



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

Sistema di valutazione dei risultati e delle prestazioni del personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo

criteri generali

(CCNL 9 agosto 2000 artt. 58, c.1 e 3; 61,c.5; 63, c.4;)

1 giugno 2004 (1° esame 15 luglio 2004)

19 luglio 2004 (2° esame 20 luglio 2004)

21 luglio 2004 (3° esame 23 luglio 2004)

Il sistema di valutazione illustrato riguarda tutto il personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo, secondo i diversi livelli di responsabilità.

È un sistema strutturato e formalizzato per l'analisi e la misurazione dei contributi del personale, in termini di merito e impegno individuale e/o di gruppo, riferiti ai risultati conseguiti e ai comportamenti organizzativi messi in atto in un determinato periodo di tempo, per raggiungere gli obiettivi preventivamente individuati.

Il sistema si configura come strumento di gestione e di valorizzazione delle risorse umane volto, in particolare, a:

- promuovere la consapevolezza che il processo è finalizzato al miglioramento continuo dell'organizzazione.
- coinvolgere i collaboratori, in qualità di protagonisti, nei processi di lavoro e nel proprio sviluppo professionale;
- sostenere e valorizzare lo sviluppo di comportamenti organizzativi che contribuiscano a conseguire i risultati attesi;
- facilitare il processo di comunicazione fra responsabili e collaboratori;
- mirare gli interventi formativi.

1. Obiettivi

- Facilitare il raggiungimento degli obiettivi generali programmatici dell'Ateneo, orientando e sostenendo l'azione delle persone su obiettivi e comportamenti organizzativi coerenti.
- Sviluppare una cultura dell'organizzazione del lavoro basata sulla programmazione, sul monitoraggio e sulla verifica dei risultati raggiunti.
- Favorire la crescita professionale delle persone, aiutandole a individuare i propri punti di forza e di debolezza e a indirizzare i propri comportamenti organizzativi verso obiettivi di miglioramento continuo, anche attraverso appositi interventi formativi.
- Consolidare e sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori.
- Migliorare il clima organizzativo attraverso lo sviluppo delle capacità di lavorare in gruppo per il raggiungimento di obiettivi condivisi.
- Disporre di criteri trasparenti e affidabili per il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo.
- Correlare l'erogazione del compenso incentivante a effettivi incrementi di produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi.

2. Strumenti operativi

Piano di lavoro

È il documento/scheda per la formalizzazione degli obiettivi individuati, dei criteri di misura e delle azioni necessarie al raggiungimento degli stessi; nel documento è previsto un apposito spazio dedicato a eventuali commenti e osservazioni da parte del valutato e del valutatore.

Il piano di lavoro è compilato dal valutato e confrontato con il valutatore (*vedi Tav. n. 3*) per la necessaria validazione.

Scheda di valutazione

È il documento in cui il valutatore esprime la valutazione del valutato, in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi individuati; la scheda è differenziata per le diverse categorie professionali.

Nella scheda dovrà essere riportata l'eventuale proposta di azioni di miglioramento professionale per il valutato, anche attraverso l'individuazione di appositi interventi formativi.

Colloquio di verifiche intermedie

Il valutatore e il valutato, attraverso verifiche intermedie, la cui cadenza va definita nel piano di lavoro, effettuano un'analisi congiunta sullo stato di avanzamento degli obiettivi da raggiungere. Il valutato può richiedere al valutatore, in qualsiasi momento del processo, un incontro di verifica.

Gli incontri tra valutatore e valutato hanno anche la finalità di individuare eventuali azioni correttive e/o revisione degli obiettivi precedentemente individuati.

Colloquio di valutazione finale

Il colloquio individuale per la valutazione finale costituisce il momento della condivisione del bilancio dei risultati conseguiti e impegna il valutatore e il valutato nella individuazione di azioni di miglioramento professionale (*ad es.: letture di approfondimento etc.*), anche attraverso appositi interventi formativi.

3. Sistema di organizzazione del lavoro per obiettivi

Il sistema di valutazione dei risultati e delle prestazioni presuppone un'organizzazione del lavoro per obiettivi.

Gli obiettivi possono essere individuali e/o comuni, quantitativi e/o qualitativi e riflettono le priorità gestionali individuate dalla Direzione amministrativa in correlazione agli obiettivi generali programmatici dell'Ateneo.

Gli obiettivi devono essere forniti ai soggetti valutati prima del periodo di riferimento della valutazione.

La **valutazione dei risultati** attiene alla misurazione degli obiettivi raggiunti nel periodo di riferimento (*il cosa e il quando*);

la **valutazione delle prestazioni** attiene all'osservazione dei comportamenti organizzativi messi in atto per raggiungere gli obiettivi medesimi (*il come*).

3.1 Valutazione dei risultati

A) Gli obiettivi individuali attengono ai risultati attesi dal personale di catt. **EP e D** (*con incarichi di responsabilità*) da conseguire in un determinato periodo di tempo.

Essi devono rispondere alle seguenti caratteristiche:

- essere collegati alle priorità gestionali individuate;
- essere individuati congiuntamente dal valutatore e dal valutato;
- essere riferiti allo specifico contesto operativo della unità organizzativa e alle responsabilità/attività del valutato;
- essere conseguibili nel periodo di tempo determinato;
- essere formulati in modo chiaro e non equivocabile;
- non essere conflittuali con quelli di altri ruoli organizzativi.

E' opportuno che il numero degli obiettivi individuali vari da un minimo di 3 a un massimo di 5; gli obiettivi possono articolarsi in sotto obiettivi.

