

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

---

**Ultimo aggiornamento: 16 novembre 2018**



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Direzione Generale  
Area Finanza e Partecipate  
Area del Personale  
Via Zamboni 33 • 40126 Bologna

©Copyright 2018

# SOMMARIO

<b>PREMESSA.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>4</b>
<b>1       DESCRIZIONE DEL SISTEMA.....</b>	<b>8</b>
1.1   Caratteristiche distintive dell'amministrazione.....	8
1.2   Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	8
1.3   Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale .....	12
1.3.1 <i>Il sistema di misurazione e valutazione del Direttore Generale</i> .....	12
1.3.2 <i>Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei                 dirigenti</i> .....	17
1.4   Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e sua applicazione.....	33
1.5   Modalità di realizzazione delle indagini sul personale .....	34
1.6   Modalità di collegamento del processo di valutazione della performance con altri processi di gestione delle Risorse Umane.....	34
1.6.1 <i>Direttore Generale</i> .....	34
1.6.2 <i>Personale dirigente</i> .....	36
1.6.3 <i>Personale tecnico – amministrativo (non dirigente)</i> .....	37
1.6.4 <i>Personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL)</i> .....	38
1.7   Modalità di miglioramento progressivo del sistema .....	39
<b>2       PROCESSO.....</b>	<b>40</b>
2.1   Fasi e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance .....	40
2.2   Documenti del ciclo integrato della performance.....	40
2.3   Strumenti .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
<b>3       SOGGETTI E RESPONSABILITA' .....</b>	<b>44</b>
3.1   I soggetti chiamati a svolgere la funzione di misurazione e valutazione ...	44
<b>4       PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....</b>	<b>48</b>
4.1   Direttore Generale e Personale dirigente .....	48

4.2	Personale tecnico - amministrativo (non dirigente) e Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL) e Lettore a Contratto (LC).....	48
<b>5</b>	<b>MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI .....</b>	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO.....</b>	<b>51</b>
	<b>INDICE DELLE FIGURE:.....</b>	<b>52</b>
	<b>APPENDICE – STRUMENTI DI VALUTAZIONE.....</b>	<b>53</b>
	Direttore Generale .....	53
	Personale Dirigente.....	56
	Personale Tecnico Amministrativo con responsabilità ex art. 75 (cat. EP) e ex art. 91 comma 3 (cat. D) del CCNL 16.10.2008 (confermato dal CCNL 19.04.2018). .....	60
	Personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL) e Lettore a Contratto (LC). .....	64

## PREMESSA

In ottemperanza all'art. 7 del D.Lgs 150/2009, come modificato dal D.lgs 74/2017, *“Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell’Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.”*. Per rispondere a tale disposizione normativa, l’Alma Mater Studiorum - Università di Bologna (di seguito Ateneo) ha elaborato ed aggiorna il presente documento sul Sistema di misurazione e valutazione della performance. Tale documento è adottato nell’ottica di una trasparenza totale verso gli stakeholder interni ed esterni (prospettiva a breve termine), del miglioramento della qualità dei servizi offerti (prospettiva a medio termine) e della crescita complessiva dell’intero Ateneo, da realizzarsi attraverso la valorizzazione del merito individuale e di gruppo (prospettiva a lungo termine).

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito Sistema) ha lo scopo di porre le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi contenuti nel piano della performance, già adottato dall’Ateneo.

Si evidenzia l’opportunità di procedere con gradualità nell’implementare il Sistema, con particolare riferimento alla valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo, in considerazione:

- della complessità del contesto organizzativo caratterizzato dalla presenza di molteplici Strutture e conseguentemente da un numero elevato di soggetti coinvolti nel processo;
- dei costi di implementazione, rispetto ai benefici attesi e alle risorse distribuite, al fine di rispettare il principio di buon andamento dell’azione amministrativa;
- della riorganizzazione interna avvenuta nel corso del 2017 e 2018. Il processo di riorganizzazione è volto ad allineare e aggiornare le competenze attribuite alle Aree e, più in generale, la ripartizione delle funzioni tra le stesse, favorendo un miglioramento gestionale dell’azione amministrativa e una migliore razionalizzazione delle risorse e semplificazione dei processi. Contemporaneamente è stata modificata l’organizzazione delle attività legate alla didattica in coerenza alla recente revisione dello Statuto di Ateneo, prevedendo il trasferimento delle competenze tecniche-amministrative dalle Scuole alle filiere didattiche attivate presso l’Area competente in ambito di Didattica. La riorganizzazione è stata effettuata in linea con il Piano Strategico di Ateneo 2017-2019.

Il Sistema presentato nel Documento è quindi quello che l’Ateneo intende attuare per l’anno 2019, che verrà integrato negli aggiornamenti annuali attraverso un percorso graduale con specifiche azioni, che verranno delineate nel paragrafo sui successivi miglioramenti del sistema.

## INTRODUZIONE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è il documento programmatico con cui le amministrazioni pubbliche definiscono le modalità di misurazione e valutazione delle performance, secondo le prescrizioni del d.lgs. 150/2009 e delle successive modifiche, nonché delibere della CIVIT/ANAC e, per il sistema universitario, dell'ANVUR. A partire dalla seconda metà del 2013, le competenze relative alle tematiche di Performance per le Università sono passate all'ANVUR, che ha emanato a luglio 2015 le Linee guida per la gestione integrata del ciclo della Performance delle Università statali italiane, cui si ispira il presente documento.

Infine, lo scorso anno, il D.lgs 97/2017 ha introdotto ulteriori novità che sono state prese in considerazione nell'aggiornamento del Sistema per il 2018.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Università di Bologna è stato inoltre aggiornato in considerazione della c.d. Riforma Madia (D.lgs 74/2017,) che ha modificato il D.lgs 150/2009, e del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro siglato il 19.04.2018.

Si riportano i principali riferimenti normativi che impattano nella definizione del sistema:

1) **D.lgs 150/2009** (c.d. **Riforma Brunetta**) che:

- introduce i concetti di performance organizzativa e individuale e la loro misurazione e valutazione come criteri per l'attribuzione di incentivi e premi, economici e non;
- individua principi di selettività e di merito per l'attribuzione di tali incentivi e premi;
- definisce un sistema di distribuzione di incentivi e premi secondo logiche meritocratiche;

2) **L. 240/2010** (c.d. **Riforma Gelmini**), le cui numerose disposizioni hanno dato vita nell'Ateneo a un profondo processo di revisione:

- nell'organizzazione delle proprie strutture;
- nell'assetto degli organi di governo;
- nelle politiche di gestione delle proprie risorse (umane, finanziarie, strumentali).

Le modifiche introdotte dalla norma sono state recepite all'interno dello **Statuto d'Ateneo**.

3) **D.lgs 74/2017**, c.d. **Riforma Madia**, che modifica su diversi aspetti il D.lgs 150/2009, introducendo anche l'aggiornamento annuale del presente documento, previo parere vincolante dell'OIV. Modifica altresì l'articolo 13 del D.lgs 150/2009 come segue: "Il Sistema di valutazione delle attività amministrative delle università [...] è svolto dall'Agenzia Nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) nel rispetto del presente decreto". In particolare:

- sono state apportate modifiche all'art. 9 della 150/2009: tale articolo specifica che è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- è stato modificato l'art. 19 eliminando il sistema premiale legato alle fasce di merito;

- è stato introdotto art. 19 bis che prevede la partecipazione di cittadini e utenti interni ed esterni all'Organizzazione nella valutazione della performance organizzativa, secondo modalità individuate dagli OIV.

Nella definizione del Sistema, si è tenuto conto anche delle indicazioni, fornite da:

1. le **delibere CIVIT**:

- **n. 9/2010**, che specifica che le Università non sono tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) perché l'attività di valutazione continuerà ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione e che le Università sono chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale;
  - **n. 88/2010**, che definisce il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance come il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
  - **n. 89/2010**, recante indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (soprattutto organizzativa);
  - **n. 104/2010**, che definisce modalità e tempi di adozione del Sistema di misurazione e valutazione, ne esplicita i principi di riferimento e suggerisce una possibile articolazione dei contenuti;
  - **n. 114/2010**, che fornisce indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione, indicandone i requisiti minimi relativi ai sistemi di misurazione della performance individuale e richiamando quelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa anche alla luce dei documenti trasmessi dai vari OIV alla CIVIT;
  - **n. 4/2012 e n. 23/2013**, che forniscono le linee guida rispetto agli adempimenti di monitoraggio da parte degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, come previsto dall'art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs 150/2009).
2. la **circolare n. 1/2011 del Dipartimento della Funzione Pubblica**, successiva all'intesa del 04 febbraio, che chiarisce che *"risultano pienamente operativi ed attuabili tutti gli strumenti finalizzati a premiare il merito e la professionalità"*, nonché le altre disposizioni del D.lgs 150/2009, nei termini dallo stesso previsti secondo le indicazioni operative fornite con la circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 7/2010;
3. le **Linee guida ANVUR** per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani, emanate a luglio 2015, che introducono il Piano Integrato come documento di sintesi dei diversi documenti strategici su performance, trasparenza e anticorruzione, e forniscono specifiche indicazioni sulla gestione del ciclo della performance presso le Università statali in un'ottica di maggiore integrazione con la programmazione economico-finanziaria e le politiche e strumenti di anticorruzione e trasparenza. Oltre alle Linee guida, sono tenuti in considerazione anche i feedback al Piano Integrato prodotti dall'ANVUR

rispetto alle osservazioni sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

4. la **Nota di indirizzo per gestione ciclo performance 2018-2020** pubblicata da **Anvur** il 20.12.2017, che integra le Linee guida 2015 a seguito della Riforma Madia puntualizzando gli indirizzi per l'anno 2018 rispetto alle principali novità introdotte dalla Riforma stessa, a partire da alcuni aspetti salienti già trattati nella sua nota del 03.07.2017.

Il Sistema adottato tiene conto anche delle peculiarità derivanti dal contesto contrattuale e organizzativo:

- il **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro** siglato il 19.04.2018, che conferma alcune parti normate dal precedente CCNL del 16.10.2008 e prevede nuove direttive riguardo alla differenziazione dei premi correlati alla valutazione della performance (art. 20), alle materie oggetto di contrattazione integrativa e confronto con le Parti Sindacali (art. 41 comma 3 e art. 41 comma 6) e al Fondo per premi correlati alla valutazione della performance (art. 64). Si riportano di seguito i dettagli degli articoli.
  - **Art. 20 CCNL 19.04.2018** "DIFFERENZIAZIONE PREMI INDIVIDUALI".
    1. Ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'amministrazione, è attribuita una maggiorazione dei premi individuali, secondo la disciplina prevista nelle rispettive sezioni, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.
    2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.
    3. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.
  - **ART. 64 CCNL 19.04.2018** "FONDO RISORSE DECENTRATE PER LE CATEGORIE B, C E D: UTILIZZO"
    1. Le amministrazioni rendono annualmente disponibili per la contrattazione integrativa tutte le risorse confluite nel Fondo risorse decentrate, al netto delle risorse già destinate agli incarichi al personale della categoria D relative all'annualità precedente ed alla indennità di cui al comma 5.
    2. Le risorse disponibili per la contrattazione integrativa ai sensi del comma 1 sono:
      - a) premi correlati alla performance organizzativa;
      - b) premi correlati alla performance individuale;
      - [...]
      - e) progressioni economiche, secondo la disciplina dei precedenti CCNL e conseguente copertura dei relativi differenziali retributivi con risorse certe e stabili, ivi compresi quelli derivanti dall'applicazione del comma 4; [...]
    3. La contrattazione integrativa destina ai trattamenti economici di cui al comma 2, lettere a), b), c) la parte prevalente delle risorse di cui all'art. 63,

comma 3, con esclusione delle lettere c), f) e, specificamente, ai premi di cui al comma 2, lett. a) almeno il 30% di tali risorse.

- la necessità di supportare il Sistema con **sistemi informativi adeguati** che consentano di integrare i sistemi di misurazione e valutazione già esistenti, in particolare che permettano il collegamento tra la performance organizzativa e quella individuale e di prevedere una valutazione della prestazione individuale che tenga conto anche di elementi quantitativi.

Il presente documento rappresenta quindi, a livello metodologico e di contenuto, una iniziale soluzione di collegamento tra le procedure di misurazione e valutazione della performance già esistenti e quelle adottabili in futuro, in un contesto normativo e gestionale in progressivo mutamento. La delibera CIVIT 104/2010 prevede che *“nell’ambito degli indirizzi contenuti nella presente delibera, le amministrazioni potranno:*

- *valorizzare i metodi e gli strumenti esistenti, qualora rispondano alle esigenze di compiuta rappresentazione della performance;*
- *procedere ad una integrazione e adeguamento del Sistema esistente; [...].”*

# 1 DESCRIZIONE DEL SISTEMA

## 1.1 Caratteristiche distintive dell'amministrazione

L'Ateneo si articola in strutture adibite allo svolgimento delle funzioni relative alla ricerca scientifica e alle attività didattiche e formative (Dipartimenti), a cui si affiancano altre strutture di servizio, amministrative, centrali e periferiche.

All'interno di ciascuna struttura accademica vi sono sia attività accademiche svolte da personale docente e ricercatore, sia attività tecnico-amministrative svolte da personale tecnico-amministrativo; il rapporto di impiego dei docenti e dei ricercatori universitari è disciplinato dalle disposizioni del diritto pubblico (art. 3 D.lgs 165/2001) mentre quello dei tecnici amministrativi è regolato dal diritto privato.

Sin dal suo impianto originario, il D.lgs. 150/2009 prevede che la gestione del ciclo della performance attraverso obiettivi e indicatori sia limitata al solo personale tecnico-amministrativo.

## 1.2 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il D.lgs 74/2017 prevede più livelli di performance organizzativa collegati ad obiettivi generali e obiettivi specifici, è possibile pertanto individuare due livelli di misurazione:

- Performance organizzativa di Ateneo collegata ad obiettivi generali (obiettivi strategici)
- Performance organizzativa di Struttura collegata ad obiettivi specifici (obiettivi operativi).

Per l'Ateneo di Bologna la definizione degli obiettivi strategici avviene nel Piano strategico di Ateneo con riferimento alle tre Aree Formazione, Ricerca e Terza Missione. Inoltre l'Ateneo ha colto l'opportunità fornita dal D.lgs 150/2009 per misurare gli aspetti gestionali e organizzativi prevedendo nel Piano Integrato, l'area "Piano Direzionale" in affiancamento alle tre aree sopra indicate del Piano Strategico.

Tale impianto è frutto dell'integrazione dei processi relativi alla programmazione triennale per le Università (L. 43/2005) e al ciclo di gestione della Performance (L. 15/2009, D.lgs 150/2009).

L'Ateneo ha proceduto a sviluppare un piano di obiettivi a cascata, per cui al "Piano Strategico" è stato collegato il piano operativo, ossia il Piano degli Obiettivi Dirigenziali che costituisce la base per la misurazione della performance organizzativa di struttura.

Il processo di pianificazione strategica intrapreso dall'Ateneo è giunto fino alla definizione di Azioni che rappresentano un raccordo fra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi. Tale ulteriore passaggio, legato a esigenze interne di coordinamento, rappresenta

uno strumento di gestione operativa propedeutico alla definizione puntuale degli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti.

Gli obiettivi direzionali possono avere o meno un esplicito legame diretto con gli obiettivi definiti nel “Piano Strategico”, nel secondo caso costituiscono obiettivi di efficacia ed efficienza dell’amministrazione individuati dalla Direzione Generale per il miglior funzionamento dei servizi ovvero nascono in diretta conseguenza di adempimenti normativi.

Gli indicatori adottati dall’Ateneo possono essere classificati nei seguenti ambiti, in particolare:

- **indicatori di outcome:** *esprimono “l’impatto, risultato ultimo di un’azione”.*  
*Un esempio di indicatore di outcome dell’azione di Ateneo è “Percentuale di occupati a 1, 3 e 5 anni dalla laurea”. Tale indicatore viene calcolato sulla base di un’indagine sui laureati dell’Ateneo, ad un anno dalla laurea, ed esprime l’impatto finale del processo formativo. A questi si aggiungono gli indicatori di “soddisfazione degli utenti” (rilevazione opinione degli studenti o del personale sui servizi offerti).*
- **indicatori di output:** *esprimono “ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo”.*  
*Un esempio di indicatore di output è il “Numero di brevetti” che rappresenta la capacità di Ateneo di produrre conoscenze innovative per la società, attraverso la propria attività di ricerca.*
- **indicatori di input:** *esprimono l’insieme delle risorse disponibili.*  
*Un esempio di indicatore di input sono “Gli incassi dei progetti di ricerca competitivi sul totale del personale docente strutturato” che rappresenta la capacità dell’Ateneo di essere attrattiva rispetto alle risorse esterne per il finanziamento della ricerca.*
- **indicatori di efficacia:** *esprimono “la capacità di raggiungere gli obiettivi” e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici (efficacia in senso stretto). Un indicatore di efficacia è rappresentato dalla “Percentuale laureati in corso”.*
- **Indicatori di efficienza:** *esprimono “la capacità di ottimale sfruttamento delle risorse” e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi (es. costo dell’input, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti, in alcuni casi, alla misurazione dell’output di un programma (efficienza del programma). Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (input) e risultati ottenuti (output).*  
*Un indicatore di efficienza è rappresentato dall’indicatore “Numero delle pubblicazioni scientifiche rapportato al numero di docenti”, che misura la produttività pro-capite rapportando output (pubblicazioni) a input (docenti).*
- **indicatori di efficacia percepita:** *esprimono il grado di soddisfazione degli utenti destinatari dei servizi.*

La valutazione della performance implica una metodologia che consenta l'analisi degli scostamenti tra target e risultati raggiunti e delle relative cause.

L'Ateneo, nel processo di formulazione della mappa strategica, associa ad ogni obiettivo strategico uno o più indicatori e il relativo valore obiettivo (target) utile a misurare l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo stesso in termini strettamente quantitativi.

