



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

**Stralcio dal
Piano delle Performance 2014-16**

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 novembre 2014

7. Descrizione del processo di valutazione e azioni di miglioramento

7.1. Note introduttive

La Fig. 1 mostra la rappresentazione del ciclo della performance.

I tre istogrammi verticali rappresentano le tipologie di intervento: misura e valutazione, pianificazione e azione. Nel riquadro orizzontale posto al centro sono evidenziati, in corrispondenza della colonna ‘Misura e valutazione’ gli elementi oggetto di misurazione e valutazione e, in corrispondenza della colonna ‘Pianificazione’, sono indicati i documenti da redigere a tali fini.

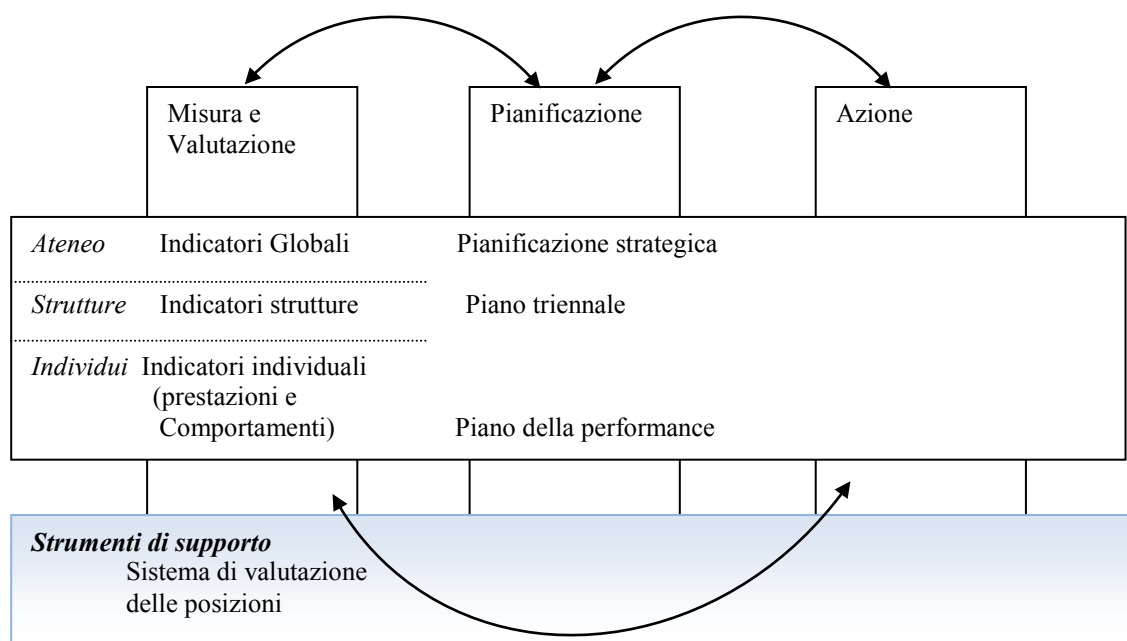


Fig. 1 – Il ciclo della performance

La figura evidenzia anche come il funzionamento dell'intero ciclo della performance necessiti di un adeguato sistema di supporto.

I sistemi di supporto riguardano il sistema di misura delle prestazioni e la sua integrazione con i sistemi di valutazione, il sistema di reporting sulle prestazioni misurate e la tempestività degli strumenti di rendicontazione, la funzione di controllo di gestione e di audit, i sistemi di gestione dei rischi e degli eventi avversi, il sistema di rilevazione delle presenze, il codice etico/disciplinare e le indagini sul clima organizzativo.

Il perfezionamento di tali sistemi, allo stato solo abbozzati, rappresenta senza ombra di dubbio uno degli obiettivi qualificanti e la principale azione di miglioramento da realizzare nel corso del triennio 2014-16.

Il Piano della Performance 2014-16 deve rappresentare per l'Università di Siena un mezzo attraverso il quale valorizzare, ancor più che nel passato, la funzione gestionale dell'Ateneo. Tuttavia, il Piano non può essere ad uso esclusivo dell'amministrazione, ma deve costituire uno strumento di governo e direzione dell'intero ateneo.

In quest'ottica, verrà seguito il seguente approccio:

1. Misurazione iniziale:
 - a. identificazione degli indicatori globali di Ateneo;
 - b. misurazione dei valori (disponibili più recenti) e posizionamento dell'Ateneo rispetto al contesto nazionale/regionale;
2. Individuazione delle aree di miglioramento (benchmarking e valutazioni interne);
3. Condivisione con gli Organi di Governo;
4. Definizione di un numero limitato di obiettivi da parte della Direzione Amministrativa/Generale relativi alla struttura gestionale amministrativa e tesi a supportare/facilitare il raggiungimento dei target sub 2);
5. Predisposizione della mappa delle responsabilità;
6. Individuazione e attribuzione degli obiettivi ai responsabili;
 - a. condivisione;
 - b. identificazione indicatori;
 - c. attribuzione degli obiettivi.
7. Definizione del sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi;
8. Test e revisione del sistema.

L'implementazione è un processo complesso, che non può limitarsi alla stesura di un documento programmatico, ma riguarda il presidio dell'intero ciclo di vita del piano, prevedendo meccanismi di condivisione, monitoraggio e revisione.

