

# **UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA**

## **PIANO DELLE PERFORMANCE 2011**

### **SETTEMBRE 2011**

1. Premesse e quadro normativo
2. Il piano della performance 2011-2013: sperimentazione 2011
3. La performance del Direttore Generale
4. La performance dei Dirigenti
5. La performance degli EP
6. La valutazione del restante personale

-

## 1. Premesse e quadro normativo

Il Piano della performance è lo strumento che, in attuazione degli artt. 3 e 4 del D.lgs 150/2009, dà avvio al ciclo di gestione della performance. È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo ha approvato una prima versione del Piano della Performance in data 25 gennaio 2011. Il documento approvato ha stabilito la metodologia di gestione del ciclo della performance all'interno dell'Ateneo, ne ha definito il sistema di misurazione e valutazione identificando gli indicatori da utilizzare e ha delineato lo sviluppo del sistema di programmazione e controllo in termini di azioni di miglioramento del quadro organizzativo, della valutazione delle prestazioni e del sistema informativo. Mancava, peraltro, nel piano approvato a gennaio 2011, la definizione di quali fossero gli indicatori scelti dall'Ateneo per misurare la propria performance nonché l'identificazione dei valori target da raggiungere nel triennio.

Ancora ad oggi, i margini di incertezza e di indeterminazione, sono molto significativi. Tuttavia, l'Amministrazione dell'Ateneo ha ritenuto necessario approntare il presente documento, quale integrazione del Piano approvato lo scorso mese di gennaio, per definire puntualmente le modalità di valutazione della performance per l'anno 2011.

Il Piano delle Performance per l'anno 2011 è stato predisposto in relazione ai seguenti elementi:

- In data 31 maggio 2011, è stato pubblicato in G.U. il Decreto Ministeriale 23 dicembre 2010 n. 50 che definisce le linee generali di indirizzo della Programmazione delle Università per il triennio 2010-2012, finalizzate ad incentivare l'efficienza e la qualità dei servizi offerti dal sistema universitario anche secondo quanto previsto dall'art. 2 (misure per la qualità del sistema universitario) del decreto legge 10 novembre 2008, n. 180, convertito dalla legge 9 gennaio 2009, n. 1, e dalle Linee guida del Governo per l'Università in data 6 novembre 2008. Le Università dovranno adottare i loro programmi triennali 2010-2012, ovviamente in coerenza con le linee generali di indirizzo contenute nel D.M. n.50/10, entro 90 giorni dalla data della registrazione del decreto ministeriale che definisce gli indicatori per la valutazione dei risultati del triennio 2010-2012. Gli Indicatori sono stati definiti con D.M. 4 agosto 2011, n.345 e, in relazione alla definizione di tali elementi, l'Amministrazione dell'Ateneo ha elaborato il documento di programmazione triennale 2010-2012.
- In data 30 marzo 2011, il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo ha modificato il Sistema di Valutazione del personale con incarico dirigenziale per renderlo maggiormente conforme alle nuove disposizioni normative in materia. Contestualmente è stato abrogato il "Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione degli uffici e dei servizi centrali di Ateneo e per la valutazione delle posizioni dirigenziali dell'Università di Pavia" che ignorava il riferimento ai nuovi criteri di valutazione (posizione, prestazioni, comportamenti manageriali e organizzativi) e prevedeva che il calcolo dell'indennità di posizione dei dirigenti venisse calcolata tenendo conto anche dell'indennità di risultato corrisposta nell'anno precedente, in palese contrasto con quanto espresso dal legislatore con il D.lgs n.150/2009.
- In data 19 aprile 2011, il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo ha approvato il programma che la Direzione Amministrativa intende perseguire insieme ai Dirigenti nel triennio 2011-2013 e un'esplicitazione più analitica del programma annuale 2011. Il programma triennale è stato elaborato in coerenza con il piano contenuto nel Documento "Politiche di Sviluppo e di Gestione delle risorse umane" e con il progetto di Riorganizzazione dell'Amministrazione, approvati dal C.d.A. il 25.01.2011, con il Piano delle Performance, approvato dal C.d.A. il 25.01.2011 e con le linee guida sulla valutazione dei Dirigenti, approvate dal C.d.A. il 30.03.2011.
- In relazione al percorso finalizzato allo sviluppo della cultura della trasparenza, dell'integrità, della legalità e dell'etica pubblica intrapreso dall'Ateneo con un forte impatto sulla comunicazione istituzionale come dimostrato dalla pubblicazione on-line del Bilancio Sociale e relativa presentazione agli stakeholder il 23 novembre 2010, è stato predisposto anche il "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità". L'obbligo