Per la valutazione della **performance organizzativa di Ateneo** riguardante le aree strategiche Ricerca, Formazione e Terza Missione si definiscono dei target pluriennali per ciascun indicatore. La scelta di un target pluriennale, invece che annuale, è da ritenersi più opportuna per i processi della formazione e della ricerca e della terza missione, poiché gli impatti (outcome) delle strategie possono evidenziarsi solo nel lungo periodo. Pertanto la valutazione annuale avrà ad oggetto una verifica della coerenza tra il trend dell'indicatore e il suo target pluriennale. Inoltre l'Ateneo, per poter valutare la qualità dei propri processi, individua dei parametri di riferimento con gli altri Atenei: dove è possibile, utilizza delle fonti dati che consentano il confronto dei risultati con gli atenei simili.

Per la parte relativa all'area strategica "Piano Direzionale" si definiscono target annuali.

Per quanto riguarda la **performance organizzativa di struttura** vengono monitorati gli obiettivi annuali delle aree dirigenziali (obiettivi operativi) tramite indicatori che misurano il raggiungimento delle azioni programmate oltre che a indicatori di customer satisfaction, sulla base di una valutazione espressa dagli utenti interni.

In particolare, in attesa delle indicazioni del Nucleo di Valutazione rispetto alle modalità di partecipazione di cittadini ed utenti alla misurazione della performance organizzativa, l'Ateneo integra la soddisfazione dell'utenza (*customer satisfaction*) tra gli elementi di valutazione della prestazione individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti, come già indicato nei precedenti aggiornamenti a stralcio di fine 2017 / inizio 2018.

Questo primo passaggio consente di considerare la soddisfazione dell'utenza interna rispetto ai servizi offerti dalle Aree dell'Amministrazione Generale, di cui i Dirigenti sono a capo, e all'azione amministrativa nel suo complesso, facente capo al Direttore Generale, ed è coerente all'assetto organizzativo degli Atenei nei quali i responsabili delle Strutture decentrate (Direttori di Dipartimento) non sono sottoposti a valutazione della prestazione individuale in quanto personale docente non contrattualizzato.

La valutazione è qualitativa e quantitativa. L'Ateneo monitora qualitativamente gli obiettivi misurando lo stato di avanzamento delle attività sottese alla realizzazione delle strategie attraverso una verifica, per singolo obiettivo, con i presidi politici ed amministrativi sull'effettivo sviluppo di piani ed azioni a supporto degli obiettivi. Parallelamente viene svolta la misurazione dei valori degli indicatori in modo da poter disporre anche di dati quantitativi utili alla valutazione qualitativa.

La "Relazione sulla Performance" è il documento di monitoraggio degli obiettivi strategici e dei loro indicatori sulle quattro aree di Formazione, Ricerca, Terza Missione e Piano Direzionale oltre che degli obiettivi operativi.

Nel caso il *trend* degli indicatori sia difforme rispetto a quanto previsto o si riscontri la difficoltà nell'effettivo svolgimento di particolari attività, si procederà ad una rimodulazione delle azioni sottese agli obiettivi: la programmazione degli obiettivi dirigenziali e delle

attività connesse terrà conto delle criticità emerse nell'“analisi degli scostamenti” (confronto fra risultati reali e quelli attesi). Se l'andamento dell'indicatore risultasse negativo rispetto al risultato atteso per oggettivi e non prevedibili impedimenti, successivi alla fase di pianificazione, si valuterà anche la possibilità rimodulare i target obiettivo. L'“analisi degli scostamenti” intende essere uno strumento utile per individuare dei target ambiziosi e allo stesso tempo raggiungibili, mantenendo una particolare attenzione alle possibili criticità emerse nel corso del tempo. Inoltre è da considerarsi valida per individuare possibili ambiti di miglioramento in funzione di esigenze emergenti.

Come descritto, gli obiettivi operativi sono al momento stati sviluppati solo con riferimento alle unità organizzative che fanno capo ai Dirigenti, l'implementazione graduale del sistema di misurazione e valutazione della performance prevede che a tendere siano individuati obiettivi operativi per tutte le strutture di Ateneo sulle quali è incardinato il personale tecnico amministrativo.

### 1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

L'Ateneo valuta la performance individuale del **Direttore Generale**, del **personale** con incarico **dirigenziale** e del **personale tecnico amministrativo (TA)**. È stato inoltre implementato un sistema di valutazione della prestazione professionale per il personale **Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL) e Lettore a Contratto (LC)**, previsto dal rispettivo CCIL siglato il 28.09.2017.

Nei successivi paragrafi sono descritte nel dettaglio, per ognuna delle tipologie di valutazione, finalità, oggetto, metodologia, tempi e fasi del processo.

#### 1.3.1 Il sistema di misurazione e valutazione del Direttore Generale

##### **Premessa**

Il sistema di valutazione dei risultati del Direttore Generale descritto tiene conto delle innovazioni normative in materia di valutazione della Dirigenza Generale introdotte dalla c.d. Legge Madia, delle modifiche del DM 194/2017 in materia di indennità di risultato e della richiesta da parte del Consiglio di Amministrazione<sup>1</sup> di rivedere la procedura di valutazione del Direttore Generale.

Il sistema attualmente adottato per misurare e valutare la performance individuale del Direttore Generale è stato progettato in linea con quanto previsto dallo Statuto di Ateneo<sup>2</sup> e prevede l'utilizzo di indici di riferimento, estratti dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa, necessari per effettuare una diagnosi dell'operato del Direttore Generale quanto più possibile ancorata ai risultati oggettivamente rilevabili.

Il sistema di valutazione proposto rispetta i principali assi metodologici e normativi, ovvero:

- la terzietà e l'autonomia del Nucleo di Valutazione, il collegamento tra la performance organizzativa e quella della Dirigenza Generale, il rispetto delle indicazioni circa l'oggetto della valutazione (D.lgs. 74/2017, in particolare art.9 co. 1bis; Linee guida ANVUR 2015 paragrafo 5);
- la visione dei sistemi integrati di gestione della performance, (Linee Guida ANVUR 2015);
- il rispetto dei recenti adempimenti di legge in materia di attribuzione dell'indennità di risultato (DM 194/2017);
- il rispetto dell'architettura valutativa (art. 10 co. 4 dello Statuto di Ateneo).

---

<sup>1</sup> Seduta del 26 giugno 2017.

<sup>2</sup> L'art. 10 dello Statuto di Ateneo norma il processo di valutazione del Direttore Generale e prevede al comma 4: *che "La valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore Generale viene approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione, d'intesa con il Rettore"*.

### **Finalità del sistema**

Il sistema ha la finalità di rilevare gli impatti dell'azione amministrativa, nel suo complesso e nel più ampio quadro di strategie e azioni intraprese, al fine di permettere al Nucleo di Valutazione di esprimere una proposta di valutazione motivata sui risultati del Direttore Generale, sulla base di informazioni quantitative e qualitative. La proposta di valutazione del Nucleo, approvata dal Consiglio di Amministrazione, dà seguito all'erogazione dell'indennità di risultato rispondente alla valutazione conseguita.

È prevista anche la finalità di sviluppo e miglioramento dell'operato del Direttore Generale: tali aspetti vengono rilevati dal Magnifico Rettore, in quanto principale interlocutore e diretto osservatore, e comunicati direttamente al Direttore Generale.

### **A chi è rivolto**

Il sistema si applica al Direttore Generale.

### **L'oggetto di valutazione**

Considerata la complessità dell'oggetto di valutazione sono necessarie informazioni di diverso genere (quantitative e qualitative) e provenienza (Relazione sulla Performance e Magnifico Rettore), che devono essere integrate al fine di effettuare una diagnosi dell'operato del Direttore Generale completa e ancorata a risultati oggettivamente rilevabili.

Tali elementi fungono da supporto alla valutazione che il Nucleo di Valutazione è chiamato ad esprimere. Gli elementi quantitativi e qualitativi prodotti dal Sistema rappresentano dunque un supporto alla valutazione e non la valutazione stessa.

Gli **elementi quantitativi** sono costituiti da indici numerici forniti al Nucleo di Valutazione e riguardano gli ambiti di seguito elencati:

1. **Impatti dell'azione amministrativa** con riferimento:

- alla continuità (mantenimento e funzionamento dell'organizzazione), misurata in base a indicatori e target definiti nel Piano Integrato (sezione Piano Direzionale);
- alla discontinuità (miglioramento e innovazione dell'organizzazione) misurata in base a indicatori e target definiti nel Piano Integrato (sezione Piano Strategico);
- alla qualità dei servizi, misurata a partire dagli indicatori di Customer Satisfaction, ovvero indicatori di tipo *bottom-up* finalizzati a rilevare la percezione di efficacia ed efficienza dei servizi erogati. Questa tipologia di indicatori è annualmente rilevata con appositi questionari e considerata anche attraverso indicatori sintetici nella valutazione della performance organizzativa nel Piano Integrato.

La scelta di utilizzare questa tipologia di indicatori è dovuta al forte collegamento che intercorre tra azioni/strategie di intervento adottate dal Direttore Generale e gli impatti che quest'ultime hanno in termini di performance organizzativa, quindi sull'intera organizzazione, in coerenza a quanto suggerito da ANVUR e previsto dalla c.d. Riforma Madia riguardo all'integrazione dei sistemi gestionali.

2. Valutazione sintetica sull'attuazione delle **Linee annuali di indirizzo** dell'azione del Direttore Generale, da parte del Magnifico Rettore. Tali linee definiscono gli ambiti di priorità che devono essere presidiati nell'anno di riferimento della valutazione e individuano le priorità su cui è chiamato ad agire il Direttore Generale.

3. Valutazione complessiva delle **competenze agite** dal Direttore Generale (comportamenti organizzativi), da parte del Magnifico Rettore. La valutazione è riferita alle azioni osservabili messe in atto dal Direttore Generale, sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera e dalle sue caratteristiche individuali. Le aree comportamentali oggetto di valutazione per l'anno di riferimento vengono individuate tra quelle in uso per il personale dirigente, in sede di definizione delle Linee annuali di indirizzo e in coerenza con esse.

Gli **elementi qualitativi** a supporto della valutazione sono informazioni riportate al Nucleo di Valutazione sotto forma di relazione, non convertite su scala numerica, e corredano gli indici quantitativi con elementi di contesto e di approfondimento. Sono costituiti dai pareri espressi dal Magnifico Rettore rispetto a:

1. risultati dell'azione amministrativa in relazione al **contesto organizzativo** di riferimento; **complessità organizzativa; rapporti** con gli **altri Organi** di Governo; **presidio** dei servizi amministrativi; **risultati e attuazione** delle Linee annuali di indirizzo e del Piano Direzionale e delle **risorse** a disposizione;
2. l'operato complessivo del Direttore Generale in termini di **competenze agite** ed azioni intraprese al fine del raggiungimento dei risultati di Ateneo, **gestione dei collaboratori**; profilo complessivo del Direttore Generale anche rispetto al grado di **rappresentanza all'esterno dell'Ateneo** e di **gestione delle relazioni**.

Rispetto alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi prevista all'art. 9 D.lgs 150/2009, per il Direttore Generale non viene introdotto alcun elemento ulteriore rispetto a quelli sopra previsti in quanto è già chiamato a differenziare le valutazioni del personale Dirigente in ottemperanza all'art. 26 CCNL Dirigenza del 28.07.2010. Tale norma richiede alle Amministrazioni di dotarsi, per l'erogazione dell'indennità di risultato dei dirigenti, di diverse fasce di merito (non inferiori a 3) da determinare mediante l'applicazione di specifici parametri da definirsi in sede di contrattazione integrativa. Sempre in sede di contrattazione integrativa, il medesimo articolo richiede di determinare le quote di personale dirigente da collocare nei livelli di merito, prevedendone un'effettiva graduazione improntata a criteri di premialità e selettività. Il CCIL Dirigenti attualmente vigente presso l'Ateneo di Bologna prevede all'art. 3 bis quattro livelli di merito, dettagliati nel paragrafo 1.3.2.

### ***Metodologia e strumenti di valutazione***

Il sistema di valutazione della Performance si aggancia ad indicatori forniti da sistemi gestionali che nascono per rispondere "direttamente" a domande diverse da quelle per cui nasce il sistema di valutazione del Direttore Generale.

Per ovviare metodologicamente a questo aspetto è importante considerare gli elementi quantitativi a supporto non come degli indicatori diretti, ma come degli indici, elementi che indirettamente forniscono al Nucleo di Valutazione le informazioni utili ad esprimere un parere motivato basato su una diagnosi dell'operato del Direttore Generale.

La proposta di valutazione dei risultati del Direttore Generale è espressa dal Nucleo di Valutazione, in coerenza ai principi statutari e alle normative in materia di valutazione della

Dirigenza Generale nella Pubblica Amministrazione, attraverso un'apposita Relazione Valutativa (si veda Appendice).

Il Magnifico Rettore è il principale referente da cui il Nucleo di Valutazione acquisisce informazioni a supporto della valutazione, rappresentando il responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito (art. 4 – Statuto di Ateneo)<sup>3</sup>.

La valutazione dei comportamenti organizzativi spetta al Magnifico Rettore per un principio di osservabilità, funzionale alla tenuta metodologica del sistema di valutazione. La valutazione delle singole aree comportamentali viene comunicata dal Magnifico Rettore al Direttore Generale per fornire feedback e suggerimenti di sviluppo mirati.

Il processo di valutazione della performance del Direttore Generale prevede 3 principali fasi, che si articolano in un arco temporale più ampio dell'anno solare, in coerenza ai tempi previsti dall'intero ciclo della performance di Ateneo.



Figura 1: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance del Direttore Generale –anno t

### **FASE 1 – Definizione delle Linee annuali di indirizzo e degli indici quantitativi di misurazione (dicembre anno t-1 – gennaio anno t):**

Prima dell'inizio dell'anno di riferimento per la valutazione, il Magnifico Rettore individua insieme al Direttore Generale gli ambiti di priorità che devono essere presidiati nel corso dell'anno che sta per iniziare.

In sede di definizione delle Linee annuali di indirizzo e in coerenza anche con queste ultime, il Magnifico Rettore seleziona anche gli indicatori del Piano Integrato (sezione Piano Direzionale e sezione Piano Strategico) più opportuni e le aree comportamentali che saranno oggetto di valutazione per l'anno di riferimento, confrontandosi con il Direttore Generale.

Gli elementi di valutazione individuati vengono inseriti nel Piano Integrato.

Il Nucleo di Valutazione viene informato sulle Linee annuali di indirizzo e gli indicatori selezionati, per presa d'atto e per recepirne eventuali indicazioni o richieste di specificazione, in sede di presentazione del Piano Integrato, successivamente adottato dal Consiglio di Amministrazione.

<sup>3</sup> Attraverso un'analisi di benchmarking effettuata su altri Atenei statali italiani si è potuto riscontrare come, nonostante l'architettura valutativa sia prescritta da legge, il ruolo del Magnifico Rettore, in qualità di principale referente rispetto a determinati aspetti della performance, sia pressoché una costante.

### **FASE 2 – Monitoraggio intermedio relativo alle Linee di indirizzo concordate per l'anno in corso (giugno – luglio anno t):**

È previsto un monitoraggio intermedio tra il Magnifico Rettore e il Direttore Generale, indicativamente a metà anno di riferimento, per verificare l'attuazione delle Linee annuali di indirizzo ed impostare eventuali azioni correttive; gli esiti del monitoraggio vengono comunicati dal Magnifico Rettore al Nucleo di Valutazione, tramite apposita relazione.

### **FASE 3a – Valutazione sull'operato del Direttore Generale (luglio – settembre anno t+1):**

A seguito della pubblicazione della Relazione sulla Performance (entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento), vengono estratti i risultati riguardanti gli indici selezionati da Piano Integrato e gli indici di customer satisfaction e comunicati al Magnifico Rettore e Nucleo di Valutazione. Nel mese di luglio, il Magnifico Rettore elabora e comunica al Nucleo di Valutazione la propria Relazione a supporto della valutazione. Nel mese di settembre, il Nucleo di Valutazione elabora la proposta di valutazione del Direttore Generale sulla base dei dati e delle informazioni a disposizione e la comunica al Magnifico Rettore e al Direttore Generale.

### **FASE 3b – Approvazione in Consiglio di Amministrazione e erogazione del risultato (ottobre – novembre anno t+1):**

La proposta di valutazione del Nucleo di Valutazione viene sottoposta ad approvazione del Consiglio di Amministrazione.

La valutazione proposta dal Nucleo di Valutazione è la base per la determinazione in sede di Consiglio di Amministrazione dell'indennità di risultato erogata al Direttore Generale.

Riguardo agli strumenti di valutazione, si riporta di seguito una sintesi di quelli utilizzati per la valutazione della prestazione del Direttore Generale. Per i fac-simile di ogni strumento si rimanda ai documenti riportati in Appendice.

#### **Scheda indicatori di impatto dell'azione amministrativa a supporto della valutazione.**

Consiste in un documento che sintetizza gli elementi quantitativi a supporto della valutazione dei risultati. Tali elementi:

- non rappresentano una valutazione, in quanto quest'ultima deve essere espressa dal Nucleo di Valutazione nella propria Relazione Valutativa;
- guidano il Nucleo nella stesura della Relazione Valutativa ma non escludono la possibilità di una richiesta, da parte dello stesso Nucleo, di una documentazione aggiuntiva, qualora ritenesse necessari maggiori livelli di analisi;
- hanno lo scopo di standardizzare le informazioni utili alla valutazione per consentire delle analisi longitudinali tra le valutazioni annuali del Direttore Generale, al fine di favorire la confrontabilità in un'ottica di miglioramento e sviluppo;
- hanno lo scopo di aiutare a produrre un documento valutativo standardizzato, poiché essendo la Relazione del Nucleo parte integrante del processo valutativo è necessario garantire la sua replicabilità in un'ottica di trasparenza e correttezza procedurale.

#### **Relazione a supporto della Valutazione del Direttore Generale del Magnifico Rettore.**

Rappresenta una relazione dettagliata, da riportare al Nucleo di Valutazione, sui risultati e le azioni intraprese dal Direttore Generale, tenuto conto anche delle competenze

agite. La Relazione inoltre riporta la valutazione del Magnifico Rettore rispetto all'attuazione delle Linee annuali di indirizzo e la valutazione complessiva sulle competenze agite del Direttore Generale.

