



Università
Ca'Foscari
Venezia

Direzione Generale

Area Pianificazione e Programmazione Strategica

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Maggio 2017

Sommario

Sistema di misurazione e valutazione della performance 2017.....	3
Introduzione	3
Principali caratteristiche.....	3
Performance istituzionale	3
Le fasi di definizione della performance istituzionale	4
Performance organizzativa.....	5
Performance organizzativa delle strutture accademiche.....	5
Performance organizzativa delle strutture amministrative	6
Le fasi di definizione della performance organizzativa	6
Performance individuale	7
La performance del Direttore Generale	7
La misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale.....	7
Obiettivi operativi (o di secondo livello)	7
Le fasi di definizione della performance del Direttore Generale	8
La performance dei Dirigenti.....	8
La misurazione e valutazione della performance individuale e dei comportamenti dei Dirigenti	9
La performance del personale con posizioni organizzative	10
La misurazione e valutazione della performance individuale e dei comportamenti del Segretario Struttura Decentrata.....	10
La misurazione e valutazione della performance individuale e dei comportamenti dei Responsabili di Ufficio	11
Performance dei Referenti di Settore	11
La misurazione e valutazione dei comportamenti dei Referenti di Settore.....	11
La performance del personale senza posizione organizzativa	12
La misurazione e valutazione dei comportamenti del personale senza posizione organizzativa	12
Eccezioni	12
La Performance del personale Collaboratore Esperto Linguistico – CEL.....	13
Le scale di valutazione	13
Procedure di conciliazione.....	14

Sistema di misurazione e valutazione della performance 2017

Introduzione

Il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) di cui si dota l'Ateneo parte dalla necessità di aggiornare il modello esistente approvato nel 2012 adattandolo al contesto organizzativo e normativo che negli anni è andato evolvendosi e individua degli ambiti di miglioramento tra cui:

- il raccordo tra obiettivi organizzativi e obiettivi strategici;
- la riduzione degli obiettivi organizzativi per consentire la migliore focalizzazione delle attività;
- l'individuazione di target e indicatori per la valutazione degli obiettivi attesi.

Il nuovo SMPV rappresenta un'opportunità per rendere il ciclo della performance occasione di analisi e miglioramento per il governo e la gestione dell'Ateneo, oltre all'adempimento formale.

Principali caratteristiche

Il Sistema si fonda su alcuni principi base:

- connessione diretta con la *mission* e la strategia dell'Ateneo, attraverso il Piano Strategico, in una logica di circolarità del processo di pianificazione e controllo;
- applicazione del modello *cascading evoluto* sotto un duplice aspetto: la definizione degli obiettivi, che discende dalla pianificazione strategica e rappresenta la declinazione operativa, garantendone la coerenza nella gestione; la valutazione della performance, dove la performance dell'Ateneo rappresenta il collegamento con la performance di tutte le strutture organizzative e si ripercuote su tutte le posizioni organizzative e il personale valutati;
- collegamento tra i sistemi di valutazione, organizzativi e individuali, al fine di sfruttare le sinergie esistenti tra gli stessi e garantire una valutazione su più livelli, ma al tempo stesso unitaria e coordinata.

La performance è suddivisa in tre livelli separati:

- performance istituzionale;
- performance organizzativa;
- performance individuale del personale.

Sono sottoposti a valutazione:

- Direttore Generale;
- Dirigenti;
- Personale con posizione organizzativa;
- Personale senza posizione organizzativa.
- Personale CEL

Performance istituzionale

La performance istituzionale è rappresentata dalla performance dell'Ateneo ed è volta a fornire una misura dell'effettivo andamento dell'intera organizzazione. La valutazione della performance dell'Ateneo si basa sulla capacità dell'organizzazione a aderire alle politiche strategiche di Ateneo (ricerca, didattica, internazionalizzazione, terza missione, sostenibilità) che sono state definite da parte del Consiglio d'Amministrazione nel Piano Strategico d'Ateneo. Il Piano Strategico identifica 5 obiettivi strategici suddivisi in policy e azioni da perseguire nel periodo 2016-2020, cui è possibile ricondurre gli obiettivi operativi definiti dal Piano Integrato, tenendo conto delle prospettive di trasparenza, anticorruzione, performance e sostenibilità.

Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene valutato tramite il grado di conseguimento di indicatori di sistema definiti a livello ministeriale ovvero dai risultati utilizzati dal MIUR per l'assegnazione di fondi e punti organico, come rappresentati nello schema proposto di seguito.

