

# **UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA**

## **PIANO DELLE PERFORMANCE 2012**

### **GENNAIO 2012**

1. Premesse e quadro normativo
2. Il piano della performance 2011-2013: la ridefinizione relativa all'anno 2012
3. La performance del Direttore Generale nel 2012
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, in data 25 gennaio 2011, ha approvato un documento di valenza triennale (2011-2013) che definiva la metodologia di gestione del ciclo della performance all'interno dell'Ateneo, identificando il sistema di misurazione e valutazione e gli indicatori da utilizzare e delineando 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, l'identificazione dei valori target da raggiungere nel triennio in relazione agli indicatori scelti dall'Ateneo per misurare la propria performance. Allo scopo di definire tali indicazioni, in corso d'anno è stata predisposta una revisione del Piano delle Performance 2011 approvata nella seduta del CdA del 27 settembre 2011 e sulla base di tale documento verrà elaborata, entro il 30 giugno 2012, la Relazione sulla Performance dell'anno 2011.

Il presente documento rappresenta l'aggiornamento del Piano delle Performance per l'anno 2012 da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio 2012 ed esplicita metodologia ed indicatori in base ai quali verranno effettuate le valutazioni della performance del personale nell'anno 2012. È stato predisposto in relazione ai seguenti elementi:

- il documento di programmazione triennale 2010-2012 approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo nel mese di dicembre 2011 che l'Università di Pavia ha elaborato in coerenza con le linee generali di indirizzo contenute nel D.M. n.50/10, e gli indicatori per la valutazione dei risultati del triennio 2010-2012, definiti con D.M. 4 agosto 2011, n.345;
- il Sistema di Valutazione del personale con incarico dirigenziale, approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo in data 30 marzo 2011;
- il programma triennale 2011-2013 che la Direzione Amministrativa intende perseguire insieme ai Dirigenti approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo in data 19 aprile 2011 e la relativa ri-definizione del programma annuale 2012 anch'essa approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 20 dicembre 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 è stato colto dall'Amministrazione quale 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 anch'esso approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 27 settembre 2011.

L'anno 2011 è stato, inoltre, un anno di grandi cambiamenti per il sistema universitario, interessato da una legge di riforma (L.240/10) che ha comportato la necessità di rivedere lo Statuto e, a seguire, tutto l'assetto regolamentare in essere. Le nuove disposizioni, inoltre, hanno introdotto elementi di innovazione di portata talmente significativa da indurre un ripensamento dell'intera organizzazione dell'Ateneo.

Tra questi vale la pena ricordare almeno i seguenti:

- ✓ La **Legge 240/10** stabilisce quanto segue:
  - “attribuzione al Direttore Generale, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell’Ateneo” (art.2, comma 1, lettera a);
  - “semplificazione dell’articolazione interna, con contestuale attribuzione al dipartimento delle funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, nonché delle attività rivolte all’esterno ad esse correlate o accessorie” (art.1 comma 2, lettera a);
  - “riorganizzazione dei dipartimenti assicurando che a ciascuno di essi afferisca un numero di professori, ricercatori di ruolo e a tempo determinato non inferiore a trentacinque, ovvero quaranta nelle università con un numero di professori, ricercatori di ruolo e a tempo determinato superiore a mille unità, afferenti a settori scientifici disciplinari omogenei” (art.1 comma 2, lettera b);
  - “previsione della facoltà di istituire tra più dipartimenti, raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare, strutture di raccordo, comunque denominate, con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche compresa la proposta di attivazione o soppressione di corsi di studio, e di gestione di servizi comuni; previsione che, ove alle funzioni didattiche e di ricerca si affianchino funzioni assistenziali nell’ambito delle disposizioni statali in materia, le strutture assumono i compiti conseguenti secondo le modalità e nei limiti concertati con la regione di ubicazione, garantendo l’inscindibilità delle funzioni assistenziali dei docenti di materie cliniche da quelle di insegnamento e di ricerca” (art.1 comma 2, lettera c);
  - “introduzione di un sistema di contabilità...del bilancio unico e del bilancio consolidato di ateneo” (art.5, comma 4, lettera a);
- ✓ Il **nuovo Statuto** dell’Università di Pavia stabilisce, inoltre, che:
  - “L’Università assume la programmazione triennale e il correlato bilancio pluriennale come strumento per il governo delle sue attività istituzionali...” (art.3, comma 4);
  - “provvede all’organizzazione complessiva delle risorse e del personale tecnico-amministrativo dell’Ateneo” (art.17, comma 7, lettera b)
  - “...La struttura tecnico-amministrativa del Dipartimento dipende dal Direttore generale” (art.18, comma 7);
  - “La struttura tecnico-amministrativa della Facoltà dipende dal Direttore generale” (art. 26, comma 5);
  - “Il Direttore generale coordina le attività dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo” (art.48, comma 3);
  - “La struttura amministrativa e la gestione del personale e finanziaria si ispirano a principi di unitarietà...” (art.48, comma 4).