I pareri espressi dal Magnifico Rettore all'interno della relazione riguardano:

- il contesto di riferimento, le risorse, la complessità organizzativa e gli eventi distintivi dell'anno di riferimento per la valutazione;
- i risultati assicurati dal Direttore Generale in termini di impatto dell'azione amministrativa, anche rispetto agli indicatori estratti da Piano Integrato e Piano Strategico;
- le azioni poste in atto e i risultati raggiunti in riferimento alle Linee annuali di indirizzo, oltre ad un indice numerico rappresentante la valutazione complessiva su scala da 1 a 100;
- l'operato complessivo del Direttore Generale, in merito a determinate aree comportamentali e alle competenze agite, riassunto anche sotto forma di un indice numerico (scala da 1 a 5).

### **Relazione Valutativa del Nucleo di Valutazione.**

La Relazione Valutativa è un documento redatto dal Nucleo al fine di motivare la valutazione sull'operato del Direttore Generale al Consiglio di Amministrazione.

### **1.3.2 Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti**

#### ***Premessa***

Il processo di valutazione dei dirigenti è stato introdotto nel 1999, a seguito dell'entrata in vigore del Contratto 1998-2001 (primo CCNL dopo la privatizzazione del pubblico impiego), con una prima sperimentazione effettuata con il supporto della società Watson Wyatt Isso.

La dimensione quantitativa degli obiettivi si è andata rafforzando negli anni a seguire, arrivando, nel 2002, alla definizione del Piano Direzionale 2002 mediante la metodologia Balanced Score Card (Kaplan-Norton 1992).

Nel 2008 il processo di valutazione è stato sistematizzato in tutte le sue parti con una definizione chiara delle fasi e degli attori coinvolti e successivamente integrato a partire dal 2010.

In ottemperanza all'art. 7 del D.lgs 150/2009, il sistema di valutazione dei dirigenti è diventato parte integrante del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il panorama normativo è ulteriormente cambiato con il recente D.lgs 74/2017 (c.d. Riforma Madia) che modifica il D.lgs 150/2009 introducendo importanti e nuovi elementi di valutazione e soggetti coinvolti (es. cittadini ed utenti, anche interni). Si è inoltre in attesa dei nuovi Contratti Collettivi Nazionali per il personale dirigente, a completamento del nuovo quadro normativo-contrattuale.

A fronte di queste novità ed in coerenza al sistema di valutazione della prestazione individuale del Direttore Generale, il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigente è stato integrato con elementi di valutazione derivanti dalla rilevazione della soddisfazione degli utenti (*customer satisfaction*).

### **Finalità del sistema**

Il sistema consente al Direttore Generale di:

- disporre di uno strumento utile per il raggiungimento di apprezzabili risultati organizzativi;
- individuare gli interventi di formazione e sviluppo necessari per superare eventuali aree di miglioramento mostrate dai dirigenti nello svolgimento della loro attività.

Allo stesso modo il valutato può:

- migliorare e consolidare la professionalità richiesta dal ruolo ricoperto;
- verificare la coerenza e l'efficacia dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi posti in essere;
- partecipare in modo propositivo al processo di valutazione e all'individuazione delle azioni di sviluppo.

### **A chi è rivolto**

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance dirigenziali si applica ai dirigenti dell'Amministrazione Generale individuati secondo l'attuale assetto organizzativo.

Il sistema non è applicabile ai responsabili delle strutture scientifiche e didattiche d'Ateneo, in quanto soggetti a regime di diritto pubblico ex art. 3 D.lgs 165/2001.

### **L'oggetto di valutazione**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dirigenziale è un sistema "misto" articolato su due principali dimensioni:

1. la valutazione dei risultati della performance, compresi elementi di Customer Satisfaction;
2. la valutazione delle competenze agite.

I **risultati della performance** sono determinati con il Piano degli obiettivi dirigenziali, in cui vengono individuati obiettivi di progetto (discontinuità) legati all'innovazione e al miglioramento dei servizi, che discendono principalmente dagli obiettivi del Piano Strategico. Ad ogni obiettivo corrisponde una quantificazione finanziaria/organizzativa dei risparmi e/o del miglioramento del servizio (es. minor costo, maggiori entrate, risparmi in termini di risorse umane coinvolte oppure, a parità di costo, miglior servizio erogato). La quantificazione del miglioramento è oggetto di valutazione. Gli obiettivi sono affiancati da un piano annuale delle attività ordinarie caratterizzate da particolare rilevanza in relazione al miglioramento dei servizi offerti o all'attuazione delle azioni operative del Piano Strategico e la cui valutazione rientra nei criteri di attribuzione della quota discrezionale del Direttore Generale.

Dal 2019, in coerenza all'applicazione nel sistema di valutazione del Direttore Generale, si considerano anche elementi riguardanti la soddisfazione dell'utenza rilevati attraverso appositi questionari.

Per quanto concerne le **competenze**, il sistema prevede la valutazione dei comportamenti agiti e delle capacità dimostrate rispetto ad aree:

- "trasversali" per tutti i dirigenti, in relazione a quelle capacità ritenute rilevanti per l'insieme della componente dirigenziale, ai fini dell'efficace perseguimento degli obiettivi;
- "specifiche" individuate per ogni singolo dirigente, in relazione al ruolo ricoperto.

Entrambe le tipologie di competenze non sono elementi di valutazione statici, ma possono essere ridefinite annualmente in base alle priorità individuate dal Direttore Generale e in considerazione del contesto.

Oltre ai risultati di performance e alle competenze, la normativa<sup>4</sup> prevede che il personale dirigente sia valutato anche rispetto alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi assegnati in fase di valutazione della loro prestazione individuale. Rispetto a questo, nell'ambito della valutazione dell'area comportamentale "empowerment e sviluppo dei propri collaboratori", nell'esprimere la propria valutazione il Direttore Generale tiene conto della differenziazione effettuata dai singoli dirigenti sulle valutazioni dei secondi livello. A tal fine gli uffici competenti trasmettono al Direttore dati di sintesi per ciascuna Area.

Sia la delibera CIVIT 50/2013, sia le Linee Guida per la gestione integrata della Performance di ANVUR prevedono "la necessità di un coordinamento e di una integrazione fra gli ambiti relativi alla performance e alla trasparenza, affinché le misure contenute nei Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità diventino obiettivi da inserire nel Piano della Performance". Alla luce della trasversalità e pervasività delle iniziative necessarie a garantire un adeguato livello di trasparenza e a prevenire fenomeni di corruzione, è previsto che il Direttore Generale valuti i dirigenti in maniera complessiva anche su come hanno realizzato le attività ordinarie legate ad anticorruzione e trasparenza, nell'ambito della quota discrezionale attribuita dal Direttore Generale.

### ***Metodologia e scheda di valutazione***

Il sistema di definizione e negoziazione del piano degli obiettivi dirigenziali e il processo per la relativa valutazione segue una procedura formalizzata.

La valutazione ha cadenza annuale ed è articolata come segue:

- a) valutazione quantitativa degli **OBIETTIVI DI RISULTATO** (40%);
- b) valutazione qualitativa delle **CAPACITÀ MANAGERIALI E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI** (40%);
- c) **QUOTA DISCREZIONALE META-COMPORAMENTALE** (15%) attribuita dal Direttore Generale;
- d) **INDICATORI DA RILEVAZIONE DELLA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA (CUSTOMER SATISFACTION)** (5%)

#### **a) Valutazione quantitativa degli obiettivi di risultato**

La valutazione dei risultati di performance è effettuata in base al grado percentuale di raggiungimento ottenuto a fine anno, ovvero è attribuito un indicatore per la valutazione di ogni obiettivo e una sua gradazione su cinque livelli di performance.

---

<sup>4</sup> Art. 17 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 - Funzioni dei Dirigenti (modificato dall'art. 39 del D.lgs. 150/2009); Art. 9 del decreto legislativo 150/2009 - Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale; Delibera CIVIT n. 114/2010 - Par. 2.1. Requisiti minimi del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale.

codice obiettivo	area-obiettivo	descrizione obiettivo (attività)	area capofila	livello di performance				
				1	2	3	4	5
				0%	25%	50%	75%	100%
				non raggiunto	raggiunto parzialmente	raggiunto	ampiamente superato	Superato in maniera eccellente

Figura 2: Esempio scheda obiettivo Dirigenti

A partire dal 2010 sono stati adottati i seguenti elementi di miglioramento al sistema:

- individuazione di un'area **capo-fila** per ogni obiettivo per una maggiore responsabilizzazione da parte del dirigente;
- **“effetto trascinamento”** nel raggiungimento dell'obiettivo tra le aree per favorire una maggior cooperazione tra i dirigenti nella realizzazione degli obiettivi, laddove vi sia un impegno congiunto;
- individuazione delle priorità con attribuzione di un **peso** percentuale ad ogni obiettivo fino a comporre il 100% della valutazione di ciascun dirigente.

Codice obiettivo	Titolo obiettivo	Area Capo-fila	Area amm.va 1	.....	Area amm.va 16	Area amm.va 17
Ob.01		Area 2	5%		2%	
Ob.02		Area 17			10%	15%
.....		.....	.....	.....	.....	.....
Ob.36		Area 1	20%			
TOTALE PESI percentuali			100%	100%	100%	100%

Figura 3: Esempio piano obiettivi dirigenziali

#### b) Valutazione qualitativa delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi

La lista completa delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi (ulteriormente declinata in comportamenti osservabili – figura 4) cui riferirsi è la seguente:

- programmazione e organizzazione;
- innovazione e miglioramento;
- empowerment e sviluppo dei propri collaboratori;
- leadership e autorevolezza;
- cooperazione e lavoro di gruppo;
- auto sviluppo/autoapprendimento;
- visione sistemica;
- decisione e rischio;
- orientamento ai risultati;
- comunicazione;
- negoziazione e gestione dei conflitti;
- consapevolezza sociale;

- networking e costruzione di reti relazionali;
- tolleranza all'ansia e padronanza del sé;
- iniziativa e autonomia.

L'area "empowerment e sviluppo dei propri collaboratori" è valutata per tutti i dirigenti anche in considerazione della valutazione della **capacità di valutazione dei propri collaboratori**.

Il risultato finale della valutazione dei comportamenti di ogni dirigente è dato dalla media aritmetica dei punteggi acquisiti sui singoli item della scheda.

I. Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	Valutazione del grado di raggiungimento				
	Non adeguato	Parzialmente adeguato	Adeguato	Più che adeguato	Eccellente
<b>Cooperazione e Lavoro di gruppo</b>					
- Gestisce le situazioni conflittuali tra le persone con le quali lavora favorendo un clima generale di collaborazione	1	2	3	4	5
- Diffonde e condivide con i diversi interlocutori interni ed esterni alla propria struttura competenze, informazioni, regole e vincoli organizzativi, facilitando i processi di integrazione interfunzionale	1	2	3	4	5
- E' disponibile ad integrare le proprie energie con quelle degli altri per il pieno raggiungimento degli obiettivi, attraverso l'ascolto e il confronto e accettando di condividere la responsabilità dei risultati	1	2	3	4	5
- Coinvolge collaboratori e colleghi nella costruzione e nella cura costante di legami positivi e solidi e di un clima organizzativo favorevole	1	2	3	4	5

Figura 4: Esempio scheda aree comportamentali Dirigenti

#### c) Quota discrezionale attribuita dal Direttore Generale

È una quota pesata fino ad un massimo del 15% per consentire di tenere conto delle differenze tra i vari dirigenti in termini di:

1. complessità organizzativa gestita;
2. continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati;
3. complessità relazionale;
4. clima organizzativo.

In particolare la valutazione dei primi due punti, a partire dal 2014, si basa anche su una selezione delle principali attività che il dirigente deve realizzare accanto agli obiettivi dirigenziali. Le attività individuate (dettagliate in un apposito piano) non rappresentano la totalità delle attività correnti di ogni area, ma sono selezionate sulla base della rilevanza che hanno sui carichi di lavoro dell'Area e in ragione della realizzazione del Piano strategico o del miglioramento dei servizi.

La continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati (punto 2) sarà valutata anche in relazione alla realizzazione delle attività ordinarie legate ad anticorruzione e trasparenza. I dirigenti, infatti, nell'ambito delle responsabilità dirigenziali, devono adempiere agli obblighi di legge previsti dalla normativa sulla trasparenza e l'anticorruzione.

#### d) Indicatori da rilevazione della soddisfazione dell'utenza (customer satisfaction)

La soddisfazione per i servizi offerti dalle Aree dell'Amministrazione Generale sarà rilevata da un apposito questionario sottoposto in prima applicazione ai Direttori di Dipartimento. Tale rilevazione include anche i servizi erogati da SSRD in ragione del supporto alle strutture in ambito finanziamenti competitivi.

Il risultato raggiunto dal dirigente, sia nella parte relativa agli obiettivi quantitativi sia nella parte relativa alle aree comportamentali e agli indicatori di *customer satisfaction*, è riparametrato su 170/200, considerando i 30 punti della quota discrezionale del Direttore Generale (corrispondenti al 15% sulla valutazione complessiva).

In sintesi, il giudizio complessivo del dirigente si compone come segue:

- valutazione dei risultati conseguiti (valutazione da 0% a 100%), con peso ponderato pari al 40%;
- valutazione dei comportamenti agiti (valutazione da 0% a 100%), con peso ponderato pari al 40%, al cui interno è considerata anche la quota discrezionale meta-comportamentale fino ad un max del 15%;
- Indicatori da customer satisfaction, con peso ponderato pari al 5%.

Il *fac-simile* della scheda di valutazione del personale Dirigente è riportato in Appendice.

La valutazione delle prestazioni dirigenziali è un processo ciclico caratterizzato da tre principali momenti:

- pianificazione e assegnazione degli obiettivi;
- gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività;
- consuntivazione dei risultati e valutazione dell'attività.

Il ciclo ha cadenza annuale e segue una procedura formalizzata che si articola come descritto nella Figura 5.

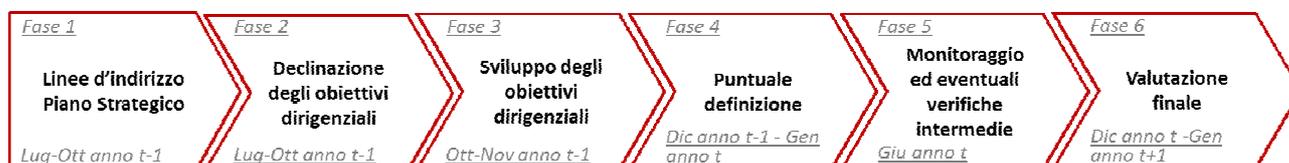


Figura 5: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance dei dirigenti – obiettivi anno t

**FASE 1 – Linee obiettivo triennali per la Direzione Generale (luglio – ottobre):**

Vengono esaminate le linee d'indirizzo previste dal Piano Strategico di Ateneo per l'anno a venire, integrate con le linee assegnate alla Direzione Generale. Tali linee costituiscono la base di lavoro del Direttore Generale per la formulazione degli obiettivi.

**FASE 2 – Declinazione degli obiettivi dirigenziali (luglio - ottobre)**

Il Direttore elabora alcune indicazioni per una prima proposta di piano obiettivi contenente azioni e progetti da sottoporre ai dirigenti. L'elaborazione avviene nei mesi successivi, in correlazione alle risorse previste dal bilancio preventivo e sulla base delle indicazioni e del confronto con il Rettore.

**FASE 3 – Sviluppo degli obiettivi dirigenziali e negoziazione con la Direzione Generale (ottobre - novembre):**

I dirigenti propongono l'articolazione operativa degli obiettivi, tenendo conto delle indicazioni del Direttore Generale e del contributo, per ogni obiettivo, da parte delle altre aree dirigenziali coinvolte. In questa fase avviene anche la negoziazione con la Direzione

Generale per la fissazione definitiva degli obiettivi e degli indicatori di raggiungimento ad essi correlati.

### **FASE 4 – Definizione finale degli obiettivi (dicembre-gennaio):**

Il Direttore Generale sottopone ai dirigenti eventuali integrazioni, emendamenti e osservazioni riguardanti gli elementi emersi nella precedente fase 3 prima dell’inserimento definitivo nel Piano delle Performance.

Il piano definitivo degli obiettivi dirigenziali costituisce parte integrante del Piano della Performance che viene adottato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno (art. 10 comma 1 lettera a) D.lgs. 150/2009).

### **FASE 5 – Monitoraggio ed eventuali verifiche intermedie (continuativa – con verifica intermedia):**

Il Direttore Generale verifica periodicamente<sup>5</sup> lo stato di realizzazione degli obiettivi di progetto sulla base dell’andamento gestionale e del contesto esterno.

A metà anno (giugno) è programmata una verifica intermedia formalizzata, nel corso della quale i dirigenti presentano una scheda sullo stato di avanzamento degli obiettivi che permette di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo è affrontare eventuali ostacoli o particolari eventi esogeni intervenuti, non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione e che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati.

Questa fase è caratterizzata da incontri ad hoc con i dirigenti anche in seduta plenaria, durante i quali il Direttore può concordare con i dirigenti eventuali modifiche o ripianificazione degli obiettivi.

### **FASE 6 – Valutazione finale e erogazione incentivi (dicembre-gennaio):**

La procedura si conclude dopo la chiusura dell’esercizio, con la valutazione dei risultati, delle competenze agite e con l’indicazione di leve di miglioramento da adottare per l’anno a venire.

La conclusione prevede la raccolta dei dati a cura dello Staff della Direzione Generale che comprende: la scheda di valutazione compilata dal dirigente per le parti a lui spettanti, nonché la compilazione della stessa in autovalutazione relativamente a risultati e competenze, la raccolta di eventuale materiale a supporto dei singoli obiettivi oggetto della valutazione, la preparazione di eventuale documentazione a supporto del colloquio di valutazione (indicativamente tra il mese di gennaio e di febbraio).

I Coordinatori di Campus possono essere sentiti dal Direttore Generale in merito alla valutazione dei dirigenti relativamente al proprio Campus.

---

<sup>5</sup> Il **Collegio dei dirigenti**, riunito di norma due volte al mese, **costituisce** il “luogo” in cui si favoriscono il confronto e la condivisione costante circa le evoluzioni complessive delle attività amministrative dell’ente e quelle dei singoli dirigenti, nonché il “luogo” dove favorire la comunicazione fra dirigenti, la reciproca informazione e conoscenza in modo da agevolare l’azione di squadra. I dirigenti possono essere invitati a relazionare sullo stato di avanzamento di alcuni lavori nell’intento di favorire la maggiore comprensione collettiva degli obiettivi da perseguire, valorizzandone il carattere trasversale e congiunto nel caso siano comuni a più aree/servizi.

