

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA

PIANO DELLE PERFORMANCE 2014

GENNAIO 2014

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 2014 da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio 2014 ed esplicita metodologia ed indicatori in base ai quali verranno effettuate le valutazioni della performance del personale nell'anno 2014.

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 2014 che la Direzione Generale intende perseguire insieme ai Dirigenti approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo in data 19 dicembre 2013;
- Gli stanziamenti richiesti e attribuiti in relazione alla predisposizione del budget per l'anno 2014 (Allegato 1);
- L'aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione per triennio 2014-2016 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 Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo contestualmente al presente documento;
- Il programma triennale 2014-2016 di azioni positive approvate dal C.U.G;
- Il documento tecnico, allegato all'ipotesi di accordo di contrattazione decentrata siglato in data 3 dicembre 2013.

L'Ateneo di Pavia intende cogliere gli adempimenti derivanti dai recenti obblighi normativi in materia di performance, anticorruzione e trasparenza quali opportunità per diffondere maggiormente il cambiamento culturale. La normativa 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 combattendo in ogni modo la corruzione. I progressi tecnologici dell'ultimo decennio offrono ampie possibilità di impegno nella lotta alla corruzione, fornendo al cittadino nuovi strumenti di controllo, monitoraggio e possibilità di segnalazione degli illeciti. La trasparenza,

¹Gli obiettivi indicati nel Programma triennale 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 Programma triennale 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.

intesa come totale accessibilità ai dati dei quali è prevista la pubblicazione in base alla normativa vigente, diviene dunque un elemento chiave nella prevenzione dei fenomeni corruttivi.

In quest'ottica di 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, negli anni scorsi l'Ateneo ha predisposto, pubblicato e presentato agli stakeholder il Bilancio Sociale. Inoltre, il 16 aprile 2013 è stata organizzata la Giornata della Trasparenza, prevista dal decreto legislativo 150/2009. In quell'occasione, dopo l'introduzione del Rettore e del Direttore Generale sui processi di riorganizzazione dell'Ateneo, è stato brevemente presentato il principio di trasparenza come accessibilità totale delle informazioni relative a ogni aspetto dell'organizzazione e alle iniziative intraprese dall'Ateneo per adempiere agli obblighi normativi. In particolare, sono stati presentati la sezione del sito istituzionale dedicata, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2012-2014, il Piano delle performance 2012 e 2013, i risultati delle indagini dell'analisi di clima organizzativo e di customer satisfaction condotte nel corso del 2012 e che hanno coinvolto i docenti, il personale tecnico-amministrativo e gli studenti. Sul sito web di Ateneo sono pubblicati gli approfondimenti presentati durante la Giornata³.

Il sistema universitario è stato interessato da grandi cambiamenti negli 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);

³ <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazionetrasparente/articolo9380.html>

- “Il Direttore Generale [...] 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 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'.

In termini di analisi organizzativa, 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 NextConsulting. 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 è stato ulteriormente rivisto ed implementato, allo scopo di evitare alcune criticità del modello precedentemente adottato e i risultati di tale implementazione sono stati già recepiti all'interno dell'accordo di contrattazione decentrata relativa all'anno 2013.

