



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

Area Direzionale
Servizio Programmazione e controllo

Prot. N°. **3886** del **02.02.2015**

Ai Personale tecnico e
amministrativo

I/10

Ai Dirigenti

Circolare n. **14** del **02.02.2015**

Ai Valutatori intermedi

Ai Referenti

LORO SEDI

**OGGETTO: Valutazione del personale tecnico amministrativo 2014.
Illustrazione obiettivi e attese 2015.**

Dal 1 febbraio al 31 marzo 2015 è prevista, nell'ambito del *ciclo della performance*, la formulazione e la comunicazione della valutazione del personale tecnico amministrativo per l'anno 2014 e, contestualmente, l'illustrazione degli obiettivi e il chiarimento delle aspettative per l'anno 2015.

Le modalità procedurali e di comunicazione - su quest'ultime in particolare si richiama l'attenzione dei Valutatori - sono descritte nelle *linee guida* di cui all'allegato, mentre tutto il materiale relativo al *ciclo della performance* è disponibile all'indirizzo:

<https://intranet.unige.it/personale/Sistemadivalutazioneedelpersonaletecnicoamministrativo.html>

Si evidenzia che, non essendo state apportate modifiche al *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, le differenze procedurali rispetto lo scorso anno sono modeste; si segnalano, in particolare, tre elementi:

1. sarà valutato soltanto il personale che abbia prestato almeno 30 giorni di effettivo servizio nell'anno (p. 3);
2. i Coordinatori tecnici di Dipartimento rivestono per la prima volta la funzione di referente per il personale che svolge attività tecnico scientifiche, sociosanitarie e di laboratorio; naturalmente, vista la recente nomina, il Coordinatore dovrà assumere informazioni ancor più circostanziate da tutti i soggetti utili (p. 3);
3. conformemente alle richieste ricevute e come stabilito in sede di assegnazione delle attese per il 2104, sono previsti diversi pesi, collegati al ruolo effettivamente rivestito dal dipendente, per le diverse aree di comportamento valutate; in questo modo, ad esempio, sarà data una maggiore rilevanza alla valutazione dei rapporti con l'utenza (orientamento al servizio) a chi svolge attività di *front office*, e, invece, maggiore rilevanza al rispetto delle tempistiche dei processi (orientamento al risultato) per chi è responsabile di procedimenti e svolge lavoro di *back office* (p. 6).

Tali cambiamenti sono evidenziati graficamente nel corso delle linee guida. Inoltre, a p. 11 è stata inserita una *checklist* che riepiloga tutte le attività necessarie per svolgere una valutazione finale corretta e consapevole e illustrare attese e obiettivi con gli adeguati strumenti comunicativi.

La valutazione finale è, infatti, il punto d'arrivo di una dialettica tra il Valutato e il Valutatore che si è sviluppata nel corso di tutto l'anno, costituendo l'intero processo uno strumento informativo, di relazione e di gestione partecipata delle risorse umane, utile per migliorare i servizi erogati all'utenza, sostenere la crescita professionale dei dipendenti e consolidare il clima organizzativo.

Per questo motivo, si evidenzia ai Valutatori la necessità prioritaria che la valutazione sia rispondente all'effettivo contributo fornito dal singolo e nel contempo assolutamente equilibrata e senza pregiudizi. In quest'ottica, è fondamentale che le valutazioni non siano condizionate dalla categoria, dall'area o dal ruolo di appartenenza del dipendente, affinché il processo sia diffusamente percepito come equo.

Per lo stesso motivo, s'invitano i Valutati a riflettere sul fatto che il processo di valutazione assicura, oltre al riconoscimento del proprio contributo al perseguimento degli obiettivi dell'Ateneo, un'occasione per lo scambio d'informazioni con i propri responsabili sull'andamento del lavoro.

In quest'ottica, la nomina dei Coordinatori tecnici di Dipartimento permetterà una comunicazione maggiormente focalizzata e proficua e contribuirà al consolidamento del modello organizzativo.

E' anche opportuno evidenziare che, tenuto conto di questi elementi e al fine di garantire un equilibrato livello di partenza, il risultato raggiunto (che ha un'incidenza sulla valutazione totale che va dal 40% al 50% a seconda della categoria), è stato calcolato tenendo conto del grado di raggiungimento medio dei diversi obiettivi a livello di Ateneo, anziché di quello specifico a livello individuale o di struttura.

Infine, come di consueto, sono programmati alcuni incontri sul tema rivolti ai dirigenti e al personale delegato ai colloqui.

Cordiali saluti

IL DIRETTORE GENERALE
(f.to Dott.ssa Rosa Gatti)

LINEE GUIDA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO VALUTAZIONE 2014 E ILLUSTRAZIONE OBIETTIVI E ATTESE 2015

INDICE:

1. INFORMAZIONI GENERALI
 - 1.1 attività
 - 1.2 soggetti
 - 1.3 accesso al sistema di valutazione on line
2. FORMULAZIONE DELLA VALUTAZIONE PER L'ANNO 2014
 - 2.1 oggetto della valutazione
 - 2.2 compilazione della scheda
 - 2.3 principi ed errori comuni
3. ILLUSTRAZIONE OBIETTIVI ED ATTESE PER L'ANNO 2015
 - 3.1 definizione e comunicazione degli obiettivi
 - 3.2 illustrazione degli obiettivi
 - 3.3 attese rispetto alle competenze organizzative
4. COLLOQUIO
 - 4.1 svolgimento del colloquio
5. CHECK LIST
6. LA VALUTAZIONE COME PROCESSO CONTINUO
 - 6.1 attività in corso d'anno

1. INFORMAZIONI GENERALI

Il processo di valutazione prevede, per ogni anno solare: l'assegnazione al personale di obiettivi, individuali e di gruppo (definiti nel *Piano della performance* e illustrati dal Valutatore), il monitoraggio in corso d'anno del comportamento organizzativo rispetto alle attese e del contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi, e la fase di valutazione finale, al termine dell'esercizio.

Nel colloquio individuale tra Valutato e Valutatore, che verrà svolto tra il 1 febbraio e il 31 marzo 2015, è comunicata a ciascun dipendente la valutazione per l'anno 2014 (sezione 2) e illustrati gli obiettivi e le attese relative alle competenze organizzative per l'anno 2015 (sezione 3).

1.1 ATTIVITÀ

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA

DAL 1 FEBBRAIO AL 31 MARZO

La scheda di valutazione, che contiene gli esiti della valutazione relativa al 2014 e l'indicazione delle attese per il 2015, è compilata *on line* in tutte le sue parti dal Valutatore, su proposta del Valutatore intermedio, in base alle informazioni fornite dal Referente.

COLLOQUIO

DAL I FEBBRAIO AL 31 MARZO

Il colloquio è normalmente svolto dal Valutatore, ma può essere delegato al Valutatore intermedio e al Referente, soggetti cui il sistema assegna un ruolo fondamentale nel processo valutativo.

Al fine di garantire continuità nella gestione delle risorse umane, si consiglia al Valutatore di delegare il colloquio, qualora possibile, allo stesso soggetto che ha provveduto ad illustrare gli obiettivi e/o a svolgere il colloquio intermedio nel 2014. In casi specifici può sussistere, tuttavia, l'opportunità che sia il Valutatore a svolgere direttamente il colloquio.

CONSEGNA DELLA SCHEDA E PRESA VISIONE DA PARTE DEL VALUTATO

DAL I FEBBRAIO AL 31 MARZO – DAL I AL 15 APRILE

Al termine del colloquio, al Valutato è consegnata copia della scheda compilata, sottoscritta dal Valutatore e dal soggetto che svolge il colloquio, contenente la valutazione del 2014 e l'indicazione di attese e obiettivi per il 2015.

La valutazione, l'illustrazione degli obiettivi e il chiarimento delle attese si considerano adempiuti con la presa visione della scheda *on line* da parte del Valutato, dal I al 15 aprile.

Al termine di tale periodo, i dati presenti nella scheda *on line* saranno definitivi. Per questo motivo è importante che il Valutato controlli la corrispondenza tra la scheda consegnatagli e i dati presenti sul sistema informatico.

COMITATO DI GARANZIA

I APRILE- 15 APRILE

Il Valutato, presa visione della scheda, può, dal I al 15 aprile, proporre al Comitato di Garanzia le proprie osservazioni, secondo le modalità che saranno indicate in una apposita comunicazione.

Il Comitato esamina tali osservazioni e, sentiti, se necessario, il Valutato -eventualmente accompagnato da un rappresentante sindacale o da un procuratore - e il Valutatore, decide in merito.

Il ricorso al Comitato di Garanzia sospende gli effetti della valutazione fino alla conclusione delle procedure di conciliazione.

COMUNICAZIONI AL DIRETTORE GENERALE

ENTRO IL 10 APRILE

Terminato lo svolgimento dei colloqui, e comunque entro e non oltre il 10 aprile, il Valutatore è tenuto ad attestare, per email all'indirizzo programmazioneecontrollo@unige.it, il corretto svolgimento della procedura, indicando i nominativi dei dipendenti per i quali, eventualmente, non è stato possibile procedere al colloquio, le relative motivazioni e le modalità alternative adottate. Il mancato rispetto dei tempi previsti, in mancanza di motivazioni oggettive collegate all'assenza del Valutato o del Valutatore, è sufficiente a inficiare la validità del processo con tutte le conseguenze previste in materia di procedure di conciliazione e di responsabilità dirigenziale.