## 1 DESCRIZIONE DEL SISTEMA

Il Direttore Generale, terminati tutti i colloqui di valutazione, predispone un prospetto definitivo dei risultati del gruppo dirigente e ne dà informazione ai singoli dirigenti anche attraverso il supporto del proprio staff. Con disposizione del Direttore Generale viene erogata l'indennità di risultato.

### Esempio di scheda di calcolo di un singolo dirigente:

Area dei comportamenti	valutazione anno n-1	autovalutazione anno n	valutazione anno n	livello di performance anno n
Cooperazione e lavoro di gruppo a)	4	4	3	50%
Cooperazione e lavoro di gruppo b)	3	4	4	75%
Cooperazione e lavoro di gruppo c)	4	5	3	50%
Cooperazione e lavoro di gruppo d)	5	5	4	75%
Orientamento ai risultati a)	5	5	5	100%
Orientamento ai risultati b)	4	4	4	75%
Orientamento ai risultati c)	3	3	4	75%
Orientamento ai risultati d)	5	5	5	100%
Consapevolezza sociale a)	4	3	3	50%
Consapevolezza sociale b)	3	4	4	75%
Consapevolezza sociale c)	4	4	4	75%
Consapevolezza sociale d)	3	5	5	100%
Innovazione e Miglioramento a)	3	4	4	75%
Innovazione e Miglioramento b)	3	4	4	75%
Innovazione e Miglioramento c)	4	4	5	100%
Innovazione e Miglioramento d)	4	4	4	75%
Visione Sistemica a)	4	5	4	75%
Visione Sistemica b)	4	4	4	75%
Visione Sistemica c)	4	4	4	75%
Visione Sistemica d)	4	5	4	75%
<b>Media</b>	<b>3,85</b>	<b>4,25</b>	<b>4,05</b>	<b>76,25%</b>

Area degli obiettivi per il periodo di riferimento		
Obiettivi di cui area x è capofila	% assegnata	Valutazione
ob.a1	30,00%	30,00%
ob.a2	10,00%	10,00%
ob.a3	20,00%	15,00%
Obiettivi in cui area x è coinvolto	% assegnata	Valutazione
ob.b1	15,00%	15,00%
ob.b2	10,00%	0,00%
ob.b3	5,00%	0,00%
ob.b4	10,00%	7,50%
<b>Somma</b>	<b>100,0%</b>	<b>77,50%</b>

<b>INDICATORI DA CUSTOMER SATISFACTION</b>	<b>3 su massimo 5 punti</b>
--	-----------------------------

<b>Valutazione complessiva - Sintesi</b>	
Sezione 1 - Area dei comportamenti (riparametrata a 80/100)	<b>64,81</b>
Sezione 2 - Area degli obiettivi (riparametrata a 80/100)	<b>65,88</b>
Sezione 3 – Customer Satisfaction (riparametrata a 10/100)	<b>6</b>
Attribuzione del 15% del Direttore (max 30 punti)	<b>20,00</b>
<b>Somma delle valutazioni</b>	<b>156,69</b>

### **1.3.3 Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale tecnico - amministrativo (non dirigente) e collaboratore ed esperto linguistico**

L'Ateneo ha avviato negli ultimi anni un processo di definizione di un nuovo sistema di valutazione del personale tecnico amministrativo annuale e permanente, attraverso un percorso sperimentale che ha visto coinvolti molti soggetti.

Tale confronto ha consentito la definizione di un sistema maggiormente applicabile ad un contesto organizzativo come quello dell'Ateneo che presenta elementi di complessità: tra questi in particolare la presenza di molteplici e diversificate Strutture e una elevata numerosità di soggetti coinvolti nel processo valutativo (circa 75 responsabili di Struttura e circa 3000 unità di personale tecnico amministrativo).

In considerazione del recente cambiamento del panorama normativo, con particolare riferimento al D.lgs 74/2017 (c.d. Riforma Madia) che modifica il D.lgs 150/2009 e al CCNL siglato il 19.04.2018, che a sua volta rimanda al CCIL, è prevista una graduale implementazione del sistema di valutazione della performance individuale.

Il presente paragrafo descrive l'impianto applicato nel 2019 per il personale di cat. EP e per il personale di cat. D con incarico ex art. 91 comma 3 CCNL 16.10.2008, tale impianto rappresenta la prima fase di un percorso di implementazione graduale finalizzato ad estendere la valutazione individuale a tutto il personale di categoria B, C e D.

Il Sistema prevede inoltre una specifica procedura e scheda per la valutazione della prestazione professionale (individuale) del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico e Lettore a Contratto.

### **Valutazione individuale del personale con incarico di responsabilità ai sensi dell'art. 75 e art. 91 comma 3 del CCNL 16.10.2008**

#### ***Finalità***

La valutazione della prestazione individuale del personale con incarico di responsabilità ex art. 75 (cat. EP) ed ex art. 91 comma 3 (cat. D) del CCNL 16.10.2018 è utile:

- per il personale di cat. EP, al pagamento dell'indennità di risultato (art. 76 CCNL 16.10.2018) e ai fini PEO nell'ambito degli indicatori previsti dal CCNL per la qualità delle prestazioni (art. 82 comma 2 lettera c CCNL 16.10.2008);
- per il personale di cat. D, al pagamento dell'indennità di risultato (art. 91 comma 3 CCNL 16.10.2008), ai fini PEO nell'ambito degli indicatori previsti dal CCNL per la qualità delle prestazioni (art. 82 comma 2 lettera c CCNL 16.10.2008) e all'erogazione della quota di salario accessorio collegato alla valutazione della prestazione individuale.

### ***A chi è rivolto***

La valutazione dei risultati riguarda il personale di categoria EP e di categoria D al quale sono stati conferiti incarichi di responsabilità ai sensi rispettivamente dell'art. 75 (cat. EP) e dell'art. 91 comma 3 (cat. D) del CCNL 16.04.2008, come confermati dall'art. 1 co.10 del CCNL 19.04.2018.

### ***Oggetto di valutazione***

A partire dal 2019, la valutazione è espressa su **8 aree comportamentali**.

In linea con quanto previsto dalla Delibera 114/2010 rispetto al Dizionario delle competenze, per ogni area comportamentale è fornita una definizione generale e 3 indicatori che fanno riferimento a comportamenti lavorativi osservabili, al fine di agevolare il valutatore e il valutato a riconoscere il collegamento tra la valutazione espressa e gli aspetti salienti del lavoro svolto. Le definizioni sono state redatte anche a partire dal coinvolgimento di piccoli gruppi di personale tecnico amministrativo di diverse categorie e aree contrattuali, per favorire la condivisione anche terminologica delle stesse.

Le aree comportamentali si riferiscono a:

- comportamenti trasversali a tutti gli incarichi: “orientamento dei risultati”, “programmazione e organizzazione” e “attenzione a procedure, regole e vincoli di Ateneo”;
- comportamenti specifici per tipologia di incarico: “gestione e sviluppo dei collaboratori” (per responsabili di unità organizzativa che coordinano direttamente personale) o “leadership professionale” (per responsabili *professional* che non sono a capo di unità organizzative e non coordinano direttamente personale);
- comportamenti valutabili ai fini PEO e riferibili agli indicatori previsti dall'art. 82, comma 2, lettera c del CCNL 16.10.2008 per la qualità delle prestazioni: “innovazione e miglioramento” riferibile alla capacità di proporre soluzioni innovative, “collaborazione” riferibile al grado di coinvolgimento nei processi lavorativi, “orientamento all'utente” riferibile all'attenzione alle esigenze dell'utenza, “soluzione dei problemi e decisione” riferibile alla soluzione dei problemi.

Le aree comportamentali utili ai fini PEO sono coerenti a quelle utilizzate per la valutazione ai fini PEO il restante personale TA e sono state rese coerenti, nella loro descrizione e negli item comportamentali, alle aspettative organizzative prevedibili per i responsabili di 2° livello organizzativo.

### ***Metodologia e scheda di valutazione***

La scheda di valutazione si compone delle seguenti parti:

- una sezione di **anagrafica**, in cui vengono riportati i dati identificativi del valutatore, del valutato e di altri soggetti che possono essere coinvolti nell'elaborazione del giudizio;
- una sezione dedicata alla **descrizione del contesto organizzativo** e lavorativo entro cui si è svolta la prestazione del titolare di responsabilità;

- una sezione in cui sono riportate le **aree comportamentali**, la loro descrizione, la valutazione espressa sulla scala ed eventuali annotazioni;
- una sezione di **feedback qualitativo del valutatore**, in cui possono essere riportati ulteriori elementi a sostegno della valutazione espressa o suggerimenti e indicazioni di miglioramento della prestazione o della professionalità del valutato, anche in chiave formativa;
- una sezione relativa alle **osservazioni del valutato** rispetto alla valutazione ricevuta;
- una sezione in cui sono riportate le **firme** di tutti i soggetti coinvolti e riportati nell'anagrafica della scheda. La firma del valutato ha valore di presa visione e avvenuta restituzione della valutazione espressa.

Il *fac-simile* della scheda di valutazione 2019 è riportato in Appendice.

A partire dalle risultanze delle sperimentazioni e del focus group con il personale, è rivista anche la scala di valutazione delle aree comportamentali, come riportato di seguito.

- **Più che adeguato, con ottimi riscontri** (pt. 5) – la prestazione ha soddisfatto tutte le richieste dell'incarico ricoperto anche superando le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite o in condizioni difficili;
- **Più che adeguato, con buoni riscontri** (pt. 4) – la prestazione ha soddisfatto la maggior parte delle richieste dell'incarico ricoperto, pienamente in linea con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;
- **Adeguato** (pt. 3) – la prestazione ha soddisfatto le richieste più importanti dell'incarico ricoperto, in linea con le principali aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;
- **Parz. Adeguato** (pt. 2) – la prestazione ha soddisfatto solo una parte delle richieste dell'incarico ricoperto, allineandosi parzialmente con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;
- **Non adeguato** (pt. 1) – la prestazione non ha soddisfatto le richieste dell'incarico ricoperto, disallineandosi dalle aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite.

La scala di valutazione presenta un maggior ancoraggio semantico rispetto alla precedente e aiuta il valutatore a focalizzarsi sulle aspettative organizzative e sul diverso grado di copertura e soddisfazione di queste. Inoltre porta l'attenzione al significato della valutazione espressa e non solo al punteggio ad essa correlato.

Per ogni area comportamentale è possibile per il valutatore riportare specifiche annotazioni sui principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa. L'annotazione è obbligatoria in caso di valutazione non adeguata.

Il sistema prevede che la valutazione espressa debba essere restituita al valutato, prima della chiusura della procedura e della formalizzazione della valutazione stessa, attraverso un momento di riscontro che possa agevolare il dialogo tra valutatore e valutato e che possa fornire un *feedback* rispetto alla prestazione offerta ed eventuali suggerimenti di

sviluppo e miglioramento (si veda anche il paragrafo “Processo di valutazione del personale tecnico amministrativo).

La valutazione si considera positiva con un punteggio complessivo (media) pari o superiore a 3.

Ai fini delle **Progressioni Economiche Orizzontali** i punteggi di valutazione di ogni singola area comportamentale riferibile agli indicatori previsti dall’art. 82, comma 2, lettera c del CCNL 16.10.2008 per la “qualità delle prestazioni”, saranno presi in considerazione all’interno del sistema di calcolo del punteggio PEO utilizzato dall’Ateneo come previsto dal relativo Accordo con le Parti Sindacali.

### Processo di valutazione del personale tecnico amministrativo

Il processo di valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo, prevede quattro fasi distinte.

I tempi indicati fanno riferimento ad un “anno tipo”, applicabile a regime a tutto il personale tecnico amministrativo (sia con responsabilità di 2° livello organizzativo sia senza incarico di responsabilità).



Figura 6: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance del personale non dirigente – anno t

#### **FASE 1 - Definizione delle aspettative organizzative e lavorative e individuazione del valutatore intermedio.**

In questa fase il valutatore (responsabile di Struttura) definisce le principali aspettative organizzative e lavorative rispetto al lavoro che i dipendenti sono chiamati a svolgere; le aree comportamentali oggetto di valutazione devono essere contestualizzate ed illustrate al personale valutato. Questa fase si svolge ad inizio del periodo di riferimento della valutazione, che coincide generalmente con l’inizio dell’anno solare. Nell’ambito del processo di valutazione di personale con responsabilità di 2° livello le fasi devono essere attuate anche nel caso di attribuzione di incarichi in corso d’anno.

#### **FASE 2- Osservazione della prestazione.**

Durante l’anno è necessario che il valutatore e/o valutatore intermedio osservino la prestazione del personale, al fine di raccogliere elementi utili alla valutazione di fine anno. In tale fase sia il valutatore (o il valutatore intermedio) sia il valutato possono prendere nota di fatti, eventi e altri elementi oggettivi salienti ai fini della valutazione delle aree comportamentali. La fase di osservazione è utile anche come monitoraggio della prestazione rispetto a quanto comunicato al personale valutato ad inizio anno, che possono essere

ridefinite in occasione di eventi eccezionali o imprevisti, in particolare per il personale titolare di incarico ex art. 75 o ex art. 91 comma 3 del CCNL vigente. In generale, durante il periodo di osservazione il valutatore o il valutatore intermedio può fornire un *feedback* al personale rispetto alla prestazione resa in riferimento alle aspettative, soprattutto nel caso queste ultime non vengano adeguatamente soddisfatte.

### **FASE 3 - Valutazione delle prestazioni.**

Al termine del periodo di riferimento della valutazione, che coincide generalmente con la fine dell'anno solare, il valutatore o il valutatore intermedio, assicurando un adeguato coordinamento con il valutatore, esprime la valutazione delle prestazioni individuale dei suoi collaboratori. L'avvio di tale fase viene curata dagli uffici competenti dell'amministrazione che gestiscono le comunicazioni a tutti i soggetti interessati e definiscono i tempi entro cui la procedura deve concludersi.

### **FASE 4 - Restituzione della valutazione**

La valutazione espressa è restituita al personale interessato attraverso un momento di riscontro, utile anche per un'eventuale ridefinizione delle aspettative rispetto alla prestazione dell'anno successivo. La restituzione deve avvenire entro i tempi di chiusura della procedura di valutazione, indicati dagli uffici competenti.

## **Valutazione delle prestazioni professionali del personale CEL e CL**

### ***Premessa***

Il personale Collaboratore ed Esperto linguistico è deputato a collaborare allo svolgimento delle attività connesse all'apprendimento delle lingue e al supporto delle attività didattiche ad esse collegate. Il trattamento giuridico ed economico di questo personale è disciplinato, in generale, dal Contratto Collettivo Nazionale del Comparto Università e, nello specifico, da specifico Regolamento e Contratto Integrativo interni all'Ateneo.

A seguito del Contratto Integrativo di Ateneo siglato il 28.09.2017, è stata prevista una specifica valutazione delle prestazioni professionali del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico. Il sistema si applica anche ai Lettori a Contratto, in coerenza all'estensione a questa categoria (in esaurimento) del Contratto Integrativo, per quanto compatibile.

### ***Finalità***

La valutazione delle prestazioni professionali del personale CEL è finalizzata al riconoscimento su base annuale della produttività individuale, pari al 20% dell'avanzamento economico spettante con cadenza annuale per anzianità di servizio (art. 2 comma 4 e 5 del CCIL CEL).

Oltre a questo aspetto, la valutazione è utile anche per migliorare la prestazione individuale offerta dai CEL e LC, laddove necessario, attraverso suggerimenti specifici offerti dal responsabile che coordina la loro attività ed esprime la valutazione stessa.

### ***A chi è rivolto***

Il sistema di valutazione interessa il personale Collaboratore ed Esperto Linguistico e i Lettori a Contratto, in ragione dell'estensione anche a questo personale del CCIL CEL, per quanto compatibile.

### ***L'oggetto di valutazione***

L'oggetto di valutazione attiene al livello conformità delle attività svolte dal CEL nell'anno accademico concluso, rispetto ai compiti e responsabilità previsti dal Regolamento CEL.

La valutazione fa diretto riferimento alle attività svolte dal personale CEL che, come previsto dallo specifico Regolamento, devono essere riportate in un registro dedicato che deve essere vistato dal Responsabile Didattico quale certificazione della conformità delle attività svolte rispetto alle attività assegnate e previste dal Regolamento.

### ***Metodologia e scheda di valutazione***

La valutazione delle prestazioni professionali del personale CEL e LC è espressa su singole schede individuali al termine dell'Anno Accademico di riferimento (01.09 - 31.08) dal Responsabile Didattico, ovvero il docente di lingua in carica al momento di avvio della valutazione, a cui fa riferimento il singolo CEL e che imparte, come previsto dal Regolamento CEL di Ateneo, le direttive metodologiche e didattiche a cui il CEL deve attenersi nello svolgimento delle attività ad esso attribuite.

In caso di subentro di un nuovo Responsabile Didattico durante l'anno accademico, quest'ultimo assume il ruolo di valutatore e il Responsabile Didattico uscente viene interpellato in qualità di valutatore intermedio.

Il Responsabile Didattico deve riportare l'esito della valutazione al singolo CEL per una sua presa visione.

I CEL che afferiscono al Centro Linguistico di Ateneo (CLA) fanno riferimento al Direttore di Sezione della Sezione Linguistica di Bologna o della Sezione Linguistica della Romagna, a seconda della propria sede di servizio.

La scala di valutazione a cui fare riferimento prevede 4 livelli di conformità della prestazione rispetto ai compiti e attività previste dal Regolamento CEL:

- del tutto conformi;
- in buona parte conformi;
- in minima parte conformi;
- per niente conformi;

Si considerano valutazione positiva i livelli "del tutto conformi" e "in buona parte conformi".

