



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI MODENA E REGGIO EMILIA
**REGOLAMENTO PER LA
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
INDIVIDUALE**

1. FINALITÀ

1. La valutazione delle prestazioni e dei risultati della Struttura nel suo complesso e del personale è finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'ateneo, alla crescita professionale dei dipendenti, tramite la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti ed alla progressiva ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate, tramite una maggiore partecipazione dei singoli al perseguimento degli obiettivi strategici ed operativi di Ateneo.

Pertanto, gli ambiti della valutazione della performance dell'Ateneo a cui si dovrà fare riferimento sono i seguenti (ex art.8 Decreto Legislativo n.150/2009):

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale riguarda il personale Dirigente e tutto il personale tecnico-amministrativo di Ateneo, secondo i diversi livelli di autonomia e di responsabilità previsti sia per la categoria contrattuale di appartenenza sia per la posizione di autonomia e di responsabilità collegata ad incarichi e funzioni strategiche.

3. La valutazione delle prestazioni e dei risultati è utilizzata per i seguenti scopi:

- a) la corresponsione della retribuzione di risultato dei Dirigenti ai sensi delle disposizioni del CCNL;
- b) la corresponsione della retribuzione di risultato del personale di categoria EP, ai sensi dell'art.76 del CCNL 16.10.2008;
- c) la corresponsione di una quota dei compensi incentivanti di cui all'art. 88 (utilizzo del fondo), comma 2, lett. d) del CCNL del 16.10.2008 (produttività collettiva e miglioramento dei servizi);
- d) quantificare gli indicatori della progressione economica di cui all'art. 82, comma 2, lettere b) e c), del CCNL 16.10.2008;
- e) la corresponsione di ulteriori istituti premianti previsti dal Decreto Legislativo n.150/2009, dalla normativa vigente e disciplinati con contratto integrativo di Ateneo;
- f) quale titolo prioritario, ai sensi dell'art.23 –comma 3 – del Decreto Legislativo n.150/2009, qualora sia previsto dal regolamento di assunzione del personale tecnico amministrativo.

2. PRINCIPI

1. La valutazione è effettuata in base ai seguenti principi:

- **individuazione preventiva** degli **obiettivi** da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;
- **verifiche periodiche**, su iniziativa del dirigente, volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni ed attivazione di eventuali interventi correttivi;
- di tali verifiche potrà essere redatto, congiuntamente al valutato interessato, un verbale sintetico;
- riscontro finale contenente la valutazione dei risultati conseguiti;
- **oggettività** delle metodologie, **trasparenza** e **pubblicità** dei criteri usati e dei risultati ;
- il processo di valutazione deve essere tendenzialmente **replicabile**, per facilitare il confronto e definire il miglioramento;
- **partecipazione dei valutati al procedimento**;
- **contraddittorio** in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui, mediante procedure di conciliazione;
- **tutela della riservatezza** dei dati personali del valutato.

2. Sono coinvolti nel processo di valutazione i seguenti attori:

- a) il **Nucleo di Valutazione (Oiv)** a cui compete il controllo sul funzionamento del sistema di valutazione della performance nel suo complesso, la misurazione e la valutazione della performance dell'Ateneo e delle sue strutture nonché la proposta di valutazione annuale del Direttore Amministrativo da presentare al Consiglio di Amministrazione.
- b) il **Direttore amministrativo/Generale** cui compete la misurazione e valutazione della performance individuale in relazione agli obiettivi operativi assegnati ed al comportamento organizzativo dei dirigenti e delle unità in staff alla Direzione Amministrativa, nonché al grado di rilevanza strategica/innovativa delle attività e di ampio miglioramento dei dirigenti;
- c) i **Direttori di dipartimento/Presidi di Facoltà** e, dopo l'applicazione del nuovo statuto, i Direttori dei nuovi dipartimenti, i **Responsabili di struttura** (sentiti i Segretari di Dipartimento per il personale amministrativo da essi coordinato e sentiti i responsabili delle unità organizzative) cui compete la misurazione e valutazione della

performance individuale dei dipendenti (raggiungimento degli obiettivi operativi) ed il comportamento organizzativo;

d) i **Dirigenti e le Unità in staff** che, in coerenza con gli obiettivi loro assegnati, coinvolgono il personale coordinato nella realizzazione degli stessi e provvedono alla misurazione e valutazione della performance del medesimo personale;

e) il **Consiglio di Amministrazione** che riconduce ad unità ed omogeneità i criteri di valutazione di tutto il personale tecnico-amministrativo (mediante anche la valutazione del grado di rilevanza strategica/innovativa delle attività e di ampio miglioramento)

3. La puntualità e regolarità formale della valutazione dei propri collaboratori e la capacità di valutazione tramite una significativa differenziazione dei giudizi è un elemento utile nella verifica dei risultati ottenuti da parte dei dirigenti e dei responsabili.

4. **Il Consiglio di Amministrazione** quale organo di indirizzo politico-amministrativo **verifica** il conseguimento degli obiettivi strategici pertanto viene informato in merito agli esiti della valutazione del personale Dirigente e delibera in merito alla valutazione complessiva del personale di categoria Ep al fine di consentire il rispetto delle percentuali di graduazione del personale da collocare nei livelli di merito previsti dalla normativa vigente.

3. PROCEDURA

1. Gli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentito il Direttore Amministrativo, **entro il 31 dicembre** definiscono, nell'ambito del Piano triennale delle performance, la programmazione triennale degli obiettivi strategici di ateneo.

2. **Entro il 31 gennaio** il Direttore Amministrativo, in coerenza rispetto agli obiettivi a lui assegnati e di quelli indicati nell'ambito del Piano triennale delle performance, comunica ai dirigenti ed alle unità operative in Staff gli obiettivi operativi ed acquisisce da loro eventuali osservazioni utili all'assegnazione definitiva. In tale ambito provvede ad indicare gli obiettivi di struttura e quelli individuali, gli **indicatori** per la misurazione della performance organizzativa ed individuale, ed i **target attesi**. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo).

3. **Entro il 31 marzo** i Dirigenti/Responsabili di struttura/Direttori di dipartimento/Presidi di Facoltà, e dopo l'applicazione del nuovo statuto, i Direttori dei nuovi Dipartimenti, in accordo con il Direttore Amministrativo/Generale (sentiti i Segretari di Dipartimento per il personale amministrativo da essi coordinato), coerentemente ai contenuti della programmazione triennale di Ateneo, definiscono gli obiettivi collettivi/organizzativi ed individuali del personale tecnico- amministrativo ed individuano, in particolare, *obiettivi specifici individuali* relativi all'ambito di diretta responsabilità, per i dipendenti che ricoprono funzioni strategiche (Personale di categoria EP con funzioni altamente strategiche comportanti il conferimento di un particolare incarico e personale di categoria B, C e D con funzioni strategiche connesse all'attribuzione di una posizione di responsabilità).

4. Contestualmente alla individuazione dei predetti obiettivi debbono essere evidenziati le **prestazioni attese (Target attesi), gli indicatori ed i relativi criteri di valutazione**.

5. Tali obiettivi, indicatori, criteri e risultati attesi debbono essere comunicati per iscritto al valutato a cura del responsabile di struttura.

6. Il valutatore, anche su richiesta del valutato, verifica periodicamente, di norma con cadenza semestrale, coinvolgendo l'interessato, il grado di avanzamento nel conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali

scostamenti rispetto alle previsioni, anche al fine di analizzare eventuali ostacoli o fatti nuovi intervenuti e non presi in considerazione.

7. Entro il **28 febbraio** dell'anno successivo a quello di riferimento, il valutatore compila la scheda di valutazione relativa al periodo di riferimento e comunica i risultati al valutato.

8. Avverso la valutazione, il valutato può presentare le proprie osservazioni entro 15 giorni presso l'organo collegiale competente.

9. La valutazione è formalizzata con la sottoscrizione, per presa visione, del valutato.

4. OBIETTIVI, TARGET ED INDICATORI

1. Gli obiettivi operativi debbono essere (ex art.5 – comma 2 del Decreto Legislativo n.150/21009):

- a) **rilevanti e pertinenti** rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) **specifici e misurabili** in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) **riferibili ad un arco temporale determinato**, di norma corrispondente ad un anno;
- e) **commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) **confrontabili** con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) **correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**.