PRIVACY

In ogni attività descritta tutti i soggetti coinvolti si devono attenere alle "*Linee guida in materia di trattamento di dati personali di lavoratori per finalità di gestione del rapporto di lavoro in ambito pubblico*" emesse dal Garante della Privacy il 14 giugno 2007, disponibili all'indirizzo: <http://www.garanteprivacy.it/garante/doc.jsp?ID=1417809>

1.2 SOGGETTI

DEFINIZIONI

STRUTTURA	Aree della Direzione Generale, CSITA.
UNITÀ ORGANIZZATIVA	Servizi e Settori della Direzione Generale e di CSITA, Scuole, Dipartimenti, Biblioteche, Centri e ISSUGE.
VALUTATO	Il dipendente il cui contributo individuale nell'organizzazione è oggetto di valutazione, ossia tutto il personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato

	e determinato <u>che abbia prestato almeno 30 giorni di effettivo servizio nell'anno.</u>
VALUTATORE	<p>Il soggetto responsabile di formulare la valutazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> -per il personale della Direzione Generale e CSITA: il Dirigente della relativa Area dirigenziale; -per il personale di Dipartimenti, Scuole, Biblioteche, Centri e ISSUGE: il Dirigente dell'Area per le Strutture fondamentali. <p>Tale responsabilità non è delegabile e il Valutatore è responsabile della valutazione finale attribuita al dipendente.</p>
VALUTATORE INTERMEDIO	<p>Il soggetto che formula una proposta di valutazione al Valutatore, sulla base delle informazioni fornite dal Referente, previa verifica di merito:</p> <ul style="list-style-type: none"> -per il personale della Direzione Generale e CSITA: il Capo Servizio di competenza; -per il personale di Dipartimenti, Scuole, Biblioteche: il Capo Servizio per la Scuola, Biblioteca e Dipartimenti cui la struttura fa riferimento. <p>Egli può svolgere, su delega del Valutatore, il colloquio.</p> <p>Per il personale dei Centri e ISSUGE e delle altre strutture non riconducibili ad un Servizio, il processo valutativo non prevede il Valutatore intermedio.</p>
REFERENTE	<p>Il soggetto che fornisce informazioni sul lavoro del Valutato, sia per diretta conoscenza, sia traendolo da ogni altro soggetto necessario, al Valutatore intermedio:</p> <ul style="list-style-type: none"> -per il personale della Direzione Generale e CSITA: il Capo Settore; -per il personale delle Scuole, dei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Sociali e Scienze Umanistiche, di ISSUGE, dei Centri con eccezione dei Giardini Botanici Hanbury: il Segretario Amministrativo (o equiparato); -per il personale delle Biblioteche di Scuola: il Direttore di Biblioteca di Scuola; -per il personale del CSSBA: il Direttore del CSSBA; -per il personale dei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Mediche e Farmaceutiche, Scienze Matematiche, fisiche e naturali e Politecnica e di GBH: il Segretario Amministrativo o il Coordinatore Tecnico a seconda che, in base alle attese indicate per il 2014 (ed eventuali successive modifiche), il dipendente svolga prevalentemente attività amministrative (o collegate) ovvero tecnico scientifiche, socio-sanitarie o di laboratorio. <p>Per il personale convenzionato, il Referente dovrà assumere informazioni presso il personale che coordina l'attività svolta in convenzione.</p> <p>Per il personale in servizio presso più sedi, il Valutatore dovrà riferirsi ad un Referente per ciascuna sede.</p> <p>Egli può svolgere, su delega del Valutatore, il colloquio.</p>
DIPENDENTI DI CATEGORIA B, C e D SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ	Tutti i dipendenti di categoria B e C e i dipendenti di categoria D cui non sia stato conferito, nell'anno di riferimento, un incarico ai sensi dell'art. 91, comma 3, del CCNL vigente e relativa normativa di attuazione.
DIPENDENTI DI CATEGORIA EP e D CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ	Tutti i dipendenti di categoria EP, con o senza incarico di responsabilità. I dipendenti di categoria D cui siano stati conferiti nell'anno di riferimento incarichi ai sensi dell'art. 91, comma 3, del CCNL vigente e relativa normativa di attuazione, riportati in tabella 1.1), ossia Segretario Amministrativo, Capo Settore, Direttore di Biblioteca e Coordinatore Tecnico. Non sono incarichi di responsabilità le posizioni organizzative, ossia i responsabili delle unità di Scuole, Centri e Dipartimenti.

CASI PARTICOLARI

- a. Nel caso in cui il dipendente sia assente per l'intero periodo dal 1 febbraio al 31 marzo e non possa quindi svolgersi il colloquio, la comunicazione della valutazione avviene con le modalità ritenute più opportune e comunque riscontrabili, concordandole con il Valutato, nel rispetto del diritto alla riservatezza (ad esempio, previa verifica delle condizioni di fattibilità da parte del Valutatore, tramite consultazione della scheda *on line* da parte del Valutato) o, in mancanza, tramite invio postale della scheda cartacea presso il domicilio del Valutato, ai fini

della presa visione e della presentazione di eventuali osservazioni, salvo ricorso al Comitato di Garanzia entro i termini previsti.

- b. Nel caso di dipendenti in servizio presso due strutture, o che abbiano cambiato struttura di servizio nel corso dell'anno oggetto della valutazione o nel periodo dell'anno in corso, il Valutatore tenuto a effettuare il colloquio è il responsabile della struttura che costituisce la sede principale di attività del dipendente al momento della valutazione, mentre il Referente deve necessariamente raccogliere informazioni presso il responsabile della struttura di precedente servizio, o della sede non principale.
- c. Nel caso di mutamenti organizzativi o di mutamenti di incarichi dirigenziali nel periodo dell'anno in corso o nella seconda metà di quello oggetto della valutazione, il Valutatore tenuto a effettuare il colloquio è il responsabile della struttura che costituisce la sede di attività del dipendente al momento della valutazione. In tal caso è necessario che il Valutatore assuma dal precedente dirigente informazioni accurate e ne tenga conto in modo prevalente, tranne nel caso di specifiche e comprovate motivazioni.
- d. La valutazione dei dipendenti in distacco, anche sindacale, è effettuata dal Direttore Generale, tenuto conto anche degli elementi forniti dall'organo responsabile della struttura presso cui il dipendente presta l'attività.
- e. Relativamente al personale in regime di convenzione con il SSN, la valutazione ha ad oggetto esclusivamente l'attività non assistenziale.
- f. Per il personale cessato in corso d'anno, nel caso in cui si sia provveduto alla valutazione prima della effettiva cessazione, devono essere riportati, a cura del dirigente della struttura presso la quale il dipendente prestava servizio prima della cessazione, i punteggi risultanti dalla scheda cartacea controfirmata dal dipendente per presa visione. Nel caso non si sia provveduto alla valutazione prima della cessazione, la comunicazione della valutazione avviene con le modalità ritenute più opportune e comunque riscontrabili, concordandole con il Valutato, nel rispetto del diritto alla riservatezza o, in mancanza, tramite invio postale della scheda cartacea presso il domicilio del Valutato, ai fini della presa visione e della presentazione di eventuali osservazioni, salvo ricorso al Comitato di Garanzia entro i termini previsti.
- g. In caso di personale deceduto, ai fini della determinazione del trattamento accessorio dovuto agli aventi diritto, occorre compilare la scheda *on line* e conservarne agli atti una copia cartacea.

1.3 ACCESSO AL SISTEMA DI VALUTAZIONE ON LINE

ACCESSO PER IL VALUTATORE

Per accedere al sistema, il Valutatore deve:

1. collegarsi, da qualsiasi computer dotato di accesso a internet anche esterno alla rete di Ateneo, all'indirizzo:

<http://valutazione.aulaweb.unige.it/course/view.php?id=259>

2. inserire le apposite credenziali inviate ai Valutatori.

3. all'eventuale richiesta di chiave di accesso inserire: kB614mLc

4. scegliere la tipologia contrattuale del personale (BCD senza incarico (ulteriormente distinta nei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Mediche e Farmaceutiche, Scienze Matematiche, fisiche e naturali, Politecnica e GBH tra chi svolge attività tecnico scientifica, sociosanitaria o di laboratorio ovvero amministrative e collegate); D con incarico; EP) che si intende valutare.

Nell'ambito del sito sono indicate ulteriori dettagliate istruzioni.

Sullo stesso sito è attivato un forum nel quale si possono chiedere, agli uffici competenti, ulteriori informazioni relative al funzionamento.

Si provvederà, su richiesta del Valutatore, a fornire credenziali specifiche con accesso parziale a Valutatori intermedi e Referenti. Tali soggetti saranno abilitati ad accedere ed eventualmente compilare esclusivamente le schede di valutazione relative al personale di competenza.

Le schede possono essere modificate, purché in coerenza con quanto indicato nella scheda cartacea eventualmente già consegnata al dipendente, fino al 31 marzo.

ACCESSO PER IL VALUTATO

Per accedere, il Valutato deve:

1. collegarsi, da qualsiasi computer dotato di accesso a internet anche esterno alla rete di Ateneo, all'indirizzo:

<http://valutazione.aulaweb.unige.it/course/view.php?id=259>

2. inserire le proprie credenziali unigepass (le stesse utilizzate per accedere al cedolino on line).
3. all'eventuale richiesta di chiave di accesso inserire: kB614mLc
4. scegliere la propria tipologia contrattuale di appartenenza (BCD senza incarico (ulteriormente distinta nei Dipartimenti delle Scuole di Scienze Mediche e Farmaceutiche, Scienze Matematiche, fisiche e naturali, Politecnica e GBH tra chi svolge attività tecnico scientifica, sociosanitaria o di laboratorio ovvero amministrative e collegate); D con incarico; EP).

Nell'ambito del sito sono indicate ulteriori dettagliate istruzioni.

Sullo stesso sito è attivato un forum nel quale si possono chiedere, agli uffici competenti, ulteriori informazioni relative al funzionamento.

Al Valutato è possibile prendere visione esclusivamente della propria scheda di valutazione.

Tale scheda sarà visibile soltanto alla conclusione del processo di valutazione, ossia dal 1 aprile.

2. FORMULAZIONE DELLA VALUTAZIONE PER L'ANNO 2014

2.1 OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

La valutazione del personale consiste nella rilevazione del rendimento individuale, qualitativo e quantitativo, in un determinato periodo di tempo (1 gennaio - 31 dicembre 2014), in relazione a:

- le competenze organizzative, ossia le competenze effettivamente dimostrate dal Valutato nello svolgimento dell'attività lavorativa (non quelle "teoricamente" possedute) e il contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- il risultato raggiunto, ossia il grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali assegnati al Valutato.