In ragione del fatto che la valutazione fa riferimento alla conformità dell'operato del CEL rispetto ai compiti e attività previsti dallo specifico Regolamento di Ateneo, la scheda è corredata:

- di una tabella riepilogativa dei compiti ed attività previste dall'art. 2 comma 1 del Regolamento CEL<sup>6</sup>;
- di una sezione che attesti il rispetto delle indicazioni fornite dall'art. 2 comma 3 del Regolamento CEL riguardo alla suddivisione del monte ore annuo di servizio del CEL tra specifiche attività;

Tali sezioni della scheda consentono di esplicitare, fin dal principio e in modo chiaro, sia l'elenco delle attività su cui verterà la valutazione sia le direttive metodologiche e didattiche a cui il CEL deve attenersi nello svolgimento delle attività ad esso attribuite, al fine di garantire che il valutato abbia preventivamente chiari i requisiti ai quali la sua prestazione deve soddisfare.

La valutazione può essere espressa se il CEL è stato presente in servizio per almeno 2 mesi nell'arco dell'anno accademico di riferimento. Per periodi inferiori ai 2 mesi di servizio, la valutazione del CEL interessato non viene avviata e si considera positiva.

Il *fac-simile* della scheda di valutazione è riportato in Appendice.

Il processo di valutazione del personale CEL e LC si può riassumere come segue.

Le attività che possono essere richieste al personale Collaboratore ed Esperto Linguistico sono riportate nel relativo Regolamento di Ateneo. Durante lo svolgimento delle attività nel corso dell'anno accademico, le attività effettivamente svolte dal CEL e preventivamente concordate con il relativo Responsabile Didattico sono riportate in un apposito registro.

Al termine dell'anno accademico, è avviata la valutazione della prestazione professionale. L'avvio di tale fase viene curata dagli uffici competenti dell'Amministrazione che gestiscono le comunicazioni a tutti i soggetti interessati e definiscono i tempi entro cui la procedura deve concludersi.

La valutazione viene espressa dal Responsabile Didattico sulla base di quanto riportato nel registro delle attività del singolo CEL. L'esito della valutazione deve essere comunicato al singolo CEL da parte del Responsabile Didattico, entro il termine indicato dagli uffici competenti.

La scheda di valutazione, firmata dal Responsabile Didattico e dal valutato (con valore di presa visione della valutazione), viene inoltrata dal Responsabile Didattico agli uffici competenti. La ricezione di tutte le schede di valutazione comporta la chiusura della

---

<sup>6</sup> Il Regolamento CEL specifica tutte le attività richiedibili a questa categoria di personale e che vanno riportate in un apposito registro, compilato a cura del CEL e vistato dal Responsabile Didattico. Il rimando a tutte le attività elencate nel Regolamento, seppur più ampie rispetto a quelle che effettivamente potrebbe svolgere il singolo CEL, consente di gestire delle attività didattiche e del personale CEL e Lettore a Contratto anche a fronte di esigenze improvvise ma importanti, che non potevano essere totalmente considerate ad inizio anno accademico in sede di programmazione didattica.

procedura valutativa del personale CEL e la conseguente liquidazione della quota di salario accessorio collegata alla valutazione positiva.

### **1.4 Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e sua applicazione**

Le modalità di garanzia della trasparenza del sistema di valutazione della prestazione, sia organizzativa che individuale e della sua applicazione, riguardano in via generale la pubblicazione e il progressivo aggiornamento di questo documento all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale di Ateneo, unitamente ai documenti relativi al ciclo della performance (es. Piano Strategico e relazioni del Nucleo di Valutazione, Piano Integrato, Relazione annuale sulla Performance, ecc.).

Seguendo i principi contenuti nel d.lgs. 33/2013 in materia di trasparenza (così come modificato dal D.lgs. 97/2016), la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce obiettivo strategico e viene tradotto nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali (art. 10 comma 3, d.lgs. 33/2013). Ciò viene già effettuato per la valutazione dei dirigenti (si veda paragrafo 1.4.1), mentre per il restante personale tecnico amministrativo sarà possibile prevedere specifici obiettivi organizzativi e individuali con l'allineamento tra obiettivi strategici e obiettivi di struttura per tutto il personale di Ateneo (si veda paragrafo 1.4.3).

Inoltre, viene garantita la partecipazione delle Parti Sindacali come previsto dal CCNL vigente (art. 41, comma 6, lettera c), che prevede il confronto con le Parti Sindacali riguardo i criteri generali dei sistemi di valutazione della performance, quindi del Sistema approvato dal Nucleo di Valutazione e adottato attraverso delibera del Consiglio di Amministrazione, quale organo di indirizzo politico – amministrativo.

All'interno della sezione "Amministrazione trasparente" sono pubblicati e progressivamente aggiornati anche i dati relativi alla misurazione e valutazione della performance organizzativa attraverso la "Relazione annuale sulla performance" e della prestazione individuale in forma aggregata, nel rispetto della normativa in materia di privacy.

L'Ateneo provvede inoltre alla pubblicazione dei dati relativi all'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e all'ammontare dei premi effettivamente distribuiti. Come previsto dall'art. 20 comma 2 del D.lgs. 33/2013, in particolare sono pubblicati:

- i criteri definiti nei sistemi di misurazione e valutazione della performance per l'assegnazione del trattamento accessorio (si veda paragrafo 1.7), attraverso l'aggiornamento periodico del presente documento;
- i dati relativi alla distribuzione del trattamento accessorio, in forma aggregata, per dare conto del livello di selettività utilizzato nella distribuzione dei premi e degli incentivi;
- i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti che per il personale dipendente.

I dati relativi agli ultimi 2 punti saranno pubblicati quando verrà applicato a regime il sistema di valutazione, in particolare per la prestazione individuale, su tutto il personale TA.

In riferimento alla tutela della trasparenza del processo di valutazione delle prestazioni individuali del personale CEL e TA, si prevede una comunicazione e diffusione aggiuntiva delle informazioni attraverso specifici documenti di approfondimento disponibili su canali interni di informazione quali, ad esempio, il sistema Intranet di Ateneo.

Inoltre è prevista la stesura di un ulteriore documento ad uso interno (Manuale) che illustrerà le finalità, le modalità e gli strumenti relativi al sistema di valutazione adottato, assicurando la conoscenza diffusa dei criteri e delle regole.

Oltre al Manuale, si prevedono specifici incontri e seminari rivolti a valutatori e “valutatori intermedi” al fine di accrescere e maturare una cultura della valutazione utile alla corretta applicazione dei principi, finalità e modalità valutative previste dal sistema stesso.

### **1.5 Modalità di realizzazione delle indagini sul personale**

L'Ateneo, in stretta collaborazione con il Nucleo di Valutazione quale responsabile della definizione delle modalità, come previsto dall'art. 19 bis del D.lgs 150/2009, come modificato dal D.lgs 74/2017, effettuerà specifiche rilevazioni riguardanti anche la soddisfazione degli utenti interni. Le risultanze saranno tenute in considerazione ai fini del processo di misurazione e valutazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto, favorendo in questo modo la partecipazione degli utenti stessi al medesimo processo.

È inoltre in fase di avvio un gruppo di lavoro per l'analisi degli aspetti attinenti alla tematica del rischio stress lavoro-correlato, che partendo dall'analisi del contesto finalizzata all'individuazione di gruppi omogenei di famiglie professionali, verificherà le modalità più adeguate per l'introduzione di un percorso metodologico atto a consentire la valutazione del rischio stress lavoro-correlato.

### **1.6 Modalità di collegamento del processo di valutazione della performance con altri processi di gestione delle Risorse Umane**

#### **1.6.1 Direttore Generale**

Il sistema di valutazione prevede tra le sue finalità principali il miglioramento e sviluppo della prestazione e l'incentivazione in termini retributivi.

#### ***Sistema incentivante***

La retribuzione del Direttore Generale è stata oggetto di rivisitazione in base al D.M. n. 194 del 30.03.2017, concernente la determinazione del trattamento economico dei direttori generali delle Università statali e degli Istituti statali ad ordinamento speciale per il quadriennio 2017-2020.

Al Direttore Generale spetta un ulteriore importo a titolo di retribuzione di risultato pari a un massimo - non prestabilito fisso - del risultato del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, connesso ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi attribuiti.

La valutazione dei risultati del Direttore Generale è quindi utile all'erogazione di tale risultato, previa approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione della proposta di valutazione avanzata dal Nucleo di Valutazione.

### ***Formazione***

La valutazione deve essere anche **mezzo per la valorizzazione e lo sviluppo**, nella convinzione che si tratta di un processo di apprendimento. In tal senso, il Magnifico Rettore comunica al Direttore Generale gli eventuali ambiti di miglioramento rispetto a tutti gli ambiti per i quali è chiamato a redigere la Relazione a supporto della valutazione del Direttore Generale, in particolare riguardo alla realizzazione delle Linee annuali di indirizzo e ai comportamenti organizzativi agiti e valutati.

### 1.6.2 Personale dirigente

Il sistema di valutazione prevede tra le sue finalità principali il miglioramento e sviluppo della prestazione e l'incentivazione in termini retributivi.

#### **Sistema incentivante**

La valutazione ha una relazione diretta con l'**aspetto retributivo**<sup>7</sup>.

In coerenza con quanto disposto dal CCNL per il personale Dirigente<sup>8</sup> per il quadriennio 2006-2009, l'Ateneo prevede una quota di retribuzione annuale del dirigente, denominata "*indennità di risultato*", che varia sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi.

Il contratto collettivo integrativo (CCIL) per il personale dirigente (anno 2014) prevede che la retribuzione di risultato sia articolata in 4 livelli di merito che garantiscono un'adeguata differenziazione degli importi. Al fine di garantire un'effettiva graduazione improntata su criteri di selettività e premialità, nel CCIL sono anche stabilite le quote di personale da collocare nei livelli.

In particolare, il contratto integrativo del personale dirigente prevede i seguenti vincoli nei primi quattro livelli di merito:

- livello 1 - quota di personale in misura minore o uguale al 30% del personale;
- livello 2 - quota di personale in misura minore o uguale al 50% del personale;
- livello 3 - quota di personale in misura minore o uguale al 50% del personale;
- livello 4 - quota di personale in misura minore o uguale al 20% del personale.

<b>Livello di performance</b>	<b>range di punteggio</b>	<b>valutazione complessiva</b>	<b>retribuzione di risultato</b>
1	$X > 180$	Obiettivi raggiunti in misura eccellente	Fino al 55% della retribuzione di posizione
2	$150 < X \leq 180$	Obiettivi raggiunti in misura medio/alta	Fino al 36% della retribuzione di posizione
3	$110 < X \leq 150$	Obiettivi raggiunti in misura discreta	Fino al 27% della retribuzione di posizione
4	$100 < X \leq 110$	Obiettivi raggiunti in misura sufficiente	Fino al 20% della retribuzione di posizione

<sup>7</sup> In linea con quanto previsto dall'art. 19 comma 2 del D.lgs 150/2009, come modificato dal D.lgs 74/2017, che prevede che il criterio di attribuzione dei premi previsto all'art. 19 comma 1 sia applicato per i Dirigenti in riferimento alla retribuzione dei risultati,

<sup>8</sup> Vedi quanto riportato nel contesto normativo e contrattuale del paragrafo 1.4.2.

-	$X \leq 100$	Obiettivi non raggiunti	-
---	--------------	-------------------------	---

Figura 7: Livelli di merito previsti dal CCIL Dirigenti.

### **Formazione**

La valutazione deve essere anche **mezzo per la valorizzazione e lo sviluppo**, nella convinzione che si tratta di un processo di apprendimento. In tal senso, in sede di colloquio di valutazione finale, il Direttore Generale segnala al dirigente valutato i punti di forza e le aree di miglioramento e sviluppo, sulla base delle quali il Direttore individua eventuali **percorsi formativi** ed esperienze specifiche.

### **1.6.3 Personale tecnico – amministrativo (non dirigente)**

#### **Sistema incentivante**

Per il personale tecnico amministrativo, in merito alle modalità di collegamento del processo di valutazione della prestazione, sia individuale che organizzativa, ai sistemi di carriera e premiali, il CCNL vigente prevede alcuni istituti a cui associare gli esiti della valutazione delle prestazioni organizzative e individuali, e in particolare riguardanti:

- l'erogazione della produttività collettiva e individuale;
- le progressioni economiche orizzontali;
- l'erogazione dell'indennità di risultato per i titolari di responsabilità ai sensi dell'art. 75 e dell'art. 91 comma 3;
- maggiorazione premi individuali ex art. 20 CCNL 19.04.2018;
- altri premi ex D.lgs 150/2009 così come modificato dal D.lgs 74/2017.

All'interno dei CCIL sottoscritti per il personale tecnico amministrativo è prevista l'erogazione di un **incentivo collegato alla valutazione della performance organizzativa** dell'Ateneo sulla base di alcuni indicatori come specificato nel Piano della Performance. Nel caso in cui siano raggiunti i target previsti tale incentivo verrà erogato ai dipendenti di categoria B - C - D in maniera differenziata, secondo quanto previsto nel CCIL.

Si rimanda alla consultazione del Piano Integrato, per visionare gli indicatori, i target e i parametri di distribuzione associati alla misurazione e valutazione della performance organizzativa.

In sede di CCIL è stato previsto, inoltre, che anche l'Indennità Mensile Accessoria – IMA sia erogata, su base premiale e selettiva, al personale di categoria B, C e D in servizio nell'anno di riferimento sulla base degli indicatori evidenziati all'interno del Piano Integrato.

Per quanto riguarda i premi e gli incentivi collegati alla performance individuale e individuati dal D.lgs 150/2009, l'Amministrazione valuterà le possibilità attuabili in sede di contrattazione integrativa, tenendo conto delle ultime modifiche al D.lgs 150/2009 da parte della c.d. Riforma Madia e del CCNL 19.04.2018.

Le **progressioni economiche orizzontali (PEO)**, saranno attuate secondo i criteri e le modalità previste dagli Accordi integrativi locali in merito, sulla base delle indicazioni fornite dal CCNL e dalla normativa vigenti.

Per quanto riguarda il personale non dirigenziale con incarico di responsabilità ex art. 75 (cat. EP) e art. 91 comma 3 (cat. D) del CCNL vigente, l'esito positivo della valutazione (valutazione complessiva pari o superiore a 3 per il 2019) continua ad avere effetti immediati dal punto di vista dell'incentivazione economica del personale. Si traduce infatti:

- per il personale di categoria EP nella liquidazione di una retribuzione di risultato (prevista dall'art. 76 comma 4 CCNL vigente) pari ad una percentuale dell'indennità di posizione (definita dalla contrattazione integrativa di Ateneo);
- per il personale di categoria D nella liquidazione di una quota pari ad 1/3 dell'indennità di responsabilità (come previsto dall'art. 91 comma 3 CCNL vigente).

Gli importi, i tempi e le modalità di liquidazione dell'indennità di risultato sono definiti in sede di contrattazione integrativa di Ateneo.

### **Formazione**

Rispetto al collegamento con la formazione e lo sviluppo professionale, per quanto riguarda il personale non dirigenziale, in generale il sistema di valutazione prevede tra le sue finalità principali quella del miglioramento e sviluppo della prestazione, sia individuale che organizzativa. Pertanto, in occasione della valutazione delle prestazioni individuali è opportuno considerare anche le necessità e potenzialità di sviluppo della prestazione di ogni dipendente nell'ambito della propria attività lavorativa, al fine di meglio rispondere alle esigenze organizzative.

In tal senso, chi esprime la valutazione (valutatore – responsabile di struttura – o valutatore intermedio) può fornire indicazioni utili al miglioramento della prestazione lavorativa sia in generale, sia in chiave formativa, e quindi suggerire attività di sviluppo in determinati ambiti tematici, specificandone le esigenze.

Le informazioni riportate nell'apposito spazio dedicato all'interno della scheda di valutazione sono oggetto di analisi dagli uffici preposti alla formazione del personale tecnico amministrativo, al fine di prendere in considerazione ambiti tematici di interesse trasversale e diffuso che, in fase di programmazione e progettazione, vanno a popolare la proposta formativa dedicata al personale.

### **1.6.4 Personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL)**

Per il personale CEL, la valutazione delle prestazioni professionali è finalizzata al riconoscimento su base annuale della produttività individuale, pari al 20% dell'avanzamento economico spettante con cadenza annuale per anzianità di servizio (art. 2 comma 4 e 5 del CCIL CEL).

A questa si affianca il riconoscimento annuale della produttività collettiva a seguito della verifica del raggiungimento complessivo degli indicatori di performance individuati nel Piano Integrato di Ateneo.

## **1.7 Modalità di miglioramento progressivo del sistema**

Le modalità di miglioramento in corso di implementazione riguardano:

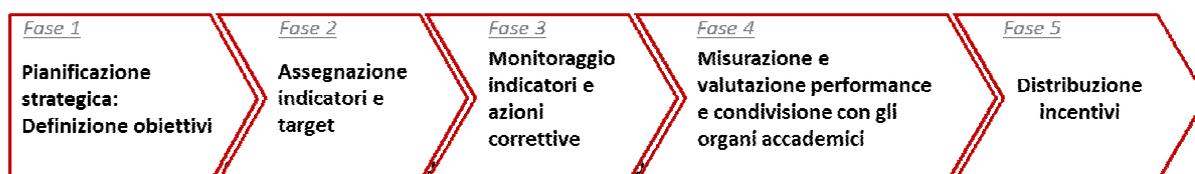
- rispetto alla performance organizzativa, la definizione di obiettivi con relativi indicatori e target calcolati non solo a livello di Ateneo ma anche a livello di struttura di servizio, sempre più aderenti alle esigenze dei portatori di interesse, e l'introduzione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti, anche interni, come previsto dall'art. 19 bis del D.lgs 150/2009, a partire dalle indicazioni fornite dal Nucleo di Valutazione (in qualità di OIV);
- Riguardo al personale tecnico amministrativo, il sistema di valutazione della prestazione individuale sarà aggiornato al fine di integrare la valutazione comportamentale con elementi di performance organizzativa.

## 2 PROCESSO

### 2.1 Fasi e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance

Per assicurare la trasparenza delle fasi e dei tempi di attuazione del processo di misurazione e valutazione della performance, di seguito vengono schematizzati i momenti salienti di tale processo (Figura 8).