normativo derivante dal Decreto Legislativo n. 150 del 2009 relativo alla pubblicazione del Programma per la trasparenza rappresenta un'opportunità per diffondere maggiormente il cambiamento culturale. La normativa citata introduce un nuovo e diverso concetto di trasparenza che si traduce nel diritto del cittadino di conoscere l'operato delle pubbliche amministrazioni e nella necessità, da parte delle pubbliche amministrazioni, di perseguire risultati e garantire il "miglioramento continuo" nell'uso delle risorse e nell'erogazione dei servizi. In questo senso la "trasparenza" è strettamente correlata al concetto di performance e, di conseguenza, i dati oggetto di pubblicazione dovranno essere in linea con quanto previsto dal Piano della Performance dell'Ateneo (obiettivi, indicatori e target) e aggiornati annualmente contestualmente alla redazione del sopra citato Piano.

## 2. Il piano della performance 2011-2013: sperimentazione 2011

Come previsto nel documento approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo nella seduta del 25 gennaio 2011, il ciclo della performance deve prevedere uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale. Qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

La valutazione delle performance individuali, pertanto, implica la definizione di un ciclo della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi;
- collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- premialità del merito;
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati.

L'art.9 del Dlgs. 150/09 definisce gli elementi cui collegare la valutazione della performance del personale. In particolare, il comma 1 stabilisce che la valutazione della performance dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa sia collegata ai seguenti elementi:

- indicatori di performance;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- qualità del contributo assicurato alla performance della struttura;
- competenze professionali e manageriali dimostrate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Il comma 2 stabilisce che la valutazione della performance per il resto del personale sia collegata ai seguenti elementi:

- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali;
- qualità del contributo apportato all'unità organizzativa di appartenenza;
- competenze dimostrate.

In relazione a quanto sopra evidenziato e come esplicitato nel Piano delle Performance, approvato lo scorso 25 gennaio dal Consiglio di Amministrazione, l'Ateneo ritiene che la valutazione delle performance individuali debba considerare una pluralità di aspetti, tra cui, senz'altro, i seguenti:

- obiettivi di innovazione/crescita;
- obiettivi di efficienza economico-finanziaria;
- obiettivi di impatto sugli stakeholder (efficacia percepita, soddisfazione, ecc.);
- obiettivi di miglioramento dei processi (efficacia oggettiva, livelli di servizio, ecc.);
- competenze professionali;
- comportamenti organizzativi (tra cui, obbligatorio ex Dlgs. 150/2009, la capacità di valutare i propri collaboratori).

La complessità di un approccio valutativo completo ed efficace, tuttavia, deve essere considerata in relazione all'obiettivo precipuo del processo stesso ossia lo sviluppo e la crescita professionale del personale. La valutazione delle prestazioni deve portare ad un aumento di motivazione e di responsabilizzazione che consenta la valorizzazione delle potenzialità e si traduca in tensione verso un'efficace ed efficiente erogazione dei servizi. Si tratta di un obiettivo molto ambizioso che può essere raggiunto solo se il processo valutativo si realizza attraverso un percorso condiviso da parte dei diversi attori organizzativi

La complessità del processo induce, tra l'altro, la necessità di un suo graduale avvio e di un'articolazione in fasi.

Pertanto, per l'anno 2011, la valutazione delle performance riguarderà solo i seguenti ambiti:

- il raggiungimento degli obiettivi di innovazione/crescita/miglioramento previsti nel piano triennale delle attività del Direttore Generale e dei Dirigenti (approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 19 aprile 2011 e allegati al presente documento) introducendo il meccanismo della valutazione "a cascata" per i Responsabili di Servizio. Tale meccanismo verrà progressivamente esteso al rimanente personale tecnico amministrativo dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture Decentrate;
- la valutazione dei comportamenti organizzativi per tutto il personale tecnico-amministrativo.

