

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Ultimo aggiornamento: 10 dicembre 2019



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Direzione Generale
Area del Personale
Area Finanza e Partecipate

Via Zamboni 33 • 40126 Bologna

©Copyright 2019

INDICE

1. CONTESTO DI RIFERIMENTO	4
1.1 Premessa	4
1.2 Assetto organizzativo di Ateneo.....	4
2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ DI BOLOGNA.....	6
2.1 Funzionamento del Ciclo: documenti e strumenti di supporto	6
2.2 Soggetti coinvolti, fasi e tempi.....	8
2.3 Raccordo con il sistema di pianificazione economico – finanziaria.....	11
3. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE.....	11
3.1 La performance organizzativa	11
3.1.1 La performance organizzativa di Ateneo	11
3.1.2 La performance organizzativa di struttura.....	12
3.2 La performance individuale	12
4. LE DIMENSIONI E IL PROCESSO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE	13
4.1 La valutazione del Direttore Generale	13
4.2 La valutazione dei Dirigenti.....	16
4.3 La valutazione del personale tecnico – amministrativo con incarico di responsabilità di II liv. ...	20
4.4 La valutazione del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL)	23
5. EVOLUZIONE DEL SISTEMA	25
6. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	26
INDICE DELLE FIGURE	28
APPENDICE – Riferimenti normativi.....	29
GLOSSARIO	32
APPENDICE – Strumenti di valutazione	33
1. Comportamenti organizzativi	33
2. Fac-simile delle schede utilizzate per la valutazione individuale	41

1. CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1 Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito Sistema o SMVP) ha lo scopo di porre le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi definiti nel Piano della Performance (per le università Piano Integrato).

Avendo a riferimento il SMVP, le Pubbliche Amministrazioni - partendo dal ciclo di gestione della performance - pianificano, misurano e valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, al fine di garantire trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni, migliorare la qualità dei servizi offerti e favorire la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Nell'ottica di un progressivo miglioramento metodologico e in ottemperanza a quanto disposto dal D.lgs. 150/2009, che prevede un aggiornamento annuale obbligatorio del Sistema, il presente documento recepisce le considerazioni formulate dal Nucleo di Valutazione (di seguito NdV), sia in occasione della Relazione annuale sul funzionamento del ciclo della performance, sia in occasione della Relazione di validazione della Relazione integrata di Ateneo. Il presente documento è stato quindi riformulato in maniera più organica secondo un approccio che collega la strategia, la performance e il bilancio.

Nel processo di aggiornamento del Sistema sono stati inoltre considerati gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri" pubblicate a dicembre 2017 e gli indirizzi relativi al sistema di gestione della performance forniti dall'ANVUR nella "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020" pubblicata a dicembre 2017, nelle "Linee guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" approvate il 16 maggio 2018 e nelle "Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" approvate a Gennaio 2019. Per un approfondimento sul quadro normativo e regolamentare si rimanda all'Appendice.

1.2 Assetto organizzativo di Ateneo

L'Amministrazione Generale, con le aree di Campus e amministrative, i Dipartimenti e le altre strutture che possono essere istituite a norma dell'art. 25 e seguenti dello Statuto di Ateneo, compongono la macrostruttura dell'Università di Bologna.

L'Amministrazione Generale è direttamente preposta all'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi definiti dagli Organi di governo dell'Ateneo, coordina il regolare svolgimento delle attività gestionali tecnico-amministrative nelle strutture e fornisce alle stesse i servizi di supporto, secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità. L'Amministrazione Generale supporta altresì i servizi amministrativi di Campus.

L'Amministrazione generale è suddivisa, per competenze, in Aree coordinate da figure Dirigenziali e a cui fanno capo settori, uffici e unità professionali.

Il Direttore Generale è il responsabile, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione e delle Linee annuali di indirizzo del Rettore, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, nonché dei compiti previsti dalla normativa vigente in materia di dirigenza nella Pubblica Amministrazione.

L'Ateneo, per dare risposta da un lato alla crescente complessità dei processi gestiti (per cui diventa sempre più rilevante la competenza specialistica di ciascuna Area) e dall'altro alla contestuale progressiva diminuzione del personale, ha avviato un percorso di riorganizzazione interna all'Amministrazione Generale. Tale percorso mira a:

- garantire un supporto sempre più qualificato alle strutture attraverso la coesistenza di riferimenti centrali e punti di coordinamento per alcuni ambiti specialistici e la presenza in loco delle professionalità relative al medesimo ambito, al fine di favorire servizi più vicini all'utenza di riferimento (principio di sussidiarietà). A titolo esemplificativo si cita il modello a rete della ricerca, che da un lato contempla un coordinamento centrale da parte dell'unità organizzativa dell'Amministrazione Generale competente e dall'altro ha individuato la famiglia professionale dei *research manager*, incardinata sui Dipartimenti;
- promuovere azioni finalizzate a porre in capo ad aree dirigenziali un insieme di servizi a favore di più strutture per creare economie di scala e di specializzazione. A titolo esemplificativo si citano i modelli della didattica e della logistica, in base ai quali le professionalità che lavorano su tale ambito rispondono gerarchicamente all'unità organizzativa dell'amministrazione Generale competente e rispondono funzionalmente ai Dipartimenti, presso i quali è disposta la collocazione fisica delle persone;
- sperimentare Aree di service a favore di più strutture secondo una logica di Campus territoriale o disciplinare. A titolo di esempio si citano i modelli del Campus di Ravenna a supporto del Dipartimento di beni Culturali e il Service di Area Medica a supporto dei tre Dipartimenti, della Scuola e del Centro Interdipartimentale che insistono su tale ambito. Il personale è incardinato nelle strutture amministrative ma risponde funzionalmente alle strutture di didattica e ricerca.

2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

2.1 Funzionamento del Ciclo: documenti e strumenti di supporto

L'Ateneo di Bologna imposta il proprio Ciclo della Performance sulla base del classico ciclo Deming per il controllo e il miglioramento continuo dei processi. Il ciclo è sintetizzabile nelle quattro fasi di pianificazione (plan), realizzazione delle attività pianificate (do), controllo degli scostamenti (check), attuazione delle azioni correttive (act) (Figura 1).

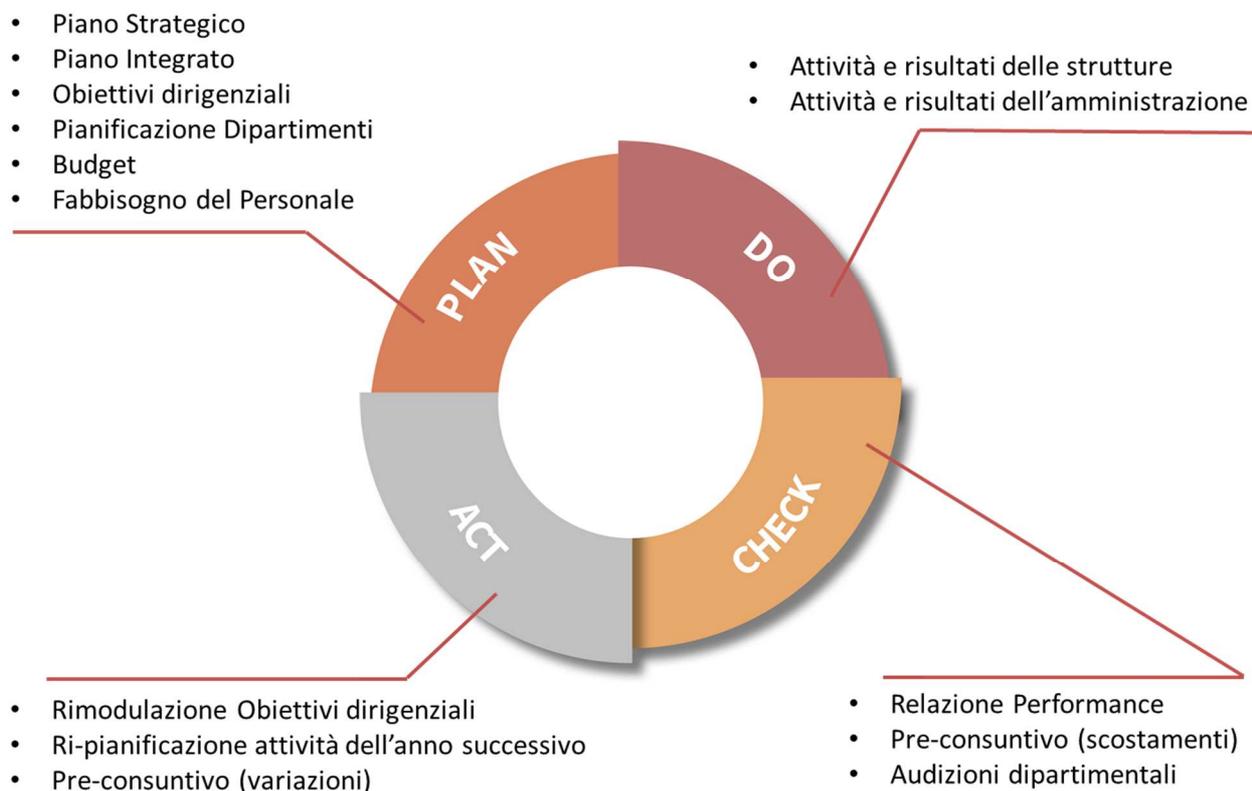


Figura 1: Ciclo di programmazione e controllo

Tutti i documenti e gli strumenti di gestione del ciclo della performance, pur rispondendo a specifiche esigenze operative (gestione della contabilità, del personale o della pianificazione delle attività), sono integrati e inquadrati all'interno di uno stesso framework metodologico garantito dal ciclo plan-do-check-act.