Si evidenzia in particolare che:

- l'implementazione deve avere un **carattere plurale** in relazione al fatto che il risultato che si vuole perseguire è il frutto dell'azione coordinata di diversi soggetti all'interno dell'organizzazione: il che comporta almeno la condivisione del piano ai diversi livelli e la formazione per i soggetti responsabili delle azioni del piano;
- si tratta del **primo piano** che l'Ateneo dovrà approvare in modo formale ponendosi l'ambizioso obiettivo di un approccio completo a problematiche, seppur strettamente interconnesse, diverse e sicuramente complesse. Inoltre, per questo motivo, si tratterà necessariamente di una **sperimentazione**;
- si deve infine ricordare che la realtà su cui si interviene ha un carattere fortemente dinamico ed è quindi necessario prevedere **monitoraggi e revisioni in itinere**;

La definizione puntuale degli obiettivi da raggiungere, sia globali dell'organizzazione che amministrativo-gestionali, verrà effettuata dopo aver garantito il necessario livello di discussione e accordo con tutti i soggetti interessati tra cui, in particolare, il Nucleo di Valutazione di Ateneo, al quale l'art. 2 della legge di riforma del sistema universitario attribuisce le funzioni previste per l'Organismo indipendente di valutazione della performance (art. 14 del Dlgs. n.150/2009).

Deve essere evidenziato sin da ora come l'efficienza-efficacia di tutto il processo di pianificazione, controllo e valutazione possa essere ulteriormente rafforzata attraverso un sistema organico che, oltre a recepire la previsione normativa, la sviluppi mediante gli strumenti propri della disciplina aziendalistica. Lo stesso spirito di fondo del D.Lgs. n. 150/ 2009 è, in definitiva, proprio quello di perseguire un miglioramento qualitativo dei servizi, attraverso il coordinamento tra i diversi strumenti e processi di pianificazione e controllo.

In tale ottica, lo strumento della *Balanced Scorecard (BSC)* può rappresentare un riferimento metodologico particolarmente adeguato. Come già evidenziato in precedenza, la prospettiva

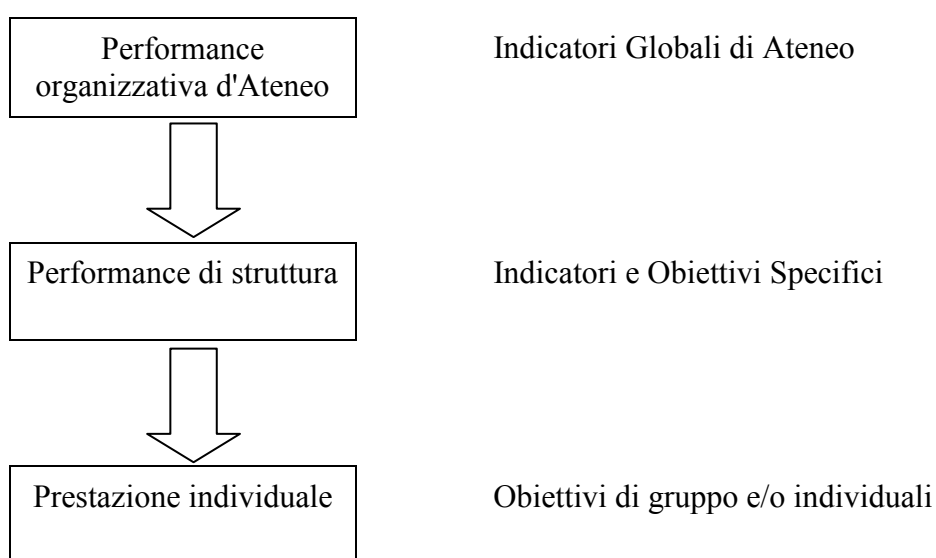
multidimensionale di questo strumento, integrando diverse singole prospettive, ben si adatta ad essere declinata in una serie di indicatori di Ateneo.

Il Sistema di indicatori dovrà inoltre comprendere indicatori di struttura che potranno essere eventualmente utilizzati per le finalità del Sistema premiante.

L'Università di Siena, nel corso del triennio 2014-16, dovrà perciò cominciare a sviluppare al proprio interno un efficiente ed efficace sistema di gestione delle prestazioni allo scopo di avere a sua disposizione uno strumento per stimare, gestire e migliorare la salute ed il successo dell'organizzazione, ma anche per istituire misure di qualità, costo, velocità, servizi agli utenti ed assicurare da parte del personale competenza, motivazione ed allineamento agli obiettivi prestabiliti.

7.2. Il sistema di misurazione e valutazione:

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.

L'attuale organizzazione prevede che l'Amministrazione sia strutturata, all'interno della Direzione Generale/Amministrativa, in unità organizzative articolate su tre livelli gerarchici:

- *Aree*, attribuite alla responsabilità di un dirigente¹;
- *Divisioni*, attribuiti alla responsabilità di un Capo Divisione;
- *Servizi/uffici*, attribuiti alla responsabilità di un Capo Servizio/ufficio.

Il Direttore Generale/Amministrativo 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.

¹ Tale livello è allo stato più teorico che reale, data la presenza nell'Ateneo di un'unica figura dirigenziale.

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

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

Tale proposta dovrà poi essere sottoposta al Rettore e al Consiglio di Amministrazione cui compete il potere decisionale in merito.

Il Direttore Generale/Amministrativo, a sua volta, è il valutatore di tutti i Dirigenti, nonché di eventuali funzioni poste direttamente in staff alla sua struttura. Il Dirigente valuta i Capi Divisione ed i Responsabili delle funzioni di staff, nonché valida le valutazioni effettuate dai Capi Divisione e dai Responsabili delle funzioni di staff.

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

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

- a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'art. 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;
- b) dalla Commissione di cui all'art. 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo;
- c) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli artt. 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli artt. 38 e 39 del presente decreto.

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

4. L'Organismo indipendente di valutazione della performance:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione di cui all'art. 13;
- c) valida la Relazione sulla performance di cui all'art. 10 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e) propone, sulla base del sistema di cui all'art. 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III;
- f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui all'art. 13;
- g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo;
- h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

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

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

Il ciclo della performance, a regime, deve prevedere uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale. Qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale 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, la valutazione delle performance individuali (a regime) si baserà su 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. Inoltre, dovrà essere adeguatamente sviluppato il processo di integrazione delle performance delle diverse componenti in modo tale da renderle in alcuni tratti concatenate, talché il successo/insuccesso di una di esse produca effetti anche sul risultato delle altre, in un sistema che deve tendere sempre più a privilegiare il lavoro di squadra.