Già a partire dal 1999, il D.lgs 286 relativo al riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione delle attività svolte dalle pubbliche amministrazioni, prevedeva (art.1) che nell'ambito della propria autonomia le Università avrebbero dovuto dotarsi, tra gli altri, anche di strumenti adeguati a valutare le prestazioni del personale con incarico dirigenziale. Lo stesso decreto prevedeva già (art.5) che tale valutazione, effettuata in coerenza con quanto stabilito dai CCNL, si dovesse riferire sia alle prestazioni (valutazione di tipo quantitativo) che ai comportamenti (valutazione di tipo qualitativo) relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative assegnate ai dirigenti (competenze organizzative), e che dovesse avere periodicità annuale e fosse ispirata ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore. La valutazione dei dirigenti, inoltre, risponde anche a concreti e precisi adempimenti di natura contrattuale (CCNL Dirigenza Area VII, 28 luglio 2010) ove si consideri che la retribuzione di queste figure, in modo particolare quella variabile, è direttamente correlata alla posizione organizzativa ricoperta e ai risultati espressi in tale posizione.

Sotto il profilo dell'organizzazione amministrativa l'anno 2010 è stato caratterizzato da un avvicendamento nell'incarico del Direttore Amministrativo che ha comportato alcune sostanziali modifiche nelle logiche organizzative dell'amministrazione. Il mutamento nella struttura di vertice è venuto a sovrapporsi a un processo di radicale trasformazione della compagine dei servizi accademici che ha investito un po' tutte le componenti ma in modo particolare la struttura centrale di supporto agli organi di governo. Ne è conseguita un'analisi del quadro organizzativo preesistente per individuarne i punti critici ed impostare un intervento di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale. La riorganizzazione e il conseguente nuovo organigramma hanno ridefinito le strutture organizzative affidate alla responsabilità dei dirigenti e dei capi servizio nonché le relative attribuzioni in termini di competenze e di personale afferente.

Sulla base del modello di servizio approvato dal CdA nella seduta del 25 gennaio 2011 è stata avviata l'analisi di contesto organizzativo finalizzata alla definizione dei ruoli professionali dei responsabili di struttura in termini di missione, ambiti di responsabilità, conoscenze tecnico professionali e competenze manageriali. Occorre, infatti, sottolineare come un'efficace sistema di valutazione delle prestazioni non possa prescindere dalla definizione dei contenuti specifici di ogni ruolo professionale valutato. Il processo di valutazione, che verrà implementato nel corso del triennio 2011-2013, identificherà le competenze tecniche, manageriali e le responsabilità consentendo un'analisi complessiva delle risorse umane attraverso il modello delle competenze distintive (repertorio delle competenze e dei comportamenti richiesti) e la valutazione del potenziale (censimento delle competenze e dei comportamenti agiti). Ciò significa che partendo dal confronto tra il profilo di ruolo atteso e quello effettivamente espresso si valutano il grado di copertura delle competenze distintive e le potenzialità dei piani di sviluppo e dei percorsi di carriera (Gap Analysis) al fine di:

- sapere cosa ciascuno dovrebbe fare e cosa fa;
- sapere come gestire la mobilità dei posti vacanti;
- fare piani di formazione per colmare il gap tra il profilo atteso e potenziale (o carenza) rilevato;
- definire piani di sviluppo per valorizzare potenzialità non sfruttate.

in modo da pervenire ad una diagnosi organizzativa che classifichi le criticità rilevate, ne determini le cause e individui le soluzioni organizzative atte a risolverle adeguando la struttura alle esigenze.

Una volta definito e condiviso il sistema professionale, verranno meglio implementati modelli e strumenti che consentano un miglior raccordo tra le performance dell'organizzazione, la performance degli individui e, in seconda battuta, la loro retribuzione (performance management).

All'interno del processo sopra descritto, già a partire dall'anno 2010, l'Amministrazione ha effettuato alla cd. "pesatura delle posizioni", o job evaluation, al fine di attribuire un valore ad ogni singola posizione organizzativa di responsabilità sulla base di indicatori condivisi da un gruppo di circa 20 università italiane, coordinate da CODAU e supportate dai consulenti Next Consulting. Essa presenta l'ulteriore vantaggio di essere legata ad un'indagine di tipo retributivo che mostra quanto si paga una certa professionalità sul mercato universitario offrendo, quindi, la possibilità di un confronto, sia nell'ottica di una migliore distribuzione delle risorse, sia nell'ottica di una politica di incentivazione del personale.

