



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”**

1. **Modelli organizzativi dei Dipartimenti universitari e impatto sui rapporti funzionali e gerarchici interni** p. 2

2. **I valutatori finali e intermedi nel sistema di valutazione della performance individuale del personale del Dipartimento** p.3
 - 2.1 **Personale T/A non Responsabile di Unità Organizzative** p.4
 - 2.2 **Responsabili di Unità Organizzative** p.7
 - 2.3 **Segretario di Dipartimento** p.10



1. Modelli organizzativi dei Dipartimenti universitari e impatto sui rapporti funzionali e gerarchici interni

La riforma Gelmini attribuisce al Direttore Generale la gestione *complessiva* delle risorse umane e finanziarie di Ateneo e ai Dipartimenti le funzioni di *didattica e ricerca*, accorpando nei dipartimenti stessi le Facoltà.

Ciò si ripercuote inevitabilmente sull'organizzazione dei Dipartimenti e sulle conseguenti modalità di valutazione della performance organizzativa e individuale .

In tal senso è sembrato opportuno dedicare un approfondimento, un focus sulla valutazione del PTA dei Dipartimenti, argomento ancora non sviluppato adeguatamente nelle realtà accademiche, soprattutto per l'intreccio di funzioni e responsabilità tra docenti e personale tecnico-amministrativo, tra amministrazione centrale e decentrata.

I Sistemi di misurazione/valutazione e i Piani delle performance, peraltro, sono rivolti molto spesso alla declinazione degli obiettivi ed alla misurazione e valutazione delle attività delle strutture centrali, trascurando i nuovi Dipartimenti e determinando così una asimmetria, un disequilibrio che ha ripercussioni, alla fine, sull'applicazione dell' intero sistema di misurazione valutazione delle attività del PTA.

Tra gli Atenei aderenti al progetto, in questa prima fase di applicazione della riforma, si rinvengono differenti modelli organizzativi dipartimentali che, in sintesi, possono essere raggruppati nelle seguenti tre tipologie:

- a. Il coordinamento gestionale del Dipartimento viene di fatto svolto dal Direttore di Dipartimento e a lui riferiscono, a pettine e a pari livello, i responsabili di unità organizzative e, tra questi, ove questa figura è mantenuta, il segretario amministrativo di Dipartimento;
- b. Il coordinamento gestionale del Dipartimento viene svolto dal segretario di Dipartimento, che riferisce funzionalmente al direttore di Dipartimento e gerarchicamente al Direttore Generale; il segretario coordina i responsabili di UO;
- c. Il coordinamento gestionale del Dipartimento viene di fatto svolto dal Direttore di Dipartimento e a quest'ultimo riferiscono i resp. di UO (tra cui il segr. amm.vo di dipartimento); detti responsabili riferiscono anche funzionalmente ai dirigenti centrali e tramite essi al Direttore Generale, in un disegno organizzativo a matrice.

In conseguenza all'applicazione dei modelli sopra descritti, tra i diversi soggetti variano i rapporti funzionali e gerarchici. I soggetti interni ed esterni al Dipartimento coinvolti, a vario titolo, nel processo valutativo sono:

- *Il Direttore Generale (DG)*
- *Il dirigente dei servizi centrali (Dir)*
- *Il Direttore del Dipartimento (DD)*
- *Il segretario amministrativo di Dipartimento (SAD)*
- *I responsabili di unità organizzative (ricerca, didattica..) (Resp. UO)*
- *Il personale tecnico-amministrativo senza responsabilità di uffici.*

I rapporti intercorrenti tra dette figure, in funzione dei diversi modelli organizzativi dei Dipartimenti, possono così essere sintetizzati:

	Segretario di Dip.		Resp. di U.O.		Pers. T/A	
	Dipendenza Gerarchica	Dipendenza Funzionale	Dipendenza Gerarchica	Dipendenza Funzionale	Dipendenza Gerarchica	Dipendenza Funzionale
Modello org.vo a)	DD	DD	DD	DD	Resp UO	Resp UO
Modello org.vo b)	DG	DD	DD	SAD	SAD	Resp UO
Modello org.vo c)	DD DG Dir	DD DG Dir	DD DG Dir	DD DG Dir	Resp UO	Resp UO

2. I valutatori finali e intermedi nel sistema di valutazione della performance individuale del personale del Dipartimento

Laddove il responsabile formale della valutazione non abbia diretta contezza della performance, è opportuno che la valutazione sia integrata dall'interazione di detto soggetto con altri *valutatori intermedi* o *"osservatori delle performance"*, al fine di consentire una valutazione complessiva che tenga conto sia delle valutazioni del responsabile formale della valutazione stessa, sia eventualmente degli elementi forniti dagli osservatori della performance più prossimi al valutato.