2. Un target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. L'introduzione del target è molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti e per fornire uno stimolo al miglioramento. E' necessario che il target abbia le seguenti caratteristiche:

- sia ambizioso, ma realistico;
- sia quantificabile e misurabile;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target.

3. Per avere **indicatori appropriati**, si deve tenere conto di sei requisiti da soddisfare (Delibera Civit n.88/2010):

1. **Rilevanza**: è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione.

2. **Accuratezza**: si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale (di solito sconosciuto) della dimensione osservata. Ai fini

della valutazione dell'accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo costante il metodo di rilevazione.

3. **Temporalità:** è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.

4. **Fruibilità:** riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.

5. **Interpretabilità:** rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore, ivi compresa la disponibilità di informazioni sui vincoli di carattere metodologico che ne limitano l'uso.

6. **Coerenza:** alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate secondo metodologie distinte.

5. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

1. La valutazione riguarda:

- a) **Rilevanza strategica delle attività rispetto all'ateneo** (innovatività e coerenza delle stesse rispetto sia alle linee strategiche e di programmazione di Ateneo, sia agli obiettivi di ampio miglioramento propri di ogni struttura) ;
- b) le **competenze** dimostrate nell'esercizio della propria attività (comportamento organizzativo);
- c) valutazione dei **risultati raggiunti** in funzione degli obiettivi definiti (risultato raggiunto rispetto al risultato atteso).

2. La valutazione in oggetto è utile anche al fine della *conferma periodica* degli incarichi attribuiti al personale Dirigente, di categoria EP e di categoria B,C D con posizione strategica di responsabilità: in caso di valutazione negativa o di scarso rendimento, una volta concluse le procedure di conciliazione previste per ciascuna area/categoria contrattuale, si procederà alla revoca del relativo incarico.

6. TIPOLOGIE DI OBIETTIVO

1. Gli obiettivi assegnati ai dipendenti si suddividono nelle seguenti tipologie:

- a) obiettivi comuni dell'unità organizzativa (collettivi/organizzativi) e/o individuali: assegnati ai dipendenti di categoria B, C, D **senza incarichi di responsabilità**;
- b) obiettivi collettivi/organizzativi ed individuali collegati alla posizione: assegnati ai Dirigenti ed ai dipendenti di categoria EP, D, C, B **con incarichi di responsabilità**.

7. NORME FINALI

1. La scheda, contenente la valutazione complessiva, una volta formalizzata, è inviata all'ufficio Relazioni Sindacali.
2. La trasmissione della scheda di valutazione, compilata e sottoscritta, può avvenire mediante Fax e posta interna.
3. Per quanto non previsto dal presente regolamento si rimanda alle norme contenute nel Decreto Legislativo n.150/2009 e nel decreto Legislativo n.165/01 e successive modificazioni.

CAPO I

VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO 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 del comportamento organizzativo 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 Comportamento organizzativo: 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 degli artt. 20, 21 e 22 del Dec. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, dell'art. 18 del CCNL 5.3.2008 , dell'art.3 CCNL 28.7.2010 comparto dirigenti dell'Area VII, nonché del Decreto Legislativo n.150/2009 - la materia della verifica e valutazione dei risultati e del comportamento organizzativo dei dirigenti, nonché della responsabilità dei medesimi nel caso di valutazione non positiva.

1.2 Finalità e criteri

Il presente Regolamento prevede un *sistema integrato* di valutazione dei Dirigenti riguardante tre aree:

- 1) l'ambito della rilevanza strategica delle attività rispetto all'ateneo (innovatività e coerenza delle stesse rispetto alle linee strategiche e di programmazione di Ateneo) e di ampio miglioramento, valutato dal Direttore Amministrativo di Ateneo;
- 2) il *comportamento organizzativo* (inteso come qualità individuali in termini di competenze professionali e manageriali dimostrate e capacità di valutazione dei propri collaboratori in termini di differenziazione dei giudizi), valutate annualmente dal Direttore Amministrativo;
- 3) *i risultati raggiunti*, in termini di *prestazioni* rispetto agli obiettivi, organizzativi ed individuali, assegnati all'atto del conferimento dell'incarico (o assegnati annualmente) e rispetto ai *risultati attesi*, valutate annualmente dal Direttore Amministrativo (Vedi Punto 1.4).

Nella valutazione, pertanto, vengono utilizzati tre elementi, che dovranno essere misurati tramite specifici indicatori (vedi al punto 2.2.1):

- a) il **grado di rilevanza strategica/innovatività delle attività, anche in termini di outcome e di ampio miglioramento;**
- b) il **grado di conseguimento degli obiettivi individuali e collettivi/organizzativi**, formulati nella fase di *programmazione* delle attività (mediante l'impiego di indicatori di efficienza – input/output, efficacia – oggettiva e percepita - e produttività/economicità),
- c) i **comportamenti organizzativi** posti in essere *dal valutato*.

Il sistema di valutazione è costruito in base ai *criteri* citati in premessa.

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 del comportamento organizzativo e dei risultati

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

➤ **Valutazione del grado di rilevanza strategica delle attività, anche in termini di outcome e di ampio miglioramento rispetto sia al piano strategico di Ateneo sia agli indirizzi degli OO.AA. .**

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

➤ **valutazione del comportamento organizzativo** (*competenza 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. In questo ambito si terrà conto anche della puntualità e regolarità formale della valutazione dei propri collaboratori e della capacità di valutazione tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

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 (obiettivi di processo), al fine di porre in essere azioni di breve periodo coerenti alle linee della pianificazione strategica triennale di ateneo;
- di responsabilizzare i dirigenti nel raggiungimento dei risultati attesi;
- di verificare, a fine periodo, il grado di raggiungimento degli stessi (in termini di output ed outcome) e l'impatto delle prestazioni sugli stakeholder ed in termini di ampio miglioramento (misurabile e quantificabile);
- di verificare la capacità del dirigente di perseguire in modo efficiente detti obiettivi e di sapere coinvolgere e collaborare con gli altri uffici cointeressati e di mantenere un buon clima organizzativo.

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.

2. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

2.1 Gli attori del processo di valutazione

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

- **Direttore Amministrativo/Generale** quale vertice gestionale di Ateneo ha la responsabilità dell’assegnazione formale degli obiettivi organizzativi ed individuali (vedi par.2.2.1). Il Direttore Amministrativo, previa validazione da parte del Nucleo di valutazione, che esprime parere in merito, effettua la **valutazione complessiva riguardante sia il conseguimento degli obiettivi individuali ed organizzativi, il comportamento organizzativo, ed il grado di rilevanza strategica delle attività, anche in termini di outcome e di ampio miglioramento** (con l’eventuale supporto tecnico della Direzione Pianificazione, Controllo e Formazione e dell’Ufficio Relazioni Sindacali).
- **Consiglio di Amministrazione** quale organo di indirizzo politico-amministrativo verifica il conseguimento degli obiettivi strategici pertanto viene informato in merito agli esiti della valutazione.
- **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, dei risultati attesi e degli indicatori di risultato** (obiettivi generali e/o trasversali e/o di processo ed i corrispondenti obiettivi specifici o/sotto-obiettivi; obiettivi organizzativi e/o individuali)
- 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, dei risultati attesi e degli indicatori di risultato

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 (definizione del piano della performance), mediante la formulazione di almeno tre obiettivi generali, oggetto di valutazione, in termini di *risultati attesi*.

In tale fase il Direttore Amministrativo, dopo avere acquisito eventuali osservazioni utili all'assegnazione definitiva, comunica ai dirigenti le **linee di indirizzo e gli obiettivi operativi**, strettamente collegati alle politiche di governo ed alla programmazione strategica triennale, concernenti l'attività amministrativa e gestionale e le aree di responsabilità. 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 pesi** di ciascun obiettivo, **i risultati attesi** e **gli indicatori** finalizzati a misurare il livello di conseguimento.