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 e le condizioni di partenza inducono, tra l'altro, la necessità di procedere in modo graduale, attraverso un'articolazione in fasi connessa anche allo sviluppo del Sistema Informativo per la Programmazione e il Controllo e alla relativa disponibilità di informazioni affidabili, adeguate e tempestive.

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

7.3. La performance del Direttore Generale/Amministrativo

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

- a. 40% in relazione ai risultati relativi agli obiettivi gestionali specifici;
- b. 20% considerando indicatori di efficacia ed efficienza dei servizi gestionali-amministrativi;
- c. 20% in relazione agli obiettivi generali di Ateneo.
- d. 20% in base alla soddisfazione espressa dagli utenti in relazione all'operato generale della Direzione Generale/Amministrativa e dei servizi gestionali-amministrativi;

Per il biennio 2014-15, considerando che il perfezionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance è strettamente correlato allo sviluppo del sistema informativo per la programmazione e il controllo che l'Ateneo si accinge ad implementare e che non è stato ancora definito un sistema di rilevazione della *customer satisfaction*, la performance del Direttore Generale/Amministrativo sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- a) 60% risultati su obiettivi gestionali specifici;
- b) 20% sulla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo.;
- c) 20% risultati su obiettivi generali di Ateneo.

In relazione ai criteri di valutazione, viene stabilito che, quando gli obiettivi da raggiungere sono misurabili con espressioni numeriche, i livelli di raggiungimento sono espressi a loro volta in termini quantitativi; se invece la valutazione degli obiettivi si basa su elementi prevalentemente qualitativi, i livelli di raggiungimento sono rappresentati utilizzando la seguente scala discreta a 5 valori:

- 1 – Insufficiente
- 2 – Minimo
- 3 – Accettabile
- 4 – Adeguato alle attese
- 5 – Superiore alle attese

Per il 2014 vengono proposti i seguenti sei obiettivi (tre per la tipologia a), uno per la tipologia b) e due per la tipologia c)):

a1 - Affidamento a terzi della gestione della foresteria – centro congressi Certosa di Pontignano

L'affidamento in concessione della gestione della Certosa, deciso dopo un lungo monitoraggio dei costi e dei benefici, costituisce una soluzione molto interessante per l'Ateneo. La decisione presa dal Consiglio di Amministrazione consente infatti di mantenere la proprietà e la disponibilità della struttura di Pontignano, che qualche anno fa apparivano a rischio, e, allo stesso tempo, permette di attuare gli investimenti indispensabili per il proseguimento delle attività convegnistiche. In particolare, gli impegni necessari per la messa a norma e per le indifferibili manutenzioni della struttura, pari ad oltre due milioni di euro, verranno sostenuti dal concessionario, detraendoli dal canone concessorio dovuto all'Ateneo.

Va sottolineato che le tariffe per le iniziative organizzate dall'Ateneo resteranno inalterate rispetto al passato, con l'unica differenza che, essendo il gestore un soggetto terzo, saranno soggette all'IVA di legge. Per effetto di tale operazione sarà possibile destinare le risorse finanziarie, che in Ateneo potrebbero prodursi nei prossimi anni come effetto del risanamento, a finalità più strategiche per la Comunità universitaria, rispetto alle indispensabili manutenzioni. Tutto questo si realizzerà nell'anno 2014, mantenendo il tradizionale livello dei servizi resi agli ospiti e ai convegnisti.

a2 - Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio (Conto economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto finanziario)

Il passaggio delle università italiane da un sistema di contabilità finanziaria ad un sistema di contabilità economico-patrimonio, da lungo tempo evocato e mai realizzato, ha finalmente trovato uno sbocco normativo con l'approvazione della Legge 30 dicembre 2010, n. 240 e con l'emanazione dei conseguenti decreti attuativi, gli ultimi dei quali, DM 19 "Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università" e DM 21 "Classificazione della spesa delle università per missioni e programmi" risalgono a meno di un anno fa (gennaio 2014).

L'Università di Siena è stata tra le prime in Italia ad attivarsi per transitare verso il nuovo sistema di contabilità, con la duplice finalità di rendere maggiormente intelligibili i bilanci verso i soggetti esterni e di accrescere la capacità interna di monitoraggio dei principali equilibri di bilancio (economico, finanziario, patrimoniale). Già a partire dal 1° gennaio 2013 ha preso avvio infatti il Progetto per transitare verso il nuovo modello di contabilità economico-patrimoniale, che prevede anche l'introduzione anche del Bilancio unico di Ateneo.

Il cambio di sistema ha coinvolto direttamente molte unità di personale tecnico-amministrativo, perché il progetto ha avuto impatto, a vari livelli di impegno e responsabilità, sull'intero Ateneo: tutte le unità organizzative sono state infatti coinvolte nelle nuove procedure gestionali e contabili e nella gestione del nuovo modello di Budget.

Come si è accennato, l'avvio del progetto ha anticipato il dettato delle disposizioni della legge n. 240/2010, e dei suoi decreti attuativi, che prescrivevano l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico da parte di tutti gli atenei inizialmente a partire dal 1.01.2014, e successivamente dal 1-1-2015: il differimento di tale termine è stato originato, come noto, dalle pressioni delle università che lamentavano da un lato, la mancata/tardiva emanazione dei decreti attuativi e, dall'altro, le gravi carenze nelle risorse software predisposte dal Cineca, non ancora adeguate alle necessità.