Nel sistema di valutazione l'individuazione dei valutatori finali e intermedi (o osservatori della performance) è necessariamente una diretta derivazione dal modello organizzativo dipartimentale scelto dall'Ateneo.

Nei tre paragrafi successivi è declinato il sistema di valutazione i cui principi sono stati in precedenza illustrati, relativamente alla valutazione della performance individuale delle seguenti figure:

2.1 Personale T/A non Responsabile di Unità Organizzative;

2.2 Responsabili di Unità Organizzative;

2.3 Segretario di Dipartimento.

In ogni caso, un sistema così diffuso e articolato di valutazione delle performance individuale presuppone la promozione di una vera cultura della valutazione verso tutte le figure coinvolte e una adeguata preparazione delle stesse a interagire positivamente e consapevolmente nel processo valutativo.

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

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:

<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 non responsabile di UO

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

- il Direttore di Dipartimento non interviene direttamente nel processo di valutazione del PTA non responsabile di UO, ma per il tramite del segretario amministrativo di dipartimento o del responsabile di unità organizzativa;
- rispetto all'attività ordinaria, il Segretario Amministrativo e/o il Responsabile di UO osservano le performance delle singole unità di personale T/A (affidabilità tecnico-professionale, rispetto normativa, rispetto dei tempi, assenza di errori, etc); per le attività dirette a fornire servizi all'utenza la visibilità della performance è più direttamente osservabile da parte degli utenti dei servizi stessi (personale docente e ricercatore, studenti, laureandi, etc.)

Articolazione del processo di valutazione:

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

Segretario e/o Responsabile di UO (secondo i modelli): gestisce il processo di valutazione delle performance sulla base di quanto stabilito con il Direttore. 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; svolge il ruolo di “osservatore” dell’attività ordinaria 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.

Ne risulta il seguente prospetto riepilogativo:

<i>Ambiti lavorativi oggetto di valutazione</i>	<i>"Osservatori diretti" della performance</i>	<i>Modalità di valutazione</i>
Attività ordinaria	Responsabili di UO/SAD	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

.. e la seguente possibile scheda di valutazione individuale:

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
ANNO 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			Resp. UO e/o SAD
2) Supporto al personale docente nelle attività di ricerca e di didattica			/Resp. UO e/o SAD Esito indagini di customer satisfaction
3) Erogazione di informazioni a studenti /laureandi.			Resp. UO e/o SAD 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

Data:

IL VALUTATORE

*Il Segretario del Dipartimento o
Il Responsabile di UO
(secondo i modelli organizzativi)*

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.

Per quanto riguarda la didattica, si tratta di figure che, in precedenza, svolgevano le loro funzioni nell'ambito delle Facoltà, sopresse dalla legge Gelmini nella loro funzione originaria e mantenute in alcuni casi con funzioni più limitate.

Per quanto riguarda i cosiddetti manager della ricerca, pur non essendo parimenti diffusi, si stanno affermando nelle singole realtà dipartimentali con compiti specifici di coordinamento delle attività di supporto alla ricerca.

Come abbiamo visto nel paragrafo 1, in alcuni modelli organizzativi i responsabili di Unità organizzative sono in una posizione gerarchica e funzionale pari ai Segretari Amministrativi dipartimentali e in questi casi rispondono direttamente al Direttore di Dipartimento; in altri modelli invece sono posizionati ad un livello gerarchico inferiore, dipendendo gerarchicamente o funzionalmente dal SAD prima ancora che dai Direttori di Dipartimento.

Tra i modelli presenti nelle realtà accademiche che hanno partecipato al progetto, si è potuto verificare che dove esistono queste figure, spesso esiste un collegamento gerarchico o funzionale tra le stesse e i Dirigenti che si occupano degli stessi settori a livello di Ateneo (Dirigenti Risorse finanziarie, Didattica , Ricerca..)

Ferma restando la diversità dei modelli organizzativi presenti nei 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.