La "pesatura delle posizioni" prende in esame diversi fattori riconducibili a tre grandi aree dimensionali: l'area delle competenze e delle esperienze richieste sia in termini di conoscenze tecnico professionali che di competenze manageriali; l'area della dimensione quantitativa della posizione espressa in termini di risorse finanziarie e umane gestite e di tipologie e gradi di relazioni interne/esterne; l'area della dimensione di responsabilità della posizione.

Come già sopra evidenziato, il sistema di valutazione delle prestazioni nell'anno 2011 consisterà in un sistema misto ovvero teso a misurare la prestazione del responsabile sia sotto l'aspetto del raggiungimento di risultati (valutazione di tipo quantitativo) rispetto ad obiettivi prefissati che sotto l'aspetto del comportamento organizzativo (valutazione di tipo qualitativo).

Il Nuovo Modello Organizzativo prevede che, l'Amministrazione Centrale sia strutturata, all'interno della Direzione Generale, in unità organizzative di soli due livelli gerarchici:

- Aree attribuite alla responsabilità di un dirigente;
- Servizi attribuiti alla responsabilità di Capo Servizio.

Il Direttore Generale è responsabile della legittimità, dell'imparzialità, della trasparenza e del buon andamento dell'attività amministrativa dell'Ateneo. Egli provvede all'organizzazione complessiva delle risorse e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo e ha la responsabilità della gestione organizzativa, amministrativa, finanziaria e tecnica esplicitando un'attività generale di direzione, coordinamento e controllo (art.17 del Nuovo Statuto).

Ai Dirigenti rispondono i responsabili delle unità organizzative (Capi servizio e Funzioni di staff) che con essi cooperano per il conseguimento degli obiettivi secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità per un'allocazione ottimale delle risorse disponibili, nel rispetto della normativa vigente.

Considerando quanto stabilito dal comma 2, lettera a) dell'art.7 e dal comma 4 dell'art.14 del Dlgs. 150/2009 e dall'art. 2, punto r), della legge di riforma del sistema universitario (L.240/10)<sup>1</sup>, al Nucleo di Valutazione è attribuita, oltre alla validazione della Relazione sulla performance, la proposta della valutazione annuale del Direttore Generale, nonché la relativa

---

<sup>1</sup> D.lgs 150/2009 - Art. 7, comma 2 - *Sistema di misurazione e valutazione della performance*

2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'art. 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;

b) dalla Commissione di cui all'art. 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo;

c) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli artt. 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli artt. 38 e 39 del presente decreto.

#### D.lgs 150/2009 - Art. 14, comma 4 - *Organismo indipendente di valutazione della performance*

4. L'Organismo indipendente di valutazione della performance:

a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;

b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione di cui all'art. 13;

c) valida la Relazione sulla performance di cui all'art. 10 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;

d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

e) propone, sulla base del sistema di cui all'art. 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III;

f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui all'art. 13;

g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo;

h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

#### L. 240/10 - Art. 2 - *Organi e articolazione interna delle università*

r) attribuzione al nucleo di valutazione della funzione di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, anche sulla base degli indicatori individuati dalle commissioni paritetiche docenti-studenti, di cui al comma 2, lettera g), del presente articolo, nonché della funzione di verifica dell'attività di ricerca svolta dai dipartimenti e della congruità del curriculum scientifico o professionale dei titolari dei contratti di insegnamento di cui all'articolo 23, comma 1, e attribuzione, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, delle funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale;

remunerazione di risultato. Tale proposta dovrà poi essere sottoposta al Rettore e al Consiglio di Amministrazione cui compete il potere decisionale in merito. Il Direttore Generale, a sua volta, è il valutatore di tutti i Dirigenti, nonché delle funzioni poste direttamente in staff alla sua struttura. Il Dirigente valuta i Capi Servizio, i Responsabili delle funzioni di staff ed il personale in staff, nonché valida le valutazioni effettuate dai Capi Servizio e dai Responsabili delle funzioni di staff.