Nonostante queste gravi difficoltà, l'Università di Siena ha portato avanti il progetto, "inventandosi" le soluzioni per risolvere i problemi che quasi quotidianamente si sono presentati: la compilazione dei documenti contabili a consuntivo (Conto economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto finanziario) e la loro successiva approvazione nel corso del 2014 rappresentano - idealmente e sostanzialmente - il coronamento degli sforzi compiuti dalla struttura amministrativo-gestionale nel corso degli ultimi due anni ed un premio all'impegno profuso da tutti (con in testa, naturalmente, il personale della Divisione Ragioneria).

a3 - Miglioramento del clima aziendale

Dal colloquio con il personale tecnico ed amministrativo, nelle sue varie componenti professionali, emerge con chiara evidenza come il retaggio delle gravi vicende che hanno coinvolto l'Ateneo nel corso degli ultimi anni dello scorso decennio abbiano ridotto le motivazioni determinando disaffezione e scarsa condivisione della missione dell'Università, fino ad arrivare a mettere in discussione - in alcuni casi - il senso di appartenenza all'istituzione. L'orgoglio di essere (e di sentirsi) parte attiva di un'istituzione plurisecolare che svolge una funzione sociale irrinunciabile nello sviluppo culturale, economico e civile ha costituito spesso l'elemento positivo di distinzione tra il personale tecnico-amministrativo delle università ed il resto del pubblico impiego, quell'elemento che lo ha reso più reattivo al cambiamento e - nei momenti di vera emergenza - più disposto al sacrificio. Se si pensa che questo è accaduto nonostante livelli retributivi spesso tra i più bassi del settore pubblico, è evidente come questa risorsa non solo non deve essere dissipata, ma deve costituire, per l'Università di Siena, l'elemento da cui ripartire per ottenere il massimo grado di coinvolgimento del personale.

Senza questo coinvolgimento nessun proposito di cambiamento profondo potrà mai permeare l'organizzazione.

La priorità è perciò identificare (e, successivamente, comunicare nel modo più efficace possibile) una strategia di intervento a vari livelli che, puntando su una rinnovata credibilità dell'Istituzione e della sua leadership, consenta di riannodare i fili di una politica che porti ad un nuovo "patto" tra l'Università di Siena ed il proprio personale tecnico-amministrativo.

La valorizzazione del capitale umano, d'altro canto, oltre che un obbligo "morale" nei confronti dei propri dipendenti, costituisce una necessità in un mondo sempre più globalizzato. E' infatti ormai evidente a tutti che il fattore umano emerge sempre più come componente chiave del sistema organizzativo, come punto di forza specifico di ogni organizzazione: è perciò necessario dedicare ad esso la massima attenzione e "cura", in modo tale che le risorse umane possano trovare adeguata valorizzazione. L'Università dovrà allora predisporre tutte le condizioni affinché le potenzialità presenti nelle persone possano esprimersi e contribuire, molto più di quanto sia avvenuto in passato, a generare "valore".

Da ciò deriva una prima, importante conseguenza sul piano organizzativo: la "funzione del personale" deve mutare la propria prospettiva, poiché essa non avrà più solo il compito di impiegare razionalmente il fattore produttivo "lavoro", ma anche quello di scoprire tutte le possibili vie attraverso le quali quel fattore possa trasformarsi in una risorsa unica capace di produrre innovazione.

Dalla considerazione, poi, che gli operatori sono sempre più chiamati ad una faticosa riconversione professionale che, anche attraverso una rigenerazione culturale, assicuri al processo di trasformazione in atto il necessario supporto di un avveduto ceto professionale, deriva una seconda conseguenza: la consapevolezza che è indissolubile il nesso che lega i processi di trasformazione e di cambiamento organizzativo ai processi formativi deve indurci a predeterminare le condizioni culturali per avviare e progressivamente realizzare significative azioni in materia di riqualificazione e crescita professionale per il personale tecnico e amministrativo, anche attraverso la definizione e l'attivazione di percorsi formativi specifici finalizzati alla costruzione di professionalità potenzialmente idonee a ricoprire le posizioni organizzative a tutti i livelli.

Bisogna concepire una organizzazione orientata verso i bisogni e le richieste dell'utenza, ma capace al tempo stesso di coinvolgere i propri lavoratori nelle sfide che ci si appresta ad affrontare, investendo sulle risorse umane, fornendo loro le competenze necessarie per svolgere adeguatamente i propri compiti, valorizzandone le attitudini.

In questo contesto, occorre individuare nuove politiche di sviluppo e di intervento, che vadano un po' al di là di quelle "tradizionali", basate sul semplice rapporto tra prestazione e retribuzione. Stare all'interno di sistemi decisionali complessi vuol dire essere capaci di interagire con altre persone, di costruire meccanismi di fiducia, di saper ascoltare, di avere una serie di competenze di tipo operativo o di tipo gestionale, anche e soprattutto di tipo relazionale, che sono molto più difficili da valorizzare in termini di monetizzazione e di formalizzazione.

E' necessario che le persone che operano negli uffici e nei servizi dell'Università di Siena abbiano competenze variegata, ma occorre anche che siano motivate e dimostrino consapevolezza della centralità del loro lavoro. Per fare questo bisogna che i lavoratori recuperino la rilevanza, colgano i valori e ricostruiscano il senso del proprio lavoro.

Anche se tutto questo non può essere semplicemente ridotto ad un mero problema monetario, è indubbio che questa componente ha il suo peso, specialmente se inserita nel particolare momento storico che l'Ateneo sta attraversando: non va dimenticato, infatti, che a causa del dissesto finanziario dell'Ateneo è stato travolto anche il Fondo per il salario accessorio del personale tecnico ed amministrativo, con la conseguenza che questa componente retributiva – nelle sue varie accezioni – dal 2010 è praticamente scomparsa dalle buste-paga.

Una ripresa della contrattazione integrativa e la conseguente ripresa dell'erogazione di queste voci retributive costituirebbe senza dubbio per il personale un segnale importante di "ripresa della normalità" in grado di far crescere le motivazioni e migliorare sensibilmente il clima "aziendale". E' perciò fondamentale perseguire l'obiettivo della sottoscrizione nel 2014 dei seguenti Contratti collettivi integrativi (CCI):

- CCI per l'erogazione del trattamento economico accessorio del personale tecnico amministrativo di categoria B, C, e D, anno 2011;
- CCI per l'erogazione del trattamento economico accessorio del personale tecnico amministrativo di categoria B, C e D anno 2013;
- CCI sui criteri generali per la ripartizione delle risorse destinate alla corresponsione dei compensi per prestazioni di lavoro straordinario per l'anno 2014;
- CCI per Collaboratori ed Esperti Linguistici di madre lingua straniera, anni 2011-12-13-14;
- Contratto collettivo integrativo per la ripartizione degli incentivi di cui al comma 5 dell'art. 92 d. lgs. 12/04/2006 n. 163 (Codice degli appalti), anni 2011, 2012 e 2013;
- CCI per la definizione dei criteri di graduazione della retribuzione di posizione del personale di categoria EP (Elevate Professionalità) in rapporto a ciascuna tipologia di incarico, nonché per la determinazione della retribuzione di risultato, ex art. 75 e art. 76 del CCNL 16.10.2008, anni 2011, 2012 e 2013.

b1 - Performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo

In attesa di poter disporre di attendibili indicatori di efficienza-efficacia dei servizi gestionali-amministrativi d'Ateneo, un indicatore sintetico costruito sui risultati annuali di tutte le strutture che dipendono in ultima istanza dal Direttore Amministrativo/Generale può comunque rappresentarne una accettabile approssimazione.

La misura della performance generale dell'insieme di queste strutture è data dalla media della percentuale di risultato da esse realizzata, ponderata con il N. di personale disponibile al 1° gennaio.

c1 - Miglioramento del Patrimonio netto

c2 - Miglioramento Indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF)

La performance del Direttore Generale/Amministrativo non può essere considerata avulsa dall'andamento generale dell'Ateneo. In questo senso, la scelta di alcuni elementi in grado di rappresentare lo stato di "salute" e l'andamento dell'istituzione appare ineludibile.

La pesante situazione economica dell'Ateneo, lascito delle disastrose gestioni del passato, induce a privilegiare in questa fase soprattutto indicatori di natura economico-finanziaria in grado di registrare il miglioramento/peggioramento della situazione.

In questo contesto, è apparso particolarmente interessante misurare la performance d'Ateneo utilizzando una fonte interna (il Bilancio unico d'Ateneo) ed una fonte esterna (Miur-Propri): tra i vari indicatori che era possibile proporre, la scelta è caduta – per il loro elevato valore segnaletico – su quelli relativi alla consistenza del *Patrimonio netto* ed alla dimensione assunta dall'*Indicatore di sostenibilità economico finanziaria* (ISEF).

Il primo indicatore misura, come noto, la differenza tra le attività e le passività dello stato patrimoniale in un certo istante.

Nel mondo delle imprese, se indichiamo con A le attività, con P le passività e con N il patrimonio netto, possiamo riscontrare le seguenti relazioni:

A = N le attività sono uguali al patrimonio netto, quindi l'impresa non ha debiti, risulta pertanto finanziata con capitale proprio

A > P le attività sono maggiori delle passività, l'impresa ha dei debiti ed il patrimonio netto viene calcolato come differenza tra le attività e le passività (A = P + N)

A = P le attività sono uguali alle passività, quindi l'impresa non dispone di capitale proprio

P > A le attività sono minori delle passività, la differenza tra attività e passività ha segno negativo e prende il nome di passivo netto o di deficit patrimoniale.

Il secondo indicatore si basa sull'andamento dell'*Indicatore di sostenibilità economico finanziaria* (ISEF) definito ai sensi del DM 47 del 30/01/2013. Esso è calcolato nel seguente modo:

$$ISEF = A/B$$

Dove:

A = 0,82 (FFO + Fondo Program. Triennale + Contribuzione netta studenti – Fitti Passivi)

B = Spese di Personale + Oneri ammortamento

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

Per ciascun obiettivo vengono definiti un peso relativo e tre livelli di raggiungimento atteso, individuati secondo lo schema seguente:

- *Apprezzabile*: 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 obiettivi specifici della Direzione Amministrativa/Generale con i relativi target individuati per il 2014:

Tabella 1: obiettivi specifici e relativi target della Direzione Amministrativa/Generale per il 2014

Tipologia	Obiettivo	Peso %	Apprezzabile	Target	Eccellenza
a1	Affidamento a terzi della gestione della foresteria – centro congressi Certosa di Pontignano	10	3 (espletamento della gara)	4 (consegna al gestore entro il 2° sem 2014)	5 (consegna al gestore entro il 1° sem 2014)
a2	Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio (Conto economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto finanziario)	20	3 (approvato dal CdA entro il 31 ottobre 2014)	4 (approvato dal CdA entro il 31 luglio 2014)	5 (approvato dal CdA entro il 30 aprile 2014)

Tipologia	Obiettivo	Peso %	Apprezzabile	Target	Eccellenza
a3	Miglioramento del clima aziendale	30	3 (sottoscrizione di almeno 5 accordi)	4 (sottoscrizione di tutti gli accordi)	5 (avvio dei pagamenti delle retr, access. entro il 2014)
b1	Performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo	20	3 (risultato medio conseguito tra il 70% ed il 79%)	4 (risultato medio conseguito tra l' 80% ed il 90%)	5 (risultato medio conseguito oltre il 90%)
c1	Valore del Patrimonio netto	10	3 (da - 28,5 mil. a - 29,5 mil.)	4 (da -27,5 mil. a -28,5 mil)	5 (< - 27,5 mil.)
c2	Miglioramento dell' <i>Indicatore di sostenibilità economico finanziaria</i>	10	0,95	0,97	> 0,97

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

Punteggio	% attribuita
< Apprezzabile	0
Target	100
Eccellenza	120

La valutazione degli obiettivi si basa sia su elementi di natura quantitativa che di natura qualitativa, secondo la scala di valori precedentemente descritta, dove “Apprezzabile” sta per “superiore al minimo ma ancora non adeguata al target”; l’obiettivo c1) considera i dati riferiti all’esercizio precedente a quello in corso, l’obiettivo c2) considera invece le ultime variazioni numeriche rilevate da comunicazioni ministeriali e/o rinvenibili sui siti istituzionali.