Il SMVP ha lo scopo di porre le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi contenuti nel Piano Integrato.

PIANIFICAZIONE (PLAN)

Punto di partenza di tutto il ciclo sono il Piano Strategico (per le missioni di Formazione, Ricerca e Terza Missione) e la sua annuale integrazione, nell'ambito del Piano Integrato, con gli obiettivi del Piano Direzionale (per tutti gli obiettivi trasversali e di supporto alle tre missioni). **I due documenti possono essere inquadrati, di fatto, come un unico documento di pianificazione strategica (Piano Integrato).**

Questi due documenti, propedeutici a tutti i documenti di programmazione dell'Ateneo, arrivano a valle di uno strutturato processo di pianificazione che, a partire dalla definizione della missione e

dei valori dell'Ateneo, dettaglia i propri obiettivi strategici e definisce gli indicatori di raggiungimento degli obiettivi dopo un'attenta analisi dei contesti interno ed esterno, e una adeguata condivisione delle priorità strategiche con tutte le componenti della comunità accademica e dei suoi stakeholder.

La pianificazione integrata dell'Ateneo di Bologna è rappresentabile con una mappa logica che si declina in tre livelli gerarchici:

1. obiettivi strategici e di base;
2. strategie a azioni;
3. obiettivi operativi (obiettivi delle aree dirigenziali).

Dalla pianificazione strategica derivano diverse articolazioni verticali e trasversali della pianificazione di tutte le strutture dell'Ateneo. Verticalmente la pianificazione strategica si collega alla pianificazione degli obiettivi operativi delle Aree dell'Amministrazione Generale e alla pianificazione strategica dei Dipartimenti (parte integrante del processo della SUA-RD di ANVUR). Trasversalmente a tutte le strutture di Ateneo, invece, si collocano i documenti del Piano Triennale di Fabbisogno del Personale e del Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale e triennale.

ATTUAZIONE (DO)

Una volta pianificate le attività, tutte le strutture di Ateneo danno applicazione, ciascuna secondo le proprie competenze, alle azioni pianificate. Alla realizzazione delle azioni si accompagna la misurazione dei risultati.

MONITORAGGIO (CHECK)

Così come la fase di pianificazione conosce una pluralità di strumenti integrati fra di loro, anche il monitoraggio delle attività integra documenti di monitoraggio diversi.

Gli strumenti di monitoraggio possono essere annuali o periodici (semestrali), e possono rendicontare ambiti specifici della pianificazione o riguardare l'andamento complessivo degli obiettivi strategici di tutto l'Ateneo.

La Relazione sulla Performance è il documento di rendicontazione annuale degli obiettivi strategici di Ateneo per tutte le attività di Didattica, Ricerca, Terza Missione e del Piano Direzionale. La sua approvazione avviene entro il mese di giugno di ogni anno ed è relativa alle attività dell'anno solare precedente.

La rendicontazione degli obiettivi strategici misura l'andamento degli indicatori di risultato rispetto ai valori attesi. Eventuali disallineamenti rispetto ai risultati attesi sono oggetto di analisi all'interno della Relazione, che fornisce al governo dell'Ateneo un agile supporto decisionale e permette una pianificazione delle azioni correttive utili a ridefinire l'andamento delle attività pianificate.

Inoltre la Relazione contempla il monitoraggio finale degli obiettivi operativi delle aree dirigenziali, che sono monitorati semestralmente dalla Direzione Generale.

La rendicontazione degli obiettivi strategici avviene anche a livello dipartimentale nell'ambito delle "Audizioni Dipartimentali", momento formale in cui i direttori dei dipartimenti rendicontano al Magnifico Rettore, al Consiglio di Amministrazione, al Presidio di Qualità e al Nucleo di Valutazione l'andamento delle attività del dipartimento rispetto agli obiettivi strategici di Ateneo.

Dal punto di vista finanziario la fase di "check" contempla le fasi di pre-consuntivo in corso d'anno e di consuntivo alla fine dell'esercizio contabile.

La fase di rendicontazione non si esaurisce con l'analisi tecnica degli scostamenti rispetto a quanto preventivato. In un approccio più completo alla rendicontazione delle proprie azioni nei confronti

della collettività, l'Ateneo sviluppa annualmente il proprio Bilancio Sociale, il bilancio di Genere e una rendicontazione rispetto agli obiettivi di sostenibilità dell'ONU (Sustainable Development Goals <https://sustainabledevelopment.un.org/>).

Il sistema di monitoraggio è arricchito anche da analisi e relazioni specifiche realizzate dai vari organi deputati al presidio dell'assicurazione di qualità, quali:

- Relazione del Nucleo di Valutazione sul funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- Relazioni del Presidio di Qualità di Ateneo e delle Commissioni Paritetiche studenti-docenti.

AZIONI CORRETTIVE (ACT)

Esito di tutti i monitoraggi, sia annuali che infra-annuali, è l'individuazione di azioni correttive in grado di correggere eventuali scostamenti delle attività rispetto a quanto programmato. I monitoraggi infra-annuali del budget e degli obiettivi delle aree dirigenziali hanno come esito la rimodulazione delle attività o la variazione dei budget per l'anno in corso.

Monitoraggi infra-annuali e annuali possono portare a eventuali ri-pianificazioni delle attività e delle priorità.

2.2 Soggetti coinvolti, fasi e tempi

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

- Il **Magnifico Rettore** individua, con la collaborazione degli organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo generale e dei Dipartimenti, gli obiettivi strategici dei processi primari nell'ambito delle missioni dell'Ateneo e delle politiche ministeriali; è il principale referente a supporto della valutazione del Direttore Generale in quanto responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.
- Il **Consiglio di Amministrazione** esercita le funzioni di indirizzo politico amministrativo definendo gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti, approva il piano della performance (Piano Integrato) e la Relazione sulla performance, assegna le linee di indirizzo al Direttore Generale su proposta del Rettore; monitora l'andamento del piano della performance e approva eventuali rimodulazioni di obiettivi anche sulla base degli esiti del monitoraggio; valuta il Direttore Generale, a seguito di proposta del NdV, che si esprime sentito il Rettore.
- Il **Direttore Generale** propone e coordina la definizione degli obiettivi operativi all'interno del Piano Integrato in coerenza con quelli strategici, definendo indicatori e target in contraddittorio con i Dirigenti; è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi operativi; è responsabile del monitoraggio intermedio degli obiettivi operativi e definisce eventuali successivi aggiustamenti. Effettua colloqui con i dirigenti (compreso quello per la valutazione finale).
- Il **Nucleo di valutazione**, rivestendo il ruolo di OIV:
 - esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP;
 - monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso e formula proposte e raccomandazioni ai vertici dell'Ateneo;
 - propone la valutazione del Direttore Generale;
 - valida la Relazione sulla performance;
 - verifica l'effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali;

- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi.
- I **Dirigenti** partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza in coerenza con il Piano Strategico; coordinano e gestiscono l'intero processo di valutazione delle prestazioni 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 a ogni singolo valutato presso la propria struttura e sia espressa attraverso criteri omogenei.
- Il **Responsabile di Struttura** coordina e gestisce l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo afferente alla propria struttura, condividendo i criteri di valutazione con eventuali "valutatori intermedi" (si veda voce di cui al punto seguente) 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, assicura che la valutazione venga restituita a 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 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 che esprime la valutazione della prestazione professionale del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (di seguito CEL) e Lettore a Contratto (LC), a cui fa riferimento il singolo CEL/LC e che impartisce le direttive metodologiche e didattiche a cui il CEL/LC deve attenersi.
- La **Commissione di Garanzia** è un soggetto terzo rispetto alla valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo e dei CEL, previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro come tutela dal punto di vista procedurale, attivata dall'Amministrazione anche su richiesta del singolo dipendente. È il punto di riferimento in caso di controversie relative alla corretta applicazione dei criteri definiti dal sistema di valutazione di Ateneo. La Commissione è chiamata a esprimere un parere obbligatorio e vincolante sulle istanze presentate.
- Gli **Stakeholder**, a partire dagli studenti che ricoprono il ruolo di utenti principali, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, al fine di consentire all'Ateneo di individuare azioni di miglioramento continuo dei servizi erogati alla luce degli esiti dell'ascolto degli utenti.

Di seguito per ciascuna fase del sistema sono richiamati i soggetti e illustrati, in modo sintetico, i documenti e i tempi (Figura 2).

