

VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLE COMPETENZE DEI DIRIGENTI

INDICE

1. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

- 1.1 Oggetto del Regolamento
- 1.2 Finalità e criteri
- 1.3 Soggetti interessati
- 1.4 Oggetto e criteri della verifica e della valutazione delle competenze e dei risultati

2. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

- 2.1 Gli attori del processo di valutazione
- 2.2 Le fasi del processo di valutazione
 - 2.2.1 Prima fase: pianificazione ed assegnazione degli obiettivi
 - 2.2.2 Seconda fase: gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività
 - 2.2.3 Terza fase: analisi dei risultati e valutazione dell'attività
 - 2.2.4 Quarta fase: determinazione della retribuzione di risultato

3. RESPONSABILITA' DEI DIRIGENTI

- 3.1 Valutazione negativa
- 3.2 Comitato dei Garanti

4. NORME FINALI

- 4.1 Norma di Rinvio
- 4.2 Effetti applicativi

5. STRUMENTI APPLICATIVI

- 5.1 Obiettivi strategici: modalità applicative di individuazione e valutazione dei risultati attesi
- 5.2 Competenze: criteri di valutazione finale
- 5.3 Valutazione globale dell'attività e determinazione della retribuzione di risultato.

1. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

1.1 Oggetto del Regolamento

Il presente Regolamento disciplina – agli effetti dell’art 40 dello Statuto dell’Ateneo, degli artt. 20, 21 e 22 del Dec. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, degli artt. 1, comma 1, lettera c) e 5 del Dec. Lgs. 30 luglio 1999, n. 286, nonché dell’art. 35 del CCNL 5.4.2001 comparto dirigenti dell’Area I - la materia della verifica e valutazione dei risultati e delle competenze dei dirigenti, nonché della responsabilità dei medesimi.

1.2 Finalità e criteri

Il presente Regolamento prevede un *sistema integrato* di valutazione delle *competenze* (intese come comportamenti organizzativi e qualità individuali) dei Dirigenti e dei risultati raggiunti, o meglio, della *prestazione* rispetto agli obiettivi assegnati all’atto del conferimento dell’incarico (o assegnati annualmente) ed ai *risultati attesi*. (Vedi Punto 1.4). La valutazione riguarda, pertanto, essenzialmente la performance raggiunta personalmente dai responsabili della gestione, secondo gli obiettivi affidati ed i comportamenti organizzativi degli stessi, tramite l’utilizzo di due elementi di valutazione: il **grado di conseguimento degli obiettivi**, formulati nella fase di *programmazione* delle attività (mediante l’impiego di variabili di tipo quantitativo, qualitativo e cronologico), ed i **comportamenti organizzativi** posti in essere *dal valutato*

Il sistema di valutazione è costruito in base ai seguenti *criteri*:

trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati, delle regole del sistema stesso e del rapporto tra valutatore e valutato; da realizzarsi anche mediante la partecipazione al procedimento del valutato e la comunicazione ed il contraddittorio da compiere in tempi certi e congrui;

obiettività, intesa nel senso di definizione e graduazione condivisa delle asserzioni valutative, ispirate alla diretta conoscenza dell’attività del valutato da operare da parte del valutatore di prima istanza;

equità, nel significato di non solo trattare in modo uguale casi uguali, ma anche consentire ai valutatori una certa flessibilità operativa: cioè la possibilità di prendere in esame, nel corso del procedimento, appropriate argomentazioni del valutato riguardo a specifiche condizioni operative, non prevedibili nel periodo della programmazione, al fine di adeguare di conseguenza i criteri valutativi, in modo da assicurare condizioni di parità non solo formali ma anche sostanziali nella valutazione.

Il sistema di valutazione in argomento comporta valide e significative opportunità sia per il valutatore che per il valutato:

Il **valutatore** può disporre di uno strumento utile per il raggiungimento di apprezzabili risultati organizzativi e manageriali;

per individuare gli interventi di formazione e sviluppo necessari a superare eventuali aree di debolezza mostrate dai collaboratori nello svolgimento della loro attività;

per esercitare funzioni di coordinamento, guida e crescita dei propri collaboratori.

Il **valutato** può acquisire una più lucida consapevolezza delle proprie capacità e del proprio potenziale;
migliorare e consolidare la professionalità richiesta dal ruolo ricoperto;
verificare la coerenza e l'efficacia dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi posti in essere;
partecipare in modo propositivo al processo di valutazione e all'individuazione delle azioni di sviluppo.

