministrativo.

Il Rettore affida al Direttore Amministrativo gli obiettivi, le priorità e i pesi ai fini della valutazione finale, in conformità alle direttive contenute nel Piano programmatico della performance dell'attività amministrativa, riferendone successivamente al Consiglio di Amministrazione.

Il Direttore Amministrativo è inoltre tenuto al raggiungimento degli obiettivi ordinari definiti dalla legge, dallo statuto e dai regolamenti.

La valutazione del grado di raggiungimento dei suddetti obiettivi è operata, su proposta del Nucleo di valutazione, dal Rettore che poi riferisce al Consiglio di Amministrazione.

10. Procedura di valutazione

Il processo di valutazione è preceduto da un momento di verifica intermedio nel quale i dati rilevati sono finalizzati principalmente ad individuare la necessità di eventuali interventi correttivi. La fase finale, invece, che si colloca, di norma, nel primo trimestre dell'anno successivo a quello considerato, utilizza i dati raccolti per determinare il punteggio da attribuire al valutato.

Questo partecipa alle varie fasi del processo di valutazione fornendo, su eventuale richiesta del valutatore, ulteriori elementi e chiarimenti che ritenga utili ad illustrare lo stato di realizzazione degli obiettivi. Nel caso in cui, nel corso dell'anno, si verificano eventi sopravvenuti non preventivabili, che di per sé rendano impossibile il pieno raggiungimento dei risultati operativi programmati (ad es. lunghe assenze per maternità o significativi periodi di assenza per malattia), la valutazione del dirigente o funzionario interessato sarà condotta effettuando un'adeguata ponderazione degli anzidetti eventi ostativi con conseguente ricalibratura dei rendimenti attesi e dei punteggi ad essi

connessi (per es., nel caso di assenza dal servizio per giustificati motivi, si potrà riportare, per quanto possibile in modo quantitativo, il *target* effettivamente raggiunto al periodo di effettivo svolgimento del servizio).

Sarà, altresì, possibile valutare una modifica parziale e/o totale degli obiettivi inizialmente assegnati al dirigente o funzionario, laddove situazioni eccezionali renderanno impossibile o non più proficuo per l'amministrazione il conseguimento degli stessi.

Conclusa la fase acquisitiva degli elementi di valutazione, il responsabile della valutazione appone sulla scheda i punteggi attribuiti e sottoscrive la scheda stessa. Questa è poi comunicata al valutato, che la sottoscrive apponendovi la data relativa, e che può, in tale occasione, svolgere eventuali proprie osservazioni.

Occorre evidenziare che la fase conclusiva di valutazione, diversamente dal processo iniziale di programmazione (fase discendente), deve essere formalizzata prima tra i Capi area/divisione/ufficio e i Dirigenti, quindi fra i Dirigenti e il Direttore Amministrativo, successivamente tra il Direttore Amministrativo e il Rettore che riferisce al Consiglio di Amministrazione (fase ascendente).

La documentazione relativa al processo di valutazione è trasmessa all'Ufficio del personale ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato; ciò avviene anche in caso di richiesta di revisione della valutazione dando luogo ad una attribuzione provvisoria della suddetta indennità. Le schede vengono infine conservate nel fascicolo personale di ciascun valutato.

11. Valutazione di II istanza.

Nella valutazione di prima istanza si redige un verbale dal quale risultano le motivazioni della non condivisione della valutazione (come descritto nel paragrafo 8 che precede: "il soggetto valutato partecipa a questa fase attraverso un colloquio finale in cui fornisce, anche su richiesta del valutatore, eventuali ulteriori elementi e chiarimenti che ritenga utili ad illustrare lo stato di realizzazione degli obiettivi [...]). Conclusa la fase acquisitiva degli elementi di valutazione, il responsabile della valutazione appone sulla scheda i punteggi attribuiti e sottoscrive la scheda stessa. Questa è poi comunicata al valutato,

che la sottoscrive apponendovi la data relativa, e che può, in tale occasione, svolgere eventuali proprie osservazioni”).

Lo stesso CCNL prevede all’articolo 81, II comma, lo svolgimento del “contraddittorio in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui”;

Come anticipato nel paragrafo 3 “in caso di giudizio non condiviso, la valutazione finale viene rimessa: al Nucleo di valutazione per il Direttore Amministrativo; al Direttore Amministrativo per i Dirigenti; ad una commissione di tre Dirigenti per i Capi area; ad una commissione di tre Capi area per i Capi divisione/ufficio e per il restante personale che convoca il superiore gerarchico del valutato.

Le commissioni sono nominate annualmente.

Ciò premesso, l’iter da seguire nel caso in cui il valutato non abbia provveduto a sottoscrivere per accettazione la valutazione effettuata dal superiore gerarchico (e, dunque, non ha sottoscritto la scheda di valutazione o l’ha sottoscritta solamente per presa visione), è il seguente:

- a) il superiore gerarchico certifica la mancata accettazione ed invita formalmente il valutato a rilasciare una dichiarazione, da riportarsi a verbale, sui motivi che hanno impedito l’accettazione;
- b) dalla certificazione di mancata accettazione decorre il termine per la richiesta della valutazione di II istanza, da inoltrarsi da parte del valutato al dirigente competente;
- c) il dirigente responsabile convoca la commissione per l’espletamento della valutazione di II istanza;
- d) la valutazione di II istanza si effettua in presenza delle persone previste dal paragrafo 3 del presente Manuale e di essa deve essere redatto opportuno verbale dal quale risultino, tra l’altro, le motivazioni che hanno determinato la mancata accettazione della valutazione di prima istanza.