OS 1. Promuovere una ricerca d'impatto	<ul style="list-style-type: none"> • VQR Indicatore FUDD 2017
OS 2. Creare un'esperienza di studio trasformativa OS 3. Acquisire una dimensione internazionale	<ul style="list-style-type: none"> • Indicatori PRO3 (4 indicatori) Scelti per la programmazione triennale
OS 4. Agire da catalizzatore di innovazione	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di attrazione risorse Finanziamenti da SUA-RD
OS 5. Assicurare un future accademico sostenibile	<ul style="list-style-type: none"> • FFO Peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale • Sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) Definire il target per l'indice 2016 (superiore a 1) • Indebitamento Indice di indebitamento (al momento 5,25) • Spese del personale Indice per le spese del personale • Sostenibilità

Le fasi di definizione della performance istituzionale

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Programmazione strategica	Definizione e adozione del Piano Strategico d'Ateneo e individuazione di obiettivi e azioni strategiche	Rettore, Prorettori, Delegati, Direttori di Dipartimento	Inizio mandato rettorale
Programmazione performance istituzionale	Definizione degli indicatori e dei target per la misurazione della performance istituzionale	Direttore Generale, approvazione del Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/12/n
Monitoraggio intermedio	Monitoraggio del grado di avanzamento della performance istituzionale attraverso la realizzazione di un cruscotto direzionale	Direttore Generale, Dirigenti	Entro il 31/07/n+1
Comunicazione	Comunicazione del grado di raggiungimento intermedio degli obiettivi strategici	Direttore Generale, Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/07/n+1
Revisione	Individuazione delle eventuali criticità e definizione di possibili interventi correttivi volti ad aggiornare gli indicatori di monitoraggio degli obiettivi strategici	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/07/n+1
Misurazione	Misurazione degli indicatori	Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 31/03/n+2
Valutazione	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Direttore Generale	Entro il 30/04/n+2

Per il 2017 le tempistiche potranno subire variazioni rispetto a quelle definite dal presente documento in modo tale da consentire l'adattamento del modello all'anno già in corso.

Performance organizzativa

La performance organizzativa è la declinazione della performance che l'Ateneo intende ottenere sia come unità, sia come articolazione di strutture organizzative. La performance organizzativa comprende tutte le attività istituzionali dell'Ateneo, ma anche quelle tecnico-gestionali, tenendo conto degli obiettivi che derivano dalle procedure ANVUR della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e dall'Autovalutazione Valutazione periodica e Accredimento (AVA), nonché degli obiettivi operativi di sviluppo coerenti con le linee strategiche e relativi alla gestione delle attività ordinarie, con specifica attenzione all'efficienza e alla qualità delle stesse.

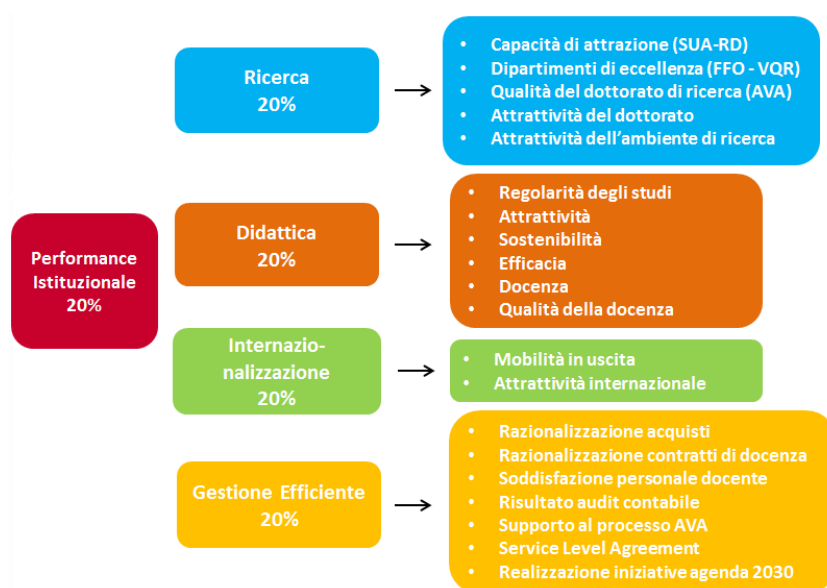
La performance organizzativa delle singole strutture è riferita sia a quelle accademiche (Dipartimenti), sia a quelle amministrative (aree dell'Amministrazione centrale, Scuole, Collegio Internazionale, Sistema bibliotecario e Centri di servizio). In entrambe le strutture, la valutazione della performance è condizionata dai risultati della performance istituzionale in base ad una percentuale predefinita.