### 3. La performance del Direttore Generale nel 2011

La valutazione del Direttore Generale avviene interamente in base al raggiungimento dei risultati richiesti e non sarà, pertanto, prevista una componente legata alla valutazione di aspetti comportamentali.

A regime, la valutazione del Direttore Generale verrà effettuata nel modo seguente:

- a. 30% in relazione ai risultati relativi agli obiettivi gestionali specifici contenuti nel piano triennale approvato dal CdA ad inizio anno;
- b. 30% soddisfazione espressa dagli utenti in relazione ai servizi gestionali-amministrativi;
- c. 30% indicatori di efficacia ed efficienza dei servizi gestionali-amministrativi;
- d. 10% obiettivi generali di Ateneo.

In fase di prima sperimentazione per l'esercizio 2011, considerando che il perfezionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance è strettamente correlato allo sviluppo del sistema informativo per la programmazione e il controllo che l'Ateneo sta implementando, la performance del Direttore Generale sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- a) 30% risultati su obiettivi generali di Ateneo (selezionati dal piano triennale 2010-2012);
- b) 70% risultati sugli obiettivi gestionali specifici contenuti nella Relazione Programmatica 2011-2013 approvata dal CdA nella riunione del 19 aprile 2011.

Per ogni obiettivo è stato definito un peso relativo, e tre livelli di raggiungimento atteso individuati secondo la seguente tassonomia:

- **Minimo/Soglia:** grado di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione (al di sotto di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto);
- **Target:** livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile) ;
- **Eccellenza:** livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

La Tabella 1 mostra gli indicatori di Ateneo e gli obiettivi specifici con i relativi target della Direzione Generale individuati per il 2011:

Tabella 1: indicatori di Ateneo, obiettivi specifici e relativi target della Direzione Generale per il 2011

Tipo Obiettivo	Obiettivo	Peso	Minimo	Target	Eccellenza
a.1	N. <b>Immatricolati ai corsi di laurea magistrale</b> nell' A.A. <i>t</i> che hanno conseguito la <b>laurea in un altro ateneo</b> entro la (durata normale + 1 anno) / N. Immatricolati totali ai corsi di laurea magistrale nell' A.A. <i>t</i>	10%	10%	11%	15%
a.2	N. studenti iscritti che hanno avviato una <b>stage</b> formativo esterno all'Università di appartenenza nell'A.A. <i>t-1/t</i> / N. studenti iscritti nell'A.A. <i>t-1/t</i>	10%	12%	15%	20%
a.3	<b>Costo del personale</b> (di ruolo e non) nell' anno <i>t</i> / Entrate di bilancio complessive (al netto di quelle in conto capitale e per partite di giro) nell'anno <i>t</i>	10%	50%	45%	40%
b.1	Implementazione del Nuovo Modello Organizzativo	10%	3	4	5
b.2	Programmazione e Pianificazione	10%	3	4	5
b.3	Sviluppo Rapporti AC e strutture decentrate	10%	3	4	5
b.4	Avvio di un Sistema Permanente di Valutazione	10%	3	4	5
b.5	Semplificazione Normativa	10%	3	4	5
b.6	Miglioramento Servizi Supporto	10%	3	4	5
b.7	Razionalizzazione ed efficienza	10%	3	4	5

Secondo il modello precedentemente definito, per ogni obiettivo viene individuata la percentuale di raggiungimento, secondo quanto evidenziato dal seguente prospetto:



Punteggio	% raggiungimento
< Minimo	0
Target	100
Eccellenza	120

Per gli obiettivi di tipo a in tabella 1 la valutazione si basa su elementi numerici misurabili, per cui la percentuale di raggiungimento viene determinata linearmente in funzione della distanza tra il valore numerico ottenuto ed i livelli minimo-target-eccellenza fissati; La valutazione degli obiettivi di tipo b si basa invece su elementi qualitativi, pertanto verrà effettuata in base ad una scala discreta a 5 valori:

- 1 – Minimo
- 2 – Soglia
- 3 – Intermedia: superiore al minimo ma ancora non adeguata al target
- 4 – Target
- 5 – Eccellente

La media pesata della percentuale di raggiungimento sui singoli obiettivi costituisce la quota di premio variabile da attribuire al Direttore Generale ai sensi del D.M. 23 maggio 2001, che può arrivare sino al 20% del trattamento economico complessivo. Il raggiungimento di tutti gli obiettivi al livello del target darà origine all'erogazione dell'intera quota di risultato variabile, mentre i risultati al di sopra del valore target andranno a bilanciare eventuali prestazioni meno performanti su altri obiettivi, ma non potranno in ogni caso generare un valore di premio superiore al massimo consentito del 20%.