E' indispensabile che gli indicatori ed i risultati attesi abbiano le caratteristiche indicate in premessa.

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 in un'ottica di conseguimento di obiettivi di processo;

Di mantenimento/miglioramento dei livelli di efficienza efficacia e qualità, nell'ottica di miglioramento continuo dell'amministrazione ed in correlazione alla stabilizzazione delle linee strategiche tracciate, purchè siano quantificabili e misurabili.

A ciascun obiettivo viene assegnato un peso in base al grado di rilevanza dello stesso rispetto al complesso delle attività da svolgere, 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 potranno essere:

- in relazione al punto a), **di impatto** o di outcome, inteso come valutazione del cambiamento del benessere degli stakeholder determinato dal risultato;
- **di efficienza**, intesa come capacità di realizzare l'output migliorando il rapporto tra risorse usate (input) e quantità di output conseguito;
- **di produttività/economicità**, intesa come capacità di utilizzare le proprie risorse in modo efficiente raggiungendo in modo efficace i propri obiettivi. Misura il rapporto tra i risultati raggiunti e le risorse impiegate (output/input), permette di dare maggiore enfasi ai singoli fattori produttivi (benefici/costi); permette di misurare la quantità di lavoro ottenuta rispetto all'entità di forze lavoro impiegate (risultati/risorse); Es. indicatori: grado di realizzazione rispetto all'anno precedente, conseguimento di risparmi di spesa, costi/benefici

- **di efficacia**, intesa come grado di soddisfazione dei bisogni della comunità di riferimento o se erogata in modo formalmente corretto o coerente alle aspettative esplicitate dall'interessato oppure come grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati. L'efficacia si può classificare come:
 - a) **oggettiva**, nel caso in cui la prestazione sia stata erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio (ad esempio nel caso in cui vi siano norme di riferimento che determinino esattamente l'ammontare della prestazione da erogare i termini e gli effetti). Ne costituiscono sottodimensioni rilevanti la *conformità e l'affidabilità*.
 - b) **percepita**, nel caso in cui il servizio sia stato erogato con le specifiche richieste/programmate/dichiarate al cliente/fruttore o nel caso sia coerente rispetto alle aspettative del fruttore. In tal caso ne costituisce una sottodimensione rilevante la completezza o esaustività del servizio.

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 dei tre componenti della valutazione** (rilevanza strategica, obiettivi individuali ed organizzativi e comportamento organizzativo). 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, contestualmente alla definizione del *Piano della performance*, 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

Durante l'anno il Direttore Amministrativo, con il supporto dei Dirigenti, monitora l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati e propone eventuali interventi correttivi.

Detta fase è finalizzata a verificare l'andamento dei processi oggetto di valutazione nel corso dell'esercizio.

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, *obiettivi organizzativi ed individuali, comportamento organizzativo e rilevanza strategica delle attività* 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 "obiettivi organizzativi ed individuali", "comportamento organizzativo" e rilevanza strategica delle attività** 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.

➤ **Formulazione ed approvazione della valutazione finale e complessiva** da parte del Direttore Amministrativo, con le modalità indicate al punto 2.1 .

➤ **Verifica del conseguimento degli obiettivi strategici** a cura del Consiglio di Amministrazione che viene informato in merito agli esiti complessivi della valutazione.

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. I livelli di merito da attribuire debbono essere pari o superiori a tre e graduati mediante l'applicazione di specifici parametri da definirsi in sede di contrattazione integrativa, come previsto dall'art.26 – comma 2 del CCNL 28.7.2010 dell'Area VII della Dirigenza universitaria.

Il contratto integrativo determina i criteri per collegare il sistema di valutazione delle prestazioni all'erogazione del trattamento accessorio, nonché le quote di personale da collocare nei livelli di merito ivi indicati, prevedendone un'effettiva graduazione, improntata a criteri di selettività e premialità. Il personale da collocare nella fascia di merito più elevata, comunque non superiore ad una quota pari al 30%, viene individuato, oltre che in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, anche in relazione ad esiti eccellenti o comunque molto positivi nella valutazione delle competenze organizzative e delle capacità direzionali dimostrate.

3. RESPONSABILITA' DEI DIRIGENTI

3.1 Valutazione negativa

Qualora a seguito dell'espletamento delle procedure di valutazione della prestazione dei dirigenti venga accertata l'ipotesi di responsabilità dirigenziale, ai sensi dell'art. 21 del D.Lgs. n. 165 del 2001, in relazione all'inosservanza delle direttive impartite o al mancato raggiungimento degli obiettivi nella gestione finanziaria, tecnica, organizzativa ed amministrativa, si determina una valutazione non positiva.

In tale ipotesi, in relazione alla gravità dei casi, le amministrazioni adottano, per il personale dirigenziale a tempo indeterminato, una delle seguenti misure:

- a) **affidamento** di un incarico dirigenziale con un valore di retribuzione di posizione immediatamente inferiore, compatibilmente con le disponibilità organiche;
- b) **revoca** dell'incarico e sospensione, nei confronti del personale a tempo indeterminato con qualifica dirigenziale, da ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni, secondo la disciplina dell'art. 4 del CCNL 28.7.2010 (Sospensione dagli incarichi dirigenziali);
- c) **recesso dal rapporto di lavoro**, nei casi di particolare gravità, secondo la disciplina dell'art. 5 del predetto CCNL (Recesso per responsabilità dirigenziale).

Qualora l'incarico dirigenziale sia stato conferito con contratto a termine ai sensi dell'art. 19, comma 6 del d.lgs. n. 165 del 2001, la valutazione negativa di cui al comma 1, espressa prima della scadenza dell'incarico o al termine dello stesso, comporta:

- a) per i dipendenti della stessa o di altre pubbliche amministrazioni, la risoluzione del rapporto di lavoro dirigenziale e, rispettivamente, la restituzione al profilo di

inquadramento ovvero il rientro presso le amministrazioni di appartenenza nella posizione lavorativa precedentemente ricoperta;

b) per gli estranei alla pubblica amministrazione la revoca dell'incarico e la risoluzione del rapporto di lavoro.

Al di fuori dei casi sopradescritti, al dirigente nei confronti del quale sia stata accertata, previa contestazione e nel rispetto del principio del contraddittorio secondo le procedure previste dalla legge e dai contratti collettivi nazionali, la colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione, conformemente agli indirizzi deliberati dalla Commissione di cui all'articolo 13 del decreto legislativo n.150/2009 (CIVIT), in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, la retribuzione di risultato è decurtata, sentito il Comitato dei garanti, in relazione alla gravità della violazione di una quota fino all'ottanta per cento.

3.2 Comitato dei Garanti

I provvedimenti di cui al punto 3.1 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 Dirigente ministeriale, in qualità di Presidente;
- 2) un Direttore Amministrativo/Generale o un Dirigente delle Università;
- 3) un Dirigente di una pubblica amministrazione, componente dell' OIV.

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

Il parere di cui sopra viene reso entro 45 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.150/2009 e dai vigenti CC.CC.NN.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 2012.

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

10% per il fattore *“rilevanza strategica delle attività”*; 70% per il fattore *“obiettivi organizzativi ed individuali”* e 20% per il fattore *“Comportamento organizzativo”*.

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.26 del CCNL 28.7.2010 dell'Area VII 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.

Al riguardo in allegato al presente regolamento si forniscono alcuni indicatori-tipo che potranno essere utilizzati per la valutazione.

