

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA

PIANO DELLE PERFORMANCE 2013

GENNAIO 2013

1. Premesse e quadro normativo
2. Il piano della performance 2011-2013: la ridefinizione relativa all'anno 2013
3. La performance del Direttore Generale
4. La performance dei Dirigenti
5. La performance dei Capi Servizio e del personale di categoria Ep titolare di incarichi di responsabilità
6. La performance del personale di categoria D titolare di incarichi
7. 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 una prima versione del Piano della Performance in data 25 gennaio 2011. 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 è stata elaborata la Relazione sulla Performance dell'anno 2011, approvata dal CdA dell'Ateneo nella seduta del 26 giugno 2012.

Nella seduta del 31 gennaio 2012, il Consiglio di Amministrazione ha poi approvato il Piano della Performance 2012 sulla base del quale verrà predisposta, entro il 30 giugno 2013, la Relazione della Performance 2012.

Il presente documento rappresenta l'aggiornamento del Piano delle Performance per l'anno 2013 da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio 2013 ed esplicita metodologia ed indicatori in base ai quali verranno effettuate le valutazioni della performance del personale nell'anno 2013. È stato predisposto in relazione agli elementi contenuti nei seguenti documenti:

- il piano della performance triennale 2011-13 sopra richiamato;
- 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 2013 anch'essa approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 18 dicembre 2012.

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 e oggetto di aggiornamenti annuali.

Il sistema universitario è stato interessato da grandi cambiamenti nell'ultimi anni. In particolare, la legge di riforma (L.240/10) 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).

Pertanto, nel corso dell'anno 2012, è stato necessario, elaborare un nuovo modello organizzativo che permettesse 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, per ognuna delle strutture dipartimentali risultanti dal processo di aggregazione, si sta definendo un 'organico standard' costituito dalle seguenti figure professionali:

- una figura amministrativa (Referente/SAD) 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. Il compito precipuo del Segretario amministrativo di coordinamento è garantire il funzionamento delle attività di supporto all'interno del Dipartimento evidenziando i problemi e facilitandone la soluzione con riferimento funzionale alle Aree (Dirigenti e Capiservizio) di competenza.

- Addetti con funzioni specifiche sui diversi processi amministrativi, tecnici, gestionali o di servizi generali il cui numero verrà calibrato in funzione del livello dimensionale delle diverse attività gestite dalla struttura dipartimentale. Il relativo coordinamento sarà affidato al Segretario amministrativo di coordinamento che dovrà svolgere tale ruolo in sintonia con il Direttore di Dipartimento.

L'analisi organizzativa effettuata nel corso del 2012 ha, inoltre, evidenziato la necessità di prevedere, almeno per i processi di supporto più importanti (didattica, ricerca e gestione biblioteche), ulteriori figure di coordinamento cui affidare il compito di armonizzare ed omogeneizzare le attività gestite nelle diverse strutture organizzative sulla base delle indicazioni e delle linee guida, di volta in volta, elaborate dai responsabili dei processi gestionali o da specifici gruppi 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.

L'Amministrazione dell'Ateneo ha, pertanto, rivisto profondamente il Modello di Servizio in uso nell'Ateneo. Finora, infatti, l'elevato livello di autonomia riconosciuto alle strutture organizzative, a volte di ridottissime dimensioni, non è stato accompagnato dalla definizione di standard di riferimento o dalla redazione di linee guida che esplicitassero in modo univoco il flusso organizzativo dei processi di supporto e le correlate procedure amministrative. L'analisi organizzativa ha evidenziato chiaramente la presenza di prassi e di comportamenti gestionali non omogenei nelle diverse unità organizzative. Allo stesso modo, non era mai stato definito un 'organigramma-tipo' per le strutture dipartimentali. La definizione dell'organigramma delle strutture dipartimentali, al contrario, rappresenta uno strumento fondamentale per la riorganizzazione del processo di lavoro all'interno delle nuove strutture accorpate. Esso descrive, infatti, tutte le funzioni che devono essere presidiate dal personale tecnico-amministrativo e consente di valutare l'adeguatezza dell'organico sia in termini di competenze che di numerosità rispetto ai relativi 'driver dimensionali'.

A tale scopo, l'analisi organizzativa è stata indirizzata anche a valutare l'utilizzo delle risorse umane all'interno delle attività gestite e i relativi carichi di lavoro evidenziando alcune anomalie presentate al Consiglio di Amministrazione lo scorso 26 giugno, in occasione dell'approvazione della Relazione sulla Performance.