Il peso degli obiettivi individuali, espresso in percentuale, rappresenta la priorità o il valore relativo di ciascun obiettivo, rispetto agli altri. I pesi degli obiettivi sono proposti dal valutato al valutatore in fase di definizione degli obiettivi stessi.

Il criterio di misura dell'obiettivo individuale è un parametro di misurazione del risultato che deve essere individuato e condiviso dal valutatore e dal valutato in fase di formalizzazione degli obiettivi, nell'ambito della compilazione del piano di lavoro.

Tali parametri possono essere espressi come:

- misura quantitativa (*volume di attività, presentazione di specifica documentazione: relazioni, progetti, etc.*);
- tempistica (*sequenze di attività, scadenze, etc.*);
- indici indiretti (*benefici apportati e misurabili*).

B) Gli obiettivi comuni di unità organizzativa

Attengono ai risultati individuali e specifici attesi dal personale di catt. **B, C e D** (*senza incarichi di responsabilità*), da conseguire in un determinato periodo di tempo, nell'ambito di una determinata unità organizzativa.

Essi devono rispondere alle seguenti caratteristiche:

- essere collegati agli obiettivi dei responsabili;
- essere individuati congiuntamente dal valutatore e dai valutati;
- essere riferiti allo specifico contesto operativo e alle responsabilità/attività dei valutati;
- essere conseguibili nel periodo di tempo determinato;
- essere formulati in modo chiaro e non equivocabile;
- essere equamente ripartiti.

La valutazione dei risultati e delle prestazioni raggiunti misura il merito e l'impegno individuale (*ad es.: rispetto delle modalità e delle scadenze*), in relazione agli obiettivi raggiunti nell'unità organizzativa di appartenenza.

C) Gli obiettivi comuni di Ateneo

Sono obiettivi di tipo qualitativo. Si traducono in evidenze, ovvero in specifiche azioni/iniziative differenziate per le diverse categorie professionali (*ad es.: “Migliorare la qualità delle relazioni interfunzionali in un’ottica di integrazione”, per il personale di catt. EP e D con incarichi di responsabilità comporta la proposizione di soluzioni organizzative e gestionali; per il personale di catt. D, C, e B comporta l’adozione di azioni coerenti*).

3.2 Valutazione delle prestazioni

D) Comportamenti organizzativi

Esprimono l’insieme delle azioni comportamentali messe in atto, nell’ambito di un determinato contesto organizzativo e del sistema delle relazioni, per individuare, selezionare e adottare iniziative finalizzate al raggiungimento dei risultati attesi.

Ai sensi dell’art. 58, c.3, del CCNL vigente, il valutato, conosciuti gli esiti della valutazione finale, può, entro 15 gg., formulare proprie osservazioni all’apposito organismo, presieduto dal Direttore Amministrativo, costituito presso l’Ateneo.

Tav. 1- Gli obiettivi

Sistema di valutazione dei risultati e delle prestazioni del personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo	
TIPOLOGIA OBIETTIVI	INTERESSATI
A) obiettivi individuali	EP, D (<i>con incarichi di responsabilità</i>)
B) obiettivi comuni di unità organizzativa	B, C e D (<i>senza incarichi di responsabilità</i>)
C) obiettivi comuni di Ateneo	tutti
D) comportamenti organizzativi	tutti

Tav. 2 – Le fasi del processo ed i soggetti interessati

Sistema di valutazione dei risultati e delle prestazioni e correlato sistema di organizzazione del lavoro per obiettivi	
FASI	INTERESSATI
1. obiettivi generali programmatici di Ateneo	Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione
2. linee di gestione (<i>priorità gestionali</i>) e obiettivi comuni di Ateneo	Direttore Amministrativo e Dirigenti
3. obiettivi individuali	Direttore amministrativo, Dirigenti, EP, D (<i>con incarichi di responsabilità</i>)
4. obiettivi comuni di unità	Responsabili di unità
5. condivisione degli obiettivi, compilazione dei “Piani di lavoro” e verifica della coerenza	tutti
6. monitoraggio e verifiche intermedie	Valutatore e valutato
7. compilazione “Scheda di valutazione”	Valutatore
8. colloquio di valutazione ed eventuali osservazioni	Valutatore e valutato
9. verifica della coerenza e della omogeneità delle valutazioni; sistema premiante	Direttore Amministrativo e Dirigenti
10. raccolta schede di valutazione per piani di miglioramento	Ufficio di riferimento

Tav. 3 – Gli attori del processo di valutazione

Sistema di valutazione dei risultati e delle prestazioni del personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo	
VALUTATO	VALUTATORE
Dirigenti Capi Uffici di Staff	Direttore Amministrativo
EP e Responsabili di Ufficio di Coordinamento	Dirigente dell'Area
Capi degli Uffici afferenti alle Aree dirigenziali	Dirigente dell'Area <i>(sentito l'eventuale Responsabile di Ufficio di Coordinamento)</i>
Capo dell'Ufficio Amministrativo di Facoltà Capo dell'Ufficio Amministrativo di Dipartimento Responsabili di Laboratorio complesso*	Direttore Amministrativo <i>(sentito il Preside di Facoltà o il Direttore di Dipartimento)</i>
Personale assegnato all'ufficio	Capo ufficio
Personale delle Facoltà o dei Dipartimenti inquadrate nell'area tecnica, tecnico- scientifica ed elaborazione dati non assegnato all'Ufficio Amministrativo di Facoltà o di Dipartimento	Preside di Facoltà o Direttore di Dipartimento <i>(sentito l'eventuale Responsabile tecnico di riferimento)</i>

* Soggetti ai quali la responsabilità è stata attribuita con provvedimento formale del Direttore Amministrativo