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 (Obiettivi modificati e di nuova introduzione)			
ANNO 20..			
NOME E COGNOME:		DIREZIONE:	
OBIETTIVI	INDICATORI EVENTUALMENTE PREVISTI O/I	DESCRIZIONE SINTETICA ATTIVITA' SVOLTE, TEMPORALITÀ ED EVENTUALI CRITICITÀ RICONTRATE	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 Direttore Amministrativo/Generale è tenuto a compilare la seguente scheda per la valutazione finale:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI
PERSONALE DIRIGENTE
ANNO 20..**

NOME E COGNOME:

DIREZIONE:

data definizione obiettivi:

data valutazione obiettivi:

DESCRIZIONE OBIETTIVO		SCALA DI VALUTAZIONE			RISULTATO	
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALI DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20%	Non adeguato	0 - 2		
		Tra il 20% e il 40%	Parzialmente adeguato	3 - 4		
		Tra il 40 e il 60%	adeguato	5 - 6		
		Tra il 60% e l'80%	Più che adeguato	7 - 8		
		Superiore all'80%	eccellente	9 - 10		
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALI DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo:	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20%	Non adeguato	0 - 2		
		Tra il 20% e il 40%	Parzialmente adeguato	3 - 4		
		Tra il 40 e il 60%	adeguato	5 - 6		
		Tra il 60% e l'80%	Più che adeguato	7 - 8		
		Superiore all'80%	eccellente	9 - 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 al comportamento organizzativo, sia quella riferita alla strategicità/innovatività delle attività viene utilizzata la seguente **scala a cinque gradi**:

Grado di valutazione	Punteggio corrispondente
<i>A. Non adeguato</i>	Fino a 2
<i>B. Parzialmente adeguato</i>	3-4
<i>C. Adeguato</i>	5-6
<i>D. Più che adeguato</i>	7-8
<i>E. Eccellente</i>	9-10

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>	Fino a 2
La percentuale di conseguimento è superiore al 20% e inferiore o uguale al 40%	<i>Parzialmente adeguato</i>	3-4
La percentuale di conseguimento è superiore al 40% e inferiore o uguale al 60%	<i>Adeguato</i>	5-6
La percentuale di conseguimento è superiore al 60% e inferiore o uguale al 80%	<i>Più che adeguato</i>	7-8
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al 80%	<i>Eccellente</i>	9-10

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 0 a 2,2	Non adeguato
Da 2,3 a 3,8	Parzialmente adeguato
Da 3,9 a 7,4	Adeguato
Da 7,5 a 9,0	Più che adeguato
Da 9,1 a 10,0	Eccellente

5.2 Comportamento organizzativo: criteri di valutazione finale

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

SCHEDA DI INDIVIDUAZIONE E VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO DEL PERSONALE				
DIRIGENTE				
ANNO 20..				
NOME E COGNOME:			DIREZIONE:	
Data valutazione:				
FATTORI DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	PESO DEL FATTORE (A)	LIVELLO *	PUNTEGGIO COMP. ORG. (B)	PUNTEGGIO PONDERATO FATTORI DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO (A)*(B)
MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI				
RAPIDITA'/EFFICACIA DELLE SOLUZIONI PROPOSTE				
COERENZA CON LE POLITICHE DI ATENEO				
COLLABORAZIONE CON LE ALTRE DIREZIONI				
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE				
TOTALE PESO DEL COMP. ORG.	100%		PUNTEGGIO DEL COMP. ORG. •	
IL VALUTATO			IL VALUTATORE	
* Legenda:				
LIVELLO OSSERVATO	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO PER FATTORE		
A	Non adeguato	0-2		
B	Parzialmente adeguato	3 - 4		
C	Adeguito	5 - 6		
D	Più che adeguato	7 - 8		
E	Eccellente	9 - 10		

• SCALA DI VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	
Non adeguato	0 - 2,2
Parzialmente adeguato	2,3 - 3,8
Adeguito	3,9 - 7,4
Più che adeguato	7,5 - 9,0
Eccellente	9,1 - 10

I fattori da valutare sono le seguenti: *Motivazione dei Collaboratori e capacità di valutazione, 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 ciascun fattore 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 dei suddetti fattori:

1) MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI E CAPACITA' DI VALUTAZIONE

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; capacità di valutazione mediante una significativa differenziazione dei giudizi.

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 ciascun fattore sopraindicato 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
fino a 2	3-4	5-6	7-8	9-10

Nella fase della valutazione finale del comportamento organizzativo 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 ciascun fattore 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 del comportamento organizzativo:

Punteggio globale del comportamento organizzativo	Grado di valutazione
Da 0 a 2,2	Non adeguato
Da 2,3 a 3,8	Parzialmente adeguato
Da 3,9 a 7,4	Adeguato
Da 7,5 a 9,0	Più che adeguato
Da 9,1 a 10,0	Eccellente

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 del comportamento organizzativo ai quali andrà aggiunto il punteggio della rilevanza strategiche delle attività assegnato dal Direttore Amministrativo/Generale.

Le tre componenti di valutazione hanno un peso percentuale che viene stabilito all'inizio del ciclo di valutazione dal Consiglio di Amministrazione. I punteggi finali dei risultati e del comportamento organizzativo devono essere moltiplicati per i rispettivi pesi.

Si sommano quindi i tre 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' PERSONALE
DIRIGENTE ANNO 20..**

NOME E COGNOME:

DIREZIONE:

OGGETTO DI VALUTAZIONE	PESO% (A)	PUNTEGGIO CONSEGUITO (B)	PUNTEGGIO FINALE (A)*(B)
RILEVANZA STRATEGICA/INNOVATIVITA' DELLE ATTIVITA' rispetto sia al piano strategico di Ateneo sia agli indirizzi degli OO.AA. sia agli obiettivi di miglioramento della struttura		*	
RISULTATI		**	
COMPORAM. ORG.		***	
TOTALE	100%	TOTALE •	

NOTA A CURA DEL VALUTATORE:

• SCALA DI VALUTAZIONE GLOBALE		% DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO (RISPETTO ALLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE) DA ASSEGNARE
0 - 2,2	Non adeguato	
2,3 - 3,8	Parzialmente adeguato	
3,9 - 7,4	Adeguato	
7,5 - 9,0	Più che adeguato	
9,1 - 10	Eccellente	

DATA

IL VALUTATO.....

IL VALUTATORE.....

- * In questa casella va riportato il punteggio finale della "rilevanza strategica/innovatività"
- ** In questa casella va riportato il punteggio finale della "scheda di individuazione e valutazione dei risultati attesi"
- *** In questa casella va riportato il punteggio finale della "scheda di individuazione e valutazione del comp. org."

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.26 del CCNL 28.7.2010 dell'Area VII dei dirigenti.

CAPO II

CRITERI PER LA VALUTAZIONE CONCLUSIVA DELL'ATTIVITÀ SVOLTA DAL PERSONALE DI CATEGORIA EP, AL QUALE SONO STATI CONFERITI QUALIFICATI INCARICHI.

INDICE

1. Valutazione conclusiva finalizzata alla corresponsione della retribuzione di risultato
2. Procedura di Valutazione del raggiungimento degli obiettivi
3. Procedura di Valutazione del fattore comportamento organizzativo
4. Valutazione globale dell'attività e determinazione della retribuzione di risultato.
- 4.1 Effetti applicativi

* * * *

1. Valutazione conclusiva finalizzata alla corresponsione della retribuzione di risultato

La valutazione dell'attività svolta dalle unità di personale a cui sono stati conferiti incarichi **prevede un sistema integrato di verifica delle seguenti componenti:**

- 1) la rilevanza strategica/innovatività /ampio miglioramento delle attività, a cura del Direttore Amministrativo/Generale.
- 2) il *comportamento organizzativo* (inteso come capacità individuali in termini di competenze professionali dimostrate e di raggiungere i target richiesti dall'esercizio del proprio ruolo), valutate annualmente dal Dirigente/Direttore di struttura;
- 3) *i risultati raggiunti*, in termini di *prestazioni* rispetto agli obiettivi, organizzativi ed individuali, assegnati all'atto del conferimento dell'incarico (o assegnati annualmente) e rispetto ai *risultati attesi*, valutati annualmente dal Dirigente/Direttore di struttura (Vedi Punto 2).

