



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Direzione Generale per le Politiche
Attive e Passive del Lavoro



PON Governance e Azioni di Sistema (FSE) 2007-2013
Obiettivo I – Convergenza
Asse E – Capacità istituzionale
Progetto "Performance PA "
Ambito B - Linea 2

**“Elementi per un sistema di valutazione
del personale tecnico/amministrativo dei Dipartimenti”**

Arco Felice di Pozzuoli (NA)
21 novembre '13



Formez PA

1. Il sistema organizzativo dei Dipartimenti Universitari e delle attività svolte dal personale tecnico/amministrativo (PTA)

L'assetto organizzativo dei Dipartimenti è variato con l'entrata in vigore della Riforma Gelmini che, con la soppressione delle Facoltà, accorpa le funzioni di didattica e ricerca degli Atenei nei Dipartimenti. Inoltre il Direttore Generale assume la gestione complessiva delle risorse umane e finanziarie di Ateneo. Variano così le relazioni funzionali e gerarchiche tra il Personale tecnico-amministrativo dipartimentale, il Segretario Amministrativo, il Direttore del Dipartimento ed il Direttore Generale.

Dette relazioni possono così essere sintetizzate:

a) Il Personale Tecnico Amministrativo di Dipartimento ha:

- dipendenza funzionale verso il Direttore del Dipartimento
- dipendenza gerarchica verso il Segretario del Dipartimento

b) Il Segretario del Dipartimento ha:

- dipendenza funzionale verso il Direttore di Dipartimento
- dipendenza gerarchica verso il Direttore Generale

c) Ove i Dipartimenti abbiano Responsabili di U. O. (Ufficio Didattica, Ufficio Ricerca, Ufficio Contabilità, Ufficio Personale), essi avranno:

- dipendenza funzionale verso il Segretario Amministrativo
- dipendenza gerarchica verso i Dirigenti del settore di riferimento (Risorse Finanziarie, Personale, Ricerca, Didattica...).

2. L'architettura del sistema di valutazione

L'architettura del sistema di valutazione è informata dallo Statuto d'Ateneo per quanto riguarda i soggetti a cui sono affidate le responsabilità formali della valutazione del Segretario del Dipartimento, dei Responsabili delle eventuali Unità Organizzative istituite nei Dipartimenti, del PTA non responsabile di UO.

E' opportuno che, laddove il responsabile formale della valutazione non abbia diretta contezza della performance, la valutazione sia integrata dall'interazione con altri "*osservatori delle performance*" per consentire un giudizio sintetico che tenga conto sia dei giudizi del responsabile del processo di valutazione sia dei giudizi degli ulteriori osservatori della performance.

In questo contesto un sistema diffuso di valutazione delle performance individuale richiede la *promozione* di una "vera" *cultura della valutazione* presso tutti i soggetti coinvolti nonché una adeguata preparazione degli stessi.

L'architettura del sistema di valutazione i cui principi sono stati in precedenza illustrati è di seguito esemplificato relativamente ai casi:

2.1 del Personale T/A non Responsabile di Unità Organizzative

2.2 dei Responsabili di Unità Organizzative

2.3 del Segretario

2.1 La valutazione delle performance del Personale T/A non Responsabile di Unità Organizzative

Le attività svolte dal PTA possono, in linea di massima, essere ricondotte alle seguenti tipologie, ciascuna delle quali è caratterizzata da specifiche performance, come illustrato nella tabella che segue:

Tabella 1 Tipologie di attività del PTA ed elementi della performance

<i>Tipologia di attività</i>	<i>Elementi della performance del Personale TA</i>
Attività ordinaria	Affidabilità tecnico-professionale, rispetto normativa, rispetto dei tempi, assenza di errori, etc
Supporto al personale docente e ricercatore nelle attività di ricerca e di didattica	Capacità di affiancamento, affidabilità, orientamento al risultato, etc
Erogazione di informazioni a studenti e laureandi.	Affidabilità, tempestività, etc

Gli “osservatori” della performance del PTA

Gli elementi della performance della tabella 1 si manifestano in situazioni nelle quali il PTA entra in relazione con diversi soggetti:

- il Direttore di Dipartimento tipicamente osserva direttamente le performance del Segretario Amministrativo e, se presenti, dei Responsabili di Ufficio;
- il Segretario Amministrativo osserva le performance dei Responsabili di Ufficio, se presenti, e delle singole unità di personale T/A (affidabilità tecnico-professionale, rispetto normativa, rispetto dei tempi, assenza di errori, etc); per le attività di “servizio” la visibilità della performance da parte del Segretario è indiretta (attraverso lamentele o elogi da parte degli utenti dei servizi oppure attraverso il riscontro di disservizi, etc), mentre le performance legate ad attività di servizio da parte del PTA sono più direttamente osservabili da parte degli utenti dei servizi stessi (personale docente e ricercatore, studenti, laureandi, etc.)