## 4. La performance dei Dirigenti nel 2011

Come già sopra evidenziato, all'inizio dell'anno il Direttore Generale sulla base delle prospettive di evoluzione strategica dell'Ateneo, presenta agli Organi di Governo una relazione contenente gli obiettivi che si intende raggiungere nel corso dell'anno, relazione che tiene conto delle proposte precedentemente negoziate con ogni singolo dirigente. Concluso l'anno, il Direttore Generale, ai sensi del comma 2 dell'art.5, del D.lgs.286/99<sup>2</sup>, esprime un giudizio complessivo sui singoli dirigenti utilizzando un'apposita scheda che considera le seguenti dimensioni:

- 10% risultato complessivo della Direzione Generale;
- 50% obiettivi di area, di cui una parte condivisi da altre aree dirigenziali, tra i quali verranno considerati e misurati il miglioramento di efficienza ed efficacia, la customer satisfaction come evidenziato in Tabella 2;
- 40% comportamenti organizzativi.

Tabella2: tipologie di obiettivi e indicatori specifici per i Dirigenti

Tipologia	Peso relativo
<b>c.1) Obiettivi specifici:</b> obiettivi e progetti definiti in sede di pianificazione per ogni area e approvati dal Consiglio di Amministrazione	20
<b>c.2) Soddisfazione utenti interni ed esterni</b> sui servizi amministrativi (indagine di customer satisfaction)	10
<b>c.3) Indicatori di efficacia/efficienza</b> individuati a partire dall'analisi delle attività operative gestite dalle diverse aree	20
- <b>Totale</b>	50%

In fase di prima sperimentazione per l'esercizio 2011, considerando che il perfezionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance è strettamente correlato allo sviluppo del sistema informativo per la programmazione e il controllo che l'Ateneo sta implementando, la performance dei dirigenti sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- a. 20% risultato complessivo della Direzione Generale;

<sup>2</sup> Art. 5. Dlgs n.286/99 - *La valutazione del personale con incarico dirigenziale*

1. Le pubbliche amministrazioni, sulla base anche dei risultati del controllo di gestione, valutano, in coerenza a quanto stabilito al riguardo dai contratti collettivi nazionali di lavoro, le prestazioni dei propri dirigenti, nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnate (competenze organizzative).

2. La valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti tiene particolarmente conto dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione. La valutazione ha periodicità annuale. Il procedimento per la valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza, della approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza, della partecipazione al procedimento del valutato.

3. Per le amministrazioni dello Stato, la valutazione è adottata dal responsabile dell'ufficio dirigenziale generale interessato, su proposta del dirigente, eventualmente diverso, preposto all'ufficio cui è assegnato il dirigente valutato. Per i dirigenti preposti ad uffici di livello dirigenziale generale, la valutazione è adottata dal capo del dipartimento o altro dirigente generale sovraordinato. Per i dirigenti preposti ai centri di responsabilità delle rispettive amministrazioni ed ai quali si riferisce l'articolo 14, comma 1, lettera b), del decreto n. 29, la valutazione è effettuata dal Ministro, sulla base degli elementi forniti dall'organo di valutazione e controllo strategico.

4. La procedura di valutazione di cui al comma 3, costituisce presupposto per l'applicazione delle misure di cui all'articolo 21, commi 1 e 2, del decreto n. 29, in materia di responsabilità dirigenziale. In particolare, le misure di cui al comma 1, del predetto articolo si applicano allorché i risultati negativi dell'attività amministrativa e della gestione o il mancato raggiungimento degli obiettivi emergono dalle ordinarie ed annuali procedure di valutazione. Tuttavia, quando il rischio grave di un risultato negativo si verifica prima della scadenza annuale, il procedimento di valutazione può essere anticipatamente concluso. Il procedimento di valutazione è anticipatamente concluso, inoltre nei casi previsti dal comma 2, del citato articolo 21, del decreto n. 29.