Performance organizzativa delle strutture accademiche

Per i Dipartimenti sono stati definiti obiettivi trasversali riferiti alla ricerca, alla didattica e all'internazionalizzazione derivanti dall'AVA, dalla scheda Sua-RD e dal modello di riparto del FFO, mentre gli obiettivi relativi alla dimensione della gestione efficiente pongono l'accento su aspetti di razionalizzazione delle procedure e sulla qualità dei servizi erogati.

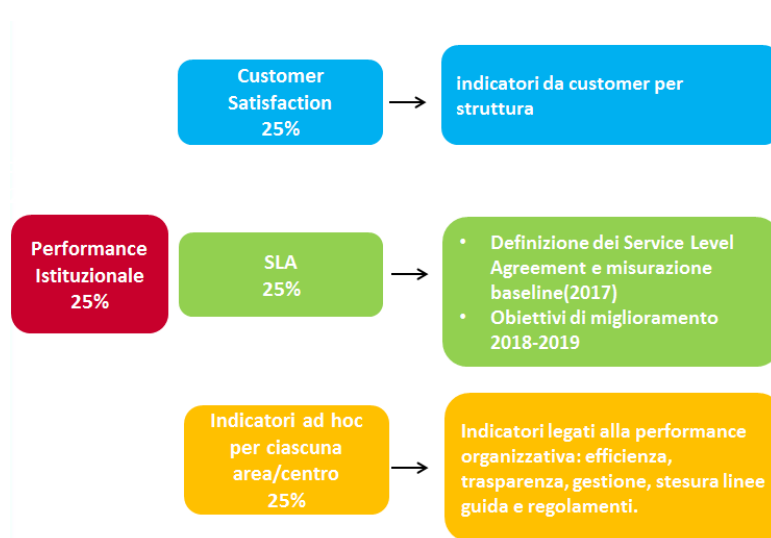
I Dipartimenti redigono un Piano di Sviluppo triennale, aggiornato annualmente in una logica *rolling*, integrato con il Piano Strategico di Ateneo e contenente i principali obiettivi che i Dipartimenti si prefiggono in un orizzonte temporale di tre anni, in coerenza con le strategie e le azioni di Ateneo. I Piani sono redatti entro il mese di dicembre di ogni anno e sono sottoposti all'approvazione del Senato Accademico e al monitoraggio periodico per la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi proposti.

La realizzazione del Piano di Sviluppo coincide, in parte, con la performance organizzativa delle strutture accademiche per le dimensioni della ricerca, della didattica e dell'internazionalizzazione e il monitoraggio avviene sulla base degli stessi indicatori (AVA).



Performance organizzativa delle strutture amministrative

La performance organizzativa delle aree dell'Amministrazione centrale, Scuole, Collegio Internazionale, Sistema bibliotecario e i Centri di servizi si compone di obiettivi di qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, misurati attraverso le rilevazioni della soddisfazione complessiva del personale e degli studenti (protocollo di efficacia percepita del progetto Good Practice) e attraverso la definizione dei Service Level Agreement. Una percentuale della performance delle strutture dipende da obiettivi personalizzabili presentati dalle stesse e legati all'efficienza, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, alla gestione volta al miglioramento qualitativo dell'organizzazione. Secondo la logica del *cascading*, la performance istituzionale incide secondo un peso definito nella valutazione della performance delle strutture amministrative.



Le fasi di definizione della performance organizzativa

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Proposta obiettivi operativi	Incontri di condivisione, bozza Piano Integrato	Direttore Generale, Dirigenti, Segretari di Dipartimento	Entro il 31/10/n
Programmazione della Performance organizzativa	Declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi, sia per le strutture accademiche (gestione efficiente) che per quelle amministrative (obiettivi ad hoc per ciascuna area/centro). Negoziazione degli obiettivi presentati l'anno precedente o presentazione di nuovi obiettivi	Direttore Generale, Dirigenti, Segretari di Dipartimento	Entro il 31/10/n
Approvazione Piano Integrato	Definizione degli obiettivi organizzativi e individuali e approvazione del Piano Integrato in concomitanza con l'approvazione del bilancio di previsione	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/12/n
Monitoraggio intermedio	Misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo	Dirigenti, Segretari di Dipartimento, Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 31/07/n+1
Comunicazione	Comunicazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Direttore Generale, Segretari di Dipartimento, Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/07/n+1

Revisione	Individuazione di eventuali possibili interventi correttivi volti ad aggiornare gli obiettivi	Direttore Generale, Dirigenti, Segretari di Dipartimento, Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/07/n+1
Misurazione	Misurazione degli indicatori	Dirigenti, Segretari di Dipartimento, Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 31/03/n+2
Valutazione	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Direttore Generale	Entro il 30/04/n+2
Monitoraggio finale	Approvazione della Relazione sulla performance	Consiglio di Amministrazione	Entro il 30/06/n+2
Validazione	Validazione della relazione sulla performance	Nucleo di Valutazione	Entro il 30/06/n+2