La successiva tabella riepiloga gli osservatori della performance per le diverse tipologie di PTA.

Tabella 2 Tipologie di PTA ed osservatori della performance

<i>Tipologia di Personale</i>	<i>Osservatori della performance del personale (per ciascuno degli ambiti di performance adottati)</i>
Personale Tecnico	<ul style="list-style-type: none">• Direttore del Dipartimento• Segretario Amministrativo• Responsabile di unità organizzativa del Dipartimento (se previsti)
Personale Amministrativo	<ul style="list-style-type: none">• Direttore del Dipartimento• Segretario Amministrativo• Responsabile di unità organizzativa del Dipartimento (se previsti)
Responsabile di Unità Organizzativa del Dipartimento (se previsti)	<ul style="list-style-type: none">• Direttore del Dipartimento• Segretario Amministrativo• Dirigenti

Articolazione del processo di valutazione:

Direttore: Responsabile formale della valutazione (concorda con il Segretario articolazione e modalità del processo di valutazione, recepisce i risultati periodici della valutazione, richiede ed effettua eventuali approfondimenti o integrazioni, valida i risultati)

Segretario: gestisce il processo di valutazione delle performance sulla base di quanto stabilito con il Direttore. Si fa carico della formazione dei Responsabili delle Unità Organizzative e dei Docenti e Ricercatori in tema di valutazione della performance. Si occupa della selezione del campione di Studenti e Laureandi da coinvolgere nella valutazione delle performance del PTA. Coordina il processo di valutazione. Recepisce i risultati periodici del processo, richiede ed effettua eventuali approfondimenti o integrazioni. Effettua il reporting periodico al Direttore ed esamina con lui i risultati.

Responsabile di Unità Organizzativa: svolge il ruolo di “osservatore” del lavoro d’ufficio del personale che afferisce al proprio Ufficio

Docenti e ricercatori: svolgono il ruolo di “osservatori delle performance” delle attività di servizio (supporto alla didattica ed alla ricerca)

Studenti e laureandi: svolgono il ruolo di “osservatori esterni” della performance individuale.

Ambiti lavorativi, osservatori della performance e modalità di valutazione:

<i>Ambiti lavorativi oggetto di valutazione</i>	<i>”Osservatori diretti” della performance</i>	<i>Modalità di valutazione</i>
Attività ordinaria	Responsabili di Ufficio	Valutazione dei risultati Valutazione dei comportamenti
Supporto al personale docente e ricercatore nelle attività di ricerca e di didattica	Utenti interni (docenti e ricercatori)	Valutazione dei comportamenti Indagini di customer satisfaction
Erogazione di informazioni a studenti e laureandi.	Utenti esterni (studenti e laureandi)	Indagini di customer satisfaction

Pur risultando piuttosto complessa, detta articolazione del processo valutativo può essere semplificata in presenza di contesti organizzativi meno articolati.

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
ESERCIZIO 201x

Personale Tecnico Amministrativo del Dipartimento di _____

Cognome Nome.....

FATTORE DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	NOTE E FIRMA DEL VALUTATORE DEL FATTORE
1) Attività ordinaria			Segretario di Dipartimento/Resp. Uff.
2) Supporto al personale docente e ricercatore nelle attività di ricerca e di didattica			Segretario di Dipartimento/Resp. Uff. Esito indagini di customer satisfaction
3) Erogazione di informazioni a studenti e laureandi.			Segretario di Dipartimento/Resp. Uff. Esito indagini di customer satisfaction
Totale	100	___/100	

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

Eventuali considerazioni del valutato

IL VALUTATO per presa visione

IL VALUTATORE
Il Segretario del Dipartimento

Data:

2.2 La valutazione delle performance del Responsabile di Unità Organizzative

I responsabili delle unità organizzative (in alcuni casi denominati manager didattici o della ricerca) vanno moltiplicandosi nelle realtà accademiche.

Si tratta, quanto alla didattica, di figure che svolgevano le loro funzioni nell'ambito delle Facoltà, cassate dalla Gelmini nella loro funzione originaria e mantenute in alcuni casi tali e quali. Per quanto riguarda i cosiddetti manager della ricerca, pur non essendo parimenti diffusi, stanno prendendo piede nelle singole realtà dipartimentali, con compiti specifici di coordinamento delle attività di supporto alla ricerca.