La percentuale di raggiungimento verrà determinata linearmente in funzione della distanza tra il valore numerico ottenuto ed il livello target fissato.

La media ponderata della percentuale di raggiungimento sui singoli obiettivi costituisce la quota di premio variabile da attribuire al Direttore Amministrativo/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%.

Il Direttore Amministrativo/Generale presenta annualmente, in occasione della presentazione del Conto consuntivo o comunque entro il mese di giugno, una propria relazione al Consiglio di

amministrazione, con la quale rende conto dei risultati ottenuti con riferimento agli obiettivi approvati dallo stesso Consiglio.

7.4. La performance dei Dirigenti

La valutazione dei Dirigenti compete alla Direzione Generale/Amministrativa; il Direttore Generale /Amministrativo esprime un giudizio complessivo sui singoli dirigenti considerando i seguenti elementi:

- a) risultato complessivo della Direzione Generale/Amministrativa (incidenza del 10%);
- b) obiettivi individuali/di area (incidenza del 50 %);
- c) comportamenti organizzativi (incidenza del 40 %).

Il procedimento per la valutazione è ispirato ai principi generali previsti dai CCNL di riferimento e dal D.Lgs 30 luglio 1999, n. 286³ e di seguito indicati:

- a) diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto valutatore;
- b) partecipazione al procedimento da parte del soggetto valutato.

Il processo di valutazione della performance dei dirigenti si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e programmazione degli obiettivi;
- b) condivisione dell'oggetto della valutazione;
- c) monitoraggio e/o revisione della programmazione;
- d) valutazione delle prestazioni rese.

Il giudizio complessivo sulla prestazione è formulato in centesimi ed è determinato:

- a) dalla valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività e sulla correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi (punteggio massimo 100);
- b) dalla valutazione sui risultati raggiunti in funzione degli obiettivi/progetti assegnati (punteggio massimo 100).

Il processo di definizione e programmazione degli obiettivi si articola nelle seguenti fasi:

1. Entro il mese di giugno, ciascun dirigente presenta al Direttore Amministrativo/Generale una proposta di obiettivi annuali ad integrazione e/o declinazione dell'incarico definito nel provvedimento di conferimento dell'incarico e nel rispetto degli obiettivi strategici di carattere generale di medio periodo fissati dagli organi di governo nell'ambito della programmazione pluriennale.
2. Alla definizione della proposta di obiettivi annuali concorrono i responsabili delle unità organizzative afferenti alla struttura affidata al singolo dirigente.
3. Il Direttore Amministrativo/Generale, al fine di condividere ed individuare l'insieme degli obiettivi strategici di rilevanza annuale, attiva momenti di confronto con i dirigenti partendo dalle proposte dai medesimi avanzate e manifestando eventualmente proprie proposte, definendo il peso dei singoli obiettivi in funzione del loro grado di importanza e di complessità e gli indicatori utili per il monitoraggio.
4. Anche in relazione all'esito di tale confronto, il Direttore Amministrativo/Generale propone all'interno del Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale il budget da assegnare alle Aree

³ **D.Lgs 30 luglio 1999, n. 286** "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della L. 15 marzo 1997, n. 59".

dirigenziali; gli obiettivi affidati ai dirigenti vengono esplicitati all'interno del Piano annuale della Performance, che deve essere approvato dal Consiglio d'Amministrazione entro il mese di gennaio di ciascun anno, con eventuale rimodulazione del budget a loro disposizione.

5. Il budget assegnato è determinato in termini di risorse umane, materiali ed economico-finanziarie, con particolare riferimento ai fondi ed agli eventuali capitoli di spesa su cui i dirigenti hanno diretta responsabilità e autonomi poteri di spesa.

L'attività di monitoraggio è svolta periodicamente ed è rivolta ad entrambi i profili della valutazione; essa è finalizzata alla:

- a) individuazione di eventuali situazioni di criticità e delle connesse modalità e dei comportamenti atti ad assicurare la realizzazione degli obiettivi prestabiliti;
- b) verifica circa l'idoneità delle risorse economiche e strumentali attribuite per la realizzazione degli obiettivi;
- c) specificazione di eventuali azioni correttive e/o ridefinizione degli obiettivi.

Il Direttore Amministrativo/Generale in sede di verifica in corso d'anno valuta i risultati raggiunti e suggerisce eventuali interventi correttivi, anche in termini di proposta, al Consiglio di Amministrazione di ridefinizione degli obiettivi stessi e/o dei budget assegnati; analoga attività è svolta dai dirigenti con riferimento alle unità subordinate.

Nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento della performance, i dirigenti redigono una relazione nella quale vengono evidenziate le attività svolte, i risultati ottenuti, le criticità riscontrate e le proposte per il miglioramento: il Direttore Amministrativo/Generale, tenuto conto delle relazioni e dei risultati delle verifiche condotte⁴, entro il mese di Marzo di ciascun anno, formula la valutazione delle prestazioni e delle attività dei Dirigenti, secondo le modalità e i criteri di seguito indicati:

- a) la valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività, avviene tramite la compilazione di apposita scheda ed in funzione dei criteri in essa riportati (All. A). Prima della valutazione da parte del Direttore Amministrativo/Generale ogni dirigente può essere da questi invitato a formulare una propria autovalutazione utilizzando lo stesso supporto;
- b) la correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi è valutata in funzione dei criteri di seguito indicati:
 - I. tempi entro i quali si concludono i procedimenti amministrativi (sia di diretta che di indiretta responsabilità), con particolare riferimento al rispetto dei termini previsti dalle norme e dai regolamenti in materia;
 - II. correttezza dei procedimenti stessi, anche con riferimento al rispetto del principio di autocertificazione ed alla predisposizione della documentazione e della modulistica richiesta per la sua realizzazione;
 - III. qualità della comunicazione, intesa come efficacia della comunicazione utilizzata per la diffusione degli atti.
- c) la valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati (All. B), avviene attraverso la compilazione di apposita scheda (All. C).

Tutti i giudizi sono espressi sotto forma numerica.

Il Direttore Amministrativo/Generale dà comunicazione ai dirigenti della valutazione complessiva delle prestazioni nel corso di un colloquio, durante il quale vengono rilevate le eventuali criticità e

⁴ Anche attraverso rilevazioni atte a misurare il grado di soddisfazione degli utenti e quella del personale assegnato.

gli aspetti positivi; i risultati definitivi del processo di valutazione vengono riversati nella scheda di sintesi (All. D). Da tale valutazione discende la percentuale della retribuzione di risultato riconosciuta al dirigente o l'eventuale applicazione delle misure di cui all'art. 21 del D.Lgs. n. 165, come modificato dall'art. 3, comma 2, della Legge n. 145/2002⁵.

Nei 15 giorni successivi alla comunicazione della valutazione i dirigenti, in ordine alla medesima, possono far pervenire al Direttore Amministrativo/Generale motivate osservazioni; nel caso in cui il dirigente si sia avvalso di tale facoltà, il Direttore Amministrativo/Generale, entro 15 giorni dal ricevimento delle osservazioni, comunica formalmente all'interessato la propria motivata decisione definitiva.

Gli artt. 25 e 26 del CCNL vigente prevedono che, al fine di sviluppare all'interno delle amministrazioni l'orientamento ai risultati, 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.

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.

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.

Il prospetto seguente evidenzia i livelli di valutazione e la correlazione con i livelli premiali, secondo quanto stabilito oggi nel *Regolamento per la valutazione della retribuzione di posizione e della prestazione dei dirigenti dell'Università degli studi di Siena* emanato con D.R. n. 1025 del 29 maggio 2007⁶:

Punteggio	% della retribuzione di posizione
< 20	0
20	20 %
Da 21 a 40	25 %
Da 41 a 45	30 %

⁵ **D.Lgs. 30-3-2001 n.165, Art. 21 (Responsabilità dirigenziali):**

“Il mancato raggiungimento degli obiettivi, ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente, valutati con i sistemi e le garanzie di cui all'articolo 5 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, comportano, ferma restando l'eventuale responsabilità disciplinare secondo la disciplina contenuta nel contratto collettivo, l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale. In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può, inoltre, revocare l'incarico collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'articolo 23, ovvero recedere dal rapporto di lavoro secondo le disposizioni del contratto collettivo”

⁶ V. Allegato 3, Tabella 2 del *Regolamento*.

Punteggio	% della retribuzione di posizione
Da 46 a 55	35 %
Da 56 a 65	40 %
Da 66 a 75	45 %
Da 76 a 85	50 %
Da 86 a 100	60 %

Tali valori, nonostante siano assolutamente legittimi con riferimento a quanto previsto all'Art. 24 del D.Lgs. 30-3-2001 n. 165 e dall'ultimo CCNL dell'Area VII (Università e Ricerca) della Dirigenza, non appaiono dimensionati in misura coerente con l'attuale momento storico.

Appare perciò opportuno che tali valori percentuali, a partire dal 2014, vengano ridotti e ricondotti a valori analoghi a quelli previsti per il personale di Cat. EP (v. oltre); giova ricordare, peraltro, che il citato art. 24 del D.Lgs. 165/2001, al comma 1-bis⁷ stabilisce che, in prospettiva, "Il trattamento accessorio collegato ai risultati deve costituire almeno il 30 per cento della retribuzione complessiva del dirigente considerata al netto della retribuzione individuale di anzianità e degli incarichi aggiuntivi soggetti al regime dell'onnicomprendività".

Di conseguenza, la Tab. 2 contenuta nell'Allegato 3 del Regolamento per la valutazione della retribuzione di posizione e della prestazione dei dirigenti dell'Università degli studi di Siena emanato con D.R. n. 1025 del 29 maggio 2007, a partire dal 2014 viene sostituita dalla seguente:

Punteggio	% della retribuzione di posizione
Fino a 25	0
Da 26 a 40	10 %
Da 41 a 55	15 %
Da 56 a 70	20 %
Da 71 a 85	25 %
Da 86 a 100	30 %

In ogni caso, il personale da collocare nel livello di merito massimo non può annualmente superare la quota percentuale eventualmente fissata dalla normativa e dai CCNL nel tempo vigenti.

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

Come anticipato, la valutazione del personale che detiene incarichi di responsabilità viene realizzata utilizzando un criterio "a cascata" rispetto alla piramide gerarchica organizzativa: ne consegue che, in relazione al processo di definizione e programmazione degli obiettivi, successivo monitoraggio e, infine, di valutazione delle performance per il personale di categoria EP, si procede in modo

⁷ Comma inserito dall'art. 45, comma 1, lett. b), D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150; il successivo comma 1-ter stabilisce inoltre che "I contratti collettivi nazionali incrementano progressivamente la componente legata al risultato, in modo da adeguarsi a quanto disposto dal comma 1-bis, entro la tornata contrattuale successiva a quella decorrente dal 1° gennaio 2010, destinando comunque a tale componente tutti gli incrementi previsti per la parte accessoria della retribuzione".

analogo con quanto previsto per i dirigenti, per la parte compatibile con il proprio stato giuridico e salvo le differenziazioni evidenziate nel seguito.