Fasi	Soggetti	Documenti	Tempi
1 – Definizione/revisione obiettivi strategici di Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> - MR, Prorettori, Delegati - Direttore Generale, Dirigenti - Consiglio di Amministrazione - Senato Accademico - Consulte (Sostenitori e PTA) - Consiglio Studenti - Direttori Dipartimento 	Piano Strategico	Revisione annuale entro il 30 giugno di ogni anno
2 – Definizione e assegnazione obiettivi operativi	<ul style="list-style-type: none"> - MR, Prorettori, Delegati - Direttore Generale, Dirigenti - Consiglio di Amministrazione 	Piano Integrato	Entro 31 Gennaio
3 – Misurazione e valutazione della performance	- Consiglio Amministrazione	Relazione sulla performance	Entro 30 Giugno per monitoraggio anno precedente
	- CdA approva la valutazione del DG su proposta del NdV, sentito Rettore - NdV valuta performance dell'Ateneo nel suo complesso e propone valutazione DG	<ul style="list-style-type: none"> - Relazione di autovalutazione del DG - Proposta di Valutazione DG del Nucleo - Delibera del Consiglio di Amministrazione 	Entro 30 novembre per valutazione anno precedente
	- Direttore Generale valuta Dirigenti	Scheda valutazione	Entro 31 luglio per valutazione anno precedente
	- Dirigenti valutano personale TA	Scheda valutazione	Entro 31 gennaio per valutazione anno precedente
	- Responsabili didattici valutano CEL	Scheda valutazione	Entro 31 dicembre per valutazione Anno Accademico precedente
4 – Validazione dei risultati della performance anno precedente	- Nucleo di Valutazione	Documento di validazione della Relazione sulla performance	Entro 30 Giugno per valutazione anno precedente
5 – Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito	- Area del Personale	Erogazione dei Premi	Dopo approvazione Relazione Performance
6 – Monitoraggio avanzamento obiettivi anno in corso e segnalazione necessità/opportunità interventi correttivi	<ul style="list-style-type: none"> - Direttore Generale - Dirigenti - Nucleo di Valutazione - Consiglio di Amministrazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Report di monitoraggio - Delibera Consiglio di Amministrazione di rimodulazione degli obiettivi delle aree dirigenziali - Relazione sul funzionamento complessivo del ciclo della performance 	Entro 30 Giugno
7 – Aggiornamento annuale SMVP	<ul style="list-style-type: none"> - Consiglio di Amministrazione - Nucleo di Valutazione 	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Entro 31 Dicembre

Figura 2: Fasi, soggetti, documenti e tempi del sistema di valutazione

2.3 Raccordo con il sistema di pianificazione economico – finanziaria

Il raccordo tra il Sistema 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'Ateneo organizza un flusso decisionale finalizzato a garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici. Si tratta di tutta una serie di operazioni che coinvolgono sia la parte politica, sia la dirigenza delle Aree, sia le strutture di didattica e di ricerca, e che vanno dalla fase di preconsuntivo (avviata a settembre per quantificare le risorse consumate e le attività ancora da realizzare nell'anno in corso) alla fase di definizione vera e propria del budget pluriennale (conclusa a novembre-dicembre con la quantificazione delle risorse a disposizione e loro allocazione per la realizzazione delle attività collegate agli obiettivi strategici).

Nella predisposizione del budget di previsione triennale viene effettuata la lettura delle previsioni dei costi per obiettivo strategico. A ciascuna "scheda di budget", elemento minimo del bilancio di previsione compilato da tutte le strutture, è associato un obiettivo di base degli ambiti di Ricerca, Formazione, Terza Missione o organizzazione e servizi. La lettura di queste informazioni permette di avere una quantificazione dei costi che ciascuna struttura dell'Ateneo ha programmato di sostenere per ciascun obiettivo strategico e di base.

3. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

Il ciclo della performance così come descritto nel paragrafo precedente, si applica alla valutazione di obiettivi correlati alle seguenti dimensioni:

- Performance organizzativa, di Ateneo e di struttura;
- Performance individuale.

3.1 La performance organizzativa

3.1.1 La performance organizzativa di Ateneo

La performance organizzativa di Ateneo è costituita dai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso, ed è misurata attraverso un set di indicatori associati agli obiettivi di Ateneo e alle Linee di indirizzo, al fine di valutare l'esito finale che l'azione amministrativa dell'Ateneo produce sulla collettività e sul contesto di riferimento.

Gli obiettivi di Ateneo si evincono dalle aree strategiche del Piano Integrato, articolate in relazione alla attività dell'Ateneo quali Formazione, Ricerca e Terza Missione, e dal Piano Direzionale, che identifica ulteriori obiettivi funzionali al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione e dei processi.

Agli obiettivi strategici di Formazione, Ricerca e Terza Missione sono associati uno o più indicatori e ai relativi target pluriennali (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 delle strategie possono evidenziarsi solo nel lungo periodo). In tal senso, la valutazione annuale ha ad oggetto una verifica della coerenza tra il trend dell'indicatore e il suo target pluriennale.

Agli obiettivi propri del Piano Direzionale elaborato dal Direttore Generale è associato un set di indicatori volti a monitorare l'adeguatezza del servizio erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti, nonché la capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-

finanziarie, strumentali in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio stesso. Tenuto conto dell'ambito più operativo di questi obiettivi, l'orizzonte temporale di misurazione dei rispettivi indicatori è di norma rappresentato dall'anno.

Inoltre la performance organizzativa è valutata attraverso le Linee annuali di indirizzo, contenute in allegato al Piano Integrato, che sono assegnate al Direttore Generale da parte del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore.

3.1.2 La performance organizzativa di struttura

La performance organizzativa di struttura è costituita dai risultati propri dell'articolazione organizzativa di II livello (Aree, Dipartimenti e strutture ex art. 25 dello Statuto di Ateneo).

Per le Aree è misurata attraverso l'assegnazione al dirigente dell'area degli obiettivi operativi. Alcuni di questi hanno un collegamento diretto con gli obiettivi strategici della Formazione, Ricerca e Terza Missione, e consentono di individuare e misurare il contributo di ciascuna area al perseguimento degli stessi; altri discendono dagli obiettivi strategici propri del Piano Direzionale che a loro volta tengono conto di esigenze di innovazione tecnologica ed organizzativa nelle strutture, dell'innovazione nei servizi offerti, di eventuali criticità rilevate nei principali processi a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione, ma anche di esigenze di sviluppo delle competenze del personale, e rappresentano progetti volti quindi a garantire l'innovazione, il miglioramento e il mantenimento dell'azione amministrativa.

Nella misurazione degli obiettivi operativi viene privilegiata la definizione di indicatori che da un lato registrano il raggiungimento nei tempi stabiliti delle azioni programmate (indicatori cronoprogramma - in generale l'elemento temporale è comunque da tenere in considerazione poiché il raggiungimento di un obiettivo prima di quanto previsto deve contribuire al riconoscimento dell'eccellenza nella valutazione), dall'altro mirano a cogliere l'impatto anche nel breve periodo dell'efficacia dell'azione sviluppata in termini di contributo al raggiungimento dell'obiettivo strategico.

Gli obiettivi sono definiti su base annuale, poiché direttamente utilizzati nella valutazione del dirigente, ma ciò non toglie che possano prevedere una progettualità pluriennale e quindi fasi di realizzazione scadenze secondo tempistiche ben precise, anche infra-annuali.

Inoltre alle Aree sono assegnati obiettivi di miglioramento della qualità complessiva dei servizi erogati. La relativa misurazione, in considerazione della recente disattivazione delle prerogative gestionali delle Scuole e del fatto che occorre attendere i risultati della prima applicazione dell'attuale sistema, introdotto per il 2019, avviene attraverso la somministrazione ai Direttori di Dipartimento di un questionario di *customer satisfaction*.

3.2 La performance individuale

La performance individuale fa riferimento al contributo fornito dal singolo individuo per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

Nel sistema sviluppato in Ateneo, viene misurata prendendo in considerazione:

- i comportamenti organizzativi agiti per tutte le figure valutate, differenziati sulla base dei diversi ruoli coperti nell'ambito dell'assetto organizzativo;

- per i soli Dirigenti, una quota discrezionale, attribuita dal Direttore Generale nella misura del 15% rispetto alla valutazione complessiva.

La performance individuale viene considerata insieme alla performance organizzativa ai fini della valutazione individuale, come dettagliato nel capitolo successivo.

4. LE DIMENSIONI E IL PROCESSO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

4.1 La valutazione del Direttore Generale



Figura 3: Fonti informative per la valutazione individuale del Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale è effettuata, come previsto dalla normativa, dal Nucleo di Valutazione, che acquisisce elementi di performance organizzativa e performance individuale da diverse fonti informative oltre che dal Magnifico Rettore.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

La performance organizzativa ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale è costituita dai seguenti elementi (Figura 3):

- valutazione sintetica sull'attuazione delle Linee annuali di indirizzo da parte del Magnifico Rettore. Tali linee, formulate anche in termini di obiettivi quantitativi e relativi indicatori, definiscono gli ambiti di priorità che devono essere presidiati nell'anno di riferimento e individuano le priorità su cui è chiamato ad agire il Direttore Generale;
- indicatori da Piano integrato, definiti in termini di continuità (mantenimento e funzionamento dell'organizzazione) e discontinuità (miglioramento e innovazione dell'organizzazione);

- 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.

La performance individuale è oggetto di una valutazione complessiva, da parte del Magnifico Rettore, delle competenze agite dal Direttore Generale. La valutazione è riferita alle azioni osservabili messe in atto dal Direttore Generale, sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera.

È stata adottata una lista di capacità manageriali e comportamenti organizzativi (tabella 1), nell'ambito della quale, in sede di definizione delle Linee annuali di indirizzo e in coerenza con esse, vengono individuate le aree comportamentali oggetto di valutazione per l'anno di riferimento. La normativa prevede che il Direttore Generale 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. Per questo rientra in maniera stabile nella valutazione delle capacità manageriali l'area comportamentale definita "empowerment e sviluppo dei collaboratori".

FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione della performance del Direttore Generale (Figura 4) prevede tre 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 4: Fasi del processo di misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale

FASE 1 – Definizione delle Linee annuali di indirizzo e degli indici quantitativi di misurazione

Prima dell'inizio dell'anno di riferimento per la valutazione, il Magnifico Rettore individua insieme al Direttore Generale gli ambiti che dovranno essere presidiati prioritariamente.

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) 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, l'Ateneo recepisce eventuali indicazioni o richieste di specificazione in sede di presentazione del Piano Integrato; successivamente il Piano viene adottato dal Consiglio di Amministrazione.

FASE 2 – Monitoraggio intermedio relativo alle Linee di indirizzo concordate per l'anno in corso

È previsto un monitoraggio intermedio in collaborazione tra il Magnifico Rettore e il Direttore Generale, indicativamente a metà anno di riferimento, per verificare l'attuazione delle Linee annuali

di indirizzo e 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

A seguito della pubblicazione della Relazione sulla Performance, vengono estratti i risultati riguardanti gli indici selezionati da Piano Integrato, compresi quelli di *customer satisfaction*, e comunicati al Magnifico Rettore e al 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

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 da erogare al Direttore Generale.

STRUMENTI DI VALUTAZIONE

Gli elementi sopra descritti confluiscono sotto forma di relazione in un unico documento fornito al Nucleo di Valutazione a supporto della valutazione.

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

Consiste in un documento che sintetizza al Nucleo di Valutazione gli elementi di performance organizzativa a supporto della valutazione.

Tali elementi non rappresentano una valutazione, in quanto quest’ultima deve essere espressa dal Nucleo di Valutazione nella propria Relazione Valutativa, ma lo orientano nella stesura della Relazione stessa. Ciò non esclude la possibilità di una richiesta, da parte dello stesso Nucleo, di una documentazione aggiuntiva, qualora ritenesse necessari livelli di analisi più approfonditi.

b) Relazione del Magnifico Rettore a supporto della Valutazione del Direttore Generale

Rappresenta una relazione sui risultati e le azioni intraprese dal Direttore Generale nell’attuazione delle Linee annuali di indirizzo, tenuto conto anche delle competenze agite.

I pareri espressi dal Magnifico Rettore all’interno della relazione contemplano:

- 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;
- le azioni poste in atto e i risultati raggiunti in riferimento alle Linee annuali di indirizzo, oltre a un indice numerico rappresentante la valutazione complessiva;
- l’operato complessivo del Direttore Generale, in merito a determinate aree comportamentali e alle competenze agite, riassunto anche sotto forma di indice numerico.

c) Relazione Valutativa del Nucleo di Valutazione

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

4.2 La valutazione dei Dirigenti



Figura 5: Fonti informative per la valutazione individuale dei Dirigenti

La valutazione individuale dei dirigenti è effettuata dal Direttore Generale e si applica ai Dirigenti dell'Amministrazione Generale. 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.

OGGETTO DI VALUTAZIONE

La valutazione dei dirigenti tiene conto di elementi di performance organizzativa e di elementi di performance individuale (Figura 5).

La performance organizzativa è costituita dai seguenti elementi:

- a) **Risultati su obiettivi operativi:** la valutazione è effettuata in base al grado percentuale di raggiungimento ottenuto a fine anno, a tal fine è individuato un indicatore per la valutazione di ogni obiettivo e una sua gradazione su cinque livelli di performance. Esempio scheda obiettivo Dirigenti:

Livello di performance				
1	2	3	4	5
non raggiunto	raggiunto parzialmente	raggiunto	ampiamente superato	superato in maniera eccellente

Figura 6: Esempio scheda obiettivo Dirigenti

Il sistema prevede:

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

b) *Customer satisfaction*: viene valutata a partire da un questionario somministrato ai Direttori di Dipartimento, con l'obiettivo di evidenziare il grado di soddisfazione in merito ai servizi resi da ciascuna area dirigenziale. La scheda di valutazione, reperibile on line, riporta l'insieme dei principali servizi erogati e prevede l'espressione di un punteggio aggregato da parte del Direttore di Dipartimento.

La performance individuale è oggetto di una valutazione complessiva delle competenze agite dai Dirigenti.

a) Valutazione qualitativa delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi: il sistema prevede la valutazione dei comportamenti agiti e delle capacità dimostrate rispetto ad aree di competenze:

- "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 sono ridefinite annualmente in base alle priorità individuate dal Direttore Generale e in considerazione del contesto. Nell'ambito di una lista di capacità manageriali e comportamenti organizzativi (tabella 1), vengono individuate:

- 2 aree di competenze trasversali per tutti i dirigenti;
- 2 aree di competenze "specifiche" concordate con il singolo dirigente a seguito del colloquio di valutazione finale per l'anno precedente.

La normativa 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. Per questo rientra in maniera stabile nella valutazione delle capacità manageriali l'area comportamentale definita "*empowerment* e sviluppo dei collaboratori".

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

b) 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:

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

In particolare la valutazione dei primi due punti 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 presidiate da ciascuna Area, ma sono selezionate sulla base della rilevanza che hanno sui carichi di lavoro dell'Area e in ragione della realizzazione del Piano integrato o del miglioramento dei servizi.

La continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati è 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.

FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

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 in figura 7:



Figura 7: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti

FASE 1 – Linee di indirizzo per la formulazione degli obiettivi operativi

Vengono esaminate le linee d'indirizzo previste dal Piano Integrato per l'anno a venire. Tali linee costituiscono la base di lavoro del Direttore Generale per la formulazione degli obiettivi operativi.

FASE 2 – Declinazione degli obiettivi operativi

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 operativi e negoziazione con la Direzione Generale

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 in funzione delle risorse disponibili.

FASE 4 – Definizione finale degli obiettivi operativi

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 Integrato, che deve essere adottato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno.

FASE 5 – Monitoraggio ed eventuali verifiche intermedie

Il Direttore Generale 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 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 di gruppo ed individuali con i dirigenti, durante i quali il Direttore può concordare con i dirigenti una eventuale ripianificazione degli obiettivi.

Inoltre 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. 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.

FASE 6 – Valutazione finale e erogazione incentivi

La procedura si conclude dopo la chiusura dell'esercizio, con la valutazione 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.

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

Il Direttore Generale, terminati tutti i colloqui di valutazione e agli esiti dei risultati complessivi esposti dopo la validazione della Relazione sulla Performance di Ateneo da parte del NdV, predispone un prospetto definitivo dei risultati del gruppo dirigente e ne dà informazione ai singoli dirigenti, quindi con sua disposizione dà seguito all'erogazione dell'indennità di risultato.

STRUMENTI DI VALUTAZIONE

Ai fini della valutazione è utilizzata una scheda individuale che si compone delle seguenti parti:

- una sezione in cui sono riportate le capacità manageriali e i relativi comportamenti organizzativi e la valutazione;
- una sezione dedicata all'attribuzione del punteggio relativo alla quota discrezionale;
- una sezione dedicata all'area degli obiettivi operativi;
- una sezione dedicata all'area delle attività, che contiene la rendicontazione delle principali attività dell'Area;
- una sezione che riporta il punteggio ottenuto nella rilevazione della *customer satisfaction*;
- una sezione di riepilogo in cui il Direttore può esprimere un commento qualitativo alla valutazione espressa.

4.3 La valutazione del personale tecnico – amministrativo con incarico di responsabilità di II livello



Figura 8: Fonti informative per la valutazione individuale del personale TA con incarico di II livello

La valutazione individuale del personale TA con incarico di secondo livello è effettuata dal Responsabile di struttura di primo livello (Dirigente o Direttore) e si applica al 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.

La valutazione concorre:

- per il personale di cat. EP, al pagamento dell'indennità di risultato (art. 76 CCNL 16.10.2018) e ai fini delle progressioni economiche orizzontali (di seguito 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) 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).

L'OGGETTO DI VALUTAZIONE

La valutazione è espressa su otto aree comportamentali (Figura 8).

Per ogni area comportamentale è fornita una definizione generale e 3 elementi descrittivi 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 (Appendice - tabella 2).

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 ai 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 II livello organizzativo.

FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

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

I tempi indicati fanno riferimento ad un “anno tipo” applicabile, a regime, a tutto il personale tecnico amministrativo come descritti nella figura 9:



Figura 9: Fasi del processo di misurazione e valutazione della performance del personale TA con incarico di II livello

FASE 1 – Definizione delle aspettative organizzative e lavorative

In questa fase il valutatore (responsabile di Struttura) definisce e comunica 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 e illustrate al personale soggetto a valutazione. Questa fase si svolge all’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 II 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 osservi la prestazione del personale, al fine di raccogliere elementi utili alla valutazione di fine anno. In tale fase sia il valutatore sia il valutato dovrebbero 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 delle

prestazioni rispetto a quanto comunicato al personale a inizio anno; possono infatti essere ridefinite in caso di eventi eccezionali o imprevisti. In generale, durante il periodo di osservazione il valutatore o il valutatore intermedio possono fornire un *feedback* al personale rispetto alla prestazione resa in riferimento alle aspettative, soprattutto nell'ipotesi che 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 si esprime circa le prestazioni individuali dei suoi collaboratori.