5. Nel comma 8 dell'articolo 20 del decreto n. 29, sono aggiunte alla fine del secondo periodo le seguenti parole: ", ovvero, fino alla data di entrata in vigore di tale decreto, con provvedimenti dei singoli Ministri interessati". Sono fatte salve le norme proprie dell'ordinamento speciale della carriera diplomatica e della carriera prefettizia, in materia di valutazione dei funzionari diplomatici e prefettizi.

- b. 40% obiettivi di area, di cui una parte condivisi da altre aree dirigenziali, presentati e approvati dal Consiglio di Amministrazione lo scorso 19 aprile;
- c. 40% comportamenti organizzativi.

I comportamenti organizzativi valutati saranno in relazione all'osservazione delle:

- **Competenze manageriali**
  - Gestione riunioni e public speaking
  - Programmazione e controllo
  - Supervisione dei collaboratori
  - Sviluppo dei collaboratori
- **Competenze realizzative**
  - Orientamento al cliente
  - Orientamento al risultato
  - Problem solving
- **Competenze trasversali**
  - Allineamento con l'organizzazione
  - Attenzione alle relazioni
  - Collaborazione
  - Negoziazione e persuasione
  - Orientamento al miglioramento e all'innovazione

In relazione ai comportamenti organizzativi, è preferibile utilizzare una valutazione basata su elementi qualitativi. Lo stesso dicasi per gli obiettivi specifici (tipologia c.1) che prevedono la realizzazione di attività di tipo progettuale assegnati ai singoli Dirigenti. In questo caso, non è agevole individuare (o misurare) indicatori numerici, o, comunque, questi rappresentano e sintetizzano in modo solo parziale il livello di prestazione reso. I risultati verranno, quindi, valutati dal Direttore Generale su scala discreta, in base a due elementi di analisi:

- avanzamento progetti;
- adeguatezza dei risultati del progetto rispetto alle specifiche ed alle aspettative della committenza.

Pertanto, per l'anno 2011, la valutazione relativa ai punti b) e c) verrà effettuata in base ad una scala discreta a 5 valori:

- 1 – Minimo
- 2 – Soglia
- 3 – Intermedia: superiore al minimo ma ancora non adeguata al target
- 4 – Target
- 5 – Eccellente

La media pesata della percentuale di raggiungimento sui singoli obiettivi/indicatori costituisce il risultato ottenuto dal Dirigente.

Gli artt. 25 e 26 del CCNL vigente prevedono, al fine di sviluppare all'interno delle amministrazioni l'orientamento ai risultati, che una quota della retribuzione accessoria sia ad essi legata.

L'importo annuo individuale della componente di risultato non può in nessun caso essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi comprese quelle derivanti dall'applicazione del principio dell'onnicomprendività, e deve essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, (nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del d. lgs. n. 165 del 2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione, previsti dalle vigenti disposizioni.

Nell'ottica di garantire, anche ai sensi del D. Lgs. n. 150 del 2009, un'effettiva premialità in relazione al contributo richiesto in termini di risultato ed un'adeguata differenziazione degli importi, tale componente retributiva deve essere articolata e graduata in livelli di merito mediante l'applicazione di specifici parametri che tengano conto della significatività degli obiettivi/indicatori attribuiti e del diverso grado di raggiungimento, nonché sul livello di

capacità dimostrate nella loro realizzazione, fermo restando il principio di base dell'autocontenimento del fondo, per cui il trattamento complessivamente erogato tra retribuzione di posizione e di risultato non può superare il valore stanziato per il relativo fondo di finanziamento.

L'erogazione del premio non potrà in ogni caso superare il limite stabilito dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19 aprile 2011, pari al 45% della retribuzione di posizione percepita per l'anno di riferimento.

Resta inoltre inteso che se il posizionamento finale dei Dirigenti e la relativa attribuzione della % di premio complessivamente determinasse una spesa superiore al valore stanziato per il Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato, l'effettiva erogazione a ciascun Dirigente verrà linearmente ridotta della percentuale corrispondente all'eccesso di spesa.