1.3 Soggetti interessati

Le norme del presente Regolamento si applicano ai dirigenti di ruolo ed a contratto in servizio presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, incaricati di specifiche funzioni dirigenziali, ai sensi dell'art. 19 del Dec. Lgs. n.165/2001.

1.4 Oggetto e criteri della verifica e della valutazione delle competenze e dei risultati

In coerenza con le norme contrattuali, la valutazione dei dirigenti avviene attraverso un *sistema misto* basato sulla:

➤ **valutazione dei risultati** (*prestazioni/livello di conseguimento degli obiettivi* ai sensi del CCNL/Dirigenti) cioè del conseguimento degli obiettivi assegnati al singolo dirigente, delle prestazioni rispetto ai risultati attesi, ma anche in termini di efficacia/efficienza delle azioni stesse;

➤ **valutazione delle competenze organizzative** (*attività organizzativa* ai sensi del CCNL/Dirigenti) cioè delle qualità individuali, intese come caratteristiche professionali (conoscenze, capacità, motivazioni) che determinano i comportamenti organizzativi relativi al modo con cui si raggiungono i risultati. Va sottolineato che nel sistema le capacità manageriali non sono valutate in astratto ma vengono colte e graduate in relazione alle specifiche missioni ed alle caratteristiche funzionali dell'organizzazione in cui i dirigenti sono chiamati ad operare.

Il valutatore, nella valutazione delle suddette componenti, potrà tenere conto di questionari volti ad analizzare e valutare la competenza in quanto comportamento organizzativo o come grado di collaborazione, di integrazione e partecipazione con gli altri uffici, da sottoporre ai collaboratori del valutato, od ai dirigenti e responsabili delle altre strutture od agli utenti esterni ed interni.

Tale *sistema misto* di valutazione consente di orientare l'attività delle Direzioni dell'Ateneo per macro-obiettivi, anche trasversali ad esse, al fine di responsabilizzare i dirigenti nel raggiungimento dei risultati attesi e di verificare, a fine periodo, non solo il grado di raggiungimento degli stessi (con elementi valutativi di tipo qualitativo, quantitativo e cronologico) ma anche la capacità del dirigente di perseguire in modo efficiente detti obiettivi e di sapere coinvolgere e collaborare con gli altri uffici cointeressati.

Tutto ciò nell'ambito di programmazioni non solo di breve ma anche di lungo periodo, che tengano conto della complessità organizzativo/gestionale dell'Ateneo e delle criticità delle componenti esterne.

Il sistema di valutazione è, pertanto, strettamente collegato ai piani di sviluppo dell'Ateneo, alla pianificazione strategica ed di gestione del personale, e mira al potenziamento delle professionalità e delle competenze manageriali necessarie per dare continuità al processo di cambiamento, rappresentando quindi il reale valore della realtà organizzativa.

E' prevista, inoltre, una verifica in itinere riguardante l'andamento della gestione, che consente eventuali correzioni dell'attività dei dirigenti, qualora si discosti dai risultati attesi per effetto di componenti non prevedibili in fase di programmazione e non imputabili alla responsabilità del valutato.

La valutazione finale andrà a premiare o a "penalizzare" i dirigenti in base ai risultati ottenuti.

Tale sistema consente non solo una valutazione in termini di prestazioni/risultati dei dirigenti ma anche in termini di capacità organizzativa, tramite il confronto tra le caratteristiche possedute ed i requisiti di una o più posizioni di lavoro, al fine di valorizzare la presenza e le capacità necessarie a ricoprire, nel medio e lungo termine, incarichi diversi da quelli attuali. L'ambito della valutazione è infatti quello delle astratte conoscenze, capacità o comportamenti da tenere nell'azione lavorativa, che contribuiscono anche a plasmare il clima organizzativo, elemento essenziale per determinare i risultati dell'ufficio.

2. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

2.1 Gli attori del processo di valutazione

Nel processo di valutazione dei dirigenti sono coinvolti i seguenti ruoli:

➤ **Valutatore.** Ricopre tale ruolo il Direttore Amministrativo quale vertice gestionale di Ateneo. Il valutatore ha la responsabilità dell'assegnazione formale degli obiettivi (vedi par.2.2.1) e della valutazione di prima istanza, con l'eventuale supporto tecnico della Direzione Pianificazione, Controllo e Formazione.