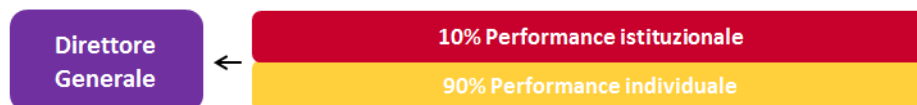
Per il 2017 le tempistiche potranno subire variazioni rispetto a quelle definite dal presente documento in modo tale da consentire l'adattamento del modello all'anno già in corso.

Performance individuale

Il SMVP estende la valutazione della performance individuale al Direttore Generale, ai Dirigenti e a tutto il PTA, compresi i CEL.

La performance del Direttore Generale

La valutazione della performance del Direttore Generale è legata per il 10% alla performance istituzionale, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli obiettivi strategici di Ateneo e per il 90% alla performance individuale, cioè agli obiettivi, operativi, da perseguire in corso d'anno assegnati su proposta del Rettore, dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con le strategie definite nel Piano Strategico d'Ateneo.



La misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale

La misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale avviene secondo il modello di valutazione approvato dal Consiglio di Amministrazione del 11 luglio 2014. Per l'anno in corso la valutazione prevede l'articolazione degli obiettivi nelle due seguenti categorie.

Obiettivi strategici (o di primo livello)

Si tratta di un numero limitato di obiettivi di largo respiro, che coinvolgono l'intera amministrazione. Sono obiettivi strettamente collegati alla realizzazione del Piano strategico d'Ateneo che presuppongono un'attività di gestione e coordinamento di tipo strategico e di sistema con rilevanza anche esterna all'Ateneo. Esempi di questo tipo sono gli obiettivi collegati alle grandi infrastrutture e all'edilizia o all'introduzione della contabilità economico-patrimoniale. Tali obiettivi possono quindi avere carattere pluriennale ed essere monitorati annualmente per stati di avanzamento.

Obiettivi operativi (o di secondo livello)

Si tratta di obiettivi di maggior dettaglio – aventi tipicamente orizzonte annuale - ma ritenuti rilevanti per l'impatto che può derivarne. Possono coinvolgere solo una o più strutture dell'amministrazione e sono generalmente tesi al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle procedure e dei processi dell'Ateneo. Gli obiettivi operativi assumono un peso diverso nel calcolo della performance individuale.

In sintesi, il modello proposto opera una ponderazione dei risultati ottenuti sulle due tipologie di obiettivi assegnando ai primi un peso pari al 70% della valutazione complessiva e ai secondi un peso pari al 30%.

A partire al 2018 verrà abbandonata la suddivisione in obiettivi strategici ed operativi che risulta essere poco rispondente rispetto al modello di valutazione per adottare una più semplice valutazione basata sugli obiettivi individuali nel loro complesso senza che vi sia una ripartizione del punteggio fra obiettivi strategici e operativi.

Le fasi di definizione della performance del Direttore Generale

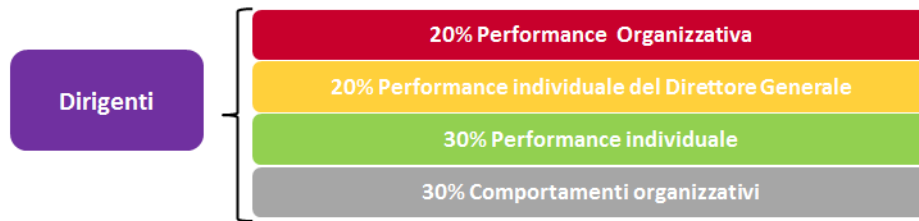
Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Proposta obiettivi	Proposta degli obiettivi	Rettore, Direttore Generale	Entro il 31/12/n
Accettazione / osservazioni	Accettazione e/o osservazioni sugli obiettivi	Direttore Generale	Entro il 31/12/n
Approvazione	Approvazione degli obiettivi contestualmente all'approvazione del Piano Integrato e del Bilancio di previsione	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/12/n
Monitoraggio finale	Presentazione di una relazione annuale	Direttore Generale	Entro il 28/02/n+1
Misurazione	Misurazione degli indicatori a fine anno e calcolo del punteggio ponderato mediante la media delle percentuali di risultato ottenute per ciascuna tipologia di obiettivi e degli indicatori di sistema che compongono la performance istituzionale	Nucleo di Valutazione	Entro il 31/03/n+1
Valutazione	Determinazione del valore complessivo della prestazione del Direttore Generale. In caso di valutazione negativa è richiesto il contraddittorio, come previsto da normativa vigente	Nucleo di Valutazione, Direttore Generale	Entro il 31/03/n+1
Comunicazione	Comunicazione del risultato della valutazione	Nucleo di Valutazione, Direttore Generale, Rettore	Entro il 30/04/n+1
Approvazione	approvazione della performance ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato con competenza del CdA su proposta del Rettore	Rettore, Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/05/n+1