FASE 4 – Restituzione della valutazione

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, anche in termini di formazione.

STRUMENTI 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.

La scala di valutazione delle aree comportamentali 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 a essa correlato.

- **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;
- **pt. 4** - la prestazione ha soddisfatto le richieste dell'incarico ricoperto, pienamente in linea con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;
- **pt. 3** - la prestazione ha soddisfatto le richieste più importanti dell'incarico ricoperto, in linea con le principali aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;
- **pt. 2** - la prestazione ha soddisfatto una parte delle richieste dell'incarico ricoperto, allineandosi parzialmente con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;
- **pt. 1** - la prestazione non ha soddisfatto le richieste dell'incarico ricoperto, disallineandosi dalle aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite.

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.

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", dal 2020 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.

4.4 La valutazione del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL)



Figura 10: Fonti informative per la valutazione individuale del personale CEL

La valutazione individuale del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico e dei Lettori a Contratto è effettuata 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 impartisce, come previsto dal Regolamento CEL di Ateneo, le direttive metodologiche e didattiche a cui il CEL deve attenersi nello svolgimento delle attività attribuitegli.

Essa si applica al personale CEL, deputato a collaborare allo svolgimento delle attività connesse all'apprendimento delle lingue e al supporto delle attività didattiche ad esse collegate.

La valutazione è:

- finalizzata al riconoscimento su base annuale della produttività individuale, pari al 20% dell'avanzamento economico spettante con cadenza annuale per anzianità di servizio;
- utile 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.

OGGETTO DI VALUTAZIONE

La performance individuale del Personale Collaboratore ed Esperto Linguistico e dei Lettori a Contratto è declinata in termini di conformità delle attività svolte dal CEL nell'anno accademico concluso, rispetto ai compiti e responsabilità previsti dal Regolamento CEL (Figura 10).

Le attività svolte dal personale CEL, 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.

Inoltre lo stesso regolamento prevede una precisa definizione delle quote del monte ore annuo da destinare alle varie attività. Nello specifico, di norma almeno un terzo del monte ore annuo e non oltre il 40% dello stesso, deve essere 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 dalla c) alla l) e, limitatamente ai progetti istituzionali d'ateneo, alla lettera m).

FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione del personale CEL e LC si può riassumere come in figura 11:



Figura 11: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della performance del personale CEL

FASE 1 – Definizione delle attività

Il personale CEL e il Responsabile Didattico concordano le attività, da svolgere nel rispetto delle direttive metodologiche e didattiche impartite dal docente Responsabile didattico.

FASE 2 – Svolgimento effettivo delle attività

Durante lo svolgimento delle attività nel corso dell'anno accademico, le attività effettivamente svolte dal CEL sono riportate in un apposito registro.

FASE 3 – Valutazione delle prestazioni

Al termine dell'anno accademico, è avviata la valutazione della prestazione professionale. La valutazione viene espressa dal Responsabile Didattico sulla base di quanto riportato nel registro delle attività del singolo CEL.

FASE 4 – Restituzione della valutazione

L'esito della valutazione deve essere comunicato al singolo CEL da parte del Responsabile Didattico, entro il termine indicato dagli uffici competenti.

STRUMENTI DI VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni professionali del personale CEL e LC è espressa dal Responsabile Didattico su schede individuali al termine dell'Anno Accademico di riferimento (01.09 - 31.08).

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;
- 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 attribuitegli, al fine di garantire che il valutato abbia preventivamente chiari i requisiti che la sua prestazione deve soddisfare.

5. EVOLUZIONE DEL SISTEMA

Con la revisione del Sistema per l’anno 2020 l’Amministrazione avvia un percorso di progressivo recepimento delle indicazioni del NdV contenute nel Documento di validazione della Relazione sulla performance dell’Università di Bologna del 27 giugno 2019.

A tal fine, di seguito vengono descritte, per ciascun anno di riferimento e per ambiti di miglioramento, le azioni che l’Ateneo intende perseguire attraverso un progressivo lavoro di sviluppo del Sistema stesso.

Il sistema per l’anno 2021 (da sviluppare nel corso del 2020) comprenderà azioni volte ad ampliare l’ambito di valutazione della performance organizzativa:

- 1) Indicatori di *customer satisfaction*: sulla base della nota ANVUR del 2017, si prevede un ampliamento della platea di *stakeholder* coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance, per disporre di uno strumento che possa effettivamente supportare azioni correttive verso i servizi offerti al fine di migliorare la soddisfazione degli utenti. Nel corso del 2020, partendo dagli esiti della valutazione di *customer satisfaction*, che vede coinvolti i Direttori di Dipartimento, verranno assegnati indicatori di *customer* a tutte le strutture di Ateneo (aree dirigenziali, Dipartimenti, strutture di servizi) a partire dall’esperienza del Progetto *Good Practice* ma anche eventualmente da altre rilevazioni specifiche interne all’Ateneo attraverso la predisposizione di questionari ad hoc. Tenuto conto della stretta correlazione con i contenuti della Carta dei Servizi, è intenzione dell’Ateneo definire un gruppo di lavoro che coinvolga i principali referenti di ciascuna struttura.
Lo sviluppo di tali indicatori dovrà naturalmente tenere in considerazione i tempi e le risorse disponibili.
- 2) Misurazione e valutazione della performance dei Dipartimenti: si prevede una più ampia declinazione degli obiettivi strategici sui Dipartimenti (ad oggi la pianificazione dei dipartimenti riguarda l’ambito della Ricerca e Terza Missione) e l’assegnazione di obiettivi a carattere più gestionale oltre che di *customer satisfaction* - come descritto in precedenza.

Il SMVP per l'anno 2022 (da sviluppare nel corso del 2021) comprenderà azioni volte ad estendere l'ambito della valutazione organizzativa alle strutture di terzo livello e ad estendere l'ambito della valutazione individuale a tutto il personale, in particolare:

- 1) Misurazione e valutazione della performance delle articolazioni organizzative di III livello (livello dei funzionari che rispondono gerarchicamente ai Dirigenti e ai Direttori): gli obiettivi operativi saranno assegnati e misurati al III livello dell'articolazione organizzativa. Potranno essere assegnati anche obiettivi di *customer satisfaction*.
- 2) Misurazione e valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo: è prevista l'estensione della valutazione dei comportamenti a tutto il personale, sulla base di una differenziazione coerente con le attività svolte. 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.

6. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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

Nell'ambito dei sistemi di valutazione del Personale tecnico - amministrativo (non dirigente) e Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL) e Lettore a Contratto (LC) è previsto 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 disposizione dirigenziale da parte del Direttore Generale, che ricopre il ruolo di presidente, ed è composta da membri che svolgono incarichi istituzionali nell'Ateneo significativi e rilevanti nell'ambito del personale tecnico amministrativo e da un esperto in valutazione del personale. La Commissione di Garanzia si attiva in caso di:

- valutazione non positiva¹;
- 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 a 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.

¹ 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.

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

Direttore Generale e Personale dirigente

Per i dirigenti, anche di I 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 sanzioni² 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 e tale da costituire giusta causa di recesso, prima di procedere a una formalizzazione, si procede con la contestazione per iscritto dell'addebito e con la convocazione del dirigente, per essere sentito a sua difesa.

² 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).

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: Ciclo di programmazione e controllo	6
Figura 2: Fasi, soggetti, documenti e tempi del sistema di valutazione	10
Figura 3: Fonti informative per la valutazione individuale del Direttore Generale.....	13
Figura 4: Fasi del processo di misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale	14
Figura 5: Fonti informative per la valutazione individuale dei Dirigenti	16
Figura 6: Esempio scheda obiettivo Dirigenti	16
Figura 7: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti	18
Figura 8: Fonti informative per la valutazione individuale del personale TA con incarico di II livello.....	20
Figura 9: Fasi del processo di misurazione e valutazione della performance del personale TA con incarico di II livello	21
Figura 10: Fonti informative per la valutazione individuale del personale CEL	23
Figura 11: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della performance del personale CEL ..	24

APPENDICE – Riferimenti normativi

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 alla 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, il D.lgs. 97/2017 ha introdotto ulteriori novità che sono state prese in considerazione nell'aggiornamento del Sistema.

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);
- 2) L. 240/2010 (c.d. Riforma Gelmini);
- 3) D.lgs. 74/2017 (c.d. Riforma Madia).

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

- 1) le circolari del Dipartimento della Funzione Pubblica:
 - circolare n. 1/2011, 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;
 - circolare n. 2/2017, che definisce come la misurazione della performance organizzativa sia riferita a tre diverse unità di analisi tra cui l'amministrazione nel suo complesso, le singole unità organizzative della amministrazione e i processi e i progetti, dove *“l'analisi per processi consente di individuare indicatori di performance trasversali legati all'utente finale e di individuare, attraverso le attività, i contributi più specifici delle singole unità organizzative”*;
- 2) la direttiva n. 3 del Presidente del Consiglio dei Ministri emanata il 1 giugno 2017 recante *“Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'art. 14 della L. 124/2015 e Linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti”* che auspica l'adeguamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per verificare l'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini;
- 3) 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);

4) le Linee guida ANVUR:

- Linee guida 2015 per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani, 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;
- Linee guida 2019 per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane, le quali citando il D.lgs. 74/2017 che modifica il D.lgs. 150/2009, determina come il Sistema venga aggiornato al fine di contenere *“le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio”*;
- 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;

5) 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. La Nota richiama l'ingresso di cittadini e utenti tra i soggetti protagonisti della valutazione, come espresso dal nuovo art. 19 *bis* del D.lgs. 74/2017.