➤ **Valutatore di seconda istanza.** Ricopre tale ruolo il Consiglio di Amministrazione che, avvalendosi del parere di una Commissione di esperti, composta da almeno tre componenti, appartenenti all'area del personale docente o ricercatore (la quale, a sua volta, potrà ricorrere alla consulenza del Nucleo di Valutazione), procede alla verifica ed approvazione della valutazione di prima istanza.

➤ **Valutato.** E' colui che ricopre una posizione di livello dirigenziale.

2.2 Le fasi del processo di valutazione

La valutazione dei dirigenti è un processo ciclico che vede al suo interno tre momenti di uguale importanza:

- a) **Pianificazione ed assegnazione degli obiettivi** (obiettivi generali e/o trasversali ed i corrispondenti obiettivi specifici o/sotto-obiettivi)
- b) **Gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività**
- c) **Consuntivazione dei risultati e valutazione dell'attività**
- d) **Determinazione della retribuzione di risultato**

2.2.1 Prima fase: Pianificazione ed assegnazione degli obiettivi

Per consentire la verifica dei risultati ottenuti è indispensabile procedere alla individuazione ed assegnazione degli obiettivi a ciascun valutato

Individuazione degli obiettivi

Tale primo punto viene realizzato nell'ambito della fase di *programmazione* dell'Ateneo, mediante la formulazione di almeno quattro obiettivi generali, oggetto di valutazione, in termini di *risultati attesi*, definendo le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici, strettamente collegati alle politiche di governo, concernenti l'attività amministrativa e gestionale e le aree di responsabilità di ciascun Dirigente. Per ciascun macro-obiettivo è consentito, se ritenuto opportuno, individuare dei sotto-obiettivi più specifici, cioè progetti o singole azioni finalizzate al raggiungimento di detti macro-obiettivi.

Una prima stesura degli obiettivi viene formulata dal valutatore entro il mese di dicembre dell'anno precedente rispetto alla realizzazione degli stessi, coerentemente e contestualmente alla presentazione delle linee di indirizzo per la predisposizione del bilancio di previsione ed agli orientamenti strategici formulati dal Senato Accademico per la gestione del successivo anno finanziario, per essere poi assegnati in via definitiva entro il mese di gennaio di ciascun anno.

In caso di conferimento dell'incarico in corso d'anno gli obiettivi dovranno essere assegnati contestualmente allo stesso.

Nella assegnazione di detti obiettivi il valutatore avrà cura di indicare i *risultati attesi* e gli *indicatori* che ne identificano il livello di conseguimento.

E' indispensabile che gli stessi abbiano le seguenti caratteristiche:

Specificità: devono caratterizzare l'attività svolta nell'Area;

Fattibilità: devono consentire la loro realizzazione;

Rilevanza: devono essere significativi rispetto alla realtà organizzativa e gestionale e non limitati all'attività ordinaria o standard della struttura;

Tempificazione: devono consentire, ove possibile, la determinazione di una scadenza temporale;

Misurabilità: gli obiettivi devono essere chiari e misurabili. Ove non sarà possibile utilizzare indicatori si dovrà, comunque, attuare un confronto rispetto ai risultati ottenuti nel precedente anno, al fine di rilevare un miglioramento per le medesime attività.

Gli obiettivi generali vengono classificati nelle seguenti tre tipologie, rilevanti al fine della valutazione finale:

Prioritari: si tratta di obiettivi di rilevante importanza strategica per l'Ateneo;
Innovativi: si tratta di obiettivi che vanno a modificare i processi ordinari;
Trasversali: si tratta di obiettivi che coinvolgono diverse Direzioni.

A ciascun obiettivo viene attribuito un peso sulla base del grado di rilevanza rispetto al complesso delle attività da svolgere e sulla base di detta classificazione, in modo tale che la somma dei pesi dei macro-obiettivi di ciascun dirigente risulti pari a cento. Al riguardo, è necessario che il peso da assegnare agli obiettivi trasversali non vada a superare il peso di quelli strettamente connessi alla responsabilità diretta del dirigente.

In questa fase deve essere, altresì, individuato l'indicatore o gli indicatori di risultato ed il valore atteso, da considerare per la valutazione.

Gli indicatori possono essere di tipo *qualitativo* (perché descrivono il risultato, più che misurarlo) o di tipo *quantitativo* (esprimendo un valore misurabile numericamente), o di tipo *cronologico* (indicando il rispetto di scadenze o la riduzione dei tempi di espletamento delle attività).