Articolazione del processo di valutazione

Direttore Dipartimento (modello a) : è il responsabile formale della valutazione e concorda articolazione e modalità del processo di valutazione, recepisce i risultati periodici della valutazione, richiede od effettua eventuali approfondimenti o integrazioni, valida i risultati

Segretario amministrativo (modello b): 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 (modello c): di concerto con Direttore Generale e di Dipartimento, definisce gli obiettivi strategici di Ateneo, in analogia con gli altri segretari di dipartimenti, e 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

<i>Ambiti lavorativi oggetto di valutazione</i>	<i>"Osservatori diretti" della performance</i>	<i>Modalità di valutazione</i>
Coordinamento attività ordinarie	Direttore Dip. (mod. a) Segr. Dip. (mod. b) Dirigenti/Dg/DD (mod. c)	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	Dottorandi, assegnisti, laureati, studenti	Valutazione dei comportamenti Indagini di customer satisfaction
Attività e obiettivi di Ateneo	Dirigente /DG/Direttore Dip/ SAD a seconda dei modelli	Valutazione risultati Benchmarking interno Valutazione comportamenti
Capacità di motivazione e valutazione dei collaboratori	Direttore del Dipartimento	Indice di differenziazione delle valutazioni e/o indagini di clima organizzativo

La scheda di valutazione individuale che ne deriva è la seguente:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
ANNO 201x

Responsabile della U.O. _____ del Dipartimento di _____

CognomeNome.....

FATTORE DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	NOTE E FIRMA DEL VALUTATORE DEL FATTORE
1. Coordinamento attività ordinarie			Direttore Dip. (modello a) Segretario Dip.(modello b) Dirigente/DG (modello c)
2. Supporto personale docente attività ricerca/didattica			Esito indagini di customer satisfaction
3. Servizi all'utenza			Indagini di customer satisfaction
4. Attività e obiettivi di Ateneo			Direttore Dip. (modello a) Segretario Dip.(modello b) Dirigente/DG (modello c)
5. 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 VALUTATORE

Il Direttore Dipartimento (mod. a)
Il Segretario Dipartimento (mod. b)
Il Dirigente di settore (mod. c)

2.3 La valutazione delle performance del Segretario

Il Segretario amministrativo di Dipartimento (SAD) è sempre di più, nell'ordinamento, negli Statuti e nelle prassi, una figura controversa; la realtà rappresentata dagli Atenei che hanno aderito al progetto dimostra, in generale, un ridimensionamento della funzione dei SAD, sia in seguito all'adozione del bilancio unico di Ateneo, che sottrae ai Dipartimenti l'autonomia di bilancio e, quindi, compiti specifici precedentemente assolti dai SAD, sia per la contemporanea presenza e rilevanza, nelle strutture dipartimentali, di funzionari e responsabili di altre unità organizzative, che ricoprono incarichi parimenti rilevanti rispetto ai SAD, quali il supporto alle attività didattiche e di ricerca.

Nella maggior parte degli Atenei, pertanto, i SAD hanno assunto, dopo la Gelmini, funzioni diverse da quelle precedentemente svolte, tanto è vero che la stessa associazione rappresentativa dei SAD si chiama adesso Associazione dei responsabili amministrativi dei dipartimenti universitari.

Sia che il Segretario del Dipartimento assolva a funzioni di coordinamento gestionale dell'intera macchina organizzativa dipartimentale (come si evidenzia nel modello b descritto nel paragrafo 1) ,sia che si limiti allo svolgimento di attività prettamente contabili, esso ha comunque tipicamente una doppia dipendenza:

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

Sono i due Direttori, 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 necessariamente nell'interazione tra gli anzidetti soggetti.

Delle possibili modalità di interazione, di seguito si illustra quella ritenuta più diffusamente funzionale a costituire un punto di riferimento di carattere generale, fatte salve specifiche coniugazioni in coerenza con i diversi modelli organizzativi presenti nelle realtà accademiche.

Articolazione del processo di valutazione del Segretario di Dipartimento

Direttore del Dipartimento: è sempre il responsabile formale della valutazione del Segretario di Dipartimento; lo è anche sostanziale 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);

Direttore Generale (modelli b e c): è il responsabile sostanziale 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, ed in particolare dal *Dirigente delle risorse finanziarie*, le valutazioni dei singoli fattori di competenza e li porta a sintesi nella valutazione di performance complessiva del soggetto;

Utenti interni (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 delle competenze espresse dal Segretario nell'azione di coordinamento delle attività amministrativo-contabili;

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 delle competenze espresse dal Segretario nell'azione di coordinamento delle attività amministrativo-contabili;

Ne risulta la seguente tabella riepilogativa:

<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 e Dirigenti (mod c)	Valutazione dei risultati (Benchmarking interno)
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
ANNO 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 Dip. (modello a) Segretario Dip.(modello b) Dirigente/DG (modello c)
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 e/o
Il Direttore Dipartimento