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

- 1) il Contratto Collettivo Nazionale di lavoro del personale dirigente dell'Area Istruzione e Ricerca triennio 2016-2018, siglato in data 8 luglio 2019;
- 2) il vigente Contratto Collettivo Integrativo di Lavoro del personale dirigenziale;
- 3) 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 risorse decentrate per le categorie B, C e D (art. 64) e al Fondo per la retribuzione di posizione e retribuzione di risultato per il personale della categoria EP (art. 66);

- 4) il vigente Contratto Collettivo Integrativo di Lavoro per il personale tecnico amministrativo dell'Alma Mater Studiorum;
- 5) il Contratto Collettivo Integrativo relativo al trattamento economico integrativo dei collaboratori ed esperti linguistici di Ateneo – C.E.L. 2017-2018.

GLOSSARIO

PERFORMANCE contributo che i diversi soggetti dell'Ateneo (amministrazione/organizzazione) apportano attraverso le proprie azioni al raggiungimento degli obiettivi condivisi e alla soddisfazione dei bisogni dell'organizzazione

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA risultato raggiunto dalla struttura, si articola in performance organizzativa di Ateneo e in performance organizzativa di struttura

PERFORMANCE INDIVIDUALE contributo fornito dal singolo individuo in conformità con la strategia dell'Ateneo

OBIETTIVI STRATEGICI si riferiscono a orizzonti temporali pluriennali e sono definiti dal Piano Integrato di Ateneo, descrivendone la missione strategica. Si compongono di obiettivi individuati per le attività di Formazione, Ricerca e Terza missione del Piano Strategico e di obiettivi riconducibili al Piano Direzionale

LINEE DI INDIRIZZO definiscono gli ambiti di priorità definiti dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Magnifico Rettore

OBIETTIVI OPERATIVI (DIRIGENZIALI) DI STRUTTURA sono assegnati annualmente ai singoli dirigenti da parte del Direttore Generale. Costituiscono obiettivi di performance organizzativa riconducibili alla singola Area

INDICATORI sono strumenti misurazione degli obiettivi assegnati. Il set di indicatori deve essere caratterizzato da *precisione, o significatività; completezza; tempestività e misurabilità*

TARGET valore atteso che l'indicatore deve assumere affinché si consegua il risultato ipotizzato nell'ambito degli obiettivi definiti

AREA struttura che ha come responsabile un Dirigente

APPENDICE – Strumenti di valutazione

1. Comportamenti organizzativi

Tabella 1 – Capacità manageriali e comportamenti organizzativi – aree di valutazione per Dirigenti e Direttore Generale

Cooperazione e Lavoro di gruppo

- *Gestisce le situazioni conflittuali tra le persone con le quali lavora favorendo un clima generale di collaborazione*
- *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*
- *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*
- *Coinvolge collaboratori e colleghi nella costruzione e nella cura costante di legami positivi e solidi e di un clima organizzativo favorevole*

Visione sistemica

- *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*
- *Ha la sensibilità di prevedere e predisporre adattamenti organizzativi al cambiamento*
- *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*
- *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*

Orientamento ai risultati

- *Si rende parte attiva e propositiva nella costruzione di obiettivi in fase negoziale e in quelle successive di monitoraggio*
- *Si tiene sempre pronto a ridefinire continuamente le azioni da intraprendere per raggiungere i risultati prefissati*
- *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*
- *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*

Empowerment e Sviluppo dei propri collaboratori

- *Riconosce e valorizza le competenze dei propri collaboratori e li motiva utilizzando le leve più efficaci in funzione, se possibile, delle caratteristiche di ciascuno*
- *Sviluppa nei collaboratori sentimenti di autostima, autoefficacia e di realizzazione personale*
- *Rafforza il contributo dei collaboratori e li mette in condizioni di decidere in quale modo ottimizzare la loro attività*
- *Coglie le esigenze di crescita professionale di colleghi e collaboratori, curando lo sviluppo e l'aggiornamento delle loro competenze*

Programmazione e Organizzazione

- *Definisce e ridefinisce costantemente l'ottimale piano delle azioni rispetto alle risorse disponibili e agli obiettivi da raggiungere oltre che alle condizioni di variabilità del contesto*
- *Riconosce con chiarezza il livello di priorità degli interventi da realizzare*
- *Lavora per progetti, organizzando attività e coordinando al meglio le risorse economiche tecniche e umane, valutando anche gli impatti trasversali e responsabilizzandosi sugli effetti prodotti*
- *Provvede all'assegnazione dei compiti, tenendo conto delle competenze e delle attitudini dei collaboratori in funzione dei tempi definiti per il conseguimento degli obiettivi*

Decisione e rischio

- *Sceglie tra diverse alternative con determinazione e tempestività, anche in condizioni di rischio, incertezza, carenza di informazioni e complessità dei compiti*
- *Analizza gli elementi a disposizione per effettuare le scelte più opportune, cercando di superare gli ostacoli previsti ed imprevisi nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi*
- *Decide autonomamente in contesti non consolidati e/o diversificati, assumendosi la responsabilità sui risultati della scelta, prevedendone e valutandone tutte le implicazioni, per sé e per gli altri*
- *Identifica il problema e definisce il processo decisionale ottimale, in maniera rapida ed efficace, ponderando rischi ed opportunità e traducendolo in risultati operativi*

Innovazione e Miglioramento

- *Individua e promuove tecnologie e modalità di lavoro che si distacchino dall'esperienza consolidata e che conducano all'individuazione di soluzioni innovative*
- *Affronta positivamente le situazioni nuove e difficili, cogliendone gli aspetti di opportunità*
- *Propone, promuove e realizza cambiamenti nell'organizzazione e nella gestione della struttura, anche intervenendo sui processi organizzativi in un'ottica di ottimizzazione*
- *Genera nuove idee, concetti, metodologie o rielabora e combina in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti per far fronte a situazioni critiche*

Leadership e Autorevolezza

- *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*
- *Si pone davanti agli altri sapendo affermare sé stesso, ma rispettando e considerando adeguatamente, i punti di vista degli interlocutori (assertività)*
- *Agisce catalizzando la fiducia delle persone con cui lavora nella capacità di trasmettere e conseguire i risultati prefissati*
- *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*

Autosviluppo/Autoapprendimento

- *Si attiva autonomamente per verificare ed approfondire il livello delle proprie competenze in relazione alle richieste/necessità del ruolo che ricopre*
- *Individua e utilizza concretamente situazioni e fonti di apprendimento (esperienze, corsi, seminari, partecipazione a circuiti di informazione, ...) per migliorare la propria professionalità*
- *Gestisce gli errori come opportunità di apprendimento*
- *Si automotiva cercando di migliorare il proprio contributo professionale, attraverso l'apprendimento continuo diffuso nelle attività di lavoro quotidiane (learning by doing)*

Comunicazione

- *Opera orientando il proprio contributo professionale alla chiarezza, alla semplicità e alla completezza della comunicazione*
- *Ascolta attivamente gli altri, prestando attenzione agli atteggiamenti e alle idee per poter comprendere il loro punto di vista*
- *Si esprime in modo chiaro e convincente, tenendo conto del tipo di interlocutore, sia nelle comunicazioni orali che in quelle scritte*
- *Favorisce la circolazione delle informazioni tempestivamente ed efficacemente sia all'interno che all'esterno della propria Struttura e perfeziona i processi comunicativi*

Negoziare e Gestione dei conflitti

- *Individua, affronta e tiene sotto controllo i contrasti interpersonali mantenendo la necessaria determinazione e lucidità*
- *Intrattiene i rapporti con i vari interlocutori, attuando le mediazioni opportune e individuando i margini di manovra propri ed altrui*
- *Mantiene un comportamento aperto e costruttivo verso il cambiamento*
- *Interagisce, coopera e negozia con gli altri (collaboratori, colleghi e superiori) gestendo adeguatamente i rapporti interfunzionali*

Consapevolezza sociale

- *Comprende gli altri (collaboratori, colleghi di altri uffici e strutture, utenti,..) e accoglie i loro interessi (empatia)*
- *Coglie le percezioni e i bisogni degli altri e ha la sensibilità di porsi nei loro confronti in modo corretto e adeguato (sensibilità interpersonale), anche nel rispetto delle specifiche normative vigenti in materia di inclusione sociale e tesa a sostenere la corretta gestione delle diversità lavorative*
- *Percepisce le relazioni di natura politica all'interno dell'organizzazione (consapevolezza organizzativa)*
- *Legge, comprende e prevede le motivazioni, le aspettative e i comportamenti degli altri, utilizzando tale comprensione per instaurare e mantenere rapporti efficaci (intelligenza sociale)*

Networking / Costruzione di reti relazionali

- *Crea, gestisce e mantiene una rete di relazioni valide in modo congruente ai propri obiettivi*
- *Opera attivamente per ampliare la propria rete di contatti sia all'interno che all'esterno della struttura e del contesto universitario*
- *Costruisce agevolmente relazioni plurime basate sulla fiducia e collaborazione*
- *Si muove risultando efficace in relazioni e contesti di differenti (adattabilità in networking)*

Tolleranza all'ansia e Padronanza del sé

- *Riconosce e le proprie emozioni e i loro effetti e sa controllarli di fronte a difficoltà e in situazioni di tensione (autoconsapevolezza emotiva)*
- *Mantiene un'efficienza lavorativa costante anche in condizioni di forte stress e di conflitto, nel rispetto delle norme organizzative*
- *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*
- *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*

Iniziativa e Autonomia

- *Prende l'iniziativa di un'azione influenzando attivamente gli eventi piuttosto che essere costretto passivamente ad accettarli*
- *Si attiva autonomamente di fronte ad un problema o ad una opportunità senza essere forzato dagli stimoli e/o controlli esterni focalizzandosi verso il raggiungimento degli obiettivi*
- *È motivato a recepire gli stimoli all'interno e all'esterno della propria struttura, mantenendo e promuovendo un'attitudine positiva verso l'organizzazione*
- *Esercita la massima discrezionalità nell'ambito del ruolo che ricopre e dei vincoli definiti (tempi, costi, qualità) agendo concretamente al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati*

Tabella 2 – Comportamenti organizzativi (definizione generale e indicatori descrittivi comportamentali) per personale con incarico di secondo livello

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI COMUNI

Orientamento ai risultati

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.