La valutazione complessiva da effettuarsi in relazione alle predette componenti viene svolta annualmente, entro il 28 Febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento, **dall'Amministrazione** (con delibera del Consiglio di Amministrazione), su proposta del Direttore Amministrativo/Generale, sentiti i responsabili/Direttori di Struttura (a cui il suddetto personale è tenuto a presentare apposita relazione). A tal fine il Direttore Amministrativo/Generale (sentiti i Responsabili di Struttura) per i dipendenti in servizio presso l'Amministrazione Centrale e i Responsabili/Direttori di Dipartimento per le Strutture decentrate provvedono, al termine dell'anno di riferimento, a compilare apposite schede di valutazione dei *risultati raggiunti e del comportamento organizzativo*. In ciascuna delle predette schede vengono formulate proposte di valutazione mediante l'assegnazione di punteggi, tenuto conto degli

indicatori di Efficienza/Efficacia e Produttività definiti in sede di assegnazione degli obiettivi, e degli indicatori del comportamento organizzativo. I punteggi ottenuti dai predetti due fattori di valutazione determinano un giudizio finale ed un punteggio complessivo.

Il punteggio complessivo dipenderà anche dai pesi da attribuire in percentuale alle tre predette componenti di valutazione (rilevanza strategica delle attività, risultati raggiunti e comportamento organizzativo) che verrà determinato annualmente dal Consiglio di Amministrazione (In modo che la somma di dette tre percentuali sia pari al 100%).

Gli indicatori finalizzati, secondo i principi stabiliti dal CCNL, a valutare i **risultati conseguiti**, sono di tre tipologie:

- 1) Indicatori di efficienza: misurano il rapporto tra le risorse impiegate ed i risultati raggiunti ; permette di minimizzare le risorse impiegate o, a parità di risorse di massimizzare i risultati raggiunti.
Es. indicatori: grado di realizzazione in rapporto al personale dedicato alle attività oggetto di valutazione, qualità dei servizi raggiunti in rapporto ai livelli standard medi, costo del lavoro per produrre un atto.
- 2) Indicatori di Efficacia: misurano la capacità di raggiungere gli obiettivi programmati;
Es. indicatori: rispetto delle scadenze, grado di realizzazione dell'obiettivo o dei risultati attesi, livello di gradimento dell'utenza, livello di soddisfazione delle esigenze riscontrate in termini qualitativi e quantitativi. L'efficacia si può classificare come:
 - a) **oggettiva**, nel caso in cui la prestazione sia stata erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio (ad esempio nel caso in cui vi siano norme di riferimento che determinino esattamente l'ammontare della prestazione da erogare i termini e gli effetti). Ne costituiscono sottodimensioni rilevanti la *conformità e l'affidabilità*.
 - b) **percepita**, nel caso in cui il servizio sia stato erogato con le specifiche richieste/programmate/dichiarate al cliente/fruitore o nel caso sia coerente rispetto alle aspettative del fruitore. In tal caso ne costituisce una sottodimensione rilevante la *completezza o esaustività* del servizio.
- 3) Indicatori di produttività: misurano il rapporto tra i risultati raggiunti e le risorse impiegate, permette di dare maggiore enfasi ai singoli fattori produttivi; permette di misurare la quantità di lavoro ottenuta rispetto all'entità di forze lavoro impiegate;

Es. indicatori: grado di realizzazione rispetto all'anno precedente, conseguimento di risparmi di spesa.

Gli indicatori del comportamento organizzativo sono gli stessi utilizzati per la valutazione nell'ambito delle procedure della progressione economica indicati all'art. 82, comma 2, lettere b) e c), del CCNL 16.10.2008:

- 1) *arricchimento professionale derivante dall'esperienza lavorativa*, con particolare riguardo alla capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quelle, se richiesto, di eventuali collaboratori;
- 2) *qualità delle prestazioni individuali* con particolare riguardo: alla capacità di proporre soluzioni innovative capaci di costituire un miglioramento dell'offerta didattica, dei servizi amministrativi, tecnici e bibliotecari, al *grado di coinvolgimento nei processi lavorativi*, all'*attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi*.

Le schede di valutazione dei predetti due fattori, risultati e comportamento organizzativo, da utilizzare sono le seguenti:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI PERSONALE DI CATEGORIA EP ANNO 20..						
NOME E COGNOME:			DIREZIONE:			
data definizione obiettivi:						
data valutazione obiettivi:						
DESCRIZIONE OBIETTIVO	SCALA DI VALUTAZIONE			RISULTATO		
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALI DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20%	Non adeguato	0 - 2		
		Tra il 20% e il 40%	Parzialmente adeguato	3 - 4		
		Tra il 40 e il 60%	adeguato	5 - 6		
		Tra il 60% e l'80%	Più che adeguato	7 - 8		
		Superiore all'80%	eccellente	9 - 10		
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALI DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo:	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20%	Non adeguato	0 - 2		
		Tra il 20% e il 40%	Parzialmente adeguato	3 - 4		
		Tra il 40 e il 60%	adeguato	5 - 6		
		Tra il 60% e l'80%	Più che adeguato	7 - 8		
		Superiore all'80%	eccellente	9 - 10		
TOTALE PESI DEGLI OBIETTIVI			100%	PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI		
NOTE:						
IL VALUTATO.....				IL VALUTATORE.....		

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL COMPORTAM. ORG.

B2) Arricchimento professionale derivante dall'esperienza lavorativa (Max 6 punti)

capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quello, se richiesto , di eventuali collaboratori.	Punteggio Assegnato Totale fino a 6 punti (1)
La capacità decisionale non è adeguata alla posizione ricoperta.	Non adeguato 0 punti _____
Esprime un livello minimo accettabile di capacità decisionale. Limitato è l'impiego di metodi e supporti.	Parz. Adeg. da 1 a 2 punti _____
Esprime un buon livello decisionale anche in contesti complessi.	Adeguato 3 punti _____
Esprime grande capacità decisionale anche in contesti complessi.	Più che Adeg. da 4 a 5 punti _____
Esprime eccellente capacità decisionale anche in contesti complessi.	Eccellente 6 punti _____

c) Qualità delle Prestazioni Individuali (Max Punti 25)

capacità di proporre soluzioni innovative capaci di costituire un miglioramento dell'offerta didattica, o dei servizi amministrativi, o dei servizi tecnici , o dei servizi bibliotecari	Punteggio Assegnato
Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia. Propone soluzioni nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici	Non adeguato da 0 a 1 punti _____ Parz. Adeg. da 2 a 3 punti _____ Adeguato da 4 a 5 punti _____ Più che Adeg. da 6 a 7 punti _____ Eccellente 8 punti _____

grado di coinvolgimento nei processi lavorativi. Dimostra capacità di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro impreviste. Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura	Punteggio Assegnato
	Non adeguato da 0 a 1 punti _____ Parz. Adeg. da 2 a 3 punti _____ Adeguato da 4 a 5 punti _____ Più che Adeg. da 6 a 7 punti _____ Eccellente 8 punti _____

attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi	Punteggio Assegnato
E' attento alle esigenze degli utenti; è in grado di rilevare i loro bisogni ed il livello del servizio richiesto; orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.	Non adeguato da 0 a 1 punti _____ Parz. Adeg. da 2 a 3 punti _____ Adeguato da 4 a 6 punti _____ Più che Adeg. da 7 a 8 punti _____ Eccellente 9 punti _____

TOTALE PUNTI B2+C (1) _____

Il Responsabile della Struttura

1 Qualora il punteggio totale dei fattori di cui alle lett. b2) e c), risulti inferiore a **sette** l'esito della valutazione di questo fattore si intende "non positiva"

Nell'ambito della fase di valutazione riferita al fattore *risultati* viene utilizzata la seguente **scala a cinque gradi**:

Grado di valutazione	Punteggio corrispondente
<i>A. Non adeguato</i>	Fino a 2
<i>B. Parzialmente adeguato</i>	3-4
<i>C. Adeguato</i>	5-6
<i>D. Più che adeguato</i>	7-8
<i>E. Eccellente</i>	9-10

Ad ogni grado corrisponde un punteggio nel modo sopraindicato.