#### Sistema di misurazione e valutazione Performance



La **fase iniziale** del processo di misurazione e valutazione della performance coincide con la definizione degli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere. Per misurarne l'attuazione, si devono associare indicatori con l'esplicitazione dei relativi target, ossia il valore atteso che indica il raggiungimento dell'obiettivo (**fase 2**). Il risultato di tali fasi si concretizza nella stesura del "Piano Integrato". Durante l'anno vengono realizzati dei momenti di analisi per comprendere lo stato di avanzamento dei programmi che sottendono la realizzazione degli obiettivi, valutando la possibilità di introdurre azioni correttive nel caso in cui, la presenza di fattori non previsti, ostacoli il raggiungimento dell'obiettivo (**fase 3**).

A consuntivo, misurando gli indicatori selezionati, si valuta il raggiungimento degli obiettivi, analizzando gli eventuali scostamenti e condividendo l'analisi con gli Organi Accademici e il Nucleo di Valutazione (**fase 4**). Successivamente viene associato il contributo personale al raggiungimento della performance organizzativa ed individuale, con la corresponsione degli incentivi legati ad esse (**fase 5**).

### 2.2 Documenti del ciclo integrato della performance

Come richiesto dalle Linee guida ANVUR di luglio 2015, si riportano di seguito i dettagli dell'iter di predisposizione e approvazione dei documenti relativi al ciclo integrato della performance.

#### Fasi e documenti relativi al processo di Programmazione Strategica e rendicontazione.

Il Piano Strategico (documento della programmazione triennale ex L. 43/2005), il Piano Integrato e la Relazione sulla Performance rappresentano i principali documenti del processo integrato di programmazione e rendicontazione di Ateneo.

Le principali fasi di predisposizione e approvazione sono le seguenti.

### **1) Definizione dell'identità dell'organizzazione**

L'identità dell'organizzazione è definita all'inizio del processo di elaborazione del "Piano Strategico" al fine di delineare il contesto strategico e valoriale dell'Ateneo. La Missione e la Visione dell'Ateneo sono proposte dal Rettore e condivise con tutti gli Organi Ausiliari di Ateneo, approvate dal Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Senato Accademico.

### **2) Analisi del contesto esterno ed interno**

La fase di diagnosi del contesto interno ed esterno viene sviluppata nella fase di avvio del processo di programmazione strategica e annualmente arricchita dalle principali novità normative e organizzative. Tale analisi è necessaria per comprendere appieno la realtà entro cui l'organizzazione agisce e le risorse di cui dispone per operarvi al meglio.

Gli uffici dell'Area competente sono incaricati dello sviluppo e redazione dell'analisi di posizionamento (trend storici e confronti nazionali e internazionali delle principali grandezze monitorate dal MIUR, ANVUR e agenzie di ranking), che viene successivamente condivisa con i principali referenti politici dell'Ateneo.

### **3) Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie**

Nel "Piano Strategico" le strategie e i relativi obiettivi sono proposti dal Magnifico Rettore e dai referenti politici di Ateneo, individuati sulla base degli ambiti tematici di responsabilità. Il Piano viene approvato dal Consiglio di Amministrazione, acquisito il parere del Senato Accademico e degli Organi Ausiliari.

Nel corso dell'iter di definizione degli obiettivi e degli indicatori, viene effettuata una verifica di fattibilità con la Direzione Generale e i Dirigenti di riferimento.

Per definire la mappa strategica sono stati individuati gli indirizzi strategici che esprimono le linee guida alle quali l'Ateneo intende ispirarsi. Questi ultimi sono stati articolati in obiettivi di base che indicano le modalità di realizzazione degli stessi indirizzi. Per ciascun obiettivo di base sono individuate una o più linee di azione. Le azioni rappresentano gli indirizzi politici da attuare mediante il raggiungimento degli obiettivi dirigenziali.

Gli obiettivi del "Piano Direzionale" comprendono obiettivi trasversali e di supporto alle aree formazione, ricerca e terza missione, o obiettivi finalizzati al miglioramento e mantenimento dell'attività che ha carattere permanente e ricorrente mappata tramite i principali servizi offerti dall'Ateneo.

### **4) Definizione degli obiettivi e dei piani operativi**

Gli obiettivi operativi corrispondono agli obiettivi attribuiti ai dirigenti, e discendono dagli obiettivi strategici del "Piano Direzionale" e delle aree strategiche "Formazione", "Ricerca" e "Terza missione".

L'iter e il confronto tra dirigenti per la definizione del piano obiettivi parte nel mese di giugno, per poter prevedere obiettivi e azioni coerenti con il Piano Strategico e sostenibili rispetto al budget di previsione dell'anno successivo in corso di definizione.

Terminata la fase di negoziazione, il Direttore elabora la proposta finale del Piano, cui fa seguito la consultazione con il Magnifico Rettore, i Prorettori, i Delegati del Rettore.

### **5) Condivisione con gli organi di governo**

Il Piano Integrato che recepisce il Piano Strategico in vigore nel triennio e gli obiettivi operativi annuali viene approvato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore Generale.

### **6) Revisione del sistema degli obiettivi dei dirigenti.**

La revisione degli obiettivi operativi dei dirigenti avviene in seguito al monitoraggio degli obiettivi dirigenziali e le eventuali modifiche sono recepite nella Relazione sulla Performance.

Il processo è in capo al Direttore Generale, il quale verifica periodicamente lo stato di realizzazione degli obiettivi di progetto sulla base dell'andamento gestionale e del contesto esterno. A metà anno (giugno) è programmata una verifica intermedia, nel corso della quale i Dirigenti presentano una scheda sullo stato di avanzamento degli obiettivi che permette di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo è affrontare eventuali ostacoli o particolari eventi esogeni intervenuti, non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione e che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati. Questa fase è caratterizzata da incontri ad hoc con i dirigenti anche in seduta plenaria, durante i quali il Direttore può concordare con i dirigenti eventuali modifiche o ripianificazione degli obiettivi, d'intesa con il vertice politico.

Questa fase contempla anche la verifica degli indicatori strategici del "Piano Direzionale" e di quelli di monitoraggio dell'attività corrente.

### **7) Monitoraggio ed eventuale revisione del Piano Integrato e del Piano Strategico.**

La Relazione sulla Performance monitora annualmente il raggiungimento o meno degli obiettivi contenuti nel Piano rispetto ai valori attesi.

Il documento costituisce il monitoraggio della strategia di Ateneo e il punto di partenza per l'eventuale successiva revisione: qualora si evidenzia la necessità di rimodulare obiettivi, indicatori o target per adattarli al mutato contesto di riferimento, occorre documentare all'interno della Relazione tali interventi che vengono approvati dal Consiglio di Amministrazione e comunicati al Nucleo di Valutazione ai fini della validazione definitiva.

### **Fasi e documenti a cura del Nucleo di Valutazione (OIV).**

**1) Parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ex art. 7 l 150/2009 modificato da d.lgs. 74/2017**

**2) Documento di validazione della Relazione sulla Performance ex art. 14, comma 4 lettera c) D. Lgs. 150/2009**

È il documento che valida la Relazione sulla performance dell'Ateneo sulla base di accertamenti specifici riportati nelle carte di lavoro agli atti dell'ufficio di supporto. Viene redatto entro il 30 giugno, come indicato nelle Linee guida Anvur, e viene pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale di Ateneo (pagina relativa agli Atti del Nucleo di Valutazione).

**3) Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance ex art. 14, c.4 lettera a) D. Lgs. 150/2009**

Con questo documento il Nucleo monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

Costituisce parte integrante della Relazione AVA, e viene pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale di Ateneo (pagina relativa agli Atti del Nucleo di Valutazione).

**4) Valutazione sull'attività svolta dal Direttore Generale**

Realizzato annualmente sulla base della relazione comunicata al Nucleo dal Magnifico Rettore.

### 3 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Secondo la delibera CIVIT n. 104/2010 la validazione del Sistema rientra nella competenza degli OIV, mentre la sua adozione spetta all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Le linee guida ANVUR (luglio 2015) delineano un sistema che riconduce gli atenei al centro del processo di valutazione, rendendoli protagonisti di scelte metodologiche adeguate alle proprie realtà contestuali e organizzative, confermando e individuando gli attori del sistema di valutazione della performance, nelle università, nei seguenti soggetti: Nucleo di Valutazione, Consiglio di Amministrazione, Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili delle strutture decentrate.

Le medesime Linee guida, nel sottolineare l'importanza dell'attività valutativa dei Nuclei di Valutazione, promuovono un profondo ripensamento delle modalità di valutazione, stabilendo un superamento di un approccio basato sulla richiesta di documenti (i cui contenuti sono stabiliti per legge o per decreto), sul conseguente controllo della loro completezza e sul successivo invio di feedback standardizzati. Si delinea, in questo modo, una valutazione esterna (ANVUR) capace di accompagnare in modo sussidiario e responsabile processi di miglioramento, che richiedono per definizione un forte coinvolgimento del vertice dell'ateneo e una penetrazione capillare nelle sue strutture.

#### 3.1 I soggetti chiamati a svolgere la funzione di misurazione e valutazione

I soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance sono i seguenti.

Il **Nucleo di valutazione**, rivestendo il ruolo di **OIV**, è il soggetto che è chiamato a garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso e a presentare una proposta di valutazione dei dirigenti di vertice. Definisce il sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'articolo 7 del d.lgs. 150/2009, come modificato dal d. lgs. 74/2017 (c.d. Riforma Madia) che ha rafforzato i compiti ispettivi dell'OIV, cui trasferisce la responsabilità di verifica dell'andamento delle *performance* rispetto agli obiettivi programmati, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione (compito precedentemente affidato agli organi di indirizzo politico-amministrativo).

Il nuovo d.lgs.150/09 attribuisce agli OIV compiti valutativi più incisivi, a partire dal **potere vincolante sull'aggiornamento, che diventa annuale, del sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che esplicita le metodologie di valutazione della performance adottate dall'amministrazione.**

In sostanza l'OIV - dal garantire semplicemente il rispetto delle procedure - d'ora in poi interviene sulla qualità delle scelte metodologiche dell'amministrazione, che essendo aggiornate annualmente sono suscettibili di miglioramenti graduali. Il Nucleo, tra gli altri compiti, svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema complessivo della valutazione, della trasparenza ed integrità, elaborando una **relazione annuale** sullo stato

dello stesso, valida la “**Relazione annuale sulla performance**” secondo l’art.10, c.1, lett. b) » *le amministrazioni pubbliche redigono annualmente, entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall’organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall’Organismo di valutazione ai sensi dell’articolo 14*». Per la validazione della Relazione annuale sulla Performance il Nucleo deve tenere conto anche, secondo le modalità indicate nel sistema di valutazione di cui all’art. 7 delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi a loro rivolti, delle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione, delle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, dei dati ed elaborazioni forniti dall’Amministrazione.

In particolare, il D.lgs 74/2017, all’art. 19 bis, prevede che il Nucleo di Valutazione, in qualità di OIV:

- definisca le modalità con cui i cittadini e gli utenti (interni ed esterni) possono partecipare al processo di misurazione delle performance organizzative e che verifichi l’effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione;
- assicuri la pubblicazione dei risultati e ne tenga conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell’amministrazione e, in particolare, ai fini della validazione della Relazione annuale sulla Performance.

Il medesimo decreto precisa altri compiti dell’OIV per cui quest’ultimo:

- formuli proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi nell’ambito del monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e della relativa relazione annuale sullo stato dello stesso;
- comunichi tempestivamente le criticità riscontrate anche al Dipartimento della Funzione Pubblica, oltre ai competenti organi interni di governo e amministrazione e alla Corte dei Conti;
- garantisca la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all’art. 9 comma 1 lettera d (per dirigenti e responsabili di UO in posizione di autonomia e responsabilità: capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi).

Il **Consiglio di Amministrazione** (organo di indirizzo politico-amministrativo) adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione<sup>9</sup>, approva la valutazione del Direttore Generale proposta dal Nucleo di Valutazione.

Il **Magnifico Rettore** è il principale referente a supporto della valutazione del Direttore Generale in quanto responsabile del perseguimento delle finalità dell’Ateneo secondo criteri

---

<sup>9</sup> Come previsto dall’art. 7 D.lgs 150/2009, modificato dal D.lgs 74/2017.

di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito (art. 4 – Statuto di Ateneo).

Il **Direttore Generale** è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi dirigenziali: definisce gli obiettivi e i relativi indicatori per la valutazione. Individua le dimensioni trasversali, per valutare poi i dirigenti in base alle performance complessivamente conseguite.

Recepisce e definisce eventuali successivi aggiustamenti degli obiettivi in caso di rilevanti scostamenti.

Effettua colloqui con i dirigenti (compreso quello per la valutazione finale).

I **Dirigenti** partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza; coordinano e gestiscono l'intero processo di valutazione delle prestazioni individuali del personale tecnico amministrativo operante nella propria struttura, avvalendosi di un valutatore intermedio laddove non abbiano diretta conoscenza del lavoro svolto. Inoltre assicurano che la valutazione venga restituita ad ogni singolo valutato presso la propria struttura e sia espressa attraverso criteri omogenei.

Il **Responsabile di struttura (di ricerca e didattica o di altro genere<sup>10</sup>)** coordina e gestisce l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo afferente alla propria struttura, condividendo i criteri di valutazione con i "valutatori intermedi" (si veda voce sottostante) al fine di assicurarne l'omogeneità di applicazione; esprime la valutazione della prestazione del personale operante nella propria struttura che coordina direttamente e, laddove non abbia diretta conoscenza del lavoro svolto, coordina i diversi valutatori intermedi della propria struttura per il restante personale. Assicura che la valutazione venga restituita ad ogni singolo valutato presso la propria struttura.

Il **valutatore intermedio** coadiuva il Dirigente o il responsabile di Struttura nell'esprimere la valutazione del personale, in quanto è il soggetto<sup>11</sup> che ha la maggiore conoscenza del lavoro svolto dal valutato e che può raccogliere elementi utili alla formulazione della valutazione; può inoltre effettuare la restituzione della valutazione al personale valutato, in accordo con il responsabile di struttura.

Il **Responsabile Didattico** è il docente di lingua che esprime la valutazione della prestazione professionale del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL) e Lettore

---

<sup>10</sup> Strutture ex art. 25 (Centri interdipartimentali), ex art. 26 (Istituto di Studi Superiori), ex art. 29 (Sistema Museale di Ateneo) dello Statuto dell'Università di Bologna.

<sup>11</sup> Tale figura, per la valutazione del personale con incarico ex art. 75 e art. 91 comma 3 CCNL 16.10.2008, corrisponde generalmente al personale docente con compiti di presidio e coordinamento di specifiche attività o gruppi di lavoro, come per esempio il responsabile di gruppi/progetti di ricerca, ecc.

a Contratto (LC), a cui fa riferimento il singolo CEL/LC e che impartisce, come previsto dal Regolamento CEL di Ateneo, le direttive metodologiche e didattiche a cui il CEL/LC deve attenersi nello svolgimento delle attività ad esso attribuite.

## 4 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

### 4.1 Direttore Generale e Personale dirigente

Per i dirigenti, anche di 1° livello, non è prevista una procedura conciliativa come quella per il personale tecnico amministrativo. Pertanto, si riporta di seguito la procedura da seguire prima di adottare una delle sanzioni<sup>12</sup> previste in caso di valutazione negativa.

In caso di accertata responsabilità dirigenziale, i provvedimenti di mancato rinnovo, di revoca dell'incarico dirigenziale o di risoluzione del rapporto di lavoro possono essere adottati dopo aver sentito – con parere vincolante - il Comitato dei Garanti, costituito con apposito Decreto Rettorale.

Qualora la responsabilità sia particolarmente grave da costituire giusta causa di recesso, prima di procedere ad una formalizzazione, bisogna procedere con la contestazione per iscritto dell'addebito e con la convocazione del dirigente, per essere sentito a sua difesa.

### 4.2 Personale tecnico - amministrativo (non dirigente) e Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL) e Lettore a Contratto (LC)

Oltre alle garanzie di trasparenza del sistema e della sua applicazione illustrate nel paragrafo 1.5 (aspetti procedurali e di processo volti a tutelare la trasparenza dell'intero sistema di valutazione e della sua applicazione al fine di prevenire eventuali conflitti nell'ambito della valutazione della prestazione del personale dipendente), sono presenti anche altre forme di garanzia e tutela previste dal CCNL vigente e attivate dall'Amministrazione, anche su richiesta del singolo dipendente, che si concretizzano con la previsione di un soggetto terzo rispetto alla valutazione denominato **Commissione di Garanzia**, quale punto di riferimento in caso di controversie relative alla corretta applicazione dei criteri definiti dal sistema di valutazione di Ateneo.

La Commissione di Garanzia è costituita con apposita disposizione dirigenziale da parte del Direttore Generale, di cui è anche il presidente, ed è composta da membri che ricoprono incarichi istituzionali nell'Ateneo significativi e rilevanti nell'ambito del personale tecnico amministrativo e da un esperto in valutazione del personale, e si attiva in caso di:

- valutazione non positiva<sup>13</sup>;

---

<sup>12</sup> Rispetto alle sanzioni, si applica quanto previsto dagli artt. 19 e 21 del D.Lgs 165/2001 e dal CCNL vigente relativo al personale dell'Area VII (Dirigenza delle Università e delle Istituzioni ed Enti di ricerca e sperimentazione).

<sup>13</sup> Per la valutazione dei risultati, in caso di esito non positivo, la Commissione di Garanzia è attivata automaticamente dall'Amministrazione come previsto dall'art. 75 comma 5 CCNL 16/10/2008.

- quando il giudizio espresso comunque non sia ritenuto equo da parte della persona interessata o nel caso in cui questa ritenga che il processo di valutazione non sia avvenuto nel rispetto dei criteri generali definiti dal sistema di valutazione; in questo caso il dipendente interessato può presentare ricorso alla Commissione di Garanzia e farsi assistere da una persona di sua fiducia o da un rappresentante sindacale;
- quando il valutatore, dopo ripetuti solleciti effettuati dall'Amministrazione, non abbia provveduto ad effettuare la valutazione.

La Commissione ha il compito di:

- esaminare in via preventiva le istanze presentate dai dipendenti in merito alla valutazione sulla qualità delle prestazioni e dei risultati effettuata dai responsabili di struttura;
- valutare la sussistenza dei presupposti per ricorrere, ascoltando e raccogliendo le testimonianze del valutato e del valutatore;
- promuovere e agevolare il confronto fra le parti;
- curare la fase istruttoria.