- *Ha indirizzato costantemente la propria attività verso le responsabilità/obiettivi assegnati mostrando attenzione al risultato.*
- *Ha ridefinito le azioni da intraprendere per raggiungere i risultati prefissati.*
- *Ha perseguito gli obiettivi anche in situazioni di incertezza e rischio (informazioni poco chiare e definite).*

Programmazione e organizzazione

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.

- *Ha riconosciuto con chiarezza il livello di priorità delle azioni da realizzare.*
- *Ha fissato con chiarezza i programmi di lavoro tenendo conto dei contributi che possono fornire gli altri per ottenere i risultati attesi.*
- *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.*

Attenzione a procedure, regole e vincoli di Ateneo

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.

- *Ha rispettato i vincoli procedurali e/o organizzativi e le scadenze nell'ottica della qualità del servizio.*
- *Ha diffuso l'interpretazione e l'applicazione di procedure e regole necessarie senza introdurre formalismi non richiesti o non necessari.*
- *Si è attivato per ricercare informazioni al fine di comprendere e applicare in maniera appropriata procedure e regole.*

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DIVERSIFICATI PER TIPOLOGIA DI INCARICO

Gestione e sviluppo dei collaboratori (per responsabili di Unità Organizzativa)

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.

- *Ha riconosciuto e valorizzato le competenze dei propri collaboratori, motivandoli e assegnando in maniera appropriata compiti e attività.*
- *Ha fornito ai propri collaboratori feed-back sul lavoro svolto.*
- *Si è interessato allo sviluppo e all'aggiornamento dei collaboratori anche suggerendo alcune modalità di crescita professionale.*

Leadership professionale (per "professional")

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.

- *Ha elaborato e proposto soluzioni di alto contenuto tecnico e professionale tenendo conto delle esigenze degli interlocutori e/o dell'Amministrazione.*
- *Ha supportato il processo decisionale di altre persone sulla base dell'autorevolezza dovuta alla propria competenza tecnico-professionale.*
- *Ha acquisito il consenso dei propri interlocutori grazie sia alle conoscenze professionali sia alle capacità riconosciute.*

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI AI FINI PEO

Innovazione e miglioramento (riconducibile alla "capacità di proporre soluzioni innovative")

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.

- *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.*
- *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.*
- *Ha accolto e valorizzato i contributi innovativi provenienti dal confronto con altri.*

Collaborazione (riconducibile al "grado di coinvolgimento nei processi lavorativi")

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.

- *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.*
- *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.*

- *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.*

Orientamento all'utente (riconducibile all'"attenzione alle esigenze dell'utenza")

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.

- *Si attiva per capire, anticipare e soddisfare esigenze ed eventuali problemi dell'utenza interna/esterna.*
- *Identifica tutte le possibili soluzioni e alternative per migliorare la qualità dei servizi/prodotti offerti all'utenza interna/esterna.*
- *Risponde in modo efficace e adeguato alle richieste degli utenti interni/esterni, nel rispetto dei loro tempi e delle loro necessità.*

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.

- *Quantifica, classifica e scompone i problemi, ricercando le informazioni principali per comprenderne rapidamente gli aspetti essenziali.*
- *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.*
- *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.*

Tabella 3 – Comportamenti organizzativi (attività previsti dall’art. 2, comma 1 del Regolamento CEL) Personale Collaboratore ed Esperto Linguistico e i Lettori a Contratto

a) 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
b) attività relative alla formazione nei corsi blended learning diverse da quelle di presenza in aula
c) preparazione delle attività di cui al punto a) e preparazione ed elaborazione del relativo materiale didattico
d) correzione e valutazione in itinere della produzione orale e scritta
e) ideazione ed elaborazione di percorsi e materiali formativi anche per la didattica integrata (blended learning) e l’autoapprendimento in autonomia
f) assistenza agli studenti e supporto didattico, ricevimento, consulenza
g) assistenza tesi
h) 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
i) 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
l) collaborazione al processo di reclutamento dei formatori linguistici, inclusa la partecipazione alle relative commissioni di selezione
m) collaborazione alla definizione, attuazione e revisione di progetti didattici o di internalizzazione
n) 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
o) attività di aggiornamento attinente ai compiti da svolgere, preventivamente autorizzate dalla struttura, o fino ad un massimo di 30 ore l’anno

2. Fac-simile delle schede utilizzate per la valutazione individuale

Direttore generale

SCHEDA INDICATORI DI IMPATTO AZIONE AMMINISTRATIVA A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE

Impatti dell'Azione Amministrativa			
Impatti collegati al mantenimento e funzionamento dell'organizzazione – selezione di indicatori da Piano integrato			
AMBITO	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	ESITI PERFORMANCE (ANNO
PIANO DIREZIONALE
	
	
	
	
	
Impatti collegati al miglioramento e innovazione dell'organizzazione – selezione di indicatori da Piano Integrato			
AMBITO	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	ESITI PERFORMANCE (ANNO
RICERCA

FORMAZIONE
	

	
TERZA MISSIONE

	
<p>Descrizione di come l'azione amministrativa ha contribuito al raggiungimento degli indicatori strategici individuati:</p> <p><i>Per ogni obiettivo strategico di riferimento si evidenzi il contributo delle azioni amministrative sottese ai target raggiunti</i></p>			

RELAZIONE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

RELAZIONE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE. A CURA DEL MAGNIFICO RETTORE ANNO n

SEZIONE 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; **attuazione** delle Linee annuali di indirizzo e del Piano Direzionale e degli indirizzi strategici di Ateneo; **risorse** a disposizione.

SEZIONE 2. 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**.

ALTRO – Ulteriori elementi (se presenti)

Valutazione sull'attuazione delle Linee annuali di indirizzo del Direttore Generale:

Punteggio da 1 a 100:

Valutazione complessiva delle competenze agite dal Direttore Generale:

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.

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

SEZIONE I – ELEMENTI QUANTITATIVI

1. Impatti dell'azione amministrativa	
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.	Punteggio 1-100
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 Strategico.	Punteggio 1-100
c) Impatti dell'azione amministrativa collegati alla qualità dei servizi a partire dagli indicatori di <i>Customer Satisfaction</i> (implementabile dal 2020).	Punteggio 1-100
Media Punteggio da 1 a 100	

2. Linee annuali di indirizzo del Direttore Generale (da Relazione a Supporto della Valutazione del Magnifico Rettore)	
Punteggio da 1 a 100	

3. Competenze agite dal Direttore Generale (indice numerico – media – da Relazione a Supporto della Valutazione del Magnifico Rettore)	Punteggio 1-5
*Riparametrazione su base 100 <i>Es. calcolo: $4,0:5=X:100 \rightarrow 4,0*100/5 = 80$</i> 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.

NOTA A LATERE: ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato, in sede di Consiglio di Amministrazione la valutazione proposta dal Nucleo di Valutazione dovrà essere confrontata con le fasce di indennità per determinare l'indennità di risultato erogata al Direttore Generale.