2. Procedura di Valutazione del raggiungimento degli obiettivi in questo caso si deve 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>	Fino a 2
La percentuale di conseguimento è superiore al 20% e inferiore o uguale al 40%	Parzialmente adeguato	3-4
La percentuale di conseguimento è superiore al 40% e inferiore o uguale al 60%	Adeguato	5-6
La percentuale di conseguimento è superiore al 60% e inferiore o uguale al 80%	Più che adeguato	7-8
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al 80%	Eccellente	9-10

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 0 a 2,2	Non adeguato
Da 2,3 a 3,8	Parzialmente adeguato
Da 3,9 a 7,4	Adeguato
Da 7,5 a 9,0	Più che adeguato
Da 9,1 a 10,0	Eccellente

La valutazione deve tenere conto delle caratteristiche dell'incarico affidato e, pertanto, della natura delle funzioni ed attività svolte, nonché del contesto funzionale ed organizzativo gestito.

3. Procedura di Valutazione del fattore comportamento organizzativo In questo caso a ciascuna competenza sopraindicata deve essere attribuita una valutazione a cui corrisponde un determinato punteggio finale.

I punteggi così ottenuti per ciascun fattore *arricchimento professionale e qualità delle prestazioni individuali* 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 del comportamento organizzativo:

Punteggio globale del comportamento organizzativo personale di categoria EP	Grado di valutazione
Da 0 a 6	Non adeguato
Da 7 a 11	Parzialmente adeguato
Da 12 a 23	Adeguato
Da 24 a 28	Più che adeguato
Da 29 a 31	Eccellente

Il punteggio conseguito va rapportato alla scala di graduazione prevista per il fattore risultati utilizzando la seguente formula:

$$\frac{\text{Punteggio ottenuto} * 10}{31}$$

Il totale ottenuto dall'applicazione di detta formula va riportato nella scheda relativa alla valutazione globale dell'attività.

Il Direttore Amministrativo/Generale provvederà ad attribuire i punteggi relativi alla rilevanza strategica/innovatività delle attività svolte tenuto conto del grado di coerenza delle stesse con le linee strategiche e la programmazione economico-finanziaria adottata dall'Ateneo.

Detto punteggio dovrà essere inserito nell'ambito della scheda della valutazione globale delle attività.

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

La valutazione globale dell'attività scaturisce dalla valutazione complessiva della rilevanza strategica/innovatività delle attività, dei risultati (in relazione agli obiettivi individuali ed organizzativi) e del comportamento organizzativo. Tali componenti hanno un peso percentuale che viene stabilito all'inizio del ciclo di valutazione dal Consiglio di Amministrazione. I punteggi finali dei detti tre fattori devono essere moltiplicati per i rispettivi pesi. Si sommano quindi i tre valori e la somma ottenuta si trasforma in un punteggio finale, al quale corrisponde un giudizio di valutazione.

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

SCHEDA DI VALUTAZIONE GLOBALE DELL'ATTIVITA' PERSONALE DI CATEGORIA EP ANNO 20..			
---	--	--	--

NOME E COGNOME:

DIREZIONE:

OGGETTO DI VALUTAZIONE	PESO% (A)	PUNTEGGIO CONSEGUITO (B)	PUNTEGGIO FINALE (A)*(B)
RILEVANZA STRATEGICA/INNOVATIVITA' DELLE ATTIVITA' rispetto sia al piano strategico di Ateneo, sia agli obiettivi di miglioramento propri di ogni struttura		*	
RISULTATI		**	
COMPORAMENTO ORG.		***	
TOTALE	100%	TOTALE •	

NOTA A CURA DEL VALUTATORE:

• SCALA DI VALUTAZIONE GLOBALE	% DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO (RISPETTO ALLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE) DA ASSEGNARE
0 - 2,2	Non adeguato
2,3 - 3,8	Parzialmente adeguato
3,9 - 7,4	Adeguato
7,5 - 9,0	Più che adeguato
9,1 - 10,0	Eccellente

DATA

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

- * In questa casella va riportato il punteggio finale della rilevanza strategica/innovatività delle attività
- ** In questa casella va riportato il punteggio finale della "scheda di individuazione e valutazione dei risultati attesi"
- *** In questa casella va riportato il punteggio finale della "scheda di valutazione del comp. org."

Alla contrattazione integrativa, ai sensi dell'art.76 – comma 5 – CCNL 16.10.2008, è demandata la definizione dei criteri generali per correlare detta valutazione globale alla percentuale di retribuzione di risultato da assegnare, le quote di personale da collocare nei livelli di merito, ai sensi dell'art.19 del Decreto Legislativo n.150/2009 e della normativa vigente, nonché la verifica della sussistenza delle condizioni per l'acquisizione delle risorse finanziarie da destinare all'ulteriore potenziamento dei fondi.

In corrispondenza della valutazione “*Non adeguato*” con punteggio compreso tra 0 e 2,2 punti, come disposto dall'art.75 – comma 5 – del CCNL 2006\2009, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, che non dà diritto alla corresponsione della retribuzione di risultato, è necessario acquisire in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persone di sua fiducia. L'organo competente deve deliberare entro 20 giorni dal ricevimento delle osservazioni del dipendente.

4.1 Effetti applicativi

L'avvio del presente sistema di valutazione avverrà, in via sperimentale, a partire dall'anno 2012.

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

10% per il fattore “*rilevanza strategica delle attività*”; 70% per il fattore “*obiettivi organizzativi ed individuali*” e 20% per il fattore “*Comportamento organizzativo*”.

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.

Capo III

VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

INDICE

1. Valutazione del personale di categoria B, C e D con incarichi di responsabilità e senza incarichi di responsabilità
2. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi
3. Valutazione del fattore comportamento organizzativo
4. Valutazione globale dell'attività.

1. Valutazione del personale di categoria B, C e D con incarichi di responsabilità e senza incarichi di responsabilità

La valutazione viene svolta entro il **28 febbraio** dell'anno successivo a quello di riferimento dai **Dirigenti/Direttori di dipartimento, Responsabili di struttura e**

Presidi di Facoltà e, dopo l'applicazione del nuovo statuto, dai Direttori dei nuovo dipartimenti (sentiti i Segretari di Dipartimento per il personale amministrativo da essi coordinato e sentiti i responsabili delle unità organizzative) mediante l'attribuzione di punteggi (per il fattore comportamento organizzativo diversificati a seconda della categoria contrattuale di appartenenza) tenuto conto degli indicatori di Efficienza/Efficacia e Produttività definiti in sede di assegnazione degli obiettivi, ed degli indicatori del comportamento organizzativo, per ognuna delle seguenti componenti:

a) *risultati raggiunti* rispetto agli obiettivi comuni assegnati (*target attesi*) all'unità organizzativa (di gruppo) e/o a quelli individuali relativi ai dipendenti di categoria B, C, D **senza incarichi di responsabilità**. A tal fine verranno utilizzati gli *indicatori* individuati e fissati ad inizio anno e nella valutazione si terrà conto del grado di raggiungimento delle prestazioni rispetto ai target attesi.

b) *risultati raggiunti* rispetto agli obiettivi organizzativi (di gruppo) ed individuali collegati alla posizione (*Target attesi*) assegnati ai dipendenti di categoria D, C, B **con incarichi di responsabilità**. Anche in questo caso verranno utilizzati gli indicatori individuati e fissati ad inizio anno e nella valutazione si terrà conto del grado di raggiungimento delle prestazioni rispetto ai target attesi.

c) comportamento organizzativo: competenze dimostrate nell'esercizio della propria attività.

Il Consiglio di Amministrazione è tenuto, altresì, con cadenza annuale, ad attribuire **i pesi in percentuale delle predette due componenti della valutazione** (risultati raggiunti e comportamento organizzativo). Detti pesi infatti possono variare di anno in anno ed essere diversificate a seconda che il personale abbia incarichi di responsabilità o meno. (In modo che la somma di dette due percentuali sia pari al 100%). Il Consiglio di Amministrazione è tenuto, altresì, a ricondurre ad unità ed omogeneità la valutazione di tutto il personale.

Per l'anno 2012 i pesi vengono attribuiti nel modo seguente:

Personale di categoria B,C e D con incarichi di responsabilità:

peso per la valutazione dei risultati raggiunti 80%; peso per la valutazione del comportamento organizzativo 20%.

Personale di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità:

peso per la valutazione dei risultati raggiunti 70%; peso per la valutazione del comportamento organizzativo 30%.

Gli indicatori da utilizzare al fine della valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi sono indicati al Capo II art.1 del presente regolamento.

Gli indicatori da utilizzare al fine della valutazione del fattore *comportamento organizzativo* sono gli stessi utilizzati per la valutazione nell'ambito delle procedure della progressione economica indicati all'art. 82, comma 2, lettere b) e c), del CCNL 16.10.2008:

- 1) *arricchimento professionale derivante dall'esperienza lavorativa*, con particolare riguardo alla capacità di pianificare e organizzare le

attività del proprio lavoro e quelle, se richiesto, di eventuali collaboratori;

- 2) *qualità delle prestazioni individuali* con particolare riguardo: alla capacità di proporre soluzioni innovative capaci di costituire un miglioramento dell'offerta didattica, dei servizi amministrativi, tecnici e bibliotecari, al *grado di coinvolgimento nei processi lavorativi*, all'*attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi*.

La valutazione dei fattori *risultati raggiunti e comportamento organizzativo* spetta al Direttore Amministrativo/Generale (sentiti i Responsabili di Struttura) per i dipendenti in servizio presso l'Amministrazione Centrale ed ai Responsabili/Direttori di Dipartimento per le Strutture decentrate (sentiti i Segretari di Dipartimento e di Facoltà per il personale amministrativo da essi coordinato e sentiti i responsabili delle unità organizzative). Al termine dell'anno di riferimento i valutatori provvederanno a compilare, le seguenti schede, attribuendo punteggi, per ciascun indicatore rilevato, diversificati per il fattore comportamento organizzativo a seconda della categoria di appartenenza del dipendente valutato:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI PERSONALE DI CATEGORIA B C D ANNO 20..						
NOME E COGNOME:			STRUTTURA:			
data definizione obiettivi:						
data valutazione obiettivi:						
DESCRIZIONE OBIETTIVO	SCALA DI VALUTAZIONE				RISULTATO	
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALI DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20%	Non adeguato	0 - 2		
		Tra il 20% e il 40%	Parzialmente adeguato	3 - 4		
		Tra il 40 e il 60%	adeguato	5 - 6		
		Tra il 60% e l'80%	Più che adeguato	7 - 8		
	Superiore all'80%	eccellente	9 - 10			
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALI DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo:	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20%	Non adeguato	0 - 2		
		Tra il 20% e il 40%	Parzialmente adeguato	3 - 4		
		Tra il 40 e il 60%	adeguato	5 - 6		
		Tra il 60% e l'80%	Più che adeguato	7 - 8		
	Superiore all'80%	eccellente	9 - 10			
TOTALE PESI DEGLI OBIETTIVI			100%		PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI	
NOTE:						
IL VALUTATO.....			IL VALUTATORE.....			

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL COMP. ORG. PERSONALE DI CATEGORIA D
B2) Arricchimento professionale derivante dall'esperienza lavorativa (Max 8 punti)

capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quello, se richiesto , di eventuali collaboratori.	Punteggio Assegnato Totale Fino a 8 punti (2)
La capacità decisionale non è adeguata alla posizione ricoperta.	Non adeguato da 0 a 1 punti _____
Esprime un livello minimo accettabile di capacità decisionale. Limitato è l'impiego di metodi e supporti.	Parz. Adeg. da 2 a 3 punti _____
Esprime un buon livello decisionale anche in contesti complessi.	Adeguato da 4 a 5 punti _____
Esprime grande capacità decisionale anche in contesti complessi.	Più che Adeg. da 6 a 7 punti _____
Esprime eccellente capacità decisionale anche in contesti complessi.	Eccellente 8 punti _____

c) Qualità delle Prestazioni Individuali (Max Punti 25)

capacità di proporre soluzioni innovative capaci di costituire un miglioramento dell'offerta didattica, o dei servizi amministrativi, o dei servizi tecnici , o dei servizi bibliotecari	Punteggio Assegnato
Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia. Propone soluzioni nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici	Non adeguato da 0 a 1 punti _____ Parz. Adeg. da 2 a 3 punti _____ Adeguato da 4 a 5 punti _____ Più che Adeg. da 6 a 7 punti _____ Eccellente 8 punti _____

grado di coinvolgimento nei processi lavorativi.	Punteggio Assegnato
Dimostra capacità di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro impreviste. Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura	Non adeguato da 0 a 1 punti _____ Parz. Adeg. da 2 a 3 punti _____ Adeguato da 4 a 5 punti _____ Più che Adeg. da 6 a 7 punti _____ Eccellente 8 punti _____

attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi	Punteggio Assegnato
E' attento alle esigenze degli utenti; è in grado di rilevare i loro bisogni ed il livello del servizio richiesto; orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.	Non adeguato da 0 a 1 punti _____ Parz. Adeg. da 2 a 3 punti _____ Adeguato da 4 a 6 punti _____ Più che Adeg. da 7 a 8 punti _____ Eccellente 9 punti _____

TOTALE PUNTI B2+C _____

IL Responsabile della Struttura

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL COMPORT. ORG. PERSONALE DI CATEGORIA C

B2) Arricchimento professionale derivante dall'esperienza lavorativa (Max 10 punti)

capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quello, se richiesto , di eventuali collaboratori.	Punteggio Assegnato Totale fino a 10 punti (3)
La cap. di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro non è adeguata alla pos. ricoperta.	Non adeguato da 0 a 3 punti
Esprime un livello minimo accettabile di capacità di pianificare e organizzare le attività. Limitato è l'impiego di metodi e supporti.	Parz. Adeg. da 4 a 5 punti
Esprime un buon livello di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro.	Adeguato da 6 a 7 punti
Esprime grande capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro.	Più che Adeg. da 8 a 9 punti
Esprime eccellente capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro.	Eccellente 10 punti

c) Qualità delle Prestazioni Individuali (Max Punti 20)

capacità di proporre soluzioni innovative capaci di costituire un miglioramento dell'offerta didattica, o dei servizi amministrativi, o dei servizi tecnici , o dei servizi bibliotecari	Punteggio Assegnato
Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia. Propone soluzioni nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici	Non adeguato da 0 a 1 punti Parz. Adeg. 2 punti Adeguato da 3 a 4 punti Più che Adeg. da 5 a 6 punti Eccellente 7 punti
grado di coinvolgimento nei processi lavorativi.	Punteggio Assegnato
Dimostra, ove richiesto, capacità di motivare le persone, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro impreviste. Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura	Non adeguato da 0 a 1 punti Parz. Adeg. 2 punti Adeguato da 3 a 4 punti Più che Adeg. 5 punti Eccellente 6 punti
attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi	Punteggio Assegnato
E' attento alle esigenze degli utenti; è in grado di rilevare i loro bisogni ed il livello del servizio richiesto; orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.	Non adeguato da 0 a 1 punti Parz. Adeg. 2 punti Adeguato da 3 a 4 punti Più che Adeg. da 5 a 6 punti Eccellente 7 punti

TOTALE PUNTI B2+C _____

IL Responsabile della Struttura

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL COMP. ORG. PERSONALE DI CATEGORIA B

B2) Arricchimento professionale derivante dall'esperienza lavorativa (Max 8 punti)

capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro.	Punteggio Assegnato Totale fino a 8 punti (4)
La capacità di pianificare e organizzare le proprie attività non è adeguata alla posizione ricoperta.	Non adeguato da 0 a 1 punti _____
Esprime un livello minimo accettabile di capacità di pianificare e organizzare le proprie attività. Limitato è l'impiego di metodi e supporti.	Parz. Adeg. da 2 a 3 punti _____
Esprime un buon livello di organizzazione e pianificazione anche in contesti complessi.	Adeguato da 4 a 5 punti _____
Esprime ottima capacità di pianificare e organizzare le proprie attività.	Più che Adeg. da 6 a 7 punti _____
Esprime eccellente capacità di pianificare e organizzare le proprie attività.	Eccellente 8 punti _____

c) Qualità delle Prestazioni Individuali (Max Punti 20)

capacità di proporre soluzioni innovative capaci di costituire un miglioramento dell'offerta didattica, o dei servizi amministrativi, o dei servizi tecnici, o dei servizi bibliotecari	Punteggio Assegnato
Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia. Propone soluzioni nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici	Non adeguato da 0 a 1 punti _____ Parz. Adeg. 2 punti _____ Adeguato da 3 a 4 punti _____ Più che Adeg. da 5 a 6 punti _____ Eccellente 7 punti _____

grado di coinvolgimento nei processi lavorativi.	Punteggio Assegnato
Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa, anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate. Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura	Non adeguato da 0 a 1 punti _____ Parz. Adeg. 2 punti _____ Adeguato da 3 a 4 punti _____ Più che Adeg. 5 punti _____ Eccellente 6 punti _____

attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi	Punteggio Assegnato
E' attento alle esigenze degli utenti; è in grado di rilevare i loro bisogni ed il livello del servizio richiesto; orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.	Non adeguato da 0 a 1 punti _____ Parz. Adeg. 2 punti _____ Adeguato da 3 a 4 punti _____ Più che Adeg. da 5 a 6 punti _____ Eccellente 7 punti _____