Sarà, pertanto, necessario, elaborare un nuovo modello organizzativo che consenta di superare la logica risalente al DPR 382/80 pervenendo ad una puntuale e precisa definizione di quali siano i contenuti operativi e amministrativi dell’autonomia dei Dipartimenti. In generale, si può affermare che il Dipartimento dovrà mantenere la responsabilità della gestione delle risorse in relazione agli obiettivi prefissati, nell’ambito delle risorse assegnate in sede di bilancio di previsione e della sua capacità di autofinanziamento diretta. Il Direttore, -in coerenza con la distinzione di legge e di Statuto delle responsabilità e della separazione delle funzioni di indirizzo da quelle di gestione-, in quanto Responsabile della Struttura, esercita tutte le attribuzioni strategiche e politiche di indirizzo, di rappresentanza, programmazione, coordinamento e controllo ed è decisore della spesa. Inoltre, il rispetto dei principi di semplificazione, efficienza ed efficacia e la corretta implementazione del criterio di razionalizzazione nel dimensionamento delle strutture, ispiratori della L.240/10, richiedono l’identificazione di forme organizzative innovative che consentano di mantenere delocalizzati gli operatori amministrativi contabili, evitando di riprodurre l’accentramento delle attività in Amministrazione Centrale, tipico della situazione pre DPR 382/80 e mantenendo il contatto diretto con i docenti.

Di conseguenza, una volta identificate compiutamente le strutture dipartimentali risultanti dal processo di aggregazione, per ognuna di esse sarà definito un ‘organico standard’ costituito dalle seguenti figure professionali:

- una figura amministrativa (Coordinatore Amministrativo di Dipartimento) di coordinamento amministrativo, organizzativo e gestionale con riferimenti funzionali al Direttore di

Dipartimento per il rispetto degli indirizzi di politica dipartimentale, con riferimenti gerarchico-funzionali al D.G. per la corretta attuazione delle linee generali di gestione e ai Dirigenti delle Aree per l'adozione degli atti di competenza e con compiti di coordinamento e valutazione delle attività del PTA afferente la struttura.

- Responsabili Operativi con funzioni specifiche coordinati dal Referente, che evidenzia i problemi e ne facilita la soluzione e con riferimento funzionale alle Aree (Dirigenti e Capiservizio) in relazione alle competenze
- Addetti amministrativi-gestionali, in numero variabile a seconda della dimensione del dipartimento.

Sulla base del modello organizzativo approvato dal CdA nella seduta del 25 gennaio 2011, è stato avviato il processo di riorganizzazione dell'Amministrazione. Nel corso del 2011 sono state emanate le cd. "determine organizzative" che definiscono, nel dettaglio, la "mission" e i processi gestiti, le attribuzioni di competenze e di risorse, l'articolazione interna e le responsabilità per ognuna delle strutture presenti nell'organigramma. È stata, inoltre, effettuata 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 verrà ulteriormente implementato, a partire dall'anno 2013, allo scopo di una completa valorizzazione delle risorse umane disponibili integrando il repertorio dei comportamenti organizzativi con il modello delle competenze distintive e la valutazione del potenziale. In questo modo, partendo dal confronto tra il profilo di ruolo atteso e quello effettivamente espresso, sarà possibile valutare il grado di copertura delle competenze distintive e delineare le potenzialità del personale in termini di piani di sviluppo e percorsi di carriera (Gap Analysis).