La valutazione si basa sull'analisi di dati e fatti oggettivi, relativi a specifici eventi (e quindi non su opinioni personali o impressioni generiche), tenuto conto dell'influenza di tutte le circostanze e fatti di particolare rilievo che possano aver inciso, nel periodo di tempo considerato, positivamente o negativamente sulla prestazione.

Oggetto della valutazione sono quindi esclusivamente la qualità e le modalità di svolgimento della prestazione rispetto alle attese in relazione alle responsabilità attribuite, e i risultati raggiunti dal valutato rispetto agli obiettivi assegnati; ogni considerazione di tipo personale deve restare al di fuori della procedura di valutazione.

La prestazione è:

- un insieme di atti e comportamenti
- messi in atto da una persona
- nell'ambito di ruolo lavorativo
- relativamente a un determinato periodo di tempo
- in funzione di determinati attese e/o obiettivi

Come previsto dal sistema, le competenze organizzative sono oggetto di valutazione per tutti i dipendenti con le stesse modalità, mentre il risultato raggiunto è valutato in relazione alla tipologia di obiettivo assegnato.

Ai fini della valutazione, il Valutatore, nel rispetto dei principi sotto indicati, è tenuto a raccogliere una proposta di valutazione da parte del Valutatore intermedio, individuato, come indicato nella precedente sezione 1.2, nel Capo Servizio di riferimento, qualora presente. In caso la struttura ove presta servizio il Valutato non preveda la figura del Capo Servizio, oppure tale posizione risulti scoperta, il Valutatore si avvarrà direttamente delle informazioni fornite dal Referente.

Il Valutatore intermedio basa la propria proposta di valutazione sulle informazioni fornite dal Referente.

Il Referente, a sua volta, è tenuto ad assumere, anche per vie brevi, informazioni sull'attività del Valutato da qualsiasi soggetto ritenuto idoneo, qualora non ne abbia sufficiente conoscenza diretta. Ad esempio, e a titolo assolutamente non esaustivo, si evidenzia la necessità di assumere informazioni, per il personale che svolge attività scientifiche e di laboratorio, dal Direttore di Dipartimento e dai docenti responsabili del laboratorio e gli altri docenti di riferimento. Il Valutatore dovrà, altresì, esaminare quanto dichiarato dal dipendente in sede di autovalutazione.

Questa prassi è prevista a garanzia del principio in base al quale per valutare è necessario conoscere l'operato ed il lavoro del dipendente; tale prassi non limita la responsabilità e l'autonomia del Valutatore, ma costituisce il necessario supporto a garantire l'efficacia del processo di valutazione.

Inoltre, il Valutatore dovrà esaminare quanto indicato nella scheda di autovalutazione eventualmente consegnata nei termini previsti e potrà, verificatane l'attendibilità, la pertinenza e la coerenza con la realtà, tenerne conto nel formulare la propria valutazione.

In tutti i casi, responsabile della valutazione finale è il Valutatore.

COMPETENZE ORGANIZZATIVE

Il contributo del dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e i comportamenti organizzativi agiti rispetto alle attese chiarite nel colloquio di comunicazione devono essere analizzati in relazione alle seguenti macroaree:

orientamento al servizio	soddisfazione dell'utenza interna ed esterna o degli interlocutori (nel caso il Valutato non si rapporti direttamente all'utenza è necessario tenere conto delle finalità del servizio e dei relativi interlocutori istituzionali)
integrazione organizzativa	soddisfazione dei colleghi, partecipazione a commissioni e gruppi di lavoro, trasmissione ai colleghi di conoscenze acquisite in corsi di formazione, trasmissione ai colleghi di <i>best practice</i> , inserimento di colleghi neoassunti
integrazione nei processi	proposte concrete e attuabili di soluzione a problematiche dell'ufficio, partecipazione a progetti, assenza di ricorsi dovuti ad errori nell'applicazione delle norme
orientamento al risultato	rispetto dei termini dei processi, soddisfazione dell'utenza riguardo alla precisione e alla celerità nella definizione dei processi, flessibilità e arricchimento di mansioni

A tal fine assumono fondamentale importanza le aspettative chiarite in occasione del colloquio di illustrazione degli obiettivi per l'anno 2014, cui è necessario fare riferimento per operare un confronto con le competenze organizzative effettivamente dimostrate dal dipendente nel corso dell'anno, tenuto conto anche di quanto emerso in occasione del colloquio intermedio di valutazione.

In caso di mutamenti in corso d'anno, le competenze organizzative dovranno essere valutate rispetto alle attese che risultino, sentito il dipendente, prevalenti. Esempio: trasferimento dal 1 ottobre dal Dipartimento 1 (assegnazione attese C-didattica) al Dipartimento 2 (assegnazione attese C-ricerca), prevalgono le attese C-didattica.

Per la valutazione delle competenze organizzative, il Valutatore potrà esaminare quanto dichiarato dal Valutato in sede di autovalutazione e formulare la propria valutazione tenuto conto di quanto lo stesso ha indicato. Nell'esame di tale dichiarazione il Valutatore dovrà verificare l'attendibilità di quanto dichiarato: la pertinenza e la coerenza con la realtà degli elementi che il Valutato ha scelto di proporre, oltre a fornire informazioni utili, costituiscono elementi di valutazione del grado di consapevolezza del valutato.

RISULTATO RAGGIUNTO

Si ricorda che, per il 2014, sono stati previsti dal *Piano della performance 2014-2016* (pag. 34 e seguenti) gli obiettivi riportati nella tabella 1, in fondo al presente documento, il cui grado di raggiungimento è stato rilevato d'ufficio e indicato nella tabella per ciascuno di essi.

In caso di mutamenti in corso d'anno, le percentuali di raggiungimento dei diversi obiettivi saranno parametrizzate d'ufficio ai diversi periodi dell'anno. Esempio: conferimento di incarico di Capo Settore dal 1 luglio, 50% x obiettivo di gruppo + 50% x obiettivo individuale relativo all'incarico.

2.2 COMPILAZIONE DELLA SCHEDA

Il Valutatore, accedendo alla piattaforma informatica *Aulaweb*, secondo le istruzioni fornite nel presente documento e nell'ambito del sito, compila i campi della scheda relativi alle competenze organizzative e alla valutazione del risultato raggiunto, in base a quanto rilevato nel corso dell'anno di riferimento.

La rilevazione delle **competenze organizzative**, dimostrate dal Valutato nell'ambito dell'organizzazione, avviene in relazione alle 4 macro aree illustrate nella sezione precedente, ossia, *orientamento al servizio*, *integrazione organizzativa*, *integrazione nei processi*, *orientamento al risultato*.

Per ogni macro area di competenza organizzativa è indicata una scala, che prevede 6 modalità di comportamento, cui è correlato un punteggio da 0 a 5. Il Valutatore seleziona la modalità che, in base alle informazioni in suo possesso, meglio descrive le competenze organizzative dimostrate dal Valutato, con esclusivo riferimento all'anno 2014.

L'assegnazione di punteggi pari a 0, 1 e 5 deve essere sinteticamente motivata nell'apposito campo della scheda on line.

E' opportuno ricordare che le 4 macro aree di competenza organizzativa hanno un peso diverso a seconda della attese assegnate al dipendente (P1-P4), come risulta dalla tabella 3 alla fine del presente documento. Il punteggio totale relativo alle competenze organizzative, pertanto, risulta pari a:

macro area di competenza	Punteggio (0-5)	Fattore di ponderazione (P1+P2+P3+P4=100%)
orientamento al servizio	C1	P1
integrazione organizzativa	C2	P2
integrazione nei processi.	C3	P3
orientamento al risultato	C4	P4
A=PUNTEGGIO TOTALE COMPETENZE ORGANIZZATIVE=		$(C1*P1)+(C2*P2)+(C3*P3)+(C4*P4)$

Il campo relativo al **risultato raggiunto** riporta il valore rilevato d'ufficio in relazione agli obiettivi individuali o di gruppo assegnati, indicato nell'ultima colonna della tabella 1.

Il sistema provvede automaticamente a rilevare la valutazione complessiva conseguita dal Valutato, data dalla media ponderata delle valutazioni ottenute per le competenze organizzative e per il risultato raggiunto e riportate nei relativi campi.

Per il personale di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità, le competenze organizzative hanno un peso del 60% e il risultato raggiunto del 40%.

Per il personale di categoria D con incarichi di responsabilità (ossia soltanto Segretario Amministrativo, Capo Settore, Direttore di Biblioteca e Coordinatore Tecnico) ed EP, le competenze organizzative hanno un peso del 50% e il risultato raggiunto del 50%.

In caso di conferimento di incarico di responsabilità in corso d'anno, tali percentuali saranno parametrare d'ufficio alla durata dell'incarico. Esempio: conferimento di incarico di Capo Settore dal 1 luglio, 55% competenze organizzative, 45% risultato raggiunto.

Il risultato ottenuto costituirà la valutazione complessiva attribuita al Valutato:

B, C e D SENZA INCARICO	D CON INCARICO	EP
A = totale competenze organizzative	A = totale competenze organizzative	A = totale competenze organizzative
B = totale risultato raggiunto	B = totale risultato raggiunto	B = totale risultato raggiunto
valutazione complessiva = $(A*0,6 + B*0,4) \times 100$	valutazione complessiva = $(A*0,5 + B*0,5) \times 100$	valutazione complessiva = $(A*0,5 + B*0,5) \times 100$

Le schede possono essere stampate, singolarmente o collettivamente, dalla schermata iniziale.

La copia cartacea della scheda non deve essere inviata al Direttore Generale, in quanto saranno utilizzati esclusivamente i dati inseriti *on line* alla data ultima di compilazione della scheda (31 marzo). E' comunque **opportuno** che il Valutatore trattenga una copia della scheda controfirmata dal Valutato per presa visione.

Inoltre, una copia della scheda, sottoscritta dal Valutatore e dal soggetto delegato al colloquio, se diverso, deve essere consegnata al dipendente.