Il *ciclo di valutazione* ha cadenza annuale (1 gennaio – 31 dicembre) ed è avviato dalle “*Linnee guida per la valutazione dei Dirigenti*” che verranno comunicate dal Direttore Amministrativo a tutti i Dirigenti e conterranno:

- **tempi** ed indicazioni di massima per la definizione degli obiettivi;
- **i pesi delle due componenti della valutazione** (risultati e competenze).

Detti pesi infatti possono variare di anno in anno in funzione delle priorità dell'Amministrazione e dell'enfasi che si vuole porre su una o sull'altra variante della valutazione.

Assegnazione degli obiettivi a ciascun valutato

Il valutatore procede, entro il mese di dicembre, a formulare una prima stesura degli obiettivi da raggiungere nell'anno successivo, contenente gli indicatori, i risultati attesi ed il peso percentuale sulla base del grado di rilevanza rispetto al complesso delle attività da svolgere.

In questa fase il Direttore Amministrativo coinvolge ciascun dirigente, anche tramite colloqui, al fine di:

riflettere organicamente sugli obiettivi;
identificare le aree di miglioramento prioritarie dell'attività di ogni dirigente e le eventuali iniziative di apprendimento da programmare;
approfondire eventuali problemi di efficacia, produttività e funzionamento interno dell'ufficio e individuare possibili contributi da parte del dirigente valutato;
concordare eventuali attività di collaborazione e/o di interazione con altri uffici.
Il valutatore, formulata in via definitiva la scheda obiettivi entro il mese di gennaio, provvede a notificarla al valutato.

2.2.2 Seconda fase: gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività

Detta fase è finalizzata a monitorare l'andamento dei processi oggetto di valutazione.

E' utile infatti prevedere nel corso dell'anno momenti periodici (con cadenza almeno semestrale) di riflessione sugli obiettivi raggiunti, su quelli ancora da raggiungere e su eventuali ostacoli o fatti nuovi intervenuti e non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione.

In particolare, questa fase rende possibile al valutato:

analizzare l'andamento della propria attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi;

monitorare le prestazioni nelle aree in cui sono in corso iniziative di miglioramento;

mettere a fuoco le esigenze di apprendimento;

rilevare e discutere con il Direttore Amministrativo eventuali problemi che costituiscano causa di demotivazione e di inefficienze;

segnalare eventuali criticità nella gestione dei processi.

Il valutato, a tale scopo, è tenuto a compilare un documento sintetico, qualora emergano eventuali scostamenti rilevanti rispetto alle attese o sia necessario modificare gli obiettivi, in quanto si siano riscontrati eventi "esogeni" non previsti che possano condizionare o abbiano già influito sulla possibilità del valutato di raggiungere i risultati, o mutamenti del contesto organizzativo o della strategicità degli obiettivi stessi. In tale fase, potrà chiedere incontri di verifica con il valutatore, per definire di comune accordo il quadro di riferimento dell'andamento dell'ufficio e concordare eventuali azioni gestionali ed organizzative di miglioramento.

Alla luce di dette segnalazioni, il Direttore Amministrativo potrà apportare variazioni agli obiettivi stabiliti inizialmente, ed ai relativi pesi assegnati nella apposita scheda .

2.2.3 Terza fase: analisi dei risultati e valutazione dell'attività

Al termine del periodo annuale di riferimento il Direttore Amministrativo procede alla valutazione di ciascun fattore, *risultato e competenze*, sulla base delle informazioni acquisite durante l'attività di monitoraggio, dei dati resi disponibili dal controllo di gestione e tenuto conto delle considerazioni espresse dal valutato nel corso degli incontri di verifica.

Le attività che caratterizzano questa fase sono:

➤ Predisposizione, da parte del valutato, di una **relazione finale sintetica**, dalla quale deve emergere un'analisi sia dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi e un approfondimento riguardante l'attività organizzativa e gestionale posta in essere.

➤ **Valutazione**, da parte del **Direttore Amministrativo**, dei fattori "**risultato**" e "**competenze**" dei Dirigenti, mediante l'assegnazione di punteggi da inserire nelle apposite schede.

➤ **Colloquio facoltativo** sull'esito della valutazione. Scopo del colloquio è, innanzitutto, comunicare, motivare e condividere con il valutato la valutazione della performance e dei comportamenti organizzativi. In tale sede il valutato potrà chiedere la riconsiderazione del risultato atteso nel caso in cui si siano verificati eventi, non imputabili al proprio operato, che abbiano influenzato in modo significativo l'ottenimento dei risultati stessi.