La Commissione di Garanzia è chiamata ad esprimere un parere obbligatorio e vincolante sulle istanze presentate.

Per le modalità di presentazione di ricorso alla Commissione di Garanzia, si rimanda a quanto previsto nella disposizione dirigenziale di costituzione della stessa.

## 5 MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

L'Ateneo ha concepito la realizzazione del ciclo di gestione della performance come occasione per riflettere sugli strumenti e sui sistemi di pianificazione e controllo già esistenti, cogliendo la possibilità di mettere a sistema il frutto di anni di lavoro e di rivederli in un'ottica di miglioramento e di adeguamento alle esigenze dettate dal decreto.

In particolare al fine di monitorare l'andamento gestionale delle strutture di Ateneo, sono state avviate nel corso degli anni le seguenti iniziative:

- a. Pianificazione strategica;
- b. Programmazione obiettivi dirigenziali;
- c. Analisi dei rischi propedeutica al "Piano Anticorruzione";
- d. Cruscotto strategico dipartimentale;
- e. Relazione annuale dei nuclei di valutazione interna;
- f. Valutazione della qualità della ricerca (Valutazione Ricerca di Ateneo e Scheda Unica Annuale Ricerca Dipartimentale (SUA-RD) di ANVUR);
- g. Rapporto di valutazione dei Corsi di studio (Sistema di assicurazione interna di qualità di Ateneo e Scheda Unica Annuale del Corso di Studio (SUA-CdS);
- h. Relazione sulla gestione bilancio unico d'esercizio.

Questi strumenti di controllo e valutazione, seppure con le evoluzioni normative che ne hanno modificato specificità e funzioni, rappresentano un elemento determinante a sostegno del processo decisionale dell'Ateneo supportando i vertici politici nella formulazione delle priorità strategiche, la direzione generale nella definizione degli obiettivi dirigenziali.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Ateneo mutua dagli strumenti sopra descritti elementi utili alla misurazione e alla valutazione della performance sia organizzativa sia individuale.

L'Ateneo da diversi anni utilizza un sistema informativo integrato, *Data Warehouse* di Ateneo, in grado di tracciare in modo permanente le diverse variabili dei principali processi e della struttura dell'organizzazione. Il *Data Warehouse* raccoglie, integra e riorganizza i dati provenienti dai diversi applicativi gestionali dell'Ateneo, fornendo un supporto coerente e puntuale a tutti gli strumenti di controllo e valutazione. Nell'intento di perseguire un miglioramento continuo degli strumenti valutativi e delle infrastrutture di supporto, l'Ateneo ha sviluppato ulteriori integrazioni al *Data Warehouse*. Tali sviluppi hanno consentito l'integrazione delle informazioni già disponibili con dati provenienti da fonti esterne e particolarmente rilevanti per la misurazione dell'outcome (Opinione degli studenti, Condizione occupazionale Almalaurea).

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

Il raccordo tra il sistema di misurazione e valutazione e i documenti di programmazione finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale, allineata con la fase di definizione degli obiettivi dei dirigenti. È questo il momento in cui l'Ateneo da un lato fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo, dall'altro predispone un budget coerente.

L'utilizzo di una logica di budget annuale e pluriennale, congiuntamente all'attenta fase di analisi di pre-consuntivo, ha permesso di avviare sperimentalmente una lettura del budget per azione strategica. All'interno dell'applicativo per la predisposizione del budget è stata individuata una specifica coordinata di analisi per esplicitare le quote di budget da destinare agli interventi funzionali alla realizzazione delle azioni strategiche. Lo studio di fattibilità è ancora in corso e rappresenta il primo tentativo di realizzare un legame fra risorse e obiettivi strategici che, finora, non era stato esplicitato in maniera analitica, pur essendo presente *de facto*.

Il modello di Budget Pluriennale ha la finalità di determinare le principali voci dei costi e dei ricavi, connesse anche alle novità legislative in materia di contabilità pubblica e programmazione generale per gli atenei, oltre che coerenti alle strategie dell'Ateneo. In particolare il modello considera in ottica pluriennale:

- la programmazione del reclutamento del personale (in coerenza con le esigenze e gli obiettivi strategici interni, con i vincoli normativi sul turnover, con la gestione dei processi di tenure track);
- il piano degli investimenti edilizi;
- l'andamento delle spese obbligatorie connesse a contratti pluriennali;
- le principali voci di ricavo, connesse a FFO e contribuzione studentesca.

Lo scopo di tale modello analitico è quello di valutare la sostenibilità e l'impatto degli indirizzi strategici dell'Ateneo nel medio e lungo periodo.

---

## **INDICE DELLE FIGURE:**

<b>Figura 1:</b> Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance del Direttore Generale –anno t .....	15
<b>Figura 2:</b> Esempio scheda obiettivo Dirigenti .....	20
<b>Figura 3:</b> Esempio piano obiettivi dirigenziali .....	20
<b>Figura 4:</b> Esempio scheda aree comportamentali Dirigenti .....	21
<b>Figura 5:</b> Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance dei dirigenti - obiettivi anno t .....	22
<b>Figura 6:</b> Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance del personale non dirigente - anno t .....	29
<b>Figura 7:</b> Livelli di merito previsti dal CCIL Dirigenti .....	35
<b>Figura 8:</b> Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance .....	38

## APPENDICE – STRUMENTI DI VALUTAZIONE

### Direttore Generale

1) Scheda indicatori di impatto dell'azione amministrativa a supporto della valutazione.

<b>Impatti dell'Azione Amministrativa</b>			
<b>Impatti collegati al mantenimento e funzionamento dell'organizzazione - selezione di indicatori da Piano integrato (sezione Piano Direzionale)</b>			
<b>AMBITO</b>	<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>ESITI PERFORMANCE (ANNO .....)</b>
<b>PIANO DIREZIONALE</b>	***	***	***
		***	***
		***	***
		***	***
		***	***
		***	***
<b>Impatti collegati al miglioramento e innovazione dell'organizzazione - selezione di indicatori da Piano Integrato (sezione Piano Strategico)</b>			
<b>AMBITO</b>	<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>ESITI PERFORMANCE (ANNO .....)</b>
<b>RICERCA</b>	***	***	***
	***	***	***
<b>FORMAZIONE</b>	***	***	***
	***	***	***
		***	***
<b>TERZA MISSIONE</b>	***	***	***
	***	***	***
		***	***

N.B. la scheda sarà integrata con i dati relativi alla customer satisfaction quando disponibili, in linea con quanto previsto dal sistema di valutazione della prestazione del Direttore Generale descritto nel paragrafo 1.4.1.

2) Relazione a supporto della Valutazione del Direttore Generale del Magnifico Rettore.

<b>RELAZIONE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE. A CURA DEL MAGNIFICO RETTORE</b> <b>ANNO .....</b>
<b>SEZIONE 1</b> – Risultati dell’azione amministrativa in relazione al <b>contesto organizzativo</b> di riferimento; <b>complessità organizzativa</b> ; <b>rapporti</b> con gli <b>altri Organi</b> di Governo; <b>presidio</b> dei servizi amministrativi; <b>attuazione</b> delle Linee annuali di indirizzo e del Piano Direzionale e degli indirizzi strategici di Ateneo; <b>risorse</b> a disposizione.
<b>SEZIONE 2.</b> Operato complessivo del Direttore Generale in termini di <b>competenze agite</b> ed azioni intraprese al fine del raggiungimento dei risultati di Ateneo, <b>gestione dei collaboratori</b> ; profilo complessivo del Direttore Generale anche rispetto al grado di <b>rappresentanza all’esterno dell’Ateneo</b> e di <b>gestione delle relazioni</b> .
<b>ALTRO</b> – Ulteriori elementi (se presenti)
<b>Valutazione sull’attuazione delle Linee annuali di indirizzo del Direttore Generale:</b> Punteggio da 1 a 100: .....
<b>Valutazione complessiva delle competenze agite dal Direttore Generale:</b> Punteggio da 1 a 5*: .....

\* La valutazione delle competenze agite è espressa su una scala da 1 a 5 in quanto media delle valutazioni espresse sulle singole aree comportamentali. Nella Relazione valutativa a cura del Nucleo di Valutazione la media qui riportata viene riparametrata su un punteggio da 1 a 100 per rendere l’informazione coerente alla scala di valutazione degli altri elementi quantitativi considerati.

### 3) Relazione Valutativa del Nucleo di Valutazione.

**RELAZIONE VALUTATIVA DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE SULLA PRESTAZIONE  
INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE  
UNIVERSITA' DI BOLOGNA – ANNO ....**

**SEZIONE I – ELEMENTI QUANTITATIVI**

<b>1. Impatti dell'azione amministrativa</b> Si basa sui risultati rilevati nella Relazione sulla Performance dell'anno di riferimento e dalle relative informazioni di contestualizzazione fornite dal MR.	
a) Impatti dell'azione amministrativa collegati alla continuità (mantenimento e funzionamento dell'organizzazione), a partire dal livello di raggiungimento degli indicatori ad essi collegati rispetto ai target definiti nel Piano Integrato (sezione Piano Direzionale).	Punteggio da 1 a 100 .....
b) Impatti dell'azione amministrativa collegati alla discontinuità (miglioramento e innovazione dell'organizzazione) a partire dal livello di raggiungimento degli indicatori ad essi collegati rispetto ai target definiti nel Piano Integrato (sezione Piano Strategico).	Punteggio da 1 a 100 .....
c) Impatti dell'azione amministrativa collegati alla qualità dei servizi a partire dagli indicatori di <b>Customer Satisfaction</b> .	Punteggio da 1 a 100 .....
Media Punteggio da 1 a 100	.....
<b>2. Linee annuali di indirizzo del Direttore Generale</b> (da Relazione a Supporto della Valutazione del Magnifico Rettore)	
Punteggio da 1 a 100	.....
<b>3. Competenze agite dal Direttore Generale</b> (indice numerico – media – da Relazione a Supporto della Valutazione del Magnifico Rettore)	
Punteggio da 1 a 5 .....	
<b>*Riparametrazione su base 100</b> Es. calcolo: $4,0/5 \times 100 \rightarrow 4,0 \times 100 / 5 = 80$	Punteggio da 1 a 100*

**SEZIONE II – ELEMENTI QUALITATIVI**

**VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA** (contesto organizzativo di riferimento; complessità organizzativa; rapporti con gli altri Organi di Governo; presidio dei servizi amministrativi; impatti dell'azione amministrativa; risorse a disposizione) e **VALUTAZIONE DELL'OPERATO COMPLESSIVO DEL DIRETTORE GENERALE** (competenze agite ed azioni intraprese al fine del raggiungimento dei risultati di Ateneo; gestione dei collaboratori; profilo complessivo del Direttore Generale anche rispetto al grado di rappresentanza all'esterno dell'Ateneo e di gestione delle relazioni).

**Visti tutti gli elementi la valutazione del grado di raggiungimento dei risultati individuali è pari a:**

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DA 1 A 100 = .....

\*La proposta di valutazione è diversa dalla media dei 3 elementi quantitativi riportati nella prima parte della Relazione.

---

## Personale Dirigente

### Scheda di valutazione della performance individuale

 <b>ALMA MATER STUDIORUM UNIVERSITÀ DI BOLOGNA</b>	
<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNO 2019</b>	<b>DIRIGENTE:</b>
<b>AREA DIRIGENZIALE:</b>	
<b>VALUTATORE: DIRETTORE GENERALE, DOTT. MARCO DEGLI ESPOSTI</b>	
1	

## AREA DEI COMPORAMENTI

Capacità manageriali e comportamenti organizzativi – aree di valutazione	Valutazione grado di raggiungimento				
	Non adeguato 0%	Parzialmente adeguato 25%	Adeguato 50%	Più che adeguato 75%	Eccellente 100%
<b>Empowerment e Sviluppo dei propri collaboratori</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riconosce e valorizza le competenze dei propri collaboratori e li motiva utilizzando le leve più efficaci in funzione, se possibile, delle caratteristiche di ciascuno</li> <li>- Sviluppa nei collaboratori sentimenti di autostima, autoefficacia e di realizzazione personale</li> <li>- Rafforza il contributo dei collaboratori e li mette in condizioni di decidere in quale modo ottimizzare la loro attività</li> <li>- Coglie le esigenze di crescita professionale di colleghi e collaboratori, curando lo sviluppo e l'aggiornamento delle loro competenze</li> </ul>	1	2	3	4	5
<b>Visione sistemica (a titolo di esempio)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valuta situazioni, fenomeni e azioni da tutti i punti di vista rilevanti considerando gli effetti che si determinano a seguito di mutamenti parziali o totali di uno o più aspetti</li> <li>- Ha la sensibilità di prevedere e predisporre adattamenti organizzativi al cambiamento</li> <li>- Considera in una prospettiva integrata problemi diversi, cercando soluzioni che possono risultare efficaci sia al problema che affronta sia alla specifica realtà lavorativa in cui opera</li> <li>- Individua e tiene conto di tutte le componenti significative di un problema o di una situazione e delle loro relazioni nel tempo e nello spazio</li> </ul>	1	2	3	4	5
<b>Orientamento ai risultati (a titolo di esempio)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si rende parte attiva e propositiva nella costruzione di obiettivi in fase negoziale e in quelle successive di monitoraggio</li> <li>- Si tiene sempre pronto a ridefinire continuamente le azioni da intraprendere per raggiungere i risultati prefissati</li> <li>- Favorisce il conseguimento di risultati da parte dei collaboratori, condividendo attivamente obiettivi e priorità e organizzando e pianificando attività e risorse allo scopo di garantire una piena ed equilibrata operatività della struttura</li> <li>- Promuove la cultura dell'orientamento ai risultati e della responsabilizzazione al loro conseguimento, coinvolgendo e trascinando gli altri (colleghi e collaboratori, docenti, ricercatori ecc.) verso il raggiungimento dei risultati previsti</li> </ul>	1	2	3	4	5
<b>Leadership e Autorevolezza (a titolo di esempio)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genera il consenso e la coesione, coinvolgendo le persone con cui lavora per la piena condivisione degli obiettivi prefissati e guidandoli al raggiungimento degli stessi</li> <li>- Si pone davanti agli altri sapendo affermare sé stesso, ma rispettando e considerando adeguatamente, i punti di vista degli interlocutori (assertività)</li> <li>- Agisce catalizzando la fiducia delle persone con cui lavora nella capacità di trasmettere e conseguire i risultati prefissati</li> <li>- Influenza con la propria autorevolezza gli altri per farsi percepire come punto di riferimento e guida al fine di raggiungere in modo adeguato gli obiettivi previsti</li> </ul>	1	2	3	4	5
<b>Tolleranza all'ansia e Padronanza del sé (a titolo di esempio)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riconosce e le proprie emozioni e i loro effetti e sa controllarli di fronte a difficoltà e in situazioni di tensione (autoconsapevolezza emotiva)</li> <li>- Mantiene un'efficienza lavorativa costante anche in condizioni di forte stress e di conflitto, nel rispetto delle norme organizzative</li> <li>- Affronta gli imprevisti, le situazioni di incertezza e di rischio, presenti soprattutto nei processi decisionali, sulla base del proprio equilibrio emotivo e della sicurezza personale</li> <li>- Gestisce l'autorità con equilibrio, operando in tutte le occasioni che comportano l'assunzione di poteri formali (in connessione al ruolo svolto e alle attribuzioni conferite dall'Università) in modo corretto e trasparente, minimizzando le tensioni interpersonali e bilanciando con equità la pressione di istanze ed interessi divergenti</li> </ul>	1	2	3	4	5

## AREA DEGLI OBIETTIVI

**VALUTAZIONE OBIETTIVO n. :** *(a titolo di esempio obiettivo in cui il dirigente è capofila)*

% assegnata	% raggiungimento dell'indicatore																	
%	Val dirigente capofila: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr style="background-color: #ffffcc;"> <td style="width: 16.6%;">0%</td> <td style="width: 16.6%;">25%</td> <td style="width: 16.6%;">50%</td> <td style="width: 16.6%;">75%</td> <td style="width: 16.6%;">100%</td> <td style="width: 16.6%;">altro</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> Val DG sull'obiettivo:						0%	25%	50%	75%	100%	altro						
0%	25%	50%	75%	100%	altro													
Commento Dirigente:																		
Commento Direttore Generale:																		

**VALUTAZIONE OBIETTIVO n. :** *(a titolo di esempio obiettivo in cui il dirigente è coinvolto)*

% assegnata	% raggiungimento dell'indicatore																	
%	Val dirigente in merito al contributo fornito: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr style="background-color: #ffffcc;"> <td style="width: 16.6%;">0%</td> <td style="width: 16.6%;">25%</td> <td style="width: 16.6%;">50%</td> <td style="width: 16.6%;">75%</td> <td style="width: 16.6%;">100%</td> <td style="width: 16.6%;">altro</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> Val DG sull'obiettivo:						0%	25%	50%	75%	100%	altro						
0%	25%	50%	75%	100%	altro													
Commento Dirigente:																		
Commento Direttore Generale:																		

## AREA DELLE ATTIVITA'

**Rendicontazione principali attività dell'area**

n. att.	area capofila	titolo	descrizione azioni
1			

Attività \_\_\_1\_\_\_ - Relazione del Dirigente:

## QUOTA DISCREZIONALE

### Attribuzione del 15% a disposizione del Direttore Generale

La quota discrezionale meta-comportamentale attribuita dal Direttore Generale è pesata fino ad un massimo del 15% per consentire di tenere conto delle differenze tra i vari dirigenti in termini di complessità organizzativa gestita, complessità relazionale, continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati, clima organizzativo.