2.3 PRINCIPI ED ERRORI COMUNI

Nella valutazione, il Valutatore deve attenersi alle seguenti indicazioni generali:

1. La valutazione deve tenere conto del ruolo, della categoria e dell'area di appartenenza del dipendente: non è possibile chiedere al dipendente comportamenti non ricompresi nelle mansioni esigibili. Per questo motivo è necessario porre la massima attenzione affinché la valutazione non sia condizionata dalla categoria, dall'area o dal ruolo.
2. La valutazione deve tenere conto delle competenze (conoscenze, capacità e abilità professionali) richieste dal ruolo. Anche per questo motivo è necessario porre la massima attenzione affinché la valutazione non sia condizionata dalla categoria, dall'area o dal ruolo.
3. La valutazione deve tenere conto dei mezzi messi a disposizione del dipendente dalla struttura.
4. La disponibilità alla flessibilità delle mansioni costituisce elemento positivo di valutazione.
5. I rapporti personali tra Valutato e Valutatore devono rimanere estranei al processo di valutazione.

6. La valutazione deve sempre tenere conto del fine di fornire un servizio adeguato all'utenza, esterna ed interna. Il Valutatore, per esprimere una valutazione il corretta ed equilibrata, deve fare attenzione a non incorrere in una serie di imprecisioni ed inesattezze. Gli stessi errori possono essere fatti dal Valutato nell'interpretare la valutazione ricevuta. Infatti, talvolta, sia chi valuta che chi viene valutato può assumere atteggiamenti derivanti da convinzioni ed idee non corrette o distorte sulla valutazione. A tal fine si riporta un quadro di sintesi dei più frequenti errori, quale ulteriore spunto di riflessione:

Influenza dei pregiudizi (stereotipi). I pregiudizi possono, in misura maggiore o minore, fare interpretare le azioni compiute da una persona in modo del tutto soggettivo e non giustificato. Nelle valutazioni hanno un peso elevato le esperienze passate per cui si rischia, ad esempio, di valutare in modo meno severo chi ha dato buoni risultati e viceversa si guarda in modo più severo chi nel recente passato ha lavorato con minore intensità.

Influenza dei sentimenti personali. Occorre sempre evitare di far riferimento ai sentimenti personali nei confronti del Valutato: i rapporti di amicizia, di gratitudine, di collaborazione, di simpatia o antipatia possono influenzare il giudizio, anche se in buona fede. Pertanto occorre attenersi ai fatti concreti, non è la verifica di una rapporto personale, ma dei comportamenti organizzativi tenuti e risultati raggiunti o meno da un collaboratore.

Influenza dei giudizi precedenti. Ogni situazione di valutazione è una situazione nuova, pertanto non bisogna rifarsi a giudizi espressi in precedenza. Giudizi precedentemente formulati su una persona possono indurre il Valutatore a mantenere costante il proprio giudizio a distanza di tempo, più di quanto la situazione lo giustifichi.

Tendenza mediana. Altro pericolo da evitare è la tendenza mediana, che si verifica quando il Valutatore, preoccupato di esprimere giudizi positivi o negativi, fa una media dei comportamenti. In questo modo si ha un generale appiattimento delle valutazioni e non possono essere fornite indicazioni di miglioramento.

Effetto della persona simile a me. In questo caso si tende a valutare gli altri con lo stesso metro con cui si giudica se stessi. Quindi il Valutatore tende a giudicare positivamente o negativamente chi ha una o più caratteristiche del proprio comportamento.

Effetto alone. Si ha quando una sola caratteristica della persona da valutare, positiva o negativa, condiziona il giudizio sulle altre caratteristiche. Ciò si verifica più spesso quando si deve dare una valutazione in fretta, quando si hanno poche informazioni dirette e si devono recuperare dalla memoria gli elementi necessari per completare l'elaborazione del giudizio.

Condizionamento della posizione/del ruolo. Si attribuiscono valutazioni più alte ai ruoli più importanti e che rivestono una posizione elevata.

Effetto prime e ultime impressioni. Si ha quando l'elaborazione del giudizio di valutazione viene influenzata unicamente dalle prime impressioni o da quelle ricevute per ultime, non tenendo in debito conto i cambiamenti comunque avvenuti.

Errore di generosità. Si ha quando si danno valutazioni elevate per non "recare danno" al Valutato.

La trappola della finta eccellenza di massa. Spesso si preferisce attribuire punteggi elevati in maniera indistinta per non penalizzare nessun collaboratore rispetto all'incentivo economico legato al risultato della valutazione; tuttavia, questo atteggiamento Valutativo distorce la percezione da parte del collaboratore della sua reale prestazione e non permette di identificare i punti di forza e le aree di miglioramento, tanto meno di premiare chi si è distinto con una prestazione sopra la norma. Le valutazioni eccellenti, cioè con il massimo punteggio, dovrebbero essere contenute, ovvero riguardare un ristretto numero di persone con caratteristiche di professionalità significative e quindi non rappresentativi di tutti i Valutati. Tali valutazioni richiedono, inoltre, una adeguata motivazione.

La valutazione media non è mediocre. Si è portati a pensare che medio sia sinonimo di mediocre, invece tra i due termini esiste una profonda differenza: il mediocre non apporta nessun contributo all'organizzazione, il medio invece svolge adeguatamente i propri compiti. Confondere le due categorie comporta una distorsione nelle valutazioni che porta i Valutatori ad attribuire punteggi elevati a tutti i collaboratori. Considerando il funzionamento di una grande organizzazione, la prestazione più importante e significativa è quella che, in fase di valutazione, ottiene un punteggio sui livelli intermedi della scala. Non sono, infatti, i pochi eccellenti a fare una buona organizzazione, bensì una maggioranza di persone nella media, capaci e con una professionalità adeguata al proprio compito.

Confondere la valutazione con il punteggio. Un errore comune, frequente anche tra i Valutati, è quello di ridurre la valutazione all'esito quantitativo del punteggio. In realtà, la valutazione è molto più del semplice punteggio: è l'insieme delle considerazioni in merito alla prestazione di un collaboratore, sulla base di informazioni di diverso tipo. Il punteggio non è altro che una semplificazione di tali considerazioni di più ampio respiro, che consente di quantificare e rendere più fruibile la valutazione ai fini retributivi. La valutazione fa quindi riferimento più al giudizio qualitativo che al punteggio attribuito. E' importante che il Valutatore abbia chiara questa distinzione perché possa, in

sede di restituzione, valorizzare le considerazioni qualitative che sottostanno al punteggio, semplice sintesi matematica di un giudizio molto più articolato e complesso.

3. ILLUSTRAZIONE OBIETTIVI ED ATTESE PER L'ANNO 2015

Contestualmente alla formulazione della valutazione per l'anno 2014, è necessario procedere all'illustrazione degli obiettivi definiti e al chiarimento delle attese relative alle competenze organizzative per l'anno 2015.

3.1 DEFINIZIONE E COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Nel *Piano della performance 2015-2017* sono stati assegnati obiettivi individuali a tutti i dipendenti di categoria EP ed ai dipendenti di categoria D con incarico, in relazione agli incarichi di responsabilità conferiti. Parimenti, al personale di categoria B, C e D senza incarico di responsabilità sono stati assegnati obiettivi di gruppo.

Al fine di rendere evidente il contributo del personale tecnico amministrativo al perseguimento delle strategie di Ateneo, tali obiettivi, di seguito riportati, prevedono la partecipazione, secondo l'attività svolta, al perseguimento di uno o più obiettivi gestionali (ossia di supporto alla mission) attribuiti alla struttura di appartenenza.

Al termine del processo di valutazione 2015, il risultato raggiunto dal Valutato sarà fornito dalla media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali per i quali è prevista la sua partecipazione. Tale grado verrà rilevato d'ufficio, tramite gli indicatori o i cronoprogrammi dettagliatamente illustrati nel *Piano della performance 2015-2017* e nel relativo allegato tecnico.

Gli obiettivi, come definiti al punto precedente, sono stati formalmente comunicati al personale con la pubblicazione sul sito di Ateneo del Piano della performance 2015-2017, disponibile all'indirizzo:

http://www.unige.it/amministrazione_trasparente/performance.html

Nel caso in cui, in corso d'anno, un obiettivo, per ragioni o difficoltà oggettive, si riveli impossibile o troppo oneroso da raggiungere, è consentito rivederlo con le stesse modalità indicate per la sua definizione.

3.2 ILLUSTRAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il Valutatore, contestualmente alla comunicazione della valutazione, illustra al personale, individualmente, gli obiettivi di cui sopra, contestualizzandoli rispetto alla struttura e al contenuto e all'ambito di attività del dipendente.

Si evidenzia l'importante valore informativo di questo momento, atto a dirigere l'attività della struttura e stabilire le priorità nel lavoro.

Tale illustrazione, sia per gli obiettivi individuali che di gruppo, comporta anche:

- a) La necessità di indicare al Valutato quali siano gli ambiti di attività della struttura o dell'unità organizzativa correlati al perseguimento degli obiettivi previsti, in cui sia specificamente coinvolto, e con quali altre strutture sia necessaria la collaborazione (nel caso di obiettivi trasversali).
- b) La necessità di illustrare al Valutato il contributo specifico richiestogli, in ragione della sua posizione o della sua attività, nel perseguimento degli obiettivi.

3.3 ATTESE RISPETTO ALLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

Le attese relative ai comportamenti organizzativi e al contributo del dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza sono collegate all'area, alla categoria e al ruolo da esso rivestito.

Per il personale titolare di incarichi di responsabilità, le attese relative ai comportamenti organizzativi, che vanno intese in relazione all'attività svolta dal dipendente in misura prevalente (es. in relazione all'attività di supporto alla didattica), sono già riportate nelle apposite schede (tabella 3), e devono essere, se necessario, solo contestualizzate dal Valutatore.

Per il personale di categoria B, C e D senza incarico, al momento della comunicazione degli obiettivi, il Valutatore, sentito il Valutato, tenuto conto dell'area, della categoria e del tipo di attività da esso svolta, dovrà indicare le attese per ciascuna macro area di comportamento e evidenziarne il diverso peso.

Al fine di adattare le attese relative alle competenze organizzative sia ai diversi ambiti di attività svolta dal Valutato, che ai diversi livelli di autonomia e responsabilità in relazione alla categoria contrattuale cui appartiene, è stata approntata la matrice riportata in tabella 3 alla fine del documento. Tale matrice illustra le attese, con relativa ponderazione, in relazione a ciascuna macroarea di comportamento, a seconda dell'ambito di attività e della categoria contrattuale del Valutato. Nell'apposito campo della scheda di valutazione on line dovrà essere indicato il codice composto da categoria del dipendente + numero relativo all'attività prevalente (es. C ricerca (2), per un dipendente di categoria C con attività prevalente nell'ambito supporto alla ricerca).

Ai fini della determinazione delle attese, l'attività tecnico scientifica è inclusa nell'attività "laboratorio".

Le attività "supporto alla ricerca" e "supporto alla didattica" fanno, invece, riferimento all'attività di supporto amministrativo, il supporto tecnico è rappresentato dall'attività "laboratorio".

Al termine del processo di valutazione 2015, la valutazione delle competenze organizzative sarà effettuata rispetto alle attese individuate in questa fase.

Nel caso non si provveda all'indicazione specifica delle attese, si terrà conto delle attese indicate per categoria, nella colonna di sinistra della suddetta tabella 3, con ponderazione di ciascuna delle 4 macro aree al 25%.

Le attese attribuite al dipendente nel 2014 sono già state inserite nel sistema *on line* e possono essere confermate o modificate per il 2015.

4. COLLOQUIO

4.1 SVOLGIMENTO DEL COLLOQUIO

Come anticipato, lo svolgimento del colloquio è la fase del processo in cui viene comunicata al Valutato, da parte del Valutatore, la valutazione formulata per il 2014 e illustrati gli obiettivi e le attese rispetto alle competenze organizzative per il 2015.

Si sono già analizzati gli elementi da indicare nella scheda di valutazione e da comunicare al Valutato. In questa sezione si approfondiranno invece i fondamentali aspetti comunicativi e quelli procedurali della fase in esame.

Il colloquio individuale, da tenersi in contraddittorio, è teso a:

- a) consentire al Valutatore di esplicitare le motivazioni che hanno condotto alla valutazione relativa al 2014 e al Valutato di esprimere le proprie osservazioni.
- b) illustrare gli obiettivi e chiarire le aspettative per il 2015, consentendo anche in questo ambito al Valutato di esprimere le proprie osservazioni.

Tale fondamentale momento di confronto, così come tutta la procedura, è finalizzato alla condivisione di informazioni e opinioni, tramite reciproco *feedback*.

Il Valutato, nel corso del colloquio, può, se necessario, essere assistito.

Come già detto, il colloquio, su delega del Valutatore, può essere tenuto dal Valutatore intermedio o dal Referente.

Nel caso si siano rilevate criticità, o su richiesta del Valutato, è necessario redigere un verbale sintetico (nell'apposito campo della scheda online).

Il colloquio di comunicazione della valutazione rappresenta un aspetto qualificante del sistema e costituisce un'occasione di confronto tra Valutatore (o delegato) e Valutato sui giudizi espressi in merito ai punti di forza riconosciuti e agli eventuali ambiti di miglioramento riscontrati.

Nel caso in cui il Valutatore deleghi lo svolgimento del colloquio al Valutatore intermedio o al Referente, si suggerisce che sia solo una di queste due figure a condurre direttamente il colloquio, affinché il Valutato possa sentirsi a suo agio, non in posizione di minoranza, libero da tensioni e da timori che potrebbero bloccarlo o farlo chiudere in difesa. Creare un clima professionale e di fiducia diventa perciò un presupposto indispensabile affinché il colloquio possa instaurarsi su basi di collaborazione ed apertura.

Il colloquio è un momento delicato, che va preparato con attenzione. E' importante sottolineare che il Valutatore dovrà condurre il colloquio di valutazione ricordandosi che l'oggetto del giudizio non è la persona, ma unicamente la sua prestazione, e provvedere così a discutere fatti, dati e informazioni e non fare riferimento a caratteristiche personali, ad analizzare i problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento.

La premessa indispensabile del colloquio consiste nel predisporre nel modo più adatto l'ambiente in cui viene effettuato. Ciò contribuisce a rafforzare nel Valutato la certezza che quello che sta accadendo dal punto di vista organizzativo è un fatto significativo e formalmente riconosciuto e non una situazione occasionale ed improvvisata.

É buona regola infatti che il Valutatore pianifichi la conduzione del colloquio informando per tempo la persona valutata e programmando le proprie attività in modo da potersi concentrare sul colloquio, senza essere disturbato. Il Valutatore può stabilire una griglia contenente le linee guida da seguire durante il colloquio, ovvero l'insieme dei punti principali che intende esplorare. In ogni caso, pur mantenendo l'ordine di presentazione delle aree da discutere, che va adattato di volta in volta in base alla particolare interazione che si realizza con il Valutato, il Valutatore dovrebbe ricordarsi di sondare tutti gli aspetti di interesse al fine di restituire correttamente la valutazione al proprio collaboratore.

Da un punto di vista operativo è opportuno prevedere un tempo sufficiente per condurre e concludere il colloquio nel modo più consono possibile. In generale, chi conduce il colloquio deve sempre porre grande attenzione nel mantenere il più elevato grado di interesse, collaborazione e motivazione nel Valutato. E' importante che a quest'ultimo rimanga l'impressione di avere fatto un'esperienza utile ed arricchente.

Nella fase di restituzione dei giudizi al proprio collaboratore il Valutatore dovrebbe essere consapevole che in un lavoratore adulto i cambiamenti comportamentali sono generalmente piuttosto contenuti; pertanto dovrebbe cercare di fornire un supporto al Valutato, focalizzandosi su aree di miglioramento limitate, ma specifiche.

Si propongono alcuni suggerimenti per il Valutatore ai fini di una corretta gestione del colloquio:

- predisporre adeguatamente e senza la possibilità di essere disturbati il luogo dove verrà effettuato il colloquio;
- informare in anticipo il Valutato sui tempi (giorno ed ora), sul luogo e sulle modalità del colloquio (chi restituirà la valutazione; esempio: il Valutatore, il Valutatore intermedio o il Referente);
- prepararsi prima di iniziare un colloquio, anche rivedendo la scheda di valutazione, appuntandosi i fatti che avvalorano le proprie valutazioni e richiamando obiettivi e aspettative da illustrare e chiarire;
- iniziare un colloquio solo quando si è certi di poterlo concludere senza interruzioni. In ogni caso non deve mai venire troncato bruscamente;
- stabilire un iter definito in fasi, che riporti i punti sui quali indirizzare l'attenzione nel corso del colloquio (inizio, "rottura del ghiaccio", agenda del colloquio, cosa si farà, come la si farà, durata media,...);
- aprire il colloquio informando il Valutato circa l'obiettivo, i tempi e i modi attraverso cui si svolgerà il colloquio;
- mantenere un atteggiamento aperto al confronto e disponibile all'ascolto;
- nel restituire le proprie valutazioni al Valutato cominciare con gli aspetti positivi ed attenersi a fatti e situazioni concretamente identificabili.
- nell'illustrare gli obiettivi e chiarire le aspettative contestualizzare i singoli punti rispetto alle attività e all'ambiente di lavoro del Valutato.

5. CHECK LIST

Si riassumono di seguito le attività necessarie ad assicurare un efficace svolgimento della procedura:

1	Verificare il piano ferie della struttura e i periodi di astensione dei dipendenti in part time e programmare di conseguenza i colloqui
2	Verificare le attese e gli obiettivi di ciascun dipendente per il 2014, anche utilizzando il sistema <i>on line</i> (tabella 3)
3	Prendere visione e analizzare l'autovalutazione eventualmente formulata dal Valutato
4	Assumere, con l'ausilio del Referente e del Valutatore intermedio, dai precedenti responsabili o da gli utenti (in particolare Organi accademici e docenti) tutte le informazioni necessarie a giungere a una valutazione consapevole
5	Assumere dal Valutatore intermedio una proposta di valutazione che sia basata sulle informazioni del Referente e sul quelle di cui ai punti 3 e 4
6	Verificare, in base ai fatti osservati direttamente, riportati dal Referente o dal Valutatore intermedio, o assunti come indicato ai punti 3 e 4, se i comportamenti del Valutato sono stati in linea con le attese e formulare di conseguenza una valutazione cui corrisponde un punteggio (non il contrario)
7	Assicurarsi che la valutazione non sia condizionata dalla categoria, dall'area o dal ruolo del dipendente (o viziata da altri errori illustrati alla sezione 2.3), anche confrontandola con le valutazioni che si intende assegnare ad altri dipendenti della struttura

8	Preparare il colloquio, individuando, nel caso di scostamenti rispetto alle attese, possibili interventi correttivi e analizzando gli obiettivi (tabella 2) e le attese (tabella 3) per il 2015, al fine di contestualizzarli alla struttura
9	Convocare il Valutato con congruo preavviso per il colloquio
10	Dal 1 febbraio al 31 marzo effettuare il colloquio, superando ogni atteggiamento burocratico e attuando un ascolto attivo
11	Redigere un verbale sintetico del colloquio, soltanto nei seguenti casi: <ul style="list-style-type: none"> - richiesta del Valutato - criticità causate da gravi scostamenti rispetto alle attese o altri motivi
12	Comunicare entro il 10 aprile per email a programmazionecontrollo@unige.it l'avvenuta effettuazione dei colloqui (sezione 1.1 - comunicazioni al direttore generale)

6 LA VALUTAZIONE COME PROCESSO CONTINUO

6.1 ATTIVITA' IN CORSO D'ANNO

Illustrati gli obiettivi e chiarite le attese, il Valutatore, con l'ausilio del Valutatore intermedio e del Referente, osserva e monitora, durante tutto il corso dell'anno, il comportamento organizzativo del Valutato e il contributo da esso fornito al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

La valutazione è, infatti, un processo continuo, la cui formulazione finale è soltanto l'atto formale che sintetizza l'osservazione realizzata dal Valutatore nel corso dell'anno.

Utile strumento per una valutazione più oggettiva ed equilibrata è il "diario del Valutatore", che consente di annotare gli episodi salienti avvenuti durante il periodo di valutazione per riesaminarli successivamente.