➤ **Verifica ed approvazione della valutazione** di prima istanza da parte del Consiglio di Amministrazione, con le modalità indicate al punto 2.1 .

2.2.4 Quarta fase: determinazione della retribuzione di risultato

Successivamente alla fase di approvazione della valutazione globale dell'attività si procede alla determinazione della retribuzione di risultato espressa in termini percentuali rispetto alla retribuzione di posizione. La correlazione tra detta valutazione globale e la percentuale di retribuzione di risultato da assegnare è oggetto di contrattazione con le rappresentanze sindacali dei dirigenti , ai sensi dell'art.4 – comma 1 lett. b) del CCNL 98/2001 dell'Area I dei dirigenti.

3. RESPONSABILITA' DEI DIRIGENTI

3.1 Valutazione negativa

In caso di inosservanza delle direttive generali impartite dall'Organo competente (Al Dirigente dal Direttore Amministrativo) ovvero in caso di risultati negativi dell'attività amministrativa e della gestione o di mancato raggiungimento degli obiettivi, valutati secondo le modalità e i criteri indicati nel presente regolamento, si applicano le disposizioni di cui all'art.21 del Dec. Lgs.165/2001, così come modificato ed integrato dall'art.3 – comma 2 – della Legge 145/2002.

3.2 Comitato dei Garanti

I provvedimenti di cui all'art.21 – comma 1 – del Dec. Lgs.165/2001 (ovvero la revoca dell'incarico od il mancato rinnovo dello stesso) sono adottati previo conforme parere del Comitato dei Garanti.

Il Comitato dei Garanti, i cui componenti sono nominati con Decreto del Rettore, sentito il Senato Accademico, è composto dai seguenti tre membri:

- 1) un Magistrato, o da un Avvocato dello Stato, o da un professore universitario con specifica qualificazione nei settori della pubblica amministrazione e del lavoro pubblico, o da un Dirigente ministeriale, in qualità di Presidente;
- 2) un Direttore Amministrativo o un Dirigente delle Università;
- 3) un Dirigente di una pubblica amministrazione.

Il Comitato dura in carica tre anni. L'incarico non è rinnovabile.

Il parere di cui sopra viene reso entro 30 giorni dalla richiesta.

Decorso inutilmente tale termine si prescinde dal parere.

4. NORME FINALI

4.1 Norma di Rinvio

Per quanto non previsto dal presente regolamento si fa rinvio a quanto combinatamene disposto, in materia di verifica e valutazione dei risultati dei Dirigenti, nonché in materia di responsabilità dirigenziali, dal Dec. Lgs.165/2001, dal Dec. Lgs.286/1999 e dai vigenti C.C.N.L. per i dirigenti delle Università, laddove compatibile ed applicabile.

4.2 Effetti applicativi

L'avvio del presente sistema di valutazione avverrà, in via sperimentale, a partire dall'anno 2008.

In tale anno, quale fase sperimentale di applicazione di detto nuovo sistema, si attribuiscono i seguenti pesi ai due fattori di valutazione:

80% per il fattore "*risultato*" e 20% per il fattore "*Competenze*".

Dette percentuali potranno successivamente essere modificate di anno in anno, dal Consiglio di Amministrazione, in funzione delle priorità dell'Amministrazione e dell'enfasi che si vuole porre su una o sull'altra variante della valutazione.

Infine, la correlazione tra detta valutazione globale e la percentuale di retribuzione di risultato da assegnare è oggetto di contrattazione con le rappresentanze sindacali dei dirigenti, ai sensi dell'art.4 – comma 1 lett. b) del CCNL 98/2001 dell'Area I dei dirigenti.

5. STRUMENTI APPLICATIVI

5.1 Obiettivi strategici: modalità applicative di individuazione e valutazione dei risultati attesi

Al fine di poter formulare gli obiettivi anche in termini di *risultati attesi* il valutato ed il valutatore sono tenuti a compilare la seguente scheda:

SCHEDA PER L'INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI RELATIVI PESI ED EVENTUALI INDICATORI ANNO 20..
--

NOME E COGNOME:

DIREZIONE:

OBIETTIVI	Descrizione delle attività (o dei sotto-obiettivi)	Strutture ed uffici coinvolti	EVENTUALI CRITICITA'	INDICATORI
Obiettivo n. Tipo di obiettivo: PESO % (Assegnato inizialmente) ...				
Obiettivo n. Tipo di obiettivo: PESO % (Assegnato inizialmente) ...				