TOTALE PUNTI B2+C _____

IL Responsabile della Struttura

2. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi

Nell'ambito della fase di valutazione riferita al fattore *risultati raggiunti* viene utilizzata la seguente **scala a cinque gradi**:

Grado di valutazione	Punteggio corrispondente
<i>A. Non adeguato</i>	Fino a 2
<i>B. Parzialmente adeguato</i>	3-4
<i>C. Adeguato</i>	5-6
<i>D. Più che adeguato</i>	7-8
<i>E. Eccellente</i>	9-10

Ad ogni grado corrisponde un punteggio nel modo sopraindicato. In questo caso si deve 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>	Fino a 2
La percentuale di conseguimento è superiore al 20% e inferiore o uguale al 40%	<i>Parzialmente adeguato</i>	3-4
La percentuale di conseguimento è superiore al 40% e inferiore o uguale al 60%	<i>Adeguato</i>	5-6
La percentuale di conseguimento è superiore al 60% e inferiore o uguale al 80%	<i>Più che adeguato</i>	7-8
La percentuale di conseguimento è uguale o superiore al 80%	<i>Eccellente</i>	9-10

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 0 a 2,2	Non adeguato
Da 2,3 a 3,8	Parzialmente adeguato
Da 3,9 a 7,4	Adeguato
Da 7,5 a 9,0	Più che adeguato
Da 9,1 a 10,0	Eccellente

La valutazione deve tenere conto dell'assegnazione di incarichi di responsabilità che comportano il raggiungimento di specifici obiettivi e della natura delle funzioni ed attività svolte, nonché del contesto funzionale ed organizzativo gestito.

3. Valutazione del fattore comportamento organizzativo In questo caso a ciascuna competenza sopraindicata deve essere attribuita una valutazione a cui corrisponde un determinato punteggio finale, diversificato a seconda della categoria contrattuale di appartenenza del valutato.

I punteggi così ottenuti per ciascun fattore *arricchimento professionale e qualità delle prestazioni individuali* 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 del comportamento organizzativo:

Punteggio globale del comportamento organizzativo personale di categoria D	Grado di valutazione
Da 0 a 7	Non adeguato
Da 8 a 12	Parzialmente adeguato
Da 13 a 24	Adeguato
Da 25 a 29	Più che adeguato
Da 30 a 33	Eccellente

Punteggio globale del comp. org. personale di categoria C	Grado di valutazione
Da 0 a 6	Non adeguato
Da 7 a 11	Parzialmente adeguato
Da 12 a 22	Adeguato
Da 23 a 27	Più che adeguato
Da 28 a 30	Eccellente

Punteggio globale del comp. org. personale di categoria B	Grado di valutazione
Da 0 a 6	Non adeguato
Da 7 a 10	Parzialmente adeguato
Da 11 a 20	Adeguato
Da 21 a 25	Più che adeguato
Da 26 a 28	Eccellente

Il punteggio conseguito va rapportato alla scala di graduazione prevista per il fattore risultati utilizzando le seguenti formule a seconda della categoria contrattuale di appartenenza del dipendente :

Categoria D

$$\frac{\text{Punteggio ottenuto} * 10}{33}$$

Categoria C

$$\frac{\text{Punteggio ottenuto} * 10}{30}$$

Categoria B

$$\frac{\text{Punteggio ottenuto} * 10}{28}$$

Il totale ottenuto dall'applicazione di detta formula va riportato nella scheda relativa alla valutazione globale dell'attività.

4. Valutazione globale dell'attività.

La valutazione globale dell'attività scaturisce dalla valutazione complessiva dei risultati (in relazione agli obiettivi individuali ed organizzativi) e del comportamento organizzativo.

I punteggi finali di ciascun fattore devono essere moltiplicati per i rispettivi pesi (deliberati ad inizio anno dal Consiglio di Amministrazione).

Si sommano quindi i due valori e la somma ottenuta si trasforma in un punteggio totale, al quale corrisponderà un giudizio complessivo.

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

SCHEDA DI VALUTAZIONE GLOBALE DELL'ATTIVITA' PERSONALE DI CATEGORIA B C D ANNO 20..			
NOME E COGNOME:		DIREZIONE:	
OGGETTO DI VALUTAZIONE	PESO% (A)	PUNTEGGIO CONSEGUITO (B)	PUNTEGGIO FINALE (A)*(B)
RISULTATI		**	
COMP. ORG.		***	
TOTALE	100%	TOTALE •	
NOTA A CURA DEL VALUTATORE:			
• SCALA DI VALUTAZIONE GLOBALE		QUOTE DI INCENTIVAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DA ASSEGNARE	
0 - 2,2	Non adeguato		
2,3 - 3,8	Parzialmente adeguato		
3,9 - 7,4	Adeguato		
7,5 - 9,0	Più che adeguato		
9,1 - 10,0	Eccellente		
DATA _____			
IL VALUTATO.....		IL VALUTATORE.....	
**	In questa casella v� riportare il punteggio finale della "scheda di individuazione e valutazione dei risultati attesi"		
***	In questa casella v� riportare il punteggio finale della "scheda di valutazione del comportamento organizzativo"		

Le predette schede dei fattori *risultati raggiunti* e *comp. org.* dovranno essere comunicate per iscritto al dipendente perch  ne possa prendere visione e sottoscriverle, al fine di attestarne l'informativa ricevuta. Tale sottoscrizione non equivale ad accettazione delle valutazioni formulate ma costituisce una mera "presa visione".

In caso di assenza del dipendente è necessaria la notifica individuale con raccomandata A.R.

Nel caso in cui la valutazione riguardi una unità di personale trasferita per mobilità interna, la Struttura di destinazione dovrà procedere alla formulazione di una valutazione complessiva relativa all'intero anno, dopo avere acquisito un parere in merito dal Responsabile della Struttura di provenienza.

La somma complessiva dei due punteggi assegnati a ciascun dipendente determinerà la collocazione dello stesso nella graduazione prevista dall'art.19 del Decreto Legislativo n.150/2009 e dalle normative vigenti e l'attribuzione degli istituti premianti con criteri e modalità da stabilire in sede di contrattazione integrativa.

Se la valutazione ha esito "non adeguato", con punteggio compreso tra 0 e 2,2 punti, va accompagnata da un'adeguata e documentata motivazione redatta dal Responsabile della Struttura.

In tale caso, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, che non dà diritto alla corresponsione della retribuzione di risultato, è necessario acquisire in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persone di sua fiducia.

Pertanto, il dipendente valutato può formulare proprie osservazioni, entro 15 giorni dal ricevimento dell'informazione o della raccomandata ad apposito Organo designato dall'Amministrazione. Tale organo, presieduto dal Presidente della Commissione Consiliare del Personale, è composto dal Direttore Amministrativo/Generale (o da un suo delegato) da componenti nominati dal Consiglio di Amministrazione e da un numero pari di componenti nominati dalle rappresentanze sindacali in contrattazione integrativa. In caso di parità di voto dovrà prevalere quello del Presidente. Tale organo deve deliberare entro 20 giorni dal ricevimento delle osservazioni del dipendente.