In attesa del colloquio individuale obbligatorio che si terrà a partire dal 1 giugno, il Valutatore è tenuto a verificare periodicamente con i Valutati, in gruppo o individualmente e senza particolari formalità, l'andamento generale delle attività della struttura e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Infatti, ogni occasione è propizia per uno scambio d'informazioni col Valutato, teso a raccogliere le sue impressioni, a rilevare eventuali criticità, e a confrontarsi sugli strumenti atti a raggiungere gli obiettivi.

TABELLA 1 RISULTATO RAGGIUNTO

1.1 OBIETTIVI INDIVIDUALI COLLEGATI ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA 2014

AREA PER LE STRUTTURE FONDAMENTALI

N.	Incarico di responsabilità	Obiettivi individuali	Obiettivi gestionali	Peso	Raggiungimento	Note
IP1	Capi Servizio Scuola, Biblioteca e Dipartimenti	Garantire la qualità e l'economicità dei risultati, nel perseguimento degli obiettivi gestionali indicati nella colonna di destra per la struttura di competenza. Il risultato raggiunto sarà pari alla media ponderata dei relativi risultati.	GS24 applicazione delle metodiche per la distribuzione di risorse umane alle strutture	35%	75%	Sono state concluse le prime tre fasi del progetto, ma non si è conclusa l'assegnazione del personale alle strutture nei tempi
			GS33 verifica della validità degli indicatori di <i>performance</i> e prima rilevazione sperimentale dati ex ante	15%	100%	Il progetto si è concluso nei tempi
			GS37 definizione di una procedura di gestione on line delle schede di valutazione della didattica previste dall'ANVUR	15%	100%	Il progetto si è concluso nei tempi
			GS40 piena implementazione di U-Gov	35%	100%	Il progetto si è concluso nei tempi
TOTALE RISULTATO RAGGIUNTO					91%	
IP2	Segretari Amministrativi di Scuole e Dipartimenti	Garantire la correttezza tecnica e gestionale delle soluzioni adottate, nel perseguimento degli obiettivi gestionali indicati nella colonna di destra per la struttura di competenza. Il risultato raggiunto sarà pari alla media ponderata dei relativi risultati.	GS24 applicazione delle metodiche per la distribuzione di risorse umane alle strutture	35%	75%	Sono state concluse le prime tre fasi del progetto, ma non si è conclusa l'assegnazione del personale alle strutture nei tempi
			GS33 verifica della validità degli indicatori di <i>performance</i> e prima rilevazione sperimentale dati ex ante	15%	100%	Il progetto si è concluso nei tempi
			GS37 definizione di una procedura di gestione on line delle schede di valutazione della didattica previste dall'ANVUR	15%	100%	Il progetto è progredito nei tempi
			GS40 piena implementazione di U-Gov	35%	100%	Il progetto si è concluso nei tempi
TOTALE RISULTATO RAGGIUNTO					91%	
IP3	Direttori di Biblioteca di Scuola	Garantire la correttezza tecnica e gestionale delle soluzioni adottate, nel perseguimento degli obiettivi gestionali indicati nella colonna di destra per la struttura di competenza. Il risultato raggiunto sarà pari alla media ponderata dei relativi risultati.	GS24 applicazione delle metodiche per la distribuzione di risorse umane alle strutture	40%	75%	Sono state concluse le prime tre fasi del progetto, ma non si è conclusa l'assegnazione del personale alle strutture nei tempi
			GS33 verifica della validità degli indicatori di <i>performance</i> e prima rilevazione sperimentale dati ex ante	40%	100%	Il progetto si è concluso nei tempi
			GS40 piena implementazione di U-Gov	20%	100%	Il progetto si è concluso nei tempi
TOTALE RISULTATO RAGGIUNTO					90%	
IP4	Direttore di CSSBA	Garantire la qualità e dell'economicità dei risultati, nel perseguimento degli obiettivi gestionali indicati nella colonna di destra per la struttura di competenza. Il risultato raggiunto sarà pari alla media ponderata dei relativi risultati.	GS24 applicazione delle metodiche per la distribuzione di risorse umane alle strutture	30%	75%	Sono state concluse le prime tre fasi del progetto, ma non si è conclusa l'assegnazione del personale alle strutture nei tempi
			GS33 verifica della validità degli indicatori di <i>performance</i> e prima rilevazione sperimentale dati ex ante	40%	100%	Il progetto si è concluso nei tempi
			GS40 piena implementazione di U-Gov	30%	100%	Il progetto si è concluso nei tempi
TOTALE RISULTATO RAGGIUNTO					93%	
IP5	Segretari Amministrativi/Responsabili Amministrativi/Direttori di Centri	Garantire la correttezza tecnica e gestionale delle soluzioni adottate, nel perseguimento degli obiettivi gestionali indicati nella colonna di destra per la struttura di competenza. Il risultato raggiunto sarà pari alla media ponderata dei relativi risultati.	GS24 applicazione delle metodiche per la distribuzione di risorse umane alle strutture	30%	75%	Sono state concluse le prime tre fasi del progetto, ma non si è conclusa l'assegnazione del personale alle strutture nei tempi
			GS33 verifica della validità degli indicatori di <i>performance</i> e prima rilevazione sperimentale dati ex ante	30%	100%	Il progetto si è concluso nei tempi
			GS40 piena implementazione di U-Gov	40%	100%	Il progetto si è concluso nei tempi
TOTALE RISULTATO RAGGIUNTO					93%	
IP6	Coordinatori	All'assegnazione dell'obiettivo	Essendo stata formalizzata la nomina dei Coordinatori			

Tecnici del Dipartimento ed eventuali altri obiettivi individuali	<i>individuale provvederà il Dirigente dell'Area per le Strutture Fondamentali al momento della nomina, sentito il Direttore di Dipartimento.</i>	tecnici di Dipartimento, ossia troppo tardi per procedere all'assegnazione di un obiettivo per il 2014, agli stessi quale risultato raggiunto è assegnata la media del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nelle Strutture fondamentali
RISULTATO RAGGIUNTO		92%

ALTRE AREE DIRIGENZIALI, CSITA

N.	Incarico di responsabilità	Obiettivi individuali	Obiettivi gestionali	Peso	Raggiungimento	Note
IP7	Capi Servizio	Garantire la qualità e l'economicità dei risultati, nel perseguimento degli obiettivi gestionali per la struttura di competenza in riferimento all'unità organizzativa (Area dirigenziale, Servizio) di appartenenza indicati nella colonna di destra. Il risultato raggiunto sarà pari alla media ponderata dei relativi risultati.	GS12 Costruzione di nuovi indicatori di <i>performance</i> per la Direzione Generale e prima rilevazione sperimentale dati ex ante GS39 aumento copertura dematerializzazione documenti (tranne Area Conservazione edilizia e Area Sviluppo Edilizio)	50%	95%	Sono state concluse le due fasi del progetto, ma i valori ex ante di alcuni dati non sono stati rilevati
		Eventuali altri obiettivi individuali				La percentuale di dematerializzazione dei procedimenti risulta l'84% di quella prevista. Non sarà possibile fino all'approvazione del bilancio di esercizio verificare l'eventuale risparmio di carta. Si tiene conto della media dei 2 precedenti
TOTALE RISULTATO RAGGIUNTO (tranne Area Conservazione edilizia e Area Sviluppo Edilizio)					90%	
TOTALE RISULTATO RAGGIUNTO Area Conservazione edilizia e Area Sviluppo Edilizio					95%	
IP8	Capi Settore	Garantire la correttezza tecnica e gestionale delle soluzioni adottate nel perseguimento degli obiettivi gestionali per la struttura di competenza in riferimento all'unità organizzativa (Area dirigenziale, Servizio, Settore) di appartenenza indicati nella colonna di destra. Il risultato raggiunto sarà pari alla media ponderata dei relativi risultati.	GS12 Costruzione di nuovi indicatori di <i>performance</i> per la Direzione Generale e prima rilevazione sperimentale dati ex ante GS39 aumento copertura dematerializzazione documenti (tranne Area Conservazione edilizia e Area Sviluppo Edilizio)	50%	95%	Sono state concluse le due fasi del progetto, ma i valori ex ante di alcuni dati non sono stati rilevati
						La percentuale di dematerializzazione dei procedimenti risulta l'84% di quella prevista. Non sarà possibile fino all'approvazione del bilancio di esercizio verificare l'eventuale risparmio di carta.
TOTALE RISULTATO RAGGIUNTO (tranne Area Conservazione edilizia e Area Sviluppo Edilizio)					90%	
TOTALE RISULTATO RAGGIUNTO Area Conservazione edilizia e Area Sviluppo Edilizio					95%	

TABELLA 1 RISULTATO RAGGIUNTO

1.2 OBIETTIVI DI GRUPPO COLLEGATI ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA 2014

AREA PER LE STRUTTURE FONDAMENTALI

TUTTE LE STRUTTURE FONDAMENTALI

ruolo	obiettivo di gruppo	obiettivi gestionali	RISULTATO RAGGIUNTO	note
GR1 Personale (compreso il responsabile) che svolge attività nell'Unità amministrativa contabile	Partecipare al perseguimento degli obiettivi gestionali indicati nella colonna di destra per la struttura di appartenenza.	GS40 piena implementazione di U-Gov	100%	Il progetto si è concluso nei tempi

SCUOLE

ruolo	obiettivo di gruppo	obiettivi gestionali	RISULTATO RAGGIUNTO	note
GR2 Personale (compreso il responsabile) che svolge attività nell'Unità supporto alla didattica e sportello dello studente	Partecipare al perseguimento degli obiettivi gestionali indicati nella colonna di destra per la struttura di appartenenza.	GS37 definizione di una procedura di gestione on line delle schede di valutazione della didattica previste dall'ANVUR	100%	Il progetto si è concluso nei tempi
GR3 Personale (compreso il responsabile) che svolge attività nell'Unità logistica	Partecipare al perseguimento degli obiettivi gestionali indicati nella colonna di destra per la struttura di appartenenza.	GS33 verifica della validità degli indicatori di <i>performance</i> e prima rilevazione sperimentale dati ex ante	100%	Il progetto si è concluso nei tempi