Data

IL VALUTATO.....

IL VALUTATORE.....

Il valutato/valutatore sono tenuti ad indicare gli obiettivi ed i sotto-obiettivi, secondo le modalità descritte nel punto 2.2.1, ed, eventualmente, le scadenze da rispettare, nonché, l'indicatore o gli indicatori o gli elementi più idonei a misurarne la realizzazione. Gli indicatori/elementi di valutazione potranno essere individuati anche tra i seguenti: grado di realizzazione rispetto all'anno precedente, grado di realizzazione in rapporto al personale dedicato alle attività oggetto di valutazione, conseguimento di risparmi di spesa, rispetto delle scadenze, qualità dei servizi raggiunti in rapporto ai livelli standard medi.

Per ciascun obiettivo si deve indicare il peso in %, sulla base del grado di rilevanza rispetto al complesso delle attività da svolgere, (si ricorda che la somma dei pesi dei macro-obiettivi di ciascun dirigente deve essere pari a cento e che il peso da assegnare agli obiettivi trasversali non deve superare il peso di quelli strettamente connessi alla responsabilità diretta del dirigente), da considerare per la valutazione.

Nell'ambito della seconda fase, di gestione e monitoraggio dell'avanzamento delle attività, il valutato, qualora emergano eventuali scostamenti rilevanti rispetto alle attese o sia necessario modificare gli obiettivi (ai sensi di quanto indicato al punto 2.2.2) è tenuto a compilare la seguente scheda:

SCHEDA DI GESTIONE E MONITORAGGIO ATTIVITA' RISPETTO AI RISULTATI ATTESI <small>(Obiettivi modificati e di nuova introduzione)</small>			
ANNO 20..			
NOME E COGNOME:		DIREZIONE:	
OBIETTIVI	INDICATORI/ EVENTUALMENTE PREVISTI	DESCRIZIONE SINTETICA ATTIVITA' SVOLTE, TEMPORALITA' ED EVENTUALI CRITICITA' RISCONTRATE	MODIFICA OBIETTIVI ASSEGNATI O NUOVI OBIETTIVI - DESCRIZIONE EVENTI "ESOGENI" O MOTIVAZIONI CHE COMPORTANO MUTAMENTI NEI PESI/OBIETTIVI STABILITI
Obiettivo n. PESO % (Assegnato inizialmente) ... PESO % (Proposto) ...			
Obiettivo n. PESO % (Assegnato inizialmente) ... PESO % (Proposto) ...			
Obiettivo n. PESO % (Assegnato inizialmente) ... PESO % (Proposto) ...			

Data

IL VALUTATO..... IL VALUTATORE.....

Al termine dell'anno di riferimento il valutatore di prima istanza è tenuto a compilare la seguente scheda per la valutazione finale:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI						
ANNO 20..						
NOME E COGNOME:		DIREZIONE:				
Data definizione obiettivi:						
Data valutazione obiettivi:						
DESCRIZIONE OBIETTIVO		SCALA DI VALUTAZIONE			RISULTATO	
Obiettivo n.	PESO % (A) ...	PERCENTUALE DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo:	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20 %	non adeguato	2		
		Tra il 20 % e il 40%	parzialm. Adeguato	4		
		Tra il 40% ed il 60 %	adeguato	6		
		Tra il 60% ed l' 80 %	più che adeguato	8		
		Superiore all'80%	eccellente	10		
Obiettivo n.	PESO % (A) ...	PERCENTUALE DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo:	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20 %	non adeguato	2		
		Tra il 20 % e il 40%	parzialm. Adeguato	4		
		Tra il 40% ed il 60 %	adeguato	6		
		Tra il 60% ed l' 80 %	più che adeguato	8		
		Superiore all'80%	eccellente	10		
TOTALE PESI DEGLI OBIETTIVI		100%		PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI		
NOTE:						
IL VALUTATO.....			IL VALUTATORE.....			

Nell'ambito della fase di valutazione, sia quella riferita ai singoli obiettivi, sia quella relativa alle competenze, viene utilizzata la seguente **scala a cinque gradi**:

Grado di valutazione	Punteggio corrispondente
<i>A. Non adeguato</i>	2
<i>B. Parzialmente adeguato</i>	4
<i>C. Adeguato</i>	6
<i>D. Più che adeguato</i>	8
<i>E. Eccellente</i>	10

Ad ogni grado corrisponde un punteggio nel modo sopraindicato.

Valutare il raggiungimento degli obiettivi significa determinare il grado di conseguimento dei *risultati attesi*, in modo così schematizzato:

Scheda descrittiva del grado di conseguimento di ciascun obiettivo di tipo quantitativo, grado di valutazione e relativo punteggio

<i>Descrizione della percentuale di conseguimento di ciascun obiettivo</i>	<i>Grado di valutazione</i>	<i>Punteggio corrispondente</i>
La percentuale di conseguimento è inferiore o uguale al 20%	<i>Non adeguato</i>	2
La percentuale di conseguimento è superiore al 20% e inferiore o uguale al 40%	<i>Parzialmente adeguato</i>	4
La percentuale di conseguimento è superiore al 40% e inferiore o uguale al 60%	<i>Adeguato</i>	6
La percentuale di conseguimento è superiore al 60% e inferiore o uguale al 80%	<i>Più che adeguato</i>	8
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al 80%	<i>Eccellente</i>	10

Ciascun punteggio conseguito va moltiplicato per il peso attribuito a ciascun obiettivo in modo da determinare un punteggio finale per ciascuno di essi.

La ponderazione degli obiettivi può determinare la comparsa nel calcolo di cifre decimali. In tal caso il valore finale verrà arrotondato per eccesso o per difetto alla prima cifra decimale (se la seconda cifra decimale è compresa fra 0 e 4 l'arrotondamento è per difetto, mentre se è compresa fra 5 e 9 si arrotonda per eccesso, sicché, ad esempio, 6,72 diventa 6,7 mentre 6,75 diventa 6,8).

Una volta assegnato un punteggio ad ognuno dei singoli risultati conseguiti occorre sommarne tutti i valori.

Il punteggio complessivo così ottenuto da luogo ad una valutazione finale degli obiettivi così specificata:

Punteggio complessivo obiettivi	Valutazione finale obiettivi
Da 2,0 a 3,4	Non adeguato
Da 3,5 a 5,4	Parzialmente adeguato
Da 5,5 a 7,4	Adeguato
Da 7,5 a 9,0	Più che adeguato
Da 9,1 a 10,0	Eccellente

5.2 Competenze: criteri di valutazione finale

Al fine di valutare le competenze del Dirigente il valutatore, al termine dell'anno di riferimento, è tenuto a compilare la seguente scheda:

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE			
ANNO 20..			
NOME E COGNOME:			
Data valutazione			
COMPETENZE	PESO DEL GRUPPO (A)	PUNTEGGIO DELLE COMPETENZE (B)	PUNTEGGIO PONDERATO DELLE COMPETENZE (A)*(B)
MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI			
RAPIDITÀ/EFFICACIA DELLE SOLUZIONI PROPOSTE			
COERENZA CON LE POLITICHE DI ATENEO			
COLLABORAZIONE CON LE ALTRE DIREZIONI			
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE			
TOTALE PESO DELLE COMPETENZE	100%	PUNTEGGIO DELLE COMPETENZE	

IL VALUTATO IL VALUTATORE.....

LIVELLO OSSERVATO	A	B	C	D	E
PUNTEGGIO	2	4	6	8	10

SCALA DI VALUTAZIONE	
2,0 - 3,4	Non adeguato
3,5 - 5,4	Parzialmente adeguato
5,5 - 7,4	Adeguato
7,5 - 9,0	Più che adeguato
9,1 - 10,0	Eccellente

Le competenze da valutare sono le seguenti: *Motivazione dei Collaboratori*, *Rapidità/Efficacia delle soluzioni proposte*, *Coerenza con le politiche di Ateneo*, *Collaborazione con le altre Direzioni*, *Orientamento all'utente*.

Il valutatore è tenuto ad individuare il peso da attribuire a ciascuna competenza rispetto al tipo di attività complessivamente svolta.

Il valutatore, nella valutazione delle suddette componenti, potrà tenere conto di questionari volti ad analizzare e valutare la competenza in quanto comportamento organizzativo o come grado di collaborazione, di integrazione e partecipazione con gli altri uffici da sottoporre ai collaboratori del valutato, o ai dirigenti e responsabili delle altre strutture od agli utenti esterni ed interni.

Si espone la descrizione sintetica delle suddette competenze.

1) MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI

Capacità di orientare e coordinare i propri collaboratori, nonché, stimolare e valorizzare le loro competenze, favorendo la loro crescita professionale, lo sviluppo delle proprie potenzialità e una maggiore assunzione di responsabilità.