Ferma restando la diversità delle condizioni di partenza tra i diversi atenei, la valutazione della performance dei responsabili di unità organizzative non può che seguire lo stesso modello sopra rappresentato e riferito al personale che non ricopre funzioni di responsabilità.

Nella tabella 2 sopra riportata vengono riepilogate, a titolo di esempio, le tipologie di possibili osservatori della performance per le diverse tipologie di PTA e si prevedono, quali osservatori della performance dei responsabili delle unità organizzative le figure del Direttore del Dipartimento, del Segretario del Dipartimento e, per la prima volta, i Dirigenti.

Articolazione del processo di valutazione

Direttore: Responsabile formale della valutazione (concorda con il Segretario articolazione e modalità del processo di valutazione, recepisce i risultati periodici della valutazione, richiede ed effettua eventuali approfondimenti o integrazioni, valida i risultati)

Segretario: gestisce il processo di valutazione delle performance; recepisce i risultati periodici del processo, richiede eventuali approfondimenti o integrazioni; effettua il reporting periodico al Direttore ed esamina con lui i risultati.

Dirigente: di concerto con il Segretario di Dipartimento definisce, con riferimento agli obiettivi strategici di Ateneo ed in analogia con gli altri segretari di dipartimenti, le modalità del processo di valutazione, condivide il report in corso d'anno, contribuisce alla valutazione del responsabile, sulla base dei risultati raggiunti e dei comportamenti acquisiti dal responsabile.

Ambiti lavorativi, osservatori della performance e modalità di valutazione

Ambiti lavorativi oggetto di valutazione	"Osservatori diretti" della performance	Modalità di valutazione
Coordinamento attività ordinarie	Direttore/Segretario Dipartimento	Valutazione dei risultati Valutazione dei comportamenti
Supporto al personale docente e ricercatore nelle attività di ricerca/didattica	Utenti interni (docenti e ricercatori)	Valutazione dei comportamenti Indagini di customer satisfaction
Servizi all'utenza	Segretario Dipartimento Dottorandi, assegnisti, laureati, studenti	Valutazione dei risultati Valutazione dei comportamenti Indagini di customer satisfaction
Attività e obiettivi di Ateneo	Segretario Dipartimento Dirigente	Valutazione risultati (Benchmarking interno) Valutazione comportamenti

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
ESERCIZIO 201x

Responsabile della U.O. _____ del Dipartimento di _____

CognomeNome.....

FATTORE DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	NOTE E FIRMA DEL VALUTATORE DEL FATTORE
1. Obiettivi di Dipartimento			Direttore Dip./Segretario Dip.
2. Coordinamento attività ordinarie			Direttore Dip./Segretario Dip.
3. Supporto al personale docente e ricercatore nelle attività di ricerca/didattica			Segretario di Dipartimento Esito indagini di customer satisfaction
4. Servizi all'utenza			Segretario di Dipartimento Esito indagini di customer satisfaction
5. Attività e obiettivi di Ateneo			Dirigente/Segretario Dipartimento
Totale	100	__/100	

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

Eventuali considerazioni del valutato

IL VALUTATO per presa visione

IL VALUTATORE
Il Direttore / Il Segretario

Data:

2.3 La valutazione delle performance del Segretario

Il Segretario di Dipartimento è sempre di più, nell'ordinamento, negli Statuti e nelle prassi, figura chiave ed imprescindibile del funzionamento organizzativo della struttura dipartimentale d'Ateneo. Come è stato sopra evidenziato, il Segretario del Dipartimento ha tipicamente una doppia dipendenza:

- gerarchica verso il Direttore Generale;
- funzionale verso il Direttore di Dipartimento.

Sono detti soggetti, quindi, unitamente ai destinatari dell'attività del Dipartimento (docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti, laureati, studenti) a costituire i valutatori della performance del Segretario: possiamo quindi affermare che la valutazione della performance individuale del Segretario avviene nell'interazione tra gli anzidetti soggetti.

Delle possibili modalità di interazione tra detti soggetti al fine della valutazione della performance del Segretario, nella successiva tabella 3 si illustra quella ritenuta più diffusamente funzionale a costituire un punto di riferimento di carattere generale, fatte salve specifiche coniugazioni in coerenza con eventuali difformi previsioni statutarie d'Ateneo relative a diversi ruoli dei soggetti in campo.