Punteggio assegnato: \_\_\_\_\_/30\_\_\_\_\_

## CUSTOMER SATISFACTION

INDICATORI DI CUSTOMER SATISFACTION

..... PUNTI

## RIEPILOGO VALUTAZIONE

Commento Direttore

### Sintesi Valutazione complessiva(\*)

	Valutazione raggiunta	Punteggio massimo
AREA DEI COMPORAMENTI (40%)		80
AREA DEGLI OBIETTIVI (40%)		80
QUOTA DISCREZIONALE META-COMPORAMENTALE (15%)		30
CUSTOMER SATISFACTION (5%)		10
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>		<b>200</b>

(\*) Il risultato raggiunto dal dirigente, sia nella parte relativa agli obiettivi quantitativi, sia nella parte relativa alle aree comportamentali e agli indicatori di **customer satisfaction**, è riparametrata su 170/200, considerando i 30 punti della quota discrezionale del Direttore Generale (corrispondenti al 15% sulla valutazione complessiva)

+] **Data colloquio di valutazione:**

**Firma del valutatore:**

**Firma del valutato:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Personale Tecnico Amministrativo con responsabilità ex art. 75 (cat. EP) e ex art. 91 comma 3 (cat. D) del CCNL 16.10.2008 (confermato dal CCNL 19.04.2018).**

**Scheda di valutazione della performance individuale Anno 2019**

Valutazione della prestazione individuale del personale di cat. EP  
Anno 2019

**Sezione 1 - Anagrafica**

<b>Valutato</b>	Coqnome Nome Matricola Struttura di riferimento Posizione Fonte incarico
<b>Responsabile di processo / Valutatore</b>	Coqnome Nome
<b>Valutatore intermedio (se previsto)</b>	Coqnome Nome

**Sezione 2 - Elementi a supporto della valutazione**

Descrivere sinteticamente gli elementi salienti, intervenuti nel corso dell'anno, utili alla definizione della valutazione (ad esempio: condizioni del contesto organizzativo, circostanze, episodi o eventuali cambiamenti che hanno interessato la struttura o le risorse in termini di organico, mezzi/strumenti a disposizione del dipendente o eventuali criticità intervenute).

**Sezione 3 - Aree comportamentali**

**Scala di valutazione** (coerente a quella utilizzata nella Valutazione delle Prestazioni, con descrizioni dei vari livelli adeguate alle responsabilità dei titolari di incarico)

- **Più che adeguato, con ottimi riscontri (pt. 5)** – la prestazione ha soddisfatto tutte le richieste dell'incarico ricoperto anche superando le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite o in condizioni difficili
- **Più che adeguato, con buoni riscontri (pt. 4)** – la prestazione ha soddisfatto la maggior parte delle richieste dell'incarico ricoperto, pienamente in linea con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite.
- **Adeguate (pt. 3)** – la prestazione ha soddisfatto le richieste più importanti dell'incarico ricoperto, in linea con le principali aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite.

1

- **Barr. Adeguato (pt. 2)** – la prestazione ha soddisfatto solo una parte delle richieste dell'incarico ricoperto, allineandosi parzialmente con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite.
- **Non adeguato (pt. 1)** – la prestazione non ha soddisfatto le richieste dell'incarico ricoperto, disallineandosi dalle aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite.

**COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI COMUNI**

<b>1. Orientamento ai risultati</b>	
<i>Tendere a lavorare sempre meglio e a garantire un impegno e uno sforzo adeguati, facendo fronte a carichi di lavoro coerenti alla natura dei risultati da conseguire nell'ambito delle proprie attività di lavoro.</i>	
a) Ha indirizzato costantemente la propria attività verso le responsabilità/obiettivi assegnati mostrando attenzione al risultato. b) Ha ridefinito le azioni da intraprendere per raggiungere i risultati prefissati. c) Ha perseguito gli obiettivi anche in situazioni di incertezza e rischio (informazioni poco chiare e definite).	Valutazione: .....
<b>Annotazioni</b> – Quali sono stati i principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).	
<b>2. Programmazione e organizzazione</b>	
<i>Definire e ridefinire costantemente l'ottimale piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto.</i>	
a) Ha riconosciuto con chiarezza il livello di priorità delle azioni da realizzare. b) Ha fissato con chiarezza i programmi di lavoro tenendo conto dei contributi che possono fornire gli altri per ottenere i risultati attesi. c) Ha monitorato l'andamento delle attività apportando modifiche ai piani e programmi in caso di necessità, al fine di garantire il risultato o la qualità del servizio atteso.	Valutazione: .....
<b>Annotazioni</b> – Quali sono stati i principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).	
<b>3. Attenzione a procedure, regole e vincoli di Ateneo</b>	
<i>Prestare attenzione e promuovere l'aderenza alle regole e ai vincoli dell'organizzazione nell'ottica della qualità del servizio, tenendo in considerazione le norme di riferimento e applicando in maniera adeguata ed efficace le procedure nell'ambito delle proprie attività di lavoro.</i>	
a) Ha rispettato i vincoli procedurali e/o organizzativi e le scadenze nell'ottica della qualità del servizio. b) Ha diffuso l'interpretazione e l'applicazione di procedure e regole necessarie senza introdurre formalismi non richiesti o non necessari. c) Si è attivato per ricercare informazioni al fine di comprendere e applicare in maniera appropriata procedure e regole.	Valutazione: .....
<b>Annotazioni</b> – Quali sono stati i principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).	

2

**COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DIVERSIFICATI PER TIPOLOGIA DI INCARICO (responsabili di unità organizzative o responsabili "professionali" senza responsabilità su unità organizzative)**

<b>4A. Gestione e sviluppo dei collaboratori (per responsabili di UO)</b>	
<p><i>Generare un clima organizzativo favorevole e partecipativo tra i propri collaboratori, orientarli verso i risultati da conseguire facendo attenzione alla motivazione e facilitando il senso di appartenenza all'interno della struttura.</i></p> <p>a) Ha riconosciuto e valorizzato le competenze dei propri collaboratori, motivandoli e assegnando in maniera appropriata compiti e attività.  b) Ha fornito ai propri collaboratori feed-back sul lavoro svolto.  c) Si è interessato allo sviluppo e all'aggiornamento dei collaboratori anche suggerendo alcune modalità di crescita professionale.</p>	Valutazione: .....
<b>Annotazioni</b> - Quali sono stati i principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).	
<b>4B. Leadership professionale (per "professionali")</b>	
<p><i>Rappresentare un punto di riferimento nel proprio ambito professionale nei confronti di colleghi, utenti o altri interlocutori, contribuendo attraverso la propria competenza e specializzazione alla corretta realizzazione degli obiettivi istituzionali d'Ateneo.</i></p> <p>a) Ha elaborato e proposto soluzioni di alto contenuto tecnico e professionale tenendo conto delle esigenze degli interlocutori e/o dell'Amministrazione.  b) Ha supportato il processo decisionale di altre persone sulla base dell'autorevolezza dovuta alla propria competenza tecnico-professionale.  c) Ha acquisito il consenso dei propri interlocutori grazie sia alle conoscenze professionali sia alle capacità riconosciute.</p>	Valutazione: .....
<b>Annotazioni</b> - Quali sono stati i principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).	

3

**COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI AI FINI PEO (riconducibili alle capacità individuate dal CCNL vigente nell'ambito della qualità delle prestazioni individuali, ai fini delle Progressioni Economiche Orizzontali)**

<b>5. Innovazione e miglioramento (riconducibile alla "capacità di proporre soluzioni innovative")</b>	
<p><i>Rielaborare e combinare in maniera originale idee e concetti appresi in contesti differenti per promuovere innovazioni e/o miglioramenti nei processi e negli approcci adottati nel lavoro quotidiano.</i></p> <p>a) Ha elaborato nuove idee, concetti, metodologie o ha rielaborato e combinato in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti per far fronte a situazioni critiche e/o nuove.  b) Ha individuato e proposto o ha promosso modalità di lavoro che si distaccano dall'esperienza consolidata e che conducono all'individuazione di soluzioni innovative ai fini di ottimizzare e migliorare la qualità dei servizi.  c) Ha accolto e valorizzato i contributi innovativi provenienti dal confronto con altri.</p>	Valutazione: .....
<b>Annotazioni</b> - Quali sono stati i principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa? (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente o ottima)	
<b>6. Collaborazione (riconducibile al "grado di coinvolgimento nei processi lavorativi")</b>	
<p><i>Interagire efficacemente con altri condividendo risorse e informazioni, utilizzare le proprie risorse per raggiungere risultati attesi condivisi o fornire supporto raggiungimento dei risultati attesi di altri ruoli.</i></p> <p>a) Ha interagito efficacemente con altri favorendo il confronto e il dialogo costruttivo tra persone ed esperienze, conoscenze e professionalità diverse e agevolando la costruzione di un clima di lavoro positivo.  b) Ha favorito la condivisione di informazioni e risorse per fronteggiare i problemi lavorativi tra diverse persone (della medesima UO o di altre UO), anche al fine di individuare soluzioni condivise.  c) Ha utilizzato le proprie risorse per raggiungere risultati attesi condivisi con altri responsabili o ha fornito supporto per il raggiungimento dei risultati attesi di colleghi, docenti e ricercatori.</p>	Valutazione: .....
<b>Annotazioni</b> - Quali sono stati i principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa? (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente)	
<b>7. Orientamento all'utente (riconducibile all'"attenzione alle esigenze dell'utenza")</b>	
<p><i>Identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni e/o esterni ed essere motivati alla loro soddisfazione, adoperandosi altresì per risolvere i problemi dell'utente anche secondo una prospettiva di lungo termine.</i></p> <p>a) Si attiva per capire, anticipare e soddisfare esigenze ed eventuali problemi dell'utenza interna/esterna.  b) Identifica tutte le possibili soluzioni e alternative per migliorare la qualità dei servizi/prodotti offerti all'utenza interna/esterna<sup>1</sup>.  c) Risponde in modo efficace e adeguato alle richieste degli utenti interni/esterni, nel rispetto dei loro tempi e delle loro necessità.</p>	Valutazione: .....

<sup>1</sup> Per "utente interno" si intende qualunque soggetto - personale TA e CEL, docenti, ricercatori, assegnisti e altro personale dedicato alla ricerca - e unità o struttura organizzativa dell'Università di Bologna, posizioni organizzative dell'Ateneo, Organi istituzionali di Ateneo. Per "utente esterno" si intende gli studenti e qualunque istituzione/azienda/ente diverso dall'Università di Bologna, nonché soggetti singoli esterni, con cui il valutato deve entrare in rapporto: consulenti, committenti, professionisti, fornitori, ecc.

4

**Annotazioni** - Quali sono stati i principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa?  
(obbligatoria in caso di valutazione insufficiente)

**8. Soluzione dei problemi e Decisione (riconducibile alla "soluzione dei problemi")**

Analizzare i problemi, anche complessi, scomponendoli nei loro elementi costitutivi e cogliendone gli aspetti essenziali, definire le possibili alternative di soluzioni ed effettuare quindi le scelte più opportune.

- a) Quantifica, classifica e scompone i problemi, ricercando le informazioni principali per comprenderne rapidamente gli aspetti essenziali.
- b) Analizza gli elementi a disposizione per elaborare le possibili alternative di soluzione prevedendone e valutandone tutte le implicazioni, per sé e per gli altri colleghi o le altre Unità organizzative.
- c) Sceglie tra diverse alternative in maniera rapida ed efficace, tenendo conto anche dei rischi e delle opportunità e nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi.

Valutazione: .....

**Annotazioni** - Quali sono stati i principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa?  
(obbligatoria in caso di valutazione insufficiente)

**Sezione 4 - Feedback qualitativo**

Riportare eventuali feed-back qualitativi relativi alla valutazione ed eventuali suggerimenti per il miglioramento della prestazione.

Segnalare eventuali azioni e/o interventi, anche di tipo formativo, per il miglioramento della prestazione.  
Possono essere segnalati max 2 ambiti tematici.

**Ambito tematico**

- Giuridico - normativo
- Economico-finanziario
- Manageriale
- Organizzazione e gestione del personale
- Comunicazione
- Controllo di gestione
- Informatico
- Linguistico
- Tecnico specialistico
- Internazionale

Descrivere brevemente le esigenze di sviluppo professionale per consentire agli uffici di integrare nei prossimi mesi le proposte in programmazione (es.: corsi di formazione; coaching; stage ecc):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Ambito tematico**

- Giuridico - normativo
- Economico-finanziario
- Manageriale
- Organizzazione e gestione del personale
- Comunicazione
- Controllo di gestione
- Informatico
- Linguistico
- Tecnico specialistico
- Internazionale

Descrivere brevemente le esigenze di sviluppo professionale per consentire agli uffici di integrare nei prossimi mesi le proposte in programmazione (es.: corsi di formazione; coaching; stage ecc):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Sezione 5 - Osservazioni del valutato

Il collaboratore può apportare osservazioni rispetto alla valutazione

### Sezione 6 - Valutazione sintetica e firme

Aree di valutazione	punteggio
Orientamento al risultato	... <del>pt</del>
Programmazione e organizzazione	... <del>pt</del>
Attenzione a procedure, regole e vincoli di Ateneo	... <del>pt</del>
Area ad hoc per tipo posizione (Gestione dei collaboratori/Leadership professionale)	... <del>pt</del>
Innovazione e miglioramento (riconcucibile alla "capacità di proporre soluzioni innovative") *	... <del>pt</del>
Collaborazione (riconcucibile al "grado di coinvolgimento nei processi lavorativi") *	... <del>pt</del>
Orientamento all'utente (riconcucibile all' "attenzione alle esigenze dell'utenza") *	... <del>pt</del>
Soluzione dei problemi e Decisione (riconcucibile alla "soluzione dei problemi") *	... <del>pt</del>
<b>Punteggio complessivo utile alla liquidazione dell'indennità di risultato</b> (la valutazione si intende positiva se viene raggiunto il punteggio complessivo di 3 su 5)	<b>Media ...</b>

\* ai fini PEO e in riferimento ai bandi PEO che prevedono un periodo di riferimento per la qualità delle prestazioni coerente all'anno di valutazione della presente scheda, i punteggi medi di valutazione di ogni singolo comportamento organizzativo saranno presi in considerazione all'interno del sistema di calcolo del punteggio PEO utilizzato dall'Ateneo, come previsto dal relativo Accordo.

\_\_\_\_\_  
Data e firma del Valutatore

\_\_\_\_\_  
Data e firma del Valutato

\_\_\_\_\_  
Data e firma del referente intermedio (se previsto)

## Personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL) e Lettore a Contratto (LC)

### Scheda di valutazione della prestazione professionale

#### VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE PROFESSIONALE DEI COLLABORATORI ED ESPERTI LINGUISTICI E LETTORI A CONTRATTO ANNO ACCADEMICO 20\_\_/20\_\_

##### SEZIONE 1 - ANAGRAFICA

VALUTATO (CEL o Lettore a Contratto)	COGNOME None
	MATRICOLO
	STRUTTURA DI AFFERENZA
	COLLABORAZIONE ALL'INSEGNAMENTO DELLA LINGUA
VALUTATORE (Responsabile Didattico)	COGNOME None
VALUTATORE INTERMEDIO (opp. Responsabile Didattico, se previsto)	COGNOME None

##### SEZIONE 2 - COMPITI E RESPONSABILITÀ AFFIDATE

###### ATTIVITÀ PREVISTE DALL'ART. 2, COMMA 1 DEL REGOLAMENTO CEL

- collaborazione all'insegnamento delle lingue straniere moderne e della lingua italiana come L2 mediante attività di formazione in aula e/o laboratorio, comprese le ore di presenza in aula dei corsi **blended learning**
- attività relative alla formazione nei corsi **blended learning** diverse da quelle di presenza in aula
- preparazione delle attività di cui al punto a) e preparazione ed elaborazione del relativo materiale didattico
- correzione e valutazione in itinere della produzione orale e scritta
- ideazione ed elaborazione di percorsi e materiali formativi anche per la didattica integrata (**blended learning**) e l'autoapprendimento in autonomia
- assistenza agli studenti e supporto didattico, ricevimento, consulenza
- assistenza tesi
- elaborazione, somministrazione e valutazione delle prove di verifica e di verifica del profitto in itinere e finali, di accertamento dell'apprendimento linguistico iniziale e collaborazione allo svolgimento di eventuali prove di certificazione
- collaborazione all'organizzazione e alla programmazione della didattica della lingua; coordinamento dei formatori linguistici per quanto riguarda la definizione e l'armonizzazione dei percorsi di apprendimento linguistico; formazione e orientamento iniziale dei formatori linguistici; coordinamento delle attività dei tutor didattici
- collaborazione al processo di reclutamento dei formatori linguistici, inclusa la partecipazione alle relative commissioni di selezione
- collaborazione alla definizione, attuazione e revisione di progetti didattici o di internalizzazione
- supporto all'attività di ricerca applicata e di sviluppo sperimentale sulla didattica e sull'apprendimento delle lingue straniere moderne e di lingua italiana come L2
- attività di aggiornamento attinenti ai compiti da svolgere, preventivamente autorizzate dalla struttura, o fino ad un massimo di 30 ore l'anno

Nell'ambito delle attività previste dal Regolamento, sono rispettate le Indicazioni dell'art. 2 comma 3 del Regolamento CEL <sup>1</sup> ?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
--	-----------------------------	-----------------------------

Nel caso fosse indicato NO, indicare se sono state date direttive diverse da quelle previste di norma dal Regolamento CEL.

<sup>1</sup> Art. 2, comma 3 Regolamento CEL: "Di norma almeno un terzo del monte ore annuo e non oltre il 40% dello stesso è destinato alle attività di cui alle lettere a) e b) e non meno del 40% del monte ore annuo alle attività di cui alle lettere della c) alla i), limitatamente ai progetti istituzionali d'Ateneo, alle lettere m)".

##### SEZIONE 3 - VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE PROFESSIONALE

In riferimento allo svolgimento delle attività professionali svolte dal CEL / Lettore a Contratto, selezionare il livello di conformità rispetto alle disposizioni dell'art. 2 del Regolamento CEL (D.R. n. 1145/2011) e alle direttive del Responsabile Didattico, riportate nella Sezione 2.

Per niente conformi	In minima parte conformi	In buona parte conformi	Del tutto conformi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La valutazione si considera positiva se corrispondente a "in buona parte conformi" o "del tutto conformi".

##### SEZIONE 4 - OSSERVAZIONI

Riportare eventuali osservazioni del valutatore sulla prestazione professionale.

Riportare eventuali osservazioni del valutato sulla valutazione espressa.

##### SEZIONE 5 - FIRME

\_\_\_\_\_  
Data e firma del Valutatore (Responsabile Didattico)

\_\_\_\_\_  
Data e firma per presa visione del Valutato (CEL o Lettore a contratto)

\_\_\_\_\_  
Data e firma del Valutatore Intermedio (se previsto)