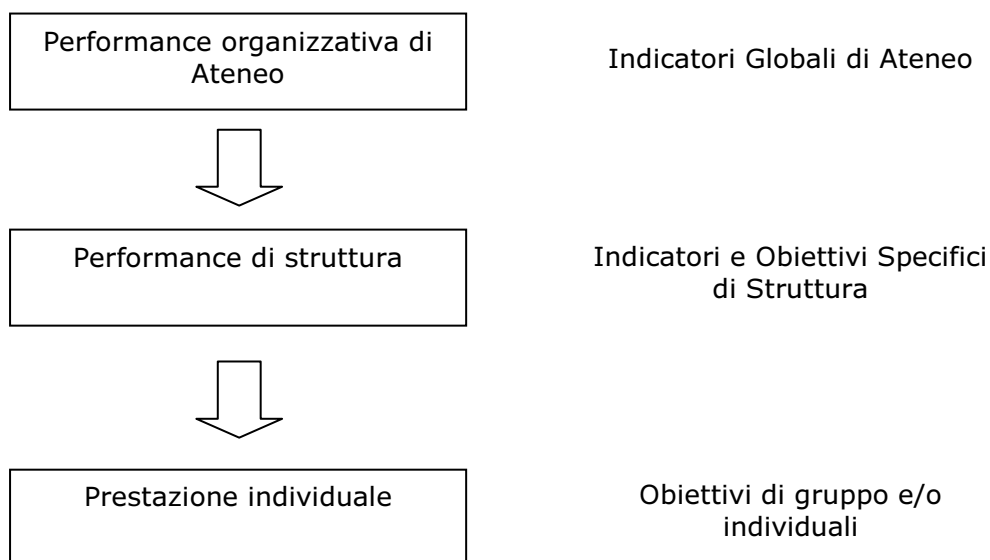
2. Il piano della performance 2014-2016

Ogni programmazione dovrebbe riguardare un orizzonte temporale triennale. In merito si evidenzia che il presente piano viene predisposto in assenza della programmazione triennale strategica di Ateneo e del conseguente piano triennale di obiettivi gestionali. Il CdA dell'Ateneo, nella seduta dello scorso 19 dicembre 2013, ha comunque approvato il piano annuale 2014 sulla base del quale sono stati assegnati gli stanziamenti alle Aree Dirigenziali.

Pertanto, allo stato attuale si ritiene di proporre che la metodologia valutativa e il sistema di indicatori utilizzato sia estensibile anche agli anni 2015 e 2016. L'Amministrazione provvederà ad effettuare la riformulazione degli obiettivi specifici non appena saranno elaborati gli scenari strategici pluriennali.

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'allocazione 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 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.

Per questo motivo, a partire dall'anno 2014, anche la valutazione del personale afferente ai Dipartimenti verrà effettuata considerando il livello di raggiungimento di obiettivi gestionali definiti ad inizio anno e specifici per ogni struttura.

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.);
- obiettivi previsti dal Piano Anticorruzione (il Piano della Trasparenza ne costituisce una sezione);
- obiettivi specifici volti 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 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.

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 esemplari 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 2014-2016 che li identifica e li assegna in modo specifico ad ogni settore. La performance della Direzione Generale e dei Dirigenti viene valutata assegnando un peso pari al 10% a questa tipologia di obiettivi.

Per quanto riguarda le azioni connesse al benessere organizzativo, nel corso del prossimo triennio verranno perseguiti i seguenti specifici obiettivi:

- 1) Analisi di genere sulla distribuzione del salario accessorio;
- 2) Organizzazione di specifici corsi di formazione sul tema. In particolare, si segnalano le seguenti iniziative 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 individuali effettuata lo scorso anno con azioni di accompagnamento, coaching, ecc.
- 3) Indagine sul benessere organizzativo e successiva organizzazione di 'focus group' in relazione all'analisi dei risultati e all'evidenza di eventuali situazioni di disagio lavorativo.
- 4) Predisposizione della Carta di Ateneo per le Pari Opportunità e di un codice di condotta contro le molestie sessuali e morali.
- 5) Attivazione di uno sportello di ascolto.
- 6) Implementazione delle ulteriori azioni positive previste dal Piano Triennale approvato dal CUG.

La valutazione dei comportamenti organizzativi dei responsabili verrà effettuata considerando anche i risultati dell'iniziativa sub 3).

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

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 2014, la valutazione del Direttore Generale verrà effettuata nel modo seguente:

- a. 30% in relazione alla capacità di coordinamento delle azioni dirigenziali previste nel programma **di pianificazione operativa** approvato dal CdA nella seduta del 19 dicembre 2013;
- b. 30% in relazione ai risultati ottenuti sui cd. "obiettivi trasversali": sviluppo qualità, anticorruzione e trasparenza; regolamentazione;

- c. 10% in relazione all'andamento al 31/12/2014 degli indicatori di efficienza/efficacia previsti per la valutazione della performance dei Dirigenti riportati nella 'Tabella Indicatori' allegata al presente documento;
- d. 20% soddisfazione espressa dagli utenti in relazione ai servizi gestionali-amministrativi (efficacia);
- e. 10% in relazione all'Indicatore di sostenibilità economica finanziaria.