DIPARTIMENTI

ruolo	obiettivo di gruppo	obiettivi gestionali	RISULTATO RAGGIUNTO	note
GR4 Personale (compreso il responsabile) che svolge attività nell'Unità supporto alla didattica	Partecipare al perseguimento degli obiettivi gestionali indicati nella colonna di destra per la struttura di appartenenza.	GS37 definizione di una procedura di gestione on line delle schede di valutazione della didattica previste dall'ANVUR	100%	Il progetto si è concluso nei tempi
GR5 Personale (compreso il responsabile) che svolge attività nell'Unità supporto alla ricerca	Partecipare al perseguimento degli obiettivi gestionali indicati nella colonna di destra per la struttura di appartenenza.	GS33 verifica della validità degli indicatori di <i>performance</i> e prima rilevazione sperimentale dati ex ante	100%	Il progetto si è concluso nei tempi
GR6 Personale (compreso il responsabile) che svolge attività nell'Unità Tecnica	Partecipare al perseguimento degli obiettivi gestionali indicati nella colonna di destra per la struttura di appartenenza.	GS33 verifica della validità degli indicatori di <i>performance</i> e prima rilevazione sperimentale dati ex ante	100%	Il progetto si è concluso nei tempi

BIBLIOTECHE DI SCUOLA

ruolo	obiettivo di gruppo	obiettivi gestionali	RISULTATO RAGGIUNTO	note
GR7 Personale (compreso il responsabile) che svolge attività nell'Unità Coordinamento sedi e sezioni	Partecipare al perseguimento degli obiettivi gestionali indicati nella colonna di destra per la struttura di appartenenza.	GS33 verifica della validità degli indicatori di <i>performance</i> e prima rilevazione sperimentale dati ex ante	100%	Il progetto si è concluso nei tempi

CSSBA

ruolo	obiettivo di gruppo	obiettivi gestionali	RISULTATO RAGGIUNTO	note
GR8 Personale (compreso il responsabile) che svolge attività nell'Unità Gestione bibliotecaria	Partecipare al perseguimento degli obiettivi gestionali indicati nella colonna di destra per la struttura di appartenenza.	GS33 verifica della validità degli indicatori di <i>performance</i> e prima rilevazione sperimentale dati ex ante	100%	Il progetto si è concluso nei tempi

ALTRI CENTRI

ruolo	obiettivo di gruppo	obiettivi gestionali	RISULTATO RAGGIUNTO	note
GR9 Personale che <u>non</u> svolge attività nell'Unità Amministrativo contabile	Partecipare al perseguimento degli obiettivi gestionali indicati nella colonna di destra per la struttura di appartenenza.	GS33 verifica della validità degli indicatori di <i>performance</i> e prima rilevazione sperimentale dati ex ante	100%	Il progetto si è concluso nei tempi

ALTRE AREE DIRIGENZIALI, CSITA

ruolo	obiettivo di gruppo	obiettivi gestionali	RISULTATO RAGGIUNTO	note
GR10 Tutto il personale	Partecipare al perseguimento degli obiettivi gestionali indicati nella colonna di destra per la struttura di competenza in riferimento all'unità organizzativa (Area dirigenziale, Servizio, Settore) di appartenenza. Il risultato raggiunto sarà pari alla media dei relativi risultati.	GS12 Costruzione di nuovi indicatori di <i>performance</i> per la Direzione Generale e prima rilevazione sperimentale dati ex ante	95%	Sono state concluse le due fasi del progetto, ma i valori ex ante di alcuni dati non sono stati rilevati

TABELLA 2 OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO COLLEGATI ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA 2015

AREE DIRIGENZIALI, CSITA

Obiettivi individuali e di gruppo del personale tecnico amministrativo

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Scadenza	Dipendenza
FI8	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi di competenza dell'unità organizzativa	1. rilevazione presso l'utenza dei processi che richiedono una revisione	4.2015	SC3, OI2, OC1
			2. individuazione di almeno 1 processo per Settore da reingegnerizzare tenuto conto di quelli indicati dall'utenza	5.2015	
			3. reingegnerizzazione dei processi individuati	10.2015	
			4. verifica del risultato della soddisfazione dell'utenza (deve essere > 65%)	12.2015	
Capi Servizio			obiettivo individuale relativamente ai processi dei Settori del Servizio di competenza		
Capi Settore			obiettivo individuale relativamente ai processi del Settore di competenza		
Restante Personale tecnico amministrativo			obiettivo di gruppo (partecipazione) relativamente ai processi del Settore di appartenenza		

AREA PER LE STRUTTURE FONDAMENTALI (ASF)

Obiettivi individuali dei Capi Servizio Scuola, Biblioteca e Dipartimenti

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Ultimo Valore	Target 2015	Target 2017	Dipendenza
FI21	Miglioramento del servizio offerto alle strutture fondamentali	Indice di performance delle strutture fondamentali della Scuola	Media [grado raggiungimento obiettivi delle strutture della Scuola]	CS=65% P=20%	CS=67% P=31%	CS=72% P=45%	SI2, OI1

Obiettivi individuali e di gruppo del personale tecnico amministrativo:

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Scadenza	Dipendenza
FI8	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi di competenza dell'unità organizzativa	1. rilevazione presso l'utenza dei processi che richiedono una revisione	4.2015	SC3, OI2, OC1
			2. individuazione di almeno 1 processo per Settore da reingegnerizzare tenuto conto di quelli indicati dall'utenza	5.2015	
			3. reingegnerizzazione dei processi individuati	10.2015	
			4. verifica del risultato della soddisfazione dell'utenza (deve essere > 65%)	12.2015	
Capo Settore supporto all'Area			obiettivo individuale relativamente ai processi del Settore di competenza		
Personale tecnico amministrativo del Settore			obiettivo di gruppo (partecipazione) relativamente ai processi del Settore di appartenenza		

SCUOLE

Obiettivi individuali del Segretario Amministrativo

N.	Obiettivo	Peso
FI4	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi contabili e di approvvigionamento	45%
FI13	Riduzione dei tempi dei processi di pagamento	10%
FI4	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi agli studenti e del supporto alla didattica	45%

Obiettivi di gruppo del personale tecnico amministrativo

N.	Obiettivo	Ruolo
FI4	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi contabili e di approvvigionamento, servizi generali	Giuridico, amministrativo e contabile, infrastrutture e logistica, informatico
FI4	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi agli studenti e del supporto alla didattica	Supporto alla didattica/servizi agli studenti

DIPARTIMENTI/CENTRI-ISSUGE¹

Obiettivi individuali del Segretario (Responsabile Amministrativo/Direttore)

N.	Obiettivo	peso
FI4	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi contabili e di approvvigionamento	30%
FI13	Riduzione del tempi dei processi di pagamento	10%
FI4	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi agli studenti e del supporto alla didattica	30%
FI4	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi di supporto amministrativo alla ricerca	30%

Obiettivi individuali del Coordinatore Tecnico di Dipartimento

N.	Obiettivo	Peso
FI4	Miglioramento dei servizi di supporto tecnico alla ricerca	100%

Obiettivi di gruppo del personale tecnico amministrativo

N.	Obiettivo	Ruolo
FI4	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi contabili e di approvvigionamento, servizi generali	Giuridico, amministrativo e contabile, infrastrutture e logistica
FI4	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi agli studenti e del supporto alla didattica	Supporto amministrativo alla didattica/servizi agli studenti
FI4	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi di supporto amministrativo alla ricerca	Supporto amministrativo alla ricerca
FI4	Miglioramento dei servizi di supporto tecnico alla ricerca	Laboratorio, sociosanitaria, informatica

SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEIO

Obiettivi individuali del Direttore del CSSBA

N.	Obiettivo	Peso
FI4	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi contabili e di approvvigionamento di tutte le Biblioteche	45%
FI13	Riduzione del tempi dei processi di pagamento del CSSBA	10%
FI4	Miglioramento del servizio bibliotecario di tutte le Biblioteche	45%

Obiettivi individuali del Direttore di Biblioteca

N.	Obiettivo	Peso
FI4	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi contabili e di approvvigionamento della Biblioteca	45%
FI13	Riduzione del tempi dei processi di pagamento della Biblioteca	10%
FI4	Miglioramento del servizio bibliotecario della Biblioteca	45%

Obiettivi di gruppo del personale tecnico amministrativo

N.	Obiettivo	Ruolo
FI4	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi contabili e di approvvigionamento, servizi generali	Giuridico, amministrativo e contabile, infrastrutture e logistica, informatico
FI4	Miglioramento del servizio bibliotecario	Bibliotecario

¹ Per i Centri si terrà conto soltanto dei servizi effettivamente offerti.