A tale scopo, già nell'anno 2012, verrà effettuata un'analisi organizzativa di maggior dettaglio tesa ad analizzare i processi gestiti, l'uso delle risorse umane all'interno di tali processi e l'analisi dei carichi di lavoro. L'efficacia dell'analisi organizzativa, tuttavia, non può prescindere da una preliminare identificazione del Modello di Servizio dell'Amministrazione ovvero dello standard di riferimento in base al quale definire le modalità di funzionamento dei processi amministrativi e gestionali. In altri termini, occorre identificare gli elementi caratterizzanti la strategia dell'Università in termini di missione, ambiti di attività prioritari e relativi fattori di successo, stabilire quale sia il ruolo atteso dell'Amministrazione rispetto ai diversi ambiti di attività e, quindi, il conseguente modello professionale da implementare. Quanto detto implica una gestione dell'organico che, per ogni risorsa in servizio, dispone di estese informazioni curriculari, ne conosce le potenzialità, l'effettivo utilizzo in termini di tempo-lavoro, è in grado di valutarne le prestazioni e le discrepanze tra ruolo atteso e ruolo agito. Ne consegue la possibilità di una migliore gestione della mobilità dei posti vacanti, di una formazione tesa a colmare il gap tra il profilo atteso e potenziale (o carenza) rilevato e di definire piani di sviluppo per valorizzare potenzialità non sfruttate, risultati di particolare rilievo in un contesto, quale l'attuale, caratterizzato da scarsità di risorse e ridotto turn-over.

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.

Il sistema di valutazione delle prestazioni nell'anno 2012 consisterà, come già nell'anno 2011, 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).

## **2. Il piano della performance 2011-2013: la ridefinizione relativa all'anno 2012**

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'allocatione 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

---

<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;

performance, la proposta della valutazione annuale del Direttore Generale, nonché la relativa 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.

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 connessa anche allo sviluppo del Sistema Informativo per la Programmazione e il Controllo e alla relativa disponibilità di informazioni affidabili e adeguate.

Di conseguenza, per l'anno 2012, la valutazione delle performance riguarderà gli ambiti specificatamente individuati, in relazione ai diversi ruoli, nei paragrafi a seguire.

### 3. La performance del Direttore Generale nel 2012

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.

Per l'esercizio 2012, 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) 60% risultati sugli obiettivi gestionali specifici contenuti nella Relazione Programmatica 2012 approvata dal CdA nella riunione del 20 dicembre 2011;
- b) 30% soddisfazione espressa dagli utenti in relazione ai servizi gestionali-amministrativi;
- c) 10% risultati su obiettivi generali di Ateneo (selezionati dal piano triennale 2010-2012).

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 2012:

*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	Implementazione Modello Organizzativo	20%	3	4	5
a.2	Programmazione e Pianificazione	10%	3	4	5
a.3	Revisione assetto regolamentare e semplificazione Normativa	10%	3	4	5
a.4	Miglioramento Servizi Supporto	10%	3	4	5
a.5	Razionalizzazione ed efficienza	10%	3	4	5
b.1	Soddisfazione utenti per servizi gestionali-amministrativi	30%	2	3	4-5
c.1	Indicatore e1 – Pro3 - Proporzione di risorse disponibili non impegnate per la copertura costi del personale (di ruolo e non)	10%	30%	40%	50%

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

La valutazione degli obiettivi di tipo a e b si basa 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

L'obiettivo c sarà invece valutato considerando il corrispondente indicatore numerico pubblicato sul sito ministeriale Pro3 e utilizzato per il riparto dei fondi di programmazione all'Ateneo nell'anno 2012. La percentuale di raggiungimento verrà determinata linearmente in funzione della distanza tra il valore numerico ottenuto ed il livello minimo-target-eccellenza fissato.

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 2012

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 intendono 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%

Per l'anno 2012, 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. 10% 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. 10% soddisfazione espressa dagli utenti in relazione ai servizi gestiti;
- d. 40% comportamenti organizzativi.

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

- **Competenze manageriali**
  - Gestione riunioni e public speaking
  - Programmazione e controllo
  - Supervisione e valutazione 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 2012, la valutazione relativa ai punti b), c) e d) 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 2012

Come già avvenuto nell'anno 2011, anche per il 2012 la valutazione per i Responsabili di Servizio delle Aree Gestionali avverrà utilizzando un criterio "a cascata" rispetto alla piramide gerarchica organizzativa. La loro performance sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- a. 20% risultato complessivo del dirigente di riferimento;
- b. 20% in relazione al raggiungimento degli obiettivi di area che ricadono nel settore di attività gestito dal Servizio;
- c. 10% soddisfazione espressa dagli utenti in relazione ai servizi gestiti;
- d. 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 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

Con riferimento al punto d) 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
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 restante personale tecnico amministrativo risentirà del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa di afferenza.

Per l'anno 2012, essendo in atto un'estesa attività di riorganizzazione connessa all'implementazione dei nuovi criteri organizzativi derivati dalla L.240/10 e dal nuovo Statuto e non essendo ancora disponibile l'intero quadro informativo necessario, 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.