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	Coordinamento e Pianificazione operativa	30%	3	4	5
b.1	Sviluppo Qualità	10%	3	4	5
b.2	Anticorruzione	10%	3	4	5
b.3	Regolamentazione	10%	3	4	5
c.1	Miglioramento efficienza/efficacia	10%	3	4	5
d.1	Soddisfazione utenti per servizi gestionali-amministrativi	20%	3	4	5
e.	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF)	10%	1	1,01	>1,01

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

L'obiettivo d1 sarà valutato in relazione ai risultati dell'indagine di 'customer satisfaction' sui servizi di supporto dell'Ateneo.

L'obiettivo e sarà valutato in base all'Indicatore di sostenibilità economico finanziaria ISEF definito ai sensi del DM 47 del 30/01/2013. E' calcolato nel seguente modo:

$$\text{ISEF} = A/B$$

dove A = 0,82 (FFO + Fondo Programmazione Triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti Passivi)

e B = Spese di Personale + Oneri ammortamento

Si attesta ad un valore critico per l'Ateneo quando è inferiore a 1.

L'obiettivo e sarà quindi valutato utilizzando il corrispondente indicatore numerico, per cui la percentuale di raggiungimento verrà determinata linearmente in funzione del valore numerico ottenuto.

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 corrisponde 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 non potranno in ogni caso generare un valore di premio superiore al massimo consentito del 20%.

4. La performance dei Dirigenti

Ai sensi del comma 2 dell'art.5, del D.lgs.286/99⁴, 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% 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, i risultati ottenuti e il rispetto degli adempimenti previsti dal PTPC (si veda Tabella 2);
- c) 40% comportamenti organizzativi.

⁴Art. 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.

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	10%
b.2) Soddisfazione utenti interni ed esterni sui servizi amministrativi (indagine di customer satisfaction)	20%
b.3) Indicatori di efficacia/efficienza individuati a partire dall'analisi delle attività operative gestite dalle diverse aree	10%
b.4) Obiettivi anticorruzione&trasparenza: risultati ottenuti e rispetto degli adempimenti previsti dal PTPC	10%
- Totale	50%

Gli indicatori di efficacia/efficienza, il cui miglioramento sarà considerato ai fini della valutazione del punto b.3), corrispondono agli indicatori già individuati nella relazione programmatica 2014 presentata dal Direttore Generale in Consiglio di Amministrazione e sono evidenziati nella 'Tabella Indicatori' riportata in allegato al presente documento.

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
 - Problemsolving
- **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. Lo stesso dicasi per gli obiettivi specifici (tipologia b.1) che prevedono la realizzazione di attività di tipo progettuale assegnate 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:

- stato avanzamento progetti;

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

Per l'anno 2014, la valutazione 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
Eccellente	45

5. La performance del personale di categoria Ep titolare di incarichi di responsabilità

Anche per il triennio 2014-2016, 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:

- 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.

In analogia a quanto stabilito per i dirigenti, la valutazione relativa al punto b), relativa agli obiettivi assegnati direttamente ai capi-servizio, 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 si baserà sul punteggio medio ottenuto nella scheda di valutazione anno 2014. Poiché la scala di valutazione dei comportamenti organizzativi anno 2014 va da un punteggio minimo di 1 ad un massimo di 4, al fine di confrontare questo fattore con gli altri aventi una scala a 5 valori, lo stesso verrà riproporzionato nel seguente modo:

$$\text{valore d.} = \frac{(4 \times \text{valore medio punteggio scheda}) - 1}{3}$$

La valutazione della performance dei Responsabili gestionali non titolare di incarico di "capo servizio" la retribuzione si baserà sui seguenti aspetti:

- a) 50% in base al punteggio ottenuto nella scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi rilevati per il 2014 (così come stabilito per i Capi Servizio);
- 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 come del

servizio di afferenza, per le strutture dipartimentali dal 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 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, anche per l'anno 2014 il massimo raggiungibile potrà essere solo pari al 25%.