Per quanto riguarda l'Amministrazione Centrale, il piano di riorganizzazione, presentato e approvato dal Consiglio di Amministrazione all'inizio dell'anno 2011, può considerarsi in gran parte realizzato. Per ognuna delle Aree dirigenziali presenti in Ateneo 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. Occorre, tuttavia, segnalare che lo slittamento all'anno 2014 dell'adozione della contabilità economica e del bilancio unico d'Ateneo ha rallentato il processo di razionalizzazione organizzativa che, inizialmente, prevedeva l'inserimento delle strutture gestionali dei Centri di Servizio, dotate di autonomia di bilancio, all'interno delle Aree gestionali dell'Amministrazione. In altri termini, il processo di accorpamento gestionale dei Centri di Servizio, attualmente Unità di Gestione, e la loro trasformazione in Servizi dell'Amministrazione è stata rinviata al momento di adozione del bilancio unico di Ateneo. Anche per i Servizi e le Aree dell'Amministrazione è stata effettuata l'analisi di contesto organizzativo finalizzata alla definizione dei ruoli professionali dei responsabili in termini di missione, ambiti di responsabilità, conoscenze tecnico professionali e competenze manageriali.

All'interno del processo sopra descritto, già a partire dall'anno 2010, l'Amministrazione ha provveduto 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.

Valutare le prestazioni, infatti, non può prescindere dalla definizione dei contenuti specifici di ogni ruolo professionale valutato.

Nel corso dell'anno 2013, il processo di valutazione verrà rivisto ed ulteriormente implementato, allo scopo di evitare alcune criticità che il modello finora adottato ha generato.

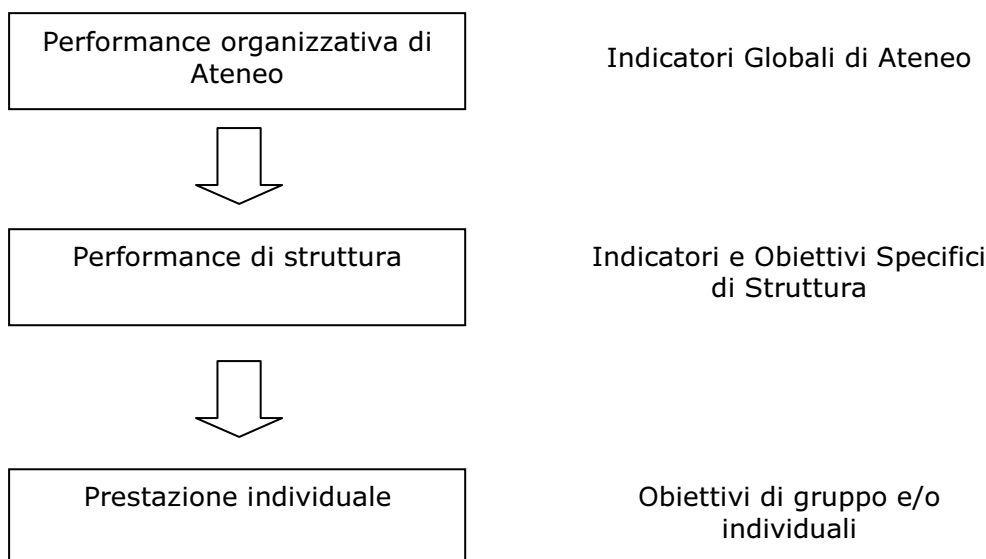
In particolare, la compilazione della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi da parte di una pluralità di valutatori che utilizzano criteri estremamente diversificati, nonostante il percorso di formazione e confronto preventivamente seguito, comporta la necessità di introdurre correttivi in fase di elaborazione dei risultati. Peraltro, tali correttivi spesso non riescono a garantire un'efficace correzione di tutte le anomalie e, a volte, introducono ulteriori distorsioni. L'effetto particolarmente controproducente si riscontra nella sostanziale 'deresponsabilizzazione' dei valutatori che possono non riconoscersi nel risultato finale. Questo inficia la valutazione sia come strumento di valorizzazione che di governo delle risorse umane. Pertanto, la metodologia di valutazione verrà corretta mantenendo i giudizi di valutazione e l'attribuzione dei relativi incentivi verrà effettuata all'interno delle strutture organizzative. Entro la fine del mese di gennaio '13, l'Amministrazione formerà un apposito gruppo di lavoro all'interno del quale saranno rappresentate le diverse componenti istituzionali coinvolte nel processo per applicare una diversa metodologia già in fase di valutazione dell'anno 2012.