Fasce di indennità di risultato

da 0 a 20 pt = 0% del trattamento stipendiale lordo annuo
da 21 a 40 pt = 5% del trattamento stipendiale lordo annuo
da 41 a 60 pt = 10% del trattamento stipendiale lordo annuo
da 56 a 80 pt = 15% del trattamento stipendiale lordo annuo
da 81 a 100 pt = 20% del trattamento stipendiale lordo annuo

AREA DEI COMPORAMENTI

Capacità manageriali e comportamenti organizzativi – aree di valutazione	Valutazione grado di raggiungimento				
	Non adeguato 0%	Parzialmente adeguato 25%	Adeguito 50%	Più che adeguato 75%	Eccellente 100%
Empowerment e Sviluppo dei propri collaboratori					
- Riconosce e valorizza le competenze dei propri collaboratori e li motiva utilizzando le leve più efficaci in funzione, se possibile, delle caratteristiche di ciascuno	1	2	3	4	5
- Sviluppa nei collaboratori sentimenti di autostima, autoefficacia e di realizzazione personale	1	2	3	4	5
- Rafforza il contributo dei collaboratori e li mette in condizioni di decidere in quale modo ottimizzare la loro attività	1	2	3	4	5
- Coglie le esigenze di crescita professionale di colleghi e collaboratori, curando lo sviluppo e l'aggiornamento delle loro competenze	1	2	3	4	5
Visione sistemica (a titolo di esempio)					
- 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	1	2	3	4	5
- Ha la sensibilità di prevedere e predisporre adattamenti organizzativi al cambiamento	1	2	3	4	5
- 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	1	2	3	4	5
- 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	1	2	3	4	5
Orientamento ai risultati (a titolo di esempio)					
- Si rende parte attiva e propositiva nella costruzione di obiettivi in fase negoziale e in quelle successive di monitoraggio	1	2	3	4	5
- Si tiene sempre pronto a ridefinire continuamente le azioni da intraprendere per raggiungere i risultati prefissati	1	2	3	4	5
- 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	1	2	3	4	5
- 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	1	2	3	4	5

Leadership e Autorevolezza (a titolo di esempio)					
- 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	1	2	3	4	5
- Si pone davanti agli altri sapendo affermare sé stesso, ma rispettando e considerando adeguatamente, i punti di vista degli interlocutori (assertività)	1	2	3	4	5
- Agisce catalizzando la fiducia delle persone con cui lavora nella capacità di trasmettere e conseguire i risultati prefissati	1	2	3	4	5
- 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	1	2	3	4	5
Tolleranza all'ansia e Padronanza del sé (a titolo di esempio)					
- Riconosce e le proprie emozioni e i loro effetti e sa controllarli di fronte a difficoltà e in situazioni di tensione (autoconsapevolezza emotiva)	1	2	3	4	5
- Mantiene un'efficienza lavorativa costante anche in condizioni di forte stress e di conflitto, nel rispetto delle norme organizzative	1	2	3	4	5
- 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	1	2	3	4	5
- 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	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				
%	Valutazione dirigente capofila:				
	1	2	3	4	5
Valutazione DG sull'obiettivo:					
Commento Dirigente:					
Commento Direttore Generale:					

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

% assegnata	raggiungimento dell'indicatore				
%	Valutazione dirigente in merito al contributo fornito:				
	1	2	3	4	5
Valutazione DG sull'obiettivo:					
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	X 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-COMPORTAMENTALE (15%)		30
CUSTOMER SATISFACTION (5%)		10
VALUTAZIONE COMPLESSIVA		200

Data colloquio di valutazione:

Firma del valutatore:

Firma del valutato:

Valutazione della prestazione individuale del personale con incarico di II livello organizzativo Anno 2019

Sezione 1 - Anagrafica

Valutato	Cognome
	Nome
	Matricola
	Struttura di riferimento
	Posizione
	Fonte incarico
Responsabile di processo / Valutatore	Cognome
	Nome
Valutatore intermedio (se previsto)	Cognome
	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

- **pt. 5** – la prestazione ha soddisfatto tutte le richieste dell'incarico ricoperto superando le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite o in condizioni difficili
- **pt. 4** – la prestazione ha soddisfatto le richieste dell'incarico ricoperto, pienamente in linea con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite.
- **pt. 3** – la prestazione ha soddisfatto le richieste più importanti dell'incarico ricoperto, in linea con le principali aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite.
- **pt. 2** – la prestazione ha soddisfatto una parte delle richieste dell'incarico ricoperto, allineandosi parzialmente con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite.
- **pt. 1** – la prestazione non ha soddisfatto le richieste dell'incarico ricoperto, disallineandosi dalle aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite.

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI COMUNI

1. Orientamento ai risultati	
<p><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></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ha indirizzato costantemente la propria attività verso le responsabilità/obiettivi assegnati mostrando attenzione al risultato. - Ha ridefinito le azioni da intraprendere per raggiungere i risultati prefissati. - Ha perseguito gli obiettivi anche in situazioni di incertezza e rischio (informazioni poco chiare e definite). 	<p>Valutazione:</p>
<p>Annotazioni - Quali sono stati i principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (<i>obbligatoria in caso di valutazione insufficiente</i>).</p> <hr/>	
2. Programmazione e organizzazione	
<p><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></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ha riconosciuto con chiarezza il livello di priorità delle azioni da realizzare. - Ha fissato con chiarezza i programmi di lavoro tenendo conto dei contributi che possono fornire gli altri per ottenere i risultati attesi. - 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. 	<p>Valutazione:</p>
<p>Annotazioni - Quali sono stati i principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (<i>obbligatoria in caso di valutazione insufficiente</i>).</p> <hr/>	
3. Attenzione a procedure, regole e vincoli di Ateneo	
<p><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></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ha rispettato i vincoli procedurali e/o organizzativi e le scadenze nell'ottica della qualità del servizio. - Ha diffuso l'interpretazione e l'applicazione di procedure e regole necessarie senza introdurre formalismi non richiesti o non necessari. - Si è attivato per ricercare informazioni al fine di comprendere e applicare in maniera appropriata procedure e regole. 	<p>Valutazione:</p>

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*).

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DIVERSIFICATI PER TIPOLOGIA DI INCARICO (responsabili di unità organizzative o responsabili “*professional*” senza responsabilità su unità organizzative)

4A. Gestione e sviluppo dei collaboratori (per responsabili di UO)

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.

- Ha riconosciuto e valorizzato le competenze dei propri collaboratori, motivandoli e assegnando in maniera appropriata compiti e attività.
- Ha fornito ai propri collaboratori feed-back sul lavoro svolto.
- Si è interessato allo sviluppo e all’aggiornamento dei collaboratori anche suggerendo alcune modalità di crescita professionale.

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*).

4B. Leadership professionale (per “*professional*”)

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.

- Ha elaborato e proposto soluzioni di alto contenuto tecnico e professionale tenendo conto delle esigenze degli interlocutori e/o dell’Amministrazione.
- Ha supportato il processo decisionale di altre persone sulla base dell’autorevolezza dovuta alla propria competenza tecnico-professionale.
- Ha acquisito il consenso dei propri interlocutori grazie sia alle conoscenze professionali sia alle capacità riconosciute.

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*).

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)

5. Innovazione e miglioramento (riconducibile alla "capacità di proporre soluzioni innovative")	
<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> <ul style="list-style-type: none"> - 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. - 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. - Ha accolto e valorizzato i contributi innovativi provenienti dal confronto con altri. 	<p>Valutazione:</p> <p>.....</p>
<p>Annotazioni - Quali sono stati i principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa?</p> <p><i>(obbligatoria in caso di valutazione insufficiente o ottima)</i></p> <hr/>	
6. Collaborazione (riconducibile al "grado di coinvolgimento nei processi lavorativi")	
<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> <ul style="list-style-type: none"> - 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. - 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. - 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:</p> <p>.....</p>
<p>Annotazioni - Quali sono stati i principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa?</p> <p><i>(obbligatoria in caso di valutazione insufficiente)</i></p> <hr/>	
7. Orientamento all'utente (riconducibile all'"attenzione alle esigenze dell'utenza")	

<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> <ul style="list-style-type: none"> - Si attiva per capire, anticipare e soddisfare esigenze ed eventuali problemi dell'utenza interna/esterna. - Identifica tutte le possibili soluzioni e alternative per migliorare la qualità dei servizi/prodotti offerti all'utenza interna/esterna³. - Risponde in modo efficace e adeguato alle richieste degli utenti interni/esterni, nel rispetto dei loro tempi e delle loro necessità. 	<p>Valutazione:</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

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")

<p><i>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.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Quantifica, classifica e scompone i problemi, ricercando le informazioni principali per comprenderne rapidamente gli aspetti essenziali. - 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. - 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. 	<p>Valutazione:</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

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)

³ 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.

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

Data e firma del Valutatore

Data e firma del Valutato

Data e firma del referente intermedio (se previsto)

Collaboratori ed Esperti Linguistici e Lettori a Contratto - CEL

Sezione 1 – Anagrafica

Valutato (CEL o Lettore a Contratto)	Cognome
	Nome
	Matricola
	Struttura di afferenza
	Collaborazione all'insegnamento della lingua
Valutatore (Responsabile Didattico)	Cognome
	Nome
Valutatore intermedio (prec. Responsabile Didattico, se previsto)	Cognome
	Nome

Sezione 2 – Compiti e responsabilità affidati

Attività previste dall'art. 2, comma 1 del Regolamento CEL
a) 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
b) attività relative alla formazione nei corsi blended learning diverse da quelle di presenza in aula
c) preparazione delle attività di cui al punto a) e preparazione ed elaborazione del relativo materiale didattico
d) correzione e valutazione in itinere della produzione orale e scritta
e) ideazione ed elaborazione di percorsi e materiali formativi anche per la didattica integrata (blended learning) e l'autoapprendimento in autonomia
f) assistenza agli studenti e supporto didattico, ricevimento, consulenza
g) assistenza tesi
h) 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
i) 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
l) collaborazione al processo di reclutamento dei formatori linguistici, inclusa la partecipazione alle relative commissioni di selezione
m) collaborazione alla definizione, attuazione e revisione di progetti didattici o di internalizzazione

n) 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

o) attività di aggiornamento attinente 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 CEL⁴?

SI

NO

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

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)

⁴ 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 dalla c) alla l) e, limitatamente ai progetti istituzionali d'Ateneo, alla lettera m)".