2) RAPIDITA' ED EFFICACIA DELLE SOLUZIONI PROPOSTE

Capacità di cogliere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definire priorità e fornire alternative di soluzione originali, fattibili ed efficaci, senza indurre in formalismi o burocratismi.

3) COERENZA CON LE POLITICHE DI ATENEO

Capacità di tradurre le direttive strategiche in programmi di azione sfidanti per sé e per gli altri, al fine di rispondere pienamente ai valori dell'organizzazione cui appartiene.

4) COLLABORAZIONE CON LE ALTRE DIREZIONI

Capacità di interagire efficacemente con i Responsabili delle altre Direzioni, favorendo, altresì, lo sviluppo di sinergie e l'integrazione di idee, personalità e professionalità diverse, contribuendo a creare un clima collaborativo e propositivo.

5) ORIENTAMENTO ALL'UTENTE

Capacità di identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni ed esterni ed essere motivati alla loro soddisfazione.

A ciascuna *competenza* sopraindicata deve essere attribuita una valutazione che si articola in cinque *livelli*, espressi dalle lettere "A, B, C, D, E" .

A ciascun *livello* corrisponde un punteggio sulla base della seguente tabella:

Livello osservato				
A	B	C	D	E
2	4	6	8	10

Nella fase della valutazione finale delle competenze il valutatore è quindi tenuto ad esprimere giudizi mediante l'assegnazione dei predetti punteggi.

Ciascun punteggio conseguito va moltiplicato per il peso attribuito alla rispettiva competenza, in modo da determinare un punteggio ponderato (che, come per il fattore obiettivo, va arrotondato alla prima cifra decimale).

I punteggi così ottenuti per ciascuna competenza debbono essere sommati in modo da determinare un punteggio globale che permette di risalire, utilizzando la stessa scala numerica adottata per la valutazione dei risultati, al grado finale di valutazione delle competenze:

<i>Punteggio globale delle competenze</i>	<i>Grado di valutazione</i>
Da 2,0 a 3,4	<i>Non adeguato</i>
Da 3,5 a 5,4	<i>Parzialmente adeguato</i>
Da 5,5 a 7,4	<i>Adeguato</i>
Da 7,5 a 9,0	<i>Più che adeguato</i>
Da 9,1 a 10,0	<i>Eccellente</i>

Il punteggio conseguito va riportato nella valutazione globale dell'attività.

5.3 Valutazione globale dell'attività e determinazione della retribuzione di risultato.

La valutazione globale dell'attività scaturisce dalla valutazione complessiva dei risultati e delle competenze. Entrambe le componenti hanno un peso percentuale che viene stabilito all'inizio del ciclo di valutazione dal Consiglio di Amministrazione. I punteggi finali dei risultati e delle competenze devono essere moltiplicati per i rispettivi pesi.

Si sommano quindi i due valori e la somma ottenuta si trasforma in un giudizio utilizzando sempre la sopraesposta scala di conversione.

Pertanto il valutatore per determinare la valutazione globale e definitiva può utilizzare la seguente scheda:

SCHEDA DI VALUTAZIONE GLOBALE DELL'ATTIVITA'			
ANNO 20..			
NOME E COGNOME:		DIREZIONE:	
OGGETTO DI VALUTAZIONE	PESO % (A)	PUNTEGGIO CONSEGUITO (B)	PUNTEGGIO FINALE (A)*(B)
Risultati		*	
Competenze		**	
TOTALE	100%	TOTALE	
NOTE A CURA DEL VALUTATORE:			
SCALA DI VALUTAZIONE		% DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO (RISPETTO ALLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE) DA ASSEGNARE	
2,0 - 3,4	Non adeguato	-	
3,5 - 5,4	Parzialmente adeguato		
5,5 - 7,4	Adeguato		
7,5 - 9,0	Più che adeguato		
9,1 - 10,0	Eccellente		
Data			
IL VALUTATO..... IL VALUTATORE.....			
* In questa casellava riportato il punteggio finale della "Scheda di individuazione e valutazione dei risultati attesi"			
** In questa casellava riportato il punteggio finale della "Scheda di individuazione e valutazione delle competenze"			

La correlazione tra detta valutazione globale e la percentuale di retribuzione di risultato da assegnare è oggetto di contrattazione con le rappresentanze sindacali dei dirigenti , ai sensi dell'art.4 – comma 1 lett. b) del CCNL 98/2001 dell'Area I dei dirigenti.