12.Ripartizione del punteggio disponibile.

Il sistema ipotizzato prevede che la valutazione delle prestazioni consenta il conseguimento di un punteggio massimo di **100**.

Nella scheda di valutazione degli obiettivi, che in una prima fase è adottata solo per il personale dirigenziale e non dirigenziale con funzioni di

responsabilità, tale punteggio viene preliminarmente ripartito tra le due macro-aree della valutazione nel modo seguente:

- **80** punti alla “performance strategica”,
- **20** punti al “comportamento organizzativo”.

Nell’ambito della prima macroarea il punteggio è articolato tra i vari obiettivi assegnati e, all’interno di questi, tra i due indicatori di valutazione individuati; la somma dei punteggi conseguiti, aggiunto al punteggio relativo alla seconda macroarea, determinerà il valore complessivo attribuito al soggetto valutato.

Tale valore consentirà di collocare il valutato in una dei seguenti tre livelli: *non sufficiente, sufficiente, buono*. All’esito della prima fase di avvio del sistema saranno meglio specificati i punteggi relativi ai tre livelli di valutazione e il collegamento con le risorse destinate alla valorizzazione della *performance*.

Scheda A “Valutazione dei dirigenti”			
Dati anagrafici	Nome	Cognome	Data di nascita
Dati professionali	Direzione generale		Ufficio
AREE DI VALUTAZIONE			
A. Performance strategica		Punteggio massimo attribuito	
Obiettivo n. 1.....			
Obiettivo n. 2.....			
Obiettivo n. 3.....			
Obiettivo n. 4.....			
Descrizione obiettivo n. 1.....		Risultato atteso	
Descrizione obiettivo n. 2.....		
Descrizione obiettivo n. 3.....		
Descrizione obiettivo n. 4.....		
Momento di verifica intermedio:			
Obiettivi/attività	Sato dell'arte	Osservazioni	
1.			
Obiettivi/attività	Sato dell'arte	Osservazioni	
2.			
Obiettivi/attività	Sato dell'arte	Osservazioni	
3.			
Obiettivi/attività	Sato dell'arte	Osservazioni	
4.			
A.1. Verifica finale della performance strategica - Obiettivo n. 1			

	Punteggio attribuito	Punteggio conseguito
1. Grado di realizzazione		
2. Approfondimento		
Totale:		
A.1. Verifica finale della performance strategica - Obiettivo n. 2		
	Punteggio attribuito	Punteggio conseguito
1. Grado di realizzazione		
2. Approfondimento		
Totale:		
A.1. Verifica finale della performance strategica - Obiettivo n. 3		
	Punteggio attribuito	Punteggio conseguito
1. Grado di realizzazione		
2. Approfondimento		
Totale:		
A.1. Verifica finale della performance strategica - Obiettivo n. 4		
	Punteggio attribuito	Punteggio conseguito
1. Grado di realizzazione		
2. Approfondimento		
Totale:		
B. Comportamento organizzativo		
B.1. Valutazione finale del comportamento organizzativo:		
	Punteggio attribuito	Punteggio conseguito
1. Analisi e programmazione	10	
2. Relazione e coordinamento	5	
3. Gestione e realizzazione	5	
Totale	20	
Osservazioni		
Valutatore		Valutato
Scarsa	Sufficiente	Buona
Rilevazione fabbisogni formativi		

Data _____

Firma Valutatore

Firma Valutato

Scheda B “Valutazione personale non dirigenziale con responsabilità”			
Dati anagrafici	Nome	Cognome	Data di nascita
Dati professionali	Direzione generale		Ufficio
AREE DI VALUTAZIONE			
C. Obiettivi operativi/attività		Punteggio massimo attribuito	
Obiettivo n. 1.....			
Obiettivo n. 2.....			
Obiettivo n. 3.....			
Obiettivo n. 4.....			
Descrizione obiettivo n. 1.....		Risultato atteso	
Descrizione obiettivo n. 2.....		
Descrizione obiettivo n. 3.....		
Descrizione obiettivo n. 4.....		
Momento di verifica intermedio:			
1.	Obiettivi/attività	Sato dell'arte	Osservazioni
2.	Obiettivi/attività	Sato dell'arte	Osservazioni
3.	Obiettivi/attività	Sato dell'arte	Osservazioni
4.	Obiettivi/attività	Sato dell'arte	Osservazioni
C.1. Verifica finale della performance operativa - Obiettivo n. 1			
		Punteggio attribuito	Punteggio conseguito

1. Grado di realizzazione			
2. Approfondimento			
Totale:			
C.1. Verifica finale della performance operativa - Obiettivo n. 2			
		Punteggio attribuito	Punteggio conseguito
1. Grado di realizzazione			
2. Approfondimento			
Totale:			
C.1. Verifica finale della performance operativa Obiettivo n. 3			
		Punteggio attribuito	Punteggio conseguito
1. Grado di realizzazione			
2. Approfondimento			
Totale:			
C.1. Verifica finale della performance operativa - Obiettivo n. 4			
		Punteggio attribuito	Punteggio conseguito
1. Grado di realizzazione			
2. Approfondimento			
Totale:			
D. Comportamento organizzativo			
D.1. Valutazione finale del comportamento organizzativo:			
		Punteggio attribuito	Punteggio conseguito
1. Analisi e programmazione		10	
2. Relazione e coordinamento		5	
3. Gestione e realizzazione		5	
Totale		20	
Osservazioni			
Valutatore		Valutato	
Scarsa	Sufficiente	Buona	
Rilevazione fabbisogni formativi			

Data _____

Firma Valutatore

Firma Valutato