I livelli premiali correlati ai livelli di valutazione degli EP, verranno definiti puntualmente nel seguente modo:

1. definizione dell'ammontare destinato alla sola indennità di risultato (una volta pagate le indennità di posizione e gli incarichi ad interim)
2. definizione dell'ammontare di indennità di risultato per le due differenti tipologie (capiservizi-altri incarichi; pesato in base alle indennità di posizione);
3. calcolo dell'indicatore secondo le due tipologie;
4. individuazione del valore minimo indicatore finale pari al 10% (uguale valore Indicatore minimo), massimo 25% (uguale valore di indicatore massimo) per entrambe le tipologie;
5. attribuzione della percentuale di risultato nelle misure del 10%, 15%, 20% e 25%

Infine, per contenere le spese entro l'ammontare destinato, in sede di contrattazione decentrata, verranno stabilite, come per il 2013 le frequenze indicative per ogni classe di punteggio.

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:

- a) 50% in base al punteggio ottenuto nella scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi rilevati per il 2014;
- 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 dal livello di raggiungimento degli obiettivi ricavato dalla scheda predisposta ad inizio anno dal Direttore di Dipartimento e dal Direttore Generale).

Punteggio pesato	% raggiungimento
<2,0	10
da 2,01 a 2,50	15
da 2,51 a 3,00	20
da 3,01 a 3,50	25
> 3, 51	30

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

Ai fini della distribuzione di una parte di salario accessoria, denominata IMA (Indennità Fissa Mensile), 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 2013 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;
- punteggio medio risultante dalla scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi inferiore a due.

Per ogni dipendente non individuato fra quelli a cui corrispondere il livello minimo di IMA verrà calcolato un indicatore I così articolato:

- c) 50% in base al punteggio ottenuto nella scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi rilevati per il 2014;
- d) 50% in base al punteggio di performance raggiunto dalla struttura di appartenenza (si tratta per i servizi dell'Amministrazione Centrale del livello di raggiungimento degli obiettivi come stabilito dal Piano delle performance, per le strutture dipartimentali dal livello di raggiungimento degli obiettivi ricavato dalla scheda predisposta ad inizio anno dal Direttore di Dipartimento e dal Direttore Generale).

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

	Direzione Generale	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 Ricerca	
Indicatori di efficienza /sostenibilità finanziaria/efficacia	Indicatore spese di personale su entrate complessive (rif Proper 2011); Indicatore spese di indebitamento (rif Proper 2011);	Costo del servizio/ n. utenti: costo per iscritto del personale di supporto alla didattica Costo orientamento per studente	Costo del servizio/ n. utenti: costo delle singole attività per unità di personale destinatario del servizio (amministrazione del personale, formazione..).	Costo unitario del servizio: costo attività/valore entrate+uscite	Costo del servizio/ n° persone: costo attività/ numero persone (Rif. GP)	Costo del servizio/mq Valore uscite vigilanza e pulizia/mq	Costo del servizio/ n. utenti effettivi (utilizzatori servizi bibliotecari) Costo del servizio/n. utenti potenziali	Costo del servizio/ n. docenti, ricercatori e PTA	Efficienza
	Indice di soddisfazione complessiva da indagine customer satisfaction	Indice di soddisfazione complessiva da indagine customer satisfaction	Indice di soddisfazione complessiva da indagine customer satisfaction	Indice di soddisfazione complessiva da indagine customer satisfaction	Indice di soddisfazione complessiva da indagine customer satisfaction	Indice di soddisfazione complessiva da indagine customer satisfaction	Indice di soddisfazione complessiva da indagine customer satisfaction	Indice di soddisfazione complessiva da indagine customer satisfaction	Efficacia percepita
		Tasso di automatizzazione procedure	Completezza check-up delle posizioni organizzative	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	Valore complessivo progetti di ricerca PRIN, UE e FIRB / n. docenti, ricercatori, assegnisti e dottorandi	Efficacia oggettiva