TABELLA 3 ATTESE RELATIVE AI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

3.1 - PERSONALE DI CATEGORIA EP E D CON INCARICHI DI RESPONSABILITA'

SEGRETARIO AMMINISTRATIVO/RESPONSABILE/DIRETTORE (Dipartimento, Scuola, Centro e ISSUGE)

Macroarea	Attese	Peso
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	corretta erogazione del servizio all'utenza esterna ed interna correttezza nei rapporti con gli enti e le amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	25%
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	corretto coordinamento delle attività di gestione amministrativa delle risorse umane corretto coordinamento delle unità della struttura corretti rapporti con le altre unità organizzative	25%
INTEGRAZIONE NEI PROCESSI	correttezza degli adempimenti contabili previsti per il bilancio unico correttezza degli adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali correttezza del coordinamento delle attività di gestione amministrativa delle risorse umane correttezza nella rilevazione dei dati relativi alla struttura	25%
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	correttezza nello svolgimento delle funzioni previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito flessibilità nelle mansioni adeguato utilizzo delle competenze trasversali previste per il ruolo	25%

DIRETTORE DI BIBLIOTECA (Biblioteca di Scuola)

Macroarea	Attese	Peso
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	corretta erogazione del servizio all'utenza esterna ed interna correttezza nei rapporti con gli enti e le amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	30%
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	corretto coordinamento delle attività di gestione amministrativa delle risorse umane corretto coordinamento delle unità della struttura corretti rapporti con le altre unità organizzative	25%
INTEGRAZIONE NEI PROCESSI	corretta gestione del patrimonio bibliotecario correttezza degli adempimenti contabili previsti per il bilancio unico correttezza degli adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali correttezza del coordinamento delle attività di gestione amministrativa delle risorse umane correttezza nella rilevazione dei dati relativi alla struttura	25%
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	correttezza nello svolgimento delle funzioni previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito flessibilità nelle mansioni adeguato utilizzo delle competenze trasversali previste per il ruolo	20%

DIRETTORE DI CSSBA (CSSBA)

Macroarea	Attese	Peso
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	qualità ed economicità del servizio all'utenza esterna ed interna correttezza nei rapporti con gli enti e le amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	15%
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	qualità ed economicità del coordinamento delle attività di gestione amministrativa delle risorse umane qualità ed economicità del coordinamento delle unità della struttura corretti rapporti con le altre unità organizzative	25%
INTEGRAZIONE NEI PROCESSI	qualità ed economicità nell'organizzazione delle attività del Centro qualità ed economicità degli adempimenti contabili previsti per il bilancio unico qualità ed economicità degli adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali qualità ed economicità nella rilevazione dei dati relativi alla struttura	30%
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	qualità ed economicità nello svolgimento delle funzioni previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito flessibilità nelle mansioni adeguato utilizzo delle competenze trasversali previste per il ruolo	30%

TABELLA 3 ATTESE RELATIVE AI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

3.1 - PERSONALE DI CATEGORIA EP E D CON INCARICHI DI RESPONSABILITA'

COORDINATORE TECNICO DI DIPARTIMENTO

Macroarea	Attese	Peso
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	correttezza (D)/qualità ed economicità (EP) nell'erogazione del servizio tecnico all'utenza esterna ed interna	20%
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	correttezza (D)/qualità ed economicità (EP) nel coordinamento del personale di area tecnica e sociosanitaria correttezza (D)/qualità ed economicità (EP) nei rapporti con le altre unità organizzative	25%
INTEGRAZIONE NEI PROCESSI	coordinamento delle attività tecnico scientifiche e di laboratorio della struttura correttezza (D)/qualità ed economicità (EP) nella gestione della manutenzione delle attrezzature correttezza (D)/qualità ed economicità (EP) negli adempimenti collegati agli acquisti delle attrezzature	35%
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	correttezza (D)/qualità ed economicità (EP) nello svolgimento delle funzioni previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito flessibilità nelle mansioni adeguato utilizzo delle competenze trasversali previste per il ruolo	20%

CAPO SERVIZIO (Area dirigenziale, CSITA)

Macroarea	Attese	Peso
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	qualità ed economicità del servizio all'utenza esterna ed interna correttezza nei rapporti con gli enti e le amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	25%
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	qualità ed economicità nell'organizzazione funzionale del lavoro e alla gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate qualità ed economicità nel controllo e nel coordinamento dell'attività dei Settori del proprio Servizio e dei responsabili dei procedimenti amministrativi	25%
INTEGRAZIONE NEI PROCESSI	qualità ed economicità nel contributo all'attuazione degli obiettivi assegnati alla Struttura di appartenenza relativi alle attività di competenza del Servizio qualità ed economicità nelle proposte di istruttoria sottoposte alla deliberazione degli Organi di Governo qualità ed economicità nel controllo della congruità dei costi e dell'andamento delle spese correlati all'attività del servizio qualità ed economicità degli adempimenti contabili previsti per il bilancio unico qualità ed economicità degli adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali qualità ed economicità nella rilevazione dei dati relativi al Servizio	25%
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	qualità ed economicità nello svolgimento delle funzioni previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito flessibilità nelle mansioni adeguato utilizzo delle competenze trasversali previste per il ruolo	25%

CAPO SETTORE (Area dirigenziale, CSITA)

Macroarea	Attese	Peso
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	corretta erogazione del servizio all'utenza esterna ed interna correttezza nei rapporti con gli enti e le amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	25%
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	corretta gestione funzionale ordinaria del personale assegnato al Settore corretti rapporti con le altre unità organizzative	25%
INTEGRAZIONE NEI PROCESSI	correttezza dell'organizzazione delle attività del Settore e monitoraggio dei risultati correttezza degli adempimenti contabili previsti per il bilancio unico correttezza degli adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali correttezza nella rilevazione dei dati relativi alla struttura	25%
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	correttezza nello svolgimento delle funzioni previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito flessibilità nelle mansioni adeguato utilizzo delle competenze trasversali previste per il ruolo	25%

TABELLA 3 – 3.2 ATTESE RELATIVE AI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI – PERSONALE DI CATEGORIA B e C

		1	2	3	4	5	6	7	8	
		ATTIVITA' PREVALENTE (da indicare nell'apposito campo della scheda on line)	supporto alla didattica*	supporto alla ricerca*	giuridica, amministrativa e contabile	bibliotecaria	informatica	laboratorio**	infrastrutture e logistica	assistenziale
		strutture di riferimento	Strutture fondamentali Area didattica e studenti Area Apprendimento permanente, orientamento, e- learning	Strutture fondamentali Area Ricerca, trasferimento tecnologico e internazionalizazi one	Strutture fondamentali Aree dirigenziali CSITA	Biblioteche CSSBA	CSITA Strutture fondamentali	Dipartimenti	Area Conservazione edilizia, Area Sviluppo edilizio Strutture Fondamentali	Dipartimenti
CATEGORIA (da indicare nell'apposito campo della scheda on line)	macro aree di competenza	ATTESE in relazione all'attività prevalente indicata nelle colonne 1-8								
		ponderazione	ponderazione	ponderazione	ponderazione	ponderazione	ponderazione	ponderazione	ponderazione	ponderazione
B	orientamento al servizio	corretto supporto all'erogazione del servizio all'utenza esterna ed interna in base alle procedure definite dal responsabile	30%	30%	20%	NN	20%	20%	25%	35%
	integrazione organizzativa	corretto rapporto con i colleghi in base alle procedure definite dal responsabile	20%	20%	25%	NN	25%	25%	25%	20%
	integrazione nei processi	corretto supporto ai processi in base a alle procedure definite dal responsabile	30%	30%	35%	NN	35%	35%	30%	25%
	orientamento al risultato	disponibilità allo svolgimento dei compiti assegnati dal responsabile	20%	20%	20%	NN	20%	20%	20%	20%
			100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%
C	orientamento al servizio	complessiva correttezza dell'erogazione o suo supporto al servizio all'utenza esterna ed interna in base a criteri parzialmente predefiniti dal responsabile	30%	30%	25%	30%	20%	20%	25%	30%
	integrazione organizzativa	complessiva correttezza del rapporto con i colleghi in base a criteri parzialmente predefiniti dal responsabile	20%	20%	25%	20%	25%	25%	20%	25%
	integrazione nei processi	correttezza complessiva del contributo allo svolgimento dei processi in base in base a criteri parzialmente predefiniti dal responsabile	25%	25%	25%	25%	30%	30%	30%	25%
	orientamento al risultato	flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati dal responsabile	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	20%
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

* Le attività "supporto alla ricerca" e "supporto alla didattica" fanno riferimento all'attività di supporto amministrativo, il supporto tecnico è rappresentato dall'attività "laboratorio"

** Ai fini della determinazione delle attese, l'attività "tecnico scientifica" è inclusa nell'attività "laboratorio"

TABELLA 3 – 3.2 ATTESE RELATIVE AI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI – PERSONALE DI CATEGORIA D e EP SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITA'

		1	2	3	4	5	6	7	8	
		supporto alla didattica*	supporto alla ricerca*	giuridica, amministrativa e contabile	bibliotecaria	informatica	laboratorio**	infrastrutture e logistica	assistenziale	
		Strutture fondamentali Area didattica e studenti Area Apprendimento permanente, Orinetamento, e-learning	Strutture fondamentali Area Ricerca, trasferimento tecnologico e internazionalizazione	Strutture fondamentali Aree dirigenziali CSITA	Biblioteche CSSBA	CSITA Strutture fondamentali	Dipartimenti	Area Conservazione edilizia, Area Sviluppo edilizio Strutture Fondamentali	Dipartimenti	
CATEGORIA (da indicare nell'apposito campo della scheda on line)	macro aree di competenza	ATTESI in relazione all'attività prevalente indicata nelle colonne 1-8								
		ponderazione	ponderazione	ponderazione	ponderazione	ponderazione	ponderazione	ponderazione	ponderazione	
D	orientamento al servizio	correttezza tecnica e/o gestionale dell'erogazione o suo supporto al servizio all'utenza esterna ed interna adottando le soluzioni necessarie	30%	30%	25%	30%	20%	20%	20%	25%
	integrazione organizzativa	correttezza comunicativa nel rapporto con i colleghi adottando le soluzioni necessarie	20%	20%	25%	20%	25%	25%	25%	25%
	integrazione nei processi	correttezza tecnico e/o gestionale nello svolgimento dei processi assegnati adottando le soluzioni necessarie	25%	25%	25%	25%	30%	30%	30%	25%
	orientamento al risultato	flessibilità nello svolgimento delle attività fornendo proposte di organizzazione del lavoro	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
			100%		100%	100%	100%	100%	100%	100%
EP	orientamento al servizio	qualità ed economicità del servizio all'utenza esterna ed interna	25%	25%	25%	25%	20%	20%	15%	20%
	integrazione organizzativa	qualità ed economicità nell'organizzazione funzionale del lavoro e alla gestione delle risorse assegnate e nei rapporti con i colleghi	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
	integrazione nei processi	qualità ed economicità nell'attuazione delle attività di propria competenza	25%	25%	25%	25%	30%	30%	35%	30%
	orientamento al risultato	flessibilità nell'utilizzo delle proprie competenze e acquisizione di nuove	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
			100%		100%	100%	100%	100%	100%	100%

* Le attività "supporto alla ricerca" e "supporto alla didattica" fanno riferimento all'attività di supporto amministrativo, il supporto tecnico è rappresentato dall'attività "laboratorio"

** Ai fini della determinazione delle attese, l'attività "tecnico scientifica" è inclusa nell'attività "laboratorio"