Il processo di valutazione verrà in seguito ulteriormente implementato integrando il repertorio dei comportamenti organizzativi con il modello delle competenze distintive. 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).

Una volta completata la costruzione del sistema professionale, sarà possibile applicare 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).

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

Uno dei principi fondamentali introdotti dal D.lgs. 150/09 riguarda il collegamento tra performance organizzativa e prestazione individuale, ovvero la necessità di collegare i risultati della performance organizzativa (relativa agli indicatori globali di Ateneo), con i risultati della prestazione individuale (relativa ad obiettivi di gruppo o individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza ed ai comportamenti organizzativi). Il collegamento deve essere in primo luogo garantito attraverso la costruzione di un sistema di valutazione "a cascata", tale per cui parte del risultato di ciascuna struttura discende direttamente dal risultato della struttura di appartenenza (e quindi, risalendo l'organizzazione in via gerarchica, dalla performance generale di Ateneo), ed in parte è legato ad obiettivi e indicatori specifici, che a loro volta determinano il risultato cui "ancorare" la valutazione della prestazione individuale.



La coerenza del processo di valutazione deve essere garantita dal fatto che il meccanismo in cascata implicitamente richiede che il valore-risultato degli indicatori/obiettivi che misurano la performance della struttura di livello superiore, si riflettano, almeno in parte, nel valore-risultato degli indicatori/obiettivi per le strutture che ad essa riferiscono.

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.

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 triennale, 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 2013, la valutazione delle performance riguarderà gli ambiti specificatamente individuati, in relazione ai diversi ruoli, nei paragrafi a seguire.

3. La performance del Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale avviene in base al raggiungimento degli obiettivi formulati nella Relazione programmatica approvata dal CdA contestualmente all'approvazione del preventivo dell'Ateneo.

Non si prevede una componente legata alla valutazione di aspetti comportamentali.

Per l'esercizio 2013, la valutazione del Direttore Generale verrà effettuata nel modo seguente:

- a. 50% in relazione ai risultati specifici ottenuti sulle **Azioni di intervento prioritario** contenute anno nella relazione programmatica approvata dal CdA nella seduta del 18 dicembre 2012;
- b. 20% in relazione all'andamento al 31/12/2013 degli indicatori di efficienza/efficacia previsti per la valutazione della performance dei Dirigenti riportati nella 'Tabella Indicatori' allegata al presente documento;
- c. 20% soddisfazione espressa dagli utenti in relazione ai servizi gestionali-amministrativi (efficacia);
- d. 10% obiettivi generali di Ateneo.

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 2013:

Tabella 1: indicatori di Ateneo, obiettivi specifici e relativi target della Direzione Generale per il 2013

Tipo Obiettivo	Obiettivo	Peso	Minimo	Target	Eccellenza
a.1	Implementazione Modello Organizzativo	10%	3	4	5
a.2	Programmazione e Pianificazione	10%	3	4	5
a.3	Sviluppo rapporti tra Amministrazione (centrale) e strutture decentrate	10%	3	4	5
a.4	Consolidamento del sistema di valutazione e performance	10%	3	4	5
a.5	Semplificazione Normativa	10%	3	4	5
b.1	Miglioramento efficienza/efficacia	20%	3	4	5
c.1	Soddisfazione utenti per servizi gestionali-amministrativi	20%	3	4	5
d.1	Indicatore spese del personale (Dlgs 49/2012) o % di punti utilizzabili rispetto ai pensionamenti	10%	80%	75%	70%

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 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 b sarà valutato in relazione all'indicatore numerico risultante dalla 'Tabella Indicatori' allegata al presente documento.

L'obiettivo c sarà valutato in relazione ai risultati dell'indagine di 'customer satisfaction' sui servizi di supporto dell'Ateneo.

L'obiettivo d sarà invece valutato utilizzando il corrispondente indicatore numerico, per cui 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

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.286/99¹, 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 degli indicatori di efficienza, la customer satisfaction (si veda Tabella 2);
- 40% comportamenti organizzativi.

Tabella2: tipologie di obiettivi e indicatori specifici per la valutazione della performance dei Dirigenti nell'anno 2013

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

Gli indicatori di efficacia/efficienza, il cui miglioramento sarà considerato ai fini della valutazione del punto c.3), corrispondono agli indicatori già individuati nella relazione programmatica 2013 presentata dal Direttore Generale in Consiglio di Amministrazione e sono evidenziati nella 'Tabella Indicatori' riportata in allegato al presente documento.

¹ 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 co/ma 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.

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 2013, 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'onnicomprensività, 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 e del personale di categoria Ep titolare di incarichi di responsabilità

Come già avvenuto nell'anno 2011, anche per il 2013 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.