In sintesi, si ritiene opportuno che la valutazione di performance nella sua interezza sia attuata dalla Direzione Generale; si ritiene tuttavia che detta valutazione debba essere strettamente raccordata e necessariamente informata a specifiche e vincolanti indicazioni del Direttore di Dipartimento relativamente agli ambiti di propria diretta osservazione della performance del Segretario: a supportare strumentalmente la valutazione del Segretario si ritiene necessario mettere in circolo nel processo valutativo anche gli esiti di analisi di customer satisfaction o di clima organizzativo svolte su utenti interni ed esterni del Dipartimento, tendenti ad oggettivare aspetti specifici di valutazione altrimenti difficilmente osservabili, talvolta, dal Direttore di Dipartimento.

Articolazione del processo di valutazione del Segretario di Dipartimento

Direttore Generale: è il responsabile formale della valutazione complessiva del Segretario di Dipartimento ed è il valutatore formale e sostanziale degli obiettivi generali d'Ateneo, ove esistenti, in capo al Segretario stesso. Recepisce dagli altri soggetti coinvolti nel processo valutativo le valutazioni dei singoli fattori di competenza e li porta a sintesi nella valutazione di performance complessiva del soggetto;

Direttore del Dipartimento: è il responsabile sostanziale della valutazione del Segretario di Dipartimento per quanto attiene l'attività che il Segretario esprime verso il Dipartimento (obiettivi di Dipartimento attribuiti al Segretario, monitorati periodicamente e valutati consuntivamente, aspetti comportamentali e competenze poste in essere nell'arco del periodo oggetto di valutazione valutati anche mediante analisi di customer satisfaction o indagini di clima organizzativo, capacità di valutare e motivare i collaboratori);

Utenti interni (Responsabili di unità organizzativa, docenti e ricercatori, altro personale): con diverse modalità (analisi di clima/benessere organizzativo, questionari mirati, suggerimenti/reclami) forniscono periodicamente elementi per la valutazione delle ricadute concrete della managerialità/delle competenze espresse dal Segretario nell'azione di coordinamento;

Utenti esterni (Dottorandi, assegnisti, laureati, studenti): con diverse modalità (analisi di customer satisfaction, questionari mirati, gestione del ciclo del reclamo) forniscono periodicamente elementi per la valutazione delle ricadute concrete della managerialità/delle competenze espresse dal Segretario nell'azione di coordinamento.

Tabella 3 - Ambiti lavorativi, osservatori della performance/valutatori, ambiti e modalità di valutazione del Segretario di Dipartimento

<i>Ambiti lavorativi oggetto di valutazione</i>	<i>"Osservatori diretti" della performance</i>	<i>Ambiti e modalità di valutazione</i>
Obiettivi di Ateneo	Direttore Generale	Valutazione dei risultati (Benchmarking interno)
Obiettivi di Dipartimento	Direttore del Dipartimento	Valutazione dei risultati (analisi dello stato degli indicatori di risultato degli obiettivi assegnati)
Coordinamento/presidio delle attività ordinarie di Dipartimento	Direttore del Dipartimento Utenti interni (resp. UO, docenti e ricercatori, altro personale)	Valutazione dei risultati Valutazione dei comportamenti e delle competenze Indagini di customer satisfaction o benessere organizzativo
Supporto al personale docente e ricercatore nelle attività di ricerca/didattica del Dipartimento	Direttore del Dipartimento Utenti interni (docenti e ricercatori)	Valutazione dei comportamenti e delle competenze Indagini di customer satisfaction o clima organizzativo
Servizi all'utenza del Dipartimento	Direttore del Dipartimento Dottorandi, assegnisti, laureati, studenti	Valutazione dei risultati Valutazione dei comportamenti e delle competenze Indagini di customer satisfaction
Capacità di motivazione e valutazione dei collaboratori	Direttore del Dipartimento	Indice di differenziazione delle valutazioni e/o indagini di clima organizzativo

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
ESERCIZIO 201x

Segretario del Dipartimento di _____

CognomeNome.....

FATTORE DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	NOTE E FIRMA DEL VALUTATORE DEL FATTORE
1. Livello di raggiungimento degli obiettivi di Ateneo			Direttore Generale
2. Livello di raggiungimento degli obiettivi di Dipartimento e coordinamento delle attività ordinarie di Dipartimento			Direttore di Dipartimento
3. Supporto al personale docente/ricercatore e servizi all'utenza del Dipartimento			Direttore di Dipartimento
4. Motivazione e valutazione dei collaboratori			Direttore di Dipartimento
Totale	100	__/100	

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

Eventuali considerazioni del valutato

IL VALUTATO per presa visione
Il Segretario del Dipartimento _____

IL VALUTATORE
Il Direttore Generale

Data: