

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA

PIANO DELLE PERFORMANCE 2015

GENNAIO 2015

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 all'interno del quale, 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.

L'Ateneo di Pavia ha approvato per la prima volta il proprio piano delle Performance in data 25 gennaio 2011, comprensivo del Sistema di Misurazione e Valutazione da adottare. 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.

Il presente documento rappresenta il Piano delle Performance per l'anno 2015 da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio 2015 ed esplicita metodologia ed indicatori in base ai quali verranno effettuate le valutazioni della performance del personale nell'anno 2015.

È stato predisposto in relazione agli elementi contenuti nei seguenti documenti (con i quali, pertanto, mantiene il prescritto raccordo¹):

- Il Sistema di Misurazione e Valutazione sopra richiamato;
- Il programma di obiettivi 2015 che la Direzione Generale intende perseguire insieme ai Dirigenti approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo in data 22 dicembre 2014 (Allegato 1);
- Gli stanziamenti richiesti e attribuiti in relazione alla predisposizione del budget per l'anno 2015 (Allegato 2);
- L'aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione per triennio 2015-2017 predisposto ai sensi dell'art. 1, comma 5 della Legge 6 novembre 2012, n. 190. Come previsto dalla normativa², il Piano contiene, in un'apposita sezione, l'aggiornamento del Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità e verrà sottoposto all'approvazione del

¹“Gli obiettivi indicati nel Programmatriennale sono formulati in collegamento con la programmazione strategica e operativa dell'amministrazione, definita in via generale nel Piano della performance [...]. La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un'area strategica di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali” (art. 10, comma 3, D.Lgs 33/2013).

²Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, di cui al comma 1, definisce le misure, i modi e le iniziative volti all'attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, ivi comprese le misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi di cui all'articolo 43, comma 3. Le misure del Programmatriennale sono collegate, sotto l'indirizzo del responsabile, con le misure e gli interventi previsti dal Piano di prevenzione della corruzione. A tal fine, il Programma costituisce di norma una sezione del Piano di prevenzione della corruzione.

Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo contestualmente al presente documento (Allegato 3);

- Il programma triennale 2014-2016 di azioni positive approvate dal CUG.

I recenti scandali legati ad appalti e tangenti hanno evidenziato come procedure e adempimenti formali non contestualizzati rispetto alle diverse tipologie di amministrazioni e ai relativi processi critici siano inadeguati nel fronteggiare i rischi veri di corruzione. Da questo punto di vista, non vi è dubbio che i sistemi di monitoraggio delle *performance* (costi, efficacia) rappresentino uno strumento ben più efficace per rilevare potenziali comportamenti in contrasto con il “bene pubblico”. Non esistono soluzioni immediate per un fenomeno che ha radici culturali (corruzione nelle varie accezioni), ma il coinvolgimento e la responsabilizzazione degli organi di governo nella definizione dei piani gestionali-organizzativi consente di delineare in modo più trasparente le responsabilità di successi e fallimenti.

Le problematiche connesse al legame tra performance, anticorruzione e trasparenza e i relativi piani è emersa dall'esperienza di molte università ed è stata sottolineata, anche dall'ANAC in una lettera aperta al Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione (9 aprile 2014) “Problemi aperti in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza e performance e proposte di semplificazione”.

Attraverso il D.L. n. 69/2013, convertito con L. 98/2013, il legislatore ha infatti riconosciuto il principio che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università non possa essere implementato e affidato all'Ente che valuta la generalità delle PA, ma debba essere integrato nell'ambito delle iniziative di valutazione in capo ad ANVUR. Nel contempo, peraltro, gli adempimenti anticorruzione e trasparenza sono rimasti di competenza ANAC.

Come evidenziato dall'ANAC e dal gruppo di lavoro sul Piano della performance, promosso da ANVUR con la collaborazione del CODAU, il contesto attuale di separazione dei piani e frammentazione degli adempimenti risulta poco efficace ed efficiente.

In particolare, si osservano alcune sostanziali criticità:

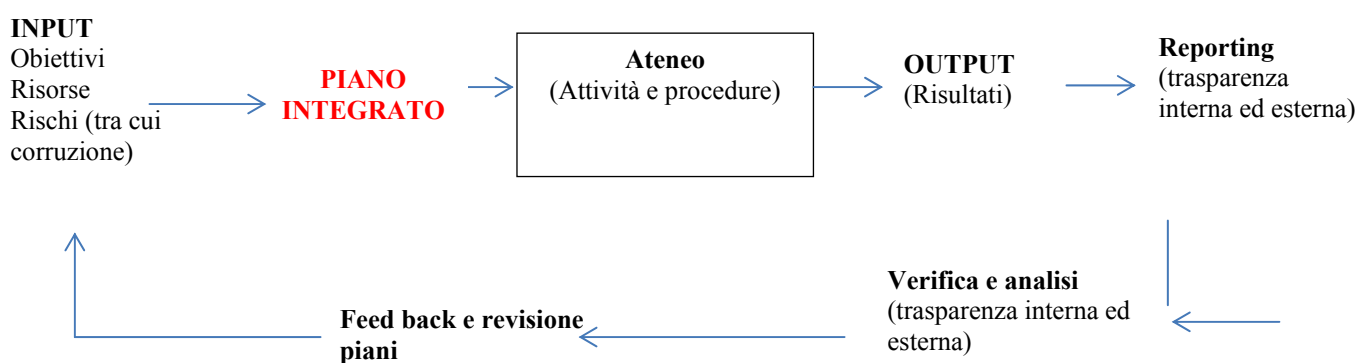
- ***Mancata integrazione tra obiettivi, azioni e piani***; si pensi, ad esempio, ai sistemi informativi: la dematerializzazione di alcuni processi e la connessione di banche dati migliora l'efficienza dei processi (piano della performance), ma rende anche tracciabile il flusso di attività (trasparenza) e riduce il rischio di manipolazione (anticorruzione). Esempi analoghi possono essere fatti sulla gestione degli approvvigionamenti o degli interventi di manutenzione.

- **Creazione di ‘aree grigie’ di responsabilizzazione e controllo.** La confusione di ruoli e piani crea aree grigie di controllo e responsabilità sia a livello di ateneo che a livello centrale che minano l’obiettivo vero dei tre piani: avere una Pubblica Amministrazione (PA) più efficace ed efficiente.

Questa situazione è legata ad un problema più ampio del sistema italiano che punta molto sulla norma, trascurando il legame tra adempimenti, responsabilità e risultati delle organizzazioni.

- **Inefficienza e sovraccarico** amministrativo nell’interpretazione delle norme e nel successivo adempimento, con notevoli costi gestionali da sostenere senza ottenere reale ‘creazione di valore’ per le organizzazioni.
- **Scarso beneficio:**
 - gli atenei già dotati di sistemi di misura e audit sottraggono risorse umane da attività a valore aggiunto per rispondere e **adattare** i propri sistemi nella norma;
 - gli atenei meno preparati non riescono a costruire un sistema complessivo efficace, ma rispondono in modo frammentato alle diverse richieste non traendone beneficio.

Per questo motivo, il gruppo di lavoro ANVUR ha proposto una sostanziale integrazione tra i diversi aspetti. Nel rispetto dei poteri di ciascuno, in particolare ANVUR e ANAC, e nel rispetto dell’autonomia delle università, dovrebbe essere improntato un **Piano e Ciclo della Performance Integrato** che punti alla sostanza sopra la forma ponendo la “performance” come punto nodale su cui trasparenza e anticorruzione incidono.



I punti chiave del Piano integrato e della proposta elaborata dal GdL possono essere così sintetizzati:

1. Esplicitare l’esistenza di aree gestionali di sovrapposizione tra sfera accademica e sfera tecnico-amministrativa. Ciò non significa allargare il piano della performance alla sfera

docente, ma ribadire che piani e risultati gestionali organizzativi, oggetto del piano della performance, non possono essere letti in modo scollegato rispetto alle strategie nelle attività *core* di didattica, ricerca e internazionalizzazione, di competenza di tutti gli organi di governo: ad esempio, una strategia intensa di internazionalizzazione della didattica, implica lo sviluppo di servizi e infrastrutture adeguate con costi maggiori e possibili inefficienze all'avvio del servizio.

2. Definire in modo chiaro i ruoli in particolare:

- ANVUR diventerebbe referente unico per gli atenei per la valutazione gestionale-organizzativa dove partendo dalle performance, vengono delineati anche i piani relativi a anticorruzione e trasparenza interpretati in chiave sostanziale e non formale. La prevenzione dei rischi di corruzione è infatti vista come prerequisito per la sostenibilità degli atenei e quindi il raggiungimento della *performance*; la trasparenza è vista come dovere degli atenei di comunicare ai diversi stakeholder selezionati risultati del proprio operato.
- Il CDA viene chiamato a svolgere le sue funzioni di indirizzo strategico essendo l'organo che approva Piano e Relazione, in coerenza con l'allocazione delle risorse nel budget per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, finalizzati al raggiungimento della performance organizzativa.
- Il ruolo dell'OIV diventa di supporto ad ANVUR (come previsto dal D.Lgs 150/2009) verificando la coerenza del contenuto della Relazione della Performance rispetto al Piano integrato (coerente/non coerente).
- ANAC emana i principi generali in termini di trasparenza e anticorruzione che vengono declinati da ANVUR per gli atenei, nel rispetto delle loro specificità e perseguendo ancora una volta la sostanza sopra la forma.

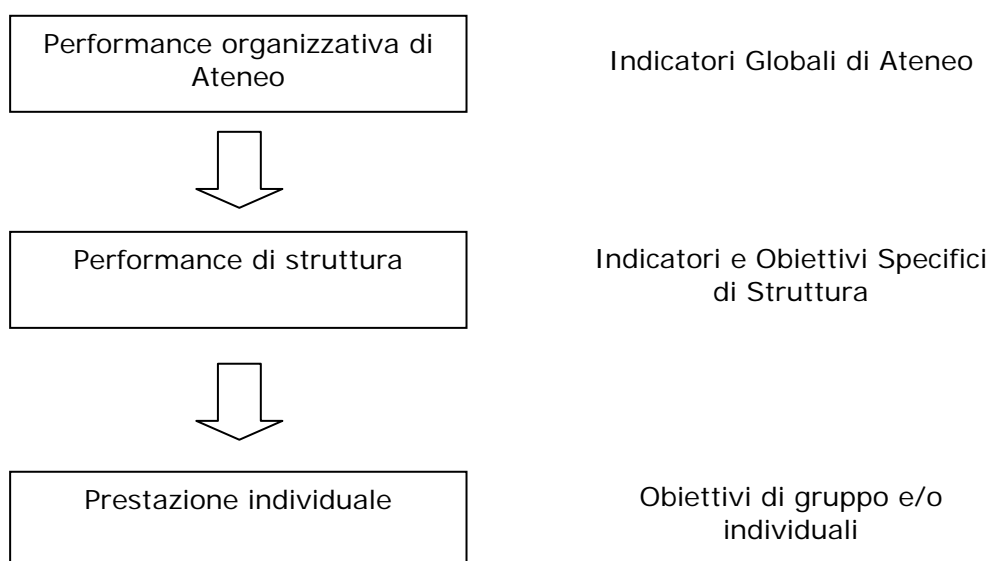
3. Non esiste una stretta connessione tra performance organizzativa e premialità individuali, stante che:

- i risultati della performance organizzativa sono solo in parte riconducibili alle prestazioni del personale tecnico-amministrativo (oggetto della premialità individuale).
- il piano di incentivi individuali deve essere negoziato con i sindacati, nel rispetto dell'autonomia delle università. ANVUR inoltre non imporrà fasce rigide di allocazione degli incentivi, riservandosi tuttavia di valutare metodologie e criteri adottati dai singoli atenei per l'assegnazione della premialità al personale.

2. Il piano della performance 2015-2017

Ogni programmazione dovrebbe riguardare un orizzonte temporale triennale. In merito si evidenzia che il presente piano viene predisposto in assenza di una programmazione strategica di Ateneo approvata da cui discendere il piano triennale di obiettivi gestionali.

Uno dei principi fondamentali introdotti dal D.lgs. 150/09 riguarda infatti 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.

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.

La Direzione Generale ha predisposto una relazione programmatica individuando i seguenti ambiti di prioritario interesse:

- organizzazione e semplificazione,
- miglioramento servizi,
- sviluppo di sistemi informativi-gestionali,
- supporto all'internazionalizzazione,
- anticorruzione, trasparenza e clima organizzativo.

Ogni Dirigente ha poi provveduto a declinare, per ogni ambito, azioni gestionali da realizzare nell'Area dirigenziale di propria competenza al fine di ottenere risultati mirati alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni, alla sostenibilità organizzativa e finanziaria, nonché al benessere organizzativo di tutti coloro che concorrono alla realizzazione della *mission* dell'Ateneo. Il raccordo tra obiettivi strategici e gestionali è stato comunque considerato in relazione agli obiettivi assegnati ai pro-rettori e/o delegati di riferimento.

Il CdA dell'Ateneo, nella seduta dello scorso 22 dicembre ha approvato la relazione programmatica 2015 della Direzione Generale sulla base della quale sono stati assegnati alle Aree Dirigenziali obiettivi e stanziamenti e alla quale verranno collegati obiettivi e stanziamenti ai responsabili delle unità organizzative afferenti nonché alle strutture dipartimentali.

In presenza di definiti scenari strategici pluriennali, gli obiettivi gestionali verranno conseguentemente riformulati.

Il Modello Organizzativo dell'Ateneo prevede che le strutture amministrative-gestionali siano articolate in Aree dirigenziali e in Servizi attribuiti alla responsabilità di un 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 esplicando 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.

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, l'Ateneo ritiene che la valutazione delle performance individuali debba considerare una pluralità di aspetti, tra cui, senz'altro, i seguenti:

- innovazione/crescita;
- efficienza economico-finanziaria;
- impatto sugli stakeholder (efficacia percepita, soddisfazione, ecc.);
- miglioramento dei processi (efficacia oggettiva, livelli di servizio, ecc.);
- azioni previste dal Piano Anticorruzione, di cui il Piano della Trasparenza costituisce una sezione;
- azioni volte a promuovere le pari opportunità e il benessere lavorativo;
- 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 dovrebbe portare a 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 fortemente condiviso ed omogeneamente interpretato da parte dei diversi attori.

L'esperienza di questi anni, tuttavia, ha evidenziato il permanere di relevantissime criticità connesse, da un lato, alla complessità del processo, alla molteplicità dei valutatori e alla

diversificazione delle attività, e dall'altro, alla presenza di un clima e di regole organizzative non favorevoli ad accettare l'ineliminabile livello di soggettività contenuto nel giudizio valutativo. L'Ateneo si è dotato di un processo di valutazione complesso, completamente informatizzato, i cui risultati, tuttavia, non possono essere considerati soddisfacenti in relazione all'eccessivo carico di lavoro amministrativo indotto, alle inevitabili rigidità del gestionale, ai ritardi accumulatisi ai vari stadi del processo (mancate valutazioni, mancati colloqui valutatore-valutato, ricorsi alla Commissione, ricorsi al Direttore Generale, ecc.). Pertanto, ad oggi, ancora non risultano conclusi i processi di valutazione relativi ad esercizi precedenti e il livello di conflittualità e di insoddisfazione è aumentato.

Pertanto, nell'anno 2015 si procederà ad una ridefinizione sostanziale del processo di valutazione in un'ottica di semplificazione e di riduzione degli aspetti maggiormente burocratici.

3. Collegamento tra il Piano delle Performance, Prevenzione della corruzione, trasparenza e benessere organizzativo

Una Pubblica Amministrazione deve essere perseguire obiettivi di efficienza, efficacia, qualità dei servizi offerti ma nello stesso tempo deve garantire trasparenza e prevenire qualsiasi tipo di fenomeno corruttivo. Il personale deve essere chiamato a fornire le proprie prestazioni con il massimo impegno come compete a chi fornisce un servizio pubblico che impatta in modo rilevante sulla comunità. D'altro canto, tuttavia, l'Amministrazione deve assicurare buone condizioni di lavoro e dare applicazione a criteri di programmazione e di successiva valutazione che promuovano politiche attive delle pari opportunità e del benessere organizzativo. L'implementazione di tali politiche verrà effettuata in stretta collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia dell'Ateneo.

Per quanto riguarda la precisa individuazione degli obiettivi volti a prevenire la corruzione e a favorire la trasparenza, si rimanda al Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione 2015-2017 che li identifica e li assegna in modo specifico ad ogni settore.

Per quanto riguarda le azioni connesse al benessere organizzativo, verranno attenzionati i seguenti ambiti di intervento:

- 1) Organizzazione di corsi di formazione e specifiche iniziative sul tema. In particolare, si segnalano le seguenti azioni volte a sensibilizzare il personale sulle problematiche connesse al benessere organizzativo e alle pari opportunità:
 - a) un apposito modulo inserito nel corso per i neo-assunti;
 - b) incontri formativi con tutti i dirigenti, capiservizio, segretari, ecc.

- c) approfondimento del lavoro di mappatura delle competenze individualieffettuata lo scorso anno con azioni di accompagnamento, coaching, ecc.
- 2) Indagine sul benessere organizzativo e successiva organizzazione di 'focus group' in relazione all'analisi dei risultati e all'evidenza dieventuali situazioni di disagio lavorativo. Nel 2015, l'indagine verrà svolta nell'ambito delle attività del progetto GoodPractice. Sarà, quindi, possibile analizzarne i risultati in relazione a quelli ottenuti dagli altri atenei partecipanti.
- 3) Definizione e avvio di un progetto di 'change management' mirato alla crescita del benessere organizzativo e al miglioramento delle clima organizzativo all'interno dell'Ateneo.
- 4) Implementazione delle ulteriori azioni positive previste dal Piano Triennale approvato dal CUG.

Nei paragrafi a seguire, vengono descritte le modalità di valutazione delle performance e gli indicatori individuati in relazione ai diversi ruoli del personale contrattualizzato presenti in Ateneo.

4. La performance del Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella Relazione presentata al CdA contestualmente all'approvazione del bilancio consuntivo dell'Ateneo.

Per l'esercizio 2015, la valutazione del Direttore Generale verrà effettuata nel modo seguente:

- a. 50% in relazione ai risultati ottenuti rispetto ai cinque ambiti di interesse prioritario declinati in obiettivi attribuiti alle aree dirigenziali e riportati in allegato.
- b. 50% in relazione all'andamento degli indicatori di efficienza/efficacia previsti nella 'Tabella Indicatori' allegata al presente documento.

Il Decreto Interministeriale del 23 maggio 2001, n.215 sul trattamento economico dei direttori amministrativi delle università, rinnovato in relazione al trattamento economico dei Direttori Generali, dal Decreto Miur del 21 luglio 2011, dispone che: "...In linea con i principi in materia di trattamento economico posti dall'art. 24 del D.Lgs. 29/93 ai direttori amministrativi delle università compete una retribuzione legata ai risultati conseguiti pari al 20% del trattamento economico complessivo previsto per ciascuna fascia dal presente decreto. ...", pertanto essa non è graduabile nella percentuale, bensì solo attribuibile o meno.

La valutazione sul raggiungimento dei risultati, pertanto, se positiva, darà origine all'erogazione dell'intera quota di risultato variabile, mentre i risultati al di sopra del valore target non potranno in ogni caso generare un valore di premio superiore al massimo consentito del 20%.

Tabella1: tipologie di obiettivi e indicatori specifici per la valutazione di cui ai punti a) e b) per il Direttore Generale

Ambiti di interesse prioritario per la Direzione Generale	Obiettivi	Target
1. Organizzazione e semplificazione	1.a. Analisi organizzativa delle Aree Dirigenziali	Analisi effettuata e attivazioni delle azioni di riorganizzazione
2. Miglioramento dei servizi	2.a. Interventi di miglioramento dei servizi nell'ambito dell'Area Servizi Tecnici 2.b. Revisione dell'attuale processo di valutazione, formulazione di ipotesi di semplificazione, gestione della fase di confronto con le parti, attivazione delle nuove procedure.	Realizzazione degli interventi previsti Riduzione del tempo di completamento del processo
3. Sistemi gestionali	3.a. Attivazione e messa a regime delle procedure della piattaforma U-Gov in ambito contabile e gestionale 3.b. Attività previste nel piano triennale in materia di dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	Rispetto del cronoprogramma 2015 Indicatore pro3 relativo al n° di processi dematerializzati
4. Supporto all'internazionalizzazione	4.a. Azioni di sostegno a supporto della internazionalizzazione dell'Ateneo	Attivazione dei servizi a supporto
5. Anticorruzione e trasparenza	5.a. Analisi e sviluppo di un sistema di acquisti centralizzato di alcune categorie merceologiche	Attivazioni degli accordi quadro identificati e massimizzazione dell'utilizzo dei medesimi (misurato come % della spesa complessiva coperta dagli accordi per tipologia merceologica di riferimento)

Indicatore	Modalità di calcolo	target
1. Soddisfazione utenti	Questionario servizi per studenti e personale (Indagine G.P)	Mantenimento del valore dell'indicatore in linea con gli Atenei della rilevazione G.P.
2. Rapporto spese del personale e FFO più tasse e contributi (limite 80%)	Indicatore ministeriale ex. art.5 D.L. n° 49/2012 (numeratore: spese del personale al netto di finanziamenti esterni; denominatore: FFO + contribuzione studentesca)	Mantenimento del valore dell'indicatore dell'anno precedente o miglioramento
3. Indice di indebitamento	Indicatore ministeriale ex. art.6 D.L. n° 49/2012 (numeratore: onere complessivo netto di ammortamento annuo; denominatore: contributi statali e contribuzione studentesca al netto delle spese del personale).	<7%
4. Indicatore di sostenibilità economico finanziario (ISEF)	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria EX. DM 47 del 2013 - allegato F ISEF = A/B A = 0,82 (FFO + Fondo Programmazione Triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti Passivi) B = Spese di Personale + Oneri ammortamento	> 1
5. Costo unitario delle utenze	Indicatore calcolato come segue: numeratore: costo energia elettrica, riscaldamento e condizionamento, pulizie; denominatore: mq di Ateneo	Mantenimento del valore dell'indicatore in linea con gli Atenei della rilevazione G.P.

5. La performance dei Dirigenti

Ai sensi del comma 2 dell'art.5, del D.lgs.286/99³, la valutazione dei Dirigenti compete alla Direzione Generale. Il Direttore Generale esprime un giudizio complessivo sui singoli dirigenti utilizzando un'apposita scheda che considera le seguenti dimensioni:

- a) 10% risultato complessivo della Direzione Generale;
- b) 50% in relazione ai risultati raggiunti sugli obiettivi di area, di cui una parte condivisi da altre aree dirigenziali, tra i quali verranno considerati e misurati gli specifici indicatori di progetto (si veda la Tabella degli Indicatori in allegato) nonché gli esiti della customer satisfaction;
- c) 40% comportamenti organizzativi.

Tabella2: tipologie di obiettivi e indicatori specifici per la valutazione di cui al punto b)

Tipologia	Peso relativo
b.1) Obiettivi specifici: risultati su obiettivi e progetti definiti al termine della fase di negoziazione e recepiti all'interno della relazione programmatica approvata dal Consiglio di Amministrazione contestualmente al budget/preventivo	30%
b.2) Soddisfazione utenti interni ed esterni sui servizi amministrativi (indagine di customer satisfaction)	20%
- Totale	50%

³Art. 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 prefetti.

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
- **Promozione del benessere organizzativo e delle pari opportunità**

In relazione ai comportamenti organizzativi, è preferibile utilizzare una valutazione basata su elementi qualitativi.

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.

In relazione alla circostanza della mancata certificazione del Fondo accessorio dei dirigenti per l'anno 2014, i valori percentuali attribuibili in termini di risultato e superiori al minimo contrattuale verranno stabiliti solo in seguito alla puntuale definizione dell'ammontare disponibile e alla verifica dell'effettiva capienza del Fondo.

6. La valutazione del personale non dirigenziale

La ridefinizione del processo di valutazione del personale in un'ottica di semplificazione e di riduzione degli aspetti maggiormente burocratici verrà effettuata attraverso una sostanziale riduzione degli aspetti da sottoporre a valutazione. Essi riguarderanno i tre seguenti ambiti da valutare in relazione allo specifico ruolo organizzativo attribuito: pro-attività, capacità relazionale e adeguatezza delle competenze professionali.

Verrà effettuata una distribuzione dell'accessorio disponibile alle strutture in funzione dell'organico in servizio e in base ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi gestionali attribuiti alla struttura di afferenza l'anno precedente.

Le strutture, con l'ausilio di una Commissione e nell'ambito di criteri predefiniti, procederanno alla valutazione del personale e alla definizione delle quote di riparto al proprio interno.

7. Personale di categoria Ep titolare di incarichi di responsabilità

Anche per il triennio 2015-2017, la valutazione avverrà utilizzando un criterio "a cascata" rispetto alla piramide gerarchica organizzativa.

La valutazione della performance dei Responsabili gestionali di Servizio dell'Amministrazione Centrale sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- 20% risultato complessivo del dirigente di riferimento;
- 20% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi di area che ricadono nel settore di attività gestito dal Servizio;
- 10% soddisfazione espressa dagli utenti in relazione ai servizi gestiti;
- 50% sulla base dei risultati del processo di valutazione descritto al punto 6).

La valutazione della performance dei Responsabili gestionali non titolari di incarico di “capo servizio” e la relativa retribuzione si baserà sui seguenti aspetti:

- a) 50% sulla base dei risultati del processo di valutazione descritto al punto 6).
- b) 50% in base al punteggio di performance raggiunto dalla struttura di afferenza (si tratta, per gli incarichi nell'Amministrazione Centrale, del livello di raggiungimento degli obiettivi del servizio di afferenza, per le strutture dipartimentali del livello di raggiungimento degli obiettivi ricavato dalla scheda predisposta ad inizio anno dal Direttore di Dipartimento e dal Direttore Generale).

Il comma 4 dell'art.76 del CCNL vigente prevede che la retribuzione di risultato, finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente di categoria EP in termini di efficienza/produttività, sia compresa tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita. In relazione alla circostanza della mancata certificazione del Fondo trattamento accessorio per l'anno 2014, i valori percentuali attribuibili in termini di risultato e superiori al minimo contrattuale verranno stabiliti solo in seguito alla puntuale definizione dell'ammontare disponibile e alla verifica dell'effettiva capienza del Fondo.

8. 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:

- a) 50% sulla base dei risultati del processo di valutazione descritto al punto 6);
- b) 50% in base al punteggio di performance raggiunto dalla struttura di afferenza (si tratta per i servizi dell'Amministrazione Centrale del livello di raggiungimento degli obiettivi, per le strutture dipartimentali del livello di raggiungimento degli obiettivi ricavato dalla scheda predisposta ad inizio anno dal Direttore di Dipartimento e dal Direttore Generale).

9. La valutazione del personale di categoria B, C, D

Ai fini della distribuzione di una parte di salario accessorio, denominata IMA (Indennità Mensile di Ateneo), i dipendenti ai quali verrà corrisposta solo la parte minima dell'IMA verranno preindividuati dall'Amministrazione in base ai seguenti criteri:

- personale con incarico di Segretario di Dipartimento, in quanto assume il ruolo di co-valutatore
- personale che sia stato interessato da provvedimento disciplinare nel corso del 2014;
- assenza dal lavoro nell'anno 2014 superiore a 6 mesi;

- più di due trasferimenti di sede nell'anno solare motivati da disagi ambientali e/o lavorativi e non da provvedimenti di riorganizzazione.

Per ogni dipendente non individuato fra quelli a cui corrispondere il livello minimo di IMA verrà calcolato un indicatore basato sui risultati del processo di valutazione descritto al punto 6);

10. Conclusioni

Tutti gli aspetti di dettaglio non puntualmente determinati all'interno del presente documento, saranno oggetto di definizione in ambito di accordo di contrattazione decentrata.

Tale accordo, come previsto dalla normativa, sarà poi sottoposto all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

Allegati:

- Relazione programmatica DG Anno 2015
- Schede obiettivi dirigenti con indicatore di risultato
- Schede budget