A causa di problemi di capienza del Fondo Accessorio (ex art. 76 vigente CCNL), per l'anno 2013 il massimo raggiungibile potrà essere solo pari al 25%.

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

Punteggio	% raggiungimento
Minimo	10
Buono	20
Ottimo - Eccellente	25

6. La performance del personale di categoria D titolare di incarichi

Per il personale di categoria D titolare di incarichi, la verifica del raggiungimento dei risultati sarà effettuata nel seguente modo:

- 50% in base al punteggio di performance raggiunto dal responsabile di riferimento;
- 50% in base al giudizio di qualità del contributo apportato all'unità organizzativa di appartenenza che sarà articolato nel seguente modo:

Qualità del contributo	% raggiungimento
Scarsa	5
Sufficiente/Buona	10
Ottimo - Eccellente	15

7. La valutazione del restante personale

Per l'anno 2013, è prevista una revisione del processo di valutazione del personale per meglio adattare le modalità di valutazione del personale a quanto espresso dal *Protocollo sul lavoro pubblico definito il 3 maggio scorso tra il Ministro della pubblica amministrazione e l'innovazione, le Regioni, le Province e i Comuni e le Organizzazioni sindacali*. Il superamento del sistema eccessivamente rigido di distribuzione delle risorse per il salario variabile e del personale previsto dal D.lgs.n.150/09 deve avvenire spostando il baricentro dei sistemi incentivanti verso la performance organizzativa piuttosto che alla sola misurazione dei comportamenti individuali.

Una nuova metodologia che prevede l'assegnazione della quota di accessorio legata al premio del merito e della produttività a livello decentrato verrà sottoposta al vaglio del gruppo di lavoro composto pariteticamente in relazione alle diverse istanze istituzionali. Lo scopo, come già sopra evidenziato, è quello di evitare distribuzioni basate su normalizzazioni dei risultati di valutazione, la cui applicazione a livello centralizzato, non garantisce sufficiente equità e deresponsabilizza di fatto il valutatore/responsabile.

Si ritiene preferibile distribuire la quota complessiva a livello di struttura aggregata (Dipartimenti e Aree Dirigenziali) lasciando poi ad ogni singolo responsabile la decisione sull'effettiva incentivazione del personale afferente. Rimane comunque vietata qualsiasi distribuzione di incentivi 'a pioggia'.

La valutazione verrà utilizzata per graduare l'importo dell'indennità fissa mensile spettante a ciascun dipendente e costituirà uno dei parametri del modello per attribuire le Progressioni Economiche Orizzontali secondo le modalità previste dalla Contrattazione Decentrata.

Tabella Indicatori: ai fini della valutazione della performance dei Dirigenti verranno considerati i miglioramenti dei valori degli indicatori riportati in tabella al 31/12/2013 ovvero riduzione per quanto riguarda gli indicatori di costo e di tempi di esecuzione/risposta e aumento per i rimanenti

	Area Didattica e servizi agli studenti	Area Risorse umane e organizzazione	Area Amministrativa e finanziaria	Area Sistemi informativi	Area Servizi tecnico-logistici	Area Gestione sistemi, ambiente e sicurezza	Area Comunicazione e relazioni esterne	Area Ricerca	
Indicatori di efficienza /efficacia	Costo del servizio/ n° utenti: costo per iscritto del personale di supporto alla didattica	Costo del servizio/ n° utenti: costo delle singole attività per unità di personale destinatario del servizio <i>(amministrazione del</i>	Costo unitario del servizio: costo attività)/valore entrate+uscite	Costo del servizio/ n° utenti: costo attività)/ numero utenti potenziali (RIF gp)	Costo del servizio/ n° mq Valore uscite vigilanza e pulizia/mq	Costo del servizio/ n° utenti (o output)	Costo del servizio/ n° utenti	Costo del servizio/ n° docenti, ricercatori e PTA	Efficienza
	Tasso di automatizzazione procedure	Completezza check-up delle posizioni organizzative Tempi rimborso missioni	Tempo pagamento fatture	Indisponibilità annua applicativi	Costo al metro quadro utenze (elettricità, gas, riscaldamento, condizionamento)/mq (Rif. GP)	N. sopralluoghi verifica condizioni sicurezza/n. strutture universitarie	Numero studenti in ingresso su totale iscritti N. immatricolati stranieri/n. totale immatricolati	Valore complessivo progetti di ricerca PRIN, UE e FIRB / n. docenti, ricercatori, assegnisti e dottorandi	Efficacia oggettiva