L'Ateneo per il 2017, in fase di prima attuazione del presente sistema, applicherà alla performance individuale del Direttore Generale il modello approvato dal Consiglio di Amministrazione che prevede l'articolazione degli obiettivi in strategici di primo livello, con peso pari al 70% e obiettivi operativi di secondo livello. A partire dal 2018 gli obiettivi a carattere strategico saranno considerati nella performance istituzionale.

La performance dei Dirigenti

La valutazione della performance dei Dirigenti è rappresentata dalle seguenti dimensioni:

- performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono;
- valutazione individuale del Direttore Generale, ovvero i risultati conseguiti dal DG rispetto agli obiettivi individuali assegnati;
- performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati formalmente al Dirigente attraverso l'approvazione da parte degli organi del Piano Integrato;
- comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.



La misurazione e valutazione della performance individuale e dei comportamenti dei Dirigenti

Gli obiettivi operativi che costituiscono la performance individuale sono assegnati ai singoli Dirigenti dal Direttore Generale.

Il processo di pianificazione consiste in diverse fasi:

1. proposta al Direttore Generale da parte dei singoli Dirigenti di un set di almeno cinque obiettivi di carattere operativo relativi ai processi presidiati per competenza. Nell'individuare gli obiettivi si chiede la focalizzazione sul miglioramento di azioni e processi routinari direttamente collegati con le dimensioni strategiche. Qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è prevista l'evidenziazione della trasversalità dell'obiettivo nonché la condivisione delle azioni con i relativi responsabili.
Gli obiettivi, formalizzati attraverso un file excel o piattaforma web o altro supporto informatico, vengono descritti in raccordo al Piano Strategico d'Ateneo, individuando i target di riferimento per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo da misurare attraverso appositi indicatori, nonché il peso di ciascun obiettivo, tenendo conto del grado di importanza nell'ambito delle politiche di Ateneo, il grado di complessità, ovvero la rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario o di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza;
2. il Direttore Generale verifica la coerenza del set proposto con il Piano Strategico e con la politica amministrativa d'Ateneo affinché l'articolazione degli obiettivi risulti adeguatamente modulata, equilibrata e ripartita;
3. il Direttore Generale, quindi, definisce e assegna gli obiettivi in sede di colloquio.

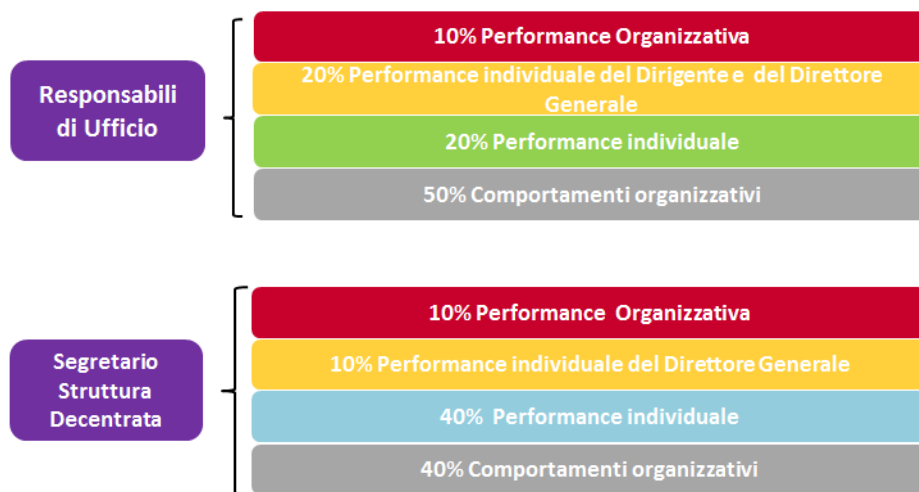
Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale e dei comportamenti consiste nelle seguenti fasi:

1. i singoli Dirigenti formulano un'autovalutazione per singolo obiettivo (organizzativo e individuale) utilizzando la scala a 5 livelli di valutazione, che misurano il grado di realizzazione dell'obiettivo stesso, in riferimento agli specifici target e la propongono al proprio valutatore (Direttore Generale). La proposta è supportata e motivata da una relazione sufficientemente dettagliata sull'attività svolta e sugli eventuali scostamenti rispetto al risultato atteso;
2. il Direttore Generale effettua la disamina delle prestazioni dei Dirigenti e dei comportamenti organizzativi secondo la scala a 5 livelli di valutazione, pesando il contributo individuale fornito in termini quantitativi e qualitativi, considerando il contesto organizzativo in cui si è trovato ad operare;
3. il Direttore Generale comunica a ciascun Dirigente la misurazione della prestazione e la valutazione, previo confronto su quanto risultante critico o migliorabile;
4. il Direttore Generale trasmette le valutazioni all'Area Risorse Umane per la liquidazione dell'accessorio connesso;
5. gli esiti delle valutazioni sono resi pubblici sul sito web di Ateneo in forma aggregata mediante le funzioni statistiche di media, deviazione standard e mediana.

La performance del personale con posizioni organizzative

Per i middle manager quali i Direttori di Ufficio, i Segretari di Dipartimento, Scuole, Centri, il Sistema, coerentemente con quanto previsto per la valutazione dei Dirigenti seppure con percentuali diverse, si riferisce a quattro piani di valutazione distinti, ma complementari:

- performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono;
- performance individuale del Direttore Generale e, nel caso dei Direttori di Ufficio anche la performance individuale del Dirigente di riferimento (10% performance individuale del Dirigente e 10% performance individuale del Direttore Generale);
- performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali;
- comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.



La misurazione e valutazione della performance individuale e dei comportamenti del Segretario Struttura Decentrata

Analogamente a quanto definito per i Dirigenti, gli obiettivi operativi che costituiscono la performance individuale dei Segretari delle Strutture Decentrate sono assegnati dal Direttore Generale.

Il processo di pianificazione consiste in diverse fasi:

1. proposta da parte dei singoli Segretari al Direttore Generale di un set di almeno cinque obiettivi di carattere operativo relativi ai processi presidiati per competenza. Nell'individuare gli obiettivi si chiede la focalizzazione sul miglioramento di azioni e processi routinari direttamente collegati con le dimensioni strategiche. Qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è prevista l'evidenziazione della trasversalità dell'obiettivo nonché la condivisione delle azioni con i relativi responsabili.

Gli obiettivi, formalizzati attraverso un file excel o piattaforma web o altro supporto informatico, vengono descritti raccordandosi al Piano Strategico d'Ateneo, individuando i target di riferimento per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo da misurare attraverso appositi indicatori, nonché il peso di ciascun obiettivo, tenendo conto del grado di importanza nell'ambito delle politiche di Ateneo, il grado di complessità, ovvero la rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario o di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza;

2. il Direttore Generale verifica la coerenza del set proposto con il Piano Strategico e con la politica amministrativa d'Ateneo affinché l'articolazione degli obiettivi risulti adeguatamente modulata, equilibrata e ripartita;
3. il Direttore Generale, quindi, definisce e assegna gli obiettivi in sede di colloquio.

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale e dei comportamenti consiste nelle seguenti fasi:

1. i singoli Segretari formulano un'autovalutazione per singolo obiettivo (organizzativo e individuale) utilizzando la scala a 5 livelli di valutazione, che misurano il grado di realizzazione dell'obiettivo stesso, in riferimento agli specifici target e la propongono al proprio valutatore (Direttore Generale). La proposta è supportata e motivata da una relazione sufficientemente dettagliata sull'attività svolta e sugli eventuali scostamenti rispetto al risultato atteso;
2. il Direttore Generale, sentiti i pareri dei Direttori di dipartimento, effettua la disamina delle prestazioni dei Segretari e dei comportamenti organizzativi secondo la scala a 5 livelli di valutazione, pesando il contributo individuale fornito in termini quantitativi e qualitativi, considerando il contesto organizzativo in cui si è trovato ad operare;
3. il Direttore Generale comunica a ciascun Segretario la misurazione della prestazione e la valutazione, previo confronto su quanto risultante critico o migliorabile;
4. il Direttore Generale trasmette le valutazioni all'Area Risorse Umane per la liquidazione dell'accessorio connesso;

La misurazione e valutazione della performance individuale e dei comportamenti dei Responsabili di Ufficio

La performance individuale è definita in fase di colloquio tra Dirigente e Responsabile di Ufficio, in funzione dell'assegnazione di attività/compiti individuali inerenti gli obiettivi legati alla performance organizzativa e individuale del Dirigente, formalizzati in un file Excel o altro supporto informatico, in cui vengono descritti gli obiettivi, i target di riferimento per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo e gli appositi indicatori per la misurazione, nonché il peso di ciascun obiettivo.

La misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi di performance individuale spetta al valutatore (Dirigente), al termine del periodo di valutazione tramite apposite schede di valutazione che comprendono anche i comportamenti organizzativi costituiti da fattori comportamentali, caratterizzanti il ruolo professionale.

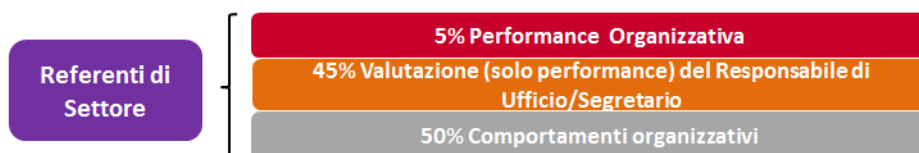
I Responsabili di Ufficio formulano un'autovalutazione per singolo obiettivo (organizzativo e individuale) e la propongono al proprio valutatore (Dirigente).

La valutazione viene effettuata applicando le scale a 5 livelli previste per gli obiettivi e per i comportamenti.

Performance dei Referenti di Settore

La valutazione dei Referenti di Settore è composta dalle seguenti dimensioni:

- performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono;
- valutazione del Responsabile di Ufficio ovvero del Segretario della struttura decentrata, che ricomprende oltre alla performance individuale anche la performance individuale del Dirigente e del Direttore Generale; comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali alcuni dei quali anche trasversali.



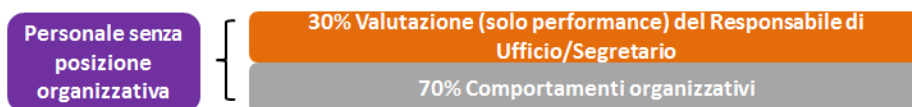
La misurazione e valutazione dei comportamenti dei Referenti di Settore

Per i Referenti di Settore è prevista una procedura di valutazione semplificata che si basa sulla misurazione dei comportamenti organizzativi da parte del valutatore.

La performance del personale senza posizione organizzativa

La valutazione del personale senza posizione organizzativa si basa sulle dimensioni:

- valutazione del Responsabile di Ufficio ovvero del Segretario della struttura decentrata, che ricomprende oltre alla performance individuale anche la performance individuale del Dirigente e del Direttore Generale;
- comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali



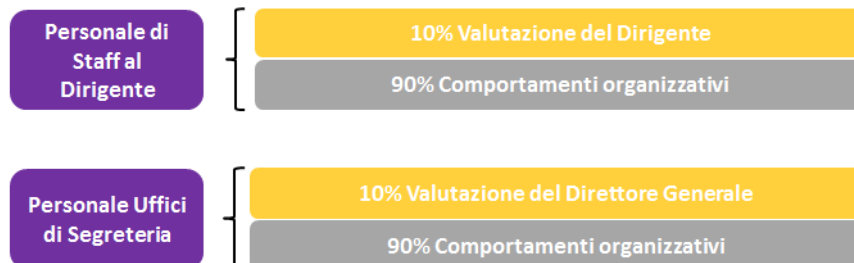
La misurazione e valutazione dei comportamenti del personale senza posizione organizzativa

Per il personale senza posizione organizzativa è prevista una procedura di valutazione semplificata che si basa sulla misurazione dei comportamenti organizzativi da parte del valutatore.

Eccezioni

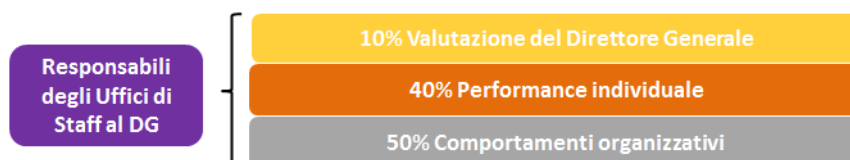
Sono previste delle eccezioni al sistema di misurazione sopra descritto per specifiche posizioni organizzative, in particolare per il personale di staff al Direttore Generale e ai Dirigenti, per il personale degli uffici di segreteria, per i tecnici di laboratorio e per i tecnologi.

Per il personale di staff ai Dirigenti e per il personale degli uffici di segreteria, la valutazione è composta dal 10% della valutazione (esclusi i comportamenti) del Dirigente ovvero della valutazione complessiva del Direttore Generale e per il 90% dai comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.



Per i responsabili degli uffici in Staff al Direttore Generale, le dimensioni della valutazione sono:

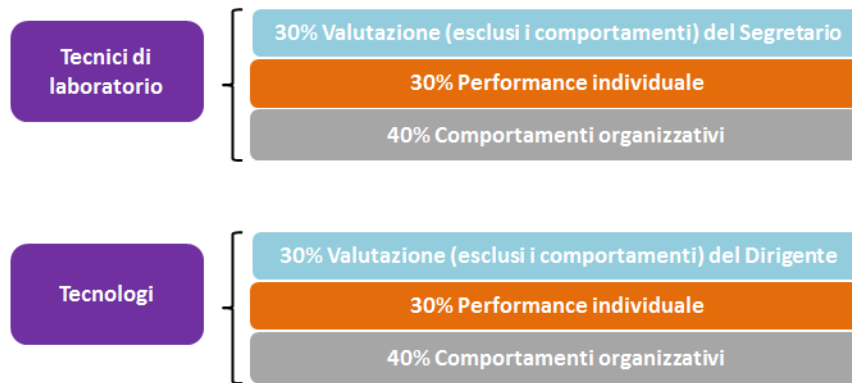
- valutazione complessiva del Direttore Generale;
- performance individuale;
- comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.



Per i tecnici di laboratorio e i tecnologi le dimensioni della valutazione della performance sono:

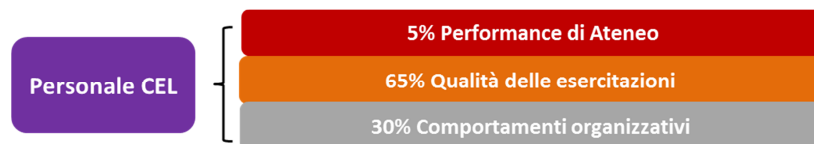
- valutazione della performance del Segretario del Dipartimento (esclusi i comportamenti);
- performance individuale, che consiste nel raggiungimento degli obiettivi individuali che vengono assegnati dai docenti o nel caso dei tecnologi dal responsabile diretto;

comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali



La Performance del personale Collaboratore Esperto Linguistico – CEL

La performance individuale dei Collaboratori Esperti Linguistici incorpora anch'essa la metodologia *cascading* come avviene per le componenti sopra descritte.



Poiché i CEL prestano la propria attività lavorativa per più strutture dipartimentali e corsi di laurea il sistema di cascading opera un collegamento diretto con la performance istituzionale, rispettando il principio generale che ogni unità di personale con la propria prestazione contribuisce al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

Nella qualità delle esercitazioni (pari al 65% del totale) il 30% è dato dalla valutazione degli studenti/utenti attraverso i risultati del questionario somministrato al termine dei moduli (Customer satisfaction) e il 35% viene valutata dal Responsabile della formazione linguistica che collabora direttamente con il CEL.

I comportamenti organizzativi pesano infine per il 30% e vengono valutati dal Direttore del CLA cui i CEL rispondono per quanto riguarda gli aspetti inerenti il rapporto di lavoro.

Le scale di valutazione

La valutazione è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico da 0 a 100 su una scala a cinque valori come descritta di seguito. Il punteggio è positivo se uguale o superiore a 60.

Livello valutazione	Fascia di punteggio	Giudizio
1	1-59	La prestazione è inadeguata (negativa)
2	60-69	La prestazione non corrisponde completamente alle attese
3	70-79	La prestazione è mediamente in linea con le attese o gli standard previsti
4	80-94	La prestazione è ampiamente in linea con le attese
5	95-100	La prestazione è eccellente

Declinazione della frequenza dei comportamenti organizzativi

Descrizione della frequenza dei comportamenti organizzativi		
Mai	Comportamento non caratteristico e non in linea con le attese.	0-19
Raramente	Comportamento ancora in fase di apprendimento (o Migliorabile) e messo in atto prevalentemente nei suoi aspetti elementari.	20-59
Solitamente	Comportamento messo in atto prevalentemente nei suoi aspetti basilari	60 - 69
Frequentemente	Comportamento messo in atto prevalentemente a livello consolidato	70-89
Sempre	Comportamento espresso (costantemente) a livello d'eccellenza	90-100

Gli esiti delle valutazioni delle prestazioni del Personale Tecnico e Amministrativo sono resi pubblici annualmente sul sito web di Ateneo in forma aggregata mediante le funzioni statistiche di media, deviazione standard e mediana.

Procedure di conciliazione

Nel caso di contestazioni a valle del processo di valutazione, il Direttore Generale nomina un Comitato di valutazione delle osservazioni. In base al CCNL il dipendente valutato può, entro 15 giorni dalla sottoscrizione della scheda di valutazione della prestazione, ovvero dalla sua presa visione, formulare un ricorso da inoltrare al vaglio del Comitato che dovrà sentire il dipendente, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, in contraddittorio.