Occorre inoltre definire le condizioni preliminari che determinano la "positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti"; il sistema prevede due condizioni preliminari (pre-condizioni di attivazione del sistema premiante):

- raggiungimento del livello soglia (media pesata) sui risultati specifici di Area;
- raggiungimento del livello intermedio di valutazione sulla dimensione dei comportamenti organizzativi richiesti al ruolo.

La pre-condizione sulla valutazione dei comportamenti organizzativi è fondamentale non solo per privilegiare la ricerca di prestazioni "equilibrate" rispetto all'insieme piuttosto che frutto di una media imposta dagli algoritmi di calcolo tra situazioni negative e molto positive, ma soprattutto per evitare e bilanciare il potenziale rischio, indotto dai sistemi premianti ancorati ad una valutazione per obiettivi, che il singolo Dirigente tenda a ricercare la prestazione sui risultati a discapito delle modalità con cui questi sono stati raggiunti, privilegiando ad esempio una visione di breve periodo rispetto ad un equilibrio nel medio-lungo tempo.

Il prospetto evidenzia i livelli di valutazione e la correlazione con i livelli premiali.

Punteggio	% raggiungimento
Minimo	20
Buono	30
Ottimo	40
Eccellenza	45

## 5. La performance dei Capi Servizio nel 2011

Come già sopra ricordato, nell'anno 2011, verrà introdotto il meccanismo della valutazione "a cascata" per i Responsabili di Servizio dell'Amministrazione Centrale. La loro performance sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- a. 20% risultato complessivo del dirigente di riferimento;
- b. 30% in relazione al raggiungimento degli obiettivi di area che ricadono nel settore di attività gestito dal Servizio;
- c. 50% comportamenti organizzativi.

Ai fini di quest'ultima valutazione verranno utilizzati i risultati della valutazione effettuata con lo specifico modulo CINECA che l'Ateneo ha implementato per gestire in modo automatizzato l'organigramma aziendale e la valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi del personale. Il modulo CINECA, sviluppato con la collaborazione di altri Atenei e di esperti di settore, già utilizzato in altre sedi universitarie e integrato con gli altri gestionali di Ateneo (in modo particolare con il sistema di gestione delle carriere e stipendi del personale) consente di valutare gli aspetti di natura comportamentale associandoli ai diversi ruoli presenti in Ateneo.

In analogia a quanto stabilito per i dirigenti, la valutazione relativa al punto b) verrà effettuata in base ad una scala discreta a 5 valori:

- 1 – Minimo
- 2 – Soglia
- 3 – Intermedia: superiore al minimo ma ancora non adeguata al target
- 4 – Target
- 5 – Eccellente

Con riferimento al punto c. la valutazione dei comportamenti organizzativi avverrà, invece, sulla base delle classi evidenziate nel prospetto di seguito riportato.

Classe	punteggio
Minimo	< 50%
Soglia	51% - 69%
Buono	70% - 94%
Ottimo	95% - 104%
Eccellenza	> 105%

Il comma 4 dell'art.76 del CCNL vigente prevede che la retribuzione di risultato, finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente in termini di efficienza/produttività a seguito della valutazione, sia compresa tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.

La tabella evidenzia i livelli di valutazione e la correlazione con i livelli premiali.

Punteggio	% raggiungimento
Minimo	10
Sufficiente	15
Buono	20
Ottimo	25
Eccellenza	30

## 6. La valutazione del restante personale

Il comma 2 dell'art.9 del Dlgs n.150/2009 stabilisce che la valutazione del personale non dirigente e non responsabile di unità organizzativa avvenga in relazione ai seguenti elementi:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali;
- alla qualità del contributo apportato all'unità organizzativa di appartenenza;
- alle competenze dimostrate.

A regime, pertanto, anche la valutazione del personale tecnico amministrativo risentirà del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa di appartenenza.

Per l'anno 2011, non essendo ancora puntualmente implementato il sistema di programmazione e controllo dell'Ateneo, ai fini della valutazione del restante personale verranno utilizzati i risultati della valutazione effettuata con lo specifico modulo CINECA descritto nel paragrafo precedente.

I risultati di tale valutazione verranno utilizzati per graduare l'importo dell'indennità fissa mensile spettante a ciascun dipendente e costituiranno uno dei parametri del modello per attribuire le Progressioni Economiche Orizzontali secondo le modalità previste dalla Contrattazione Decentrata.