La valutazione della performance dei Responsabili di Divisione o di struttura equiparata viene condotta, secondo la linea di dipendenza gerarchica, dal Direttore Amministrativo/Generale o dal Dirigente, in relazione ai seguenti aspetti⁸:

- a. 20% con riferimento al risultato complessivo del dirigente di riferimento;
- b. 40% in relazione al raggiungimento degli obiettivi di area/individuali che ricadono nel settore di attività gestito dalla Divisione;
- d. 40% sulla base della valutazione dei comportamenti organizzativi.

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.

Come anticipato, i livelli di valutazione e i corrispondenti livelli premiali sono uguali a quelli definiti nel paragrafo precedente:

Punteggio	% della retribuzione di posizione
Fino a 25	0
Da 26 a 40	10 %
Da 41 a 55	15 %
Da 56 a 70	20 %
Da 71 a 85	25 %
Da 86 a 100	30 %

Qualora i limiti di capienza annuali del Fondo Accessorio non dovessero consentire l'integrale corresponsione della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato previste, si procederà ad una riduzione proporzionale della retribuzione di risultato, nel rispetto comunque del limite minimo del 10 % previsto dal Art. 76 comma del CCNL del personale del comparto Università per il quadriennio normativo 2006-2009.

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

La valutazione del personale di categoria B, C e D per il biennio 2014-15 prende in considerazione i soli comportamenti organizzativi; se nel frattempo il sistema di controllo di gestione avrà fatto registrare gli auspicati progressi, dal 2016 saranno progressivamente introdotti elementi di valutazione dei risultati.

La valutazione viene condotta utilizzando le schede riprodotte in allegato (All. E, F, G e H) che rappresenteranno la base di riferimento per:

1. l'assegnazione dell'Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'art.88 comma 2 lettera d) del CCNL di Comparto 2006-2009⁹;

⁸ Si utilizzano schede con contenuti analoghi a quelli previsti per i dirigenti.

2. l'assegnazione di un terzo dell'indennità di responsabilità al personale di Categoria D responsabile di posizione organizzativa di cui all'art.91 comma 4 del CCNL di Comparto 2006-2009.

Gli elementi di retribuzione accessoria di cui ai precedenti punti 1 e 2 vengono corrisposti a condizione che i punteggi desumibili dalle schede di valutazione (All. E, F, G e H) pari a:

- Categoria B: 12, corrispondente alla media di 3 punti sulla base della valutazione di 4 aree comportamentali;
- Categoria C: 18, corrispondente alla media di 3 punti sulla base della valutazione di 6 aree comportamentali;
- Categoria D: 21, corrispondente alla media di 3 punti sulla base della valutazione di 7 aree comportamentali;
- Categoria D, titolare di posizione organizzativa: 24, corrispondente alla media di 3 punti sulla base della valutazione di 8 aree comportamentali.

7.7. La valutazione delle posizioni

La valutazione delle posizioni è lo strumento attraverso cui ogni singola posizione organizzativa, dopo essere stata analizzata, viene valutata e confrontata con altre posizioni presenti nella struttura. L'oggetto della valutazione è rappresentato esclusivamente dai compiti, dalle attività e dalle responsabilità effettivamente svolte nell'ambito della posizione in esame, indipendentemente dal livello di prestazione espresso dalla persona che ricopre la posizione oggetto della valutazione.

In sostanza, quando si valuta una posizione si deve astrarre dalla persona che ricopre il ruolo, concentrandosi solo ed esclusivamente sul contenuto della posizione.

La valutazione della posizione rappresenta quindi il valore di una determinata posizione organizzativa, con riferimento ai contenuti da essa effettivamente esercitati in un preciso momento.

Con il passare del tempo, sono state sviluppate, anche in ambito pubblico sistemi di valutazione delle posizioni che permettono di confrontare non solo le varie posizioni presenti in una organizzazione, ma anche il valore delle posizioni di differenti organizzazioni: in altri termini, si utilizza lo stesso metodo di valutazione e la stessa metrica in tutte le organizzazioni, di modo che il punteggio assegnato ad una posizione in una determinata organizzazione sia tendenzialmente uguale allo stesso punteggio assegnato ad un'altra posizione in un'altra organizzazione.

Proprio al fine di individuare una metodologia comune in grado di garantire omogeneità di misurazione dei fattori considerati, alcune università hanno costituito un gruppo di lavoro, a cui l'Università di Siena ha aderito previa delibera del Consiglio di Amministrazione del 7-11-2011: tale metodologia è stata identificata nel modello Everest (Evaluation & Rewarding as a Strategy).

La prima applicazione ispirata a tale metodologia ha trovato applicazione nell'Università di Siena con la DDA Rep. N. 786/2014 attraverso la quale si è adottato il sistema di pesatura delle posizioni organizzative attribuite al personale di Cat. EP negli anni 2011, 2012 e 2013.

Partendo da questa prima applicazione e generalizzando il modello Everest in modo che possa essere esteso anche alle posizioni dirigenziali, a partire dal 2014 la determinazione della retribuzione di posizione – parte variabile viene effettuata dal Direttore Generale in base ai seguenti criteri:

⁹ Ai soli fini dell'assegnazione dell'Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'art.88 comma 2 lettera d) del CCNL di Comparto 2006-2009, è escluso dalla valutazione il personale appartenente alla Categoria D Responsabile di posizione organizzativa di I livello. I comportamenti organizzativi di quest'ultima categoria di personale saranno valutati ai fini della corresponsione del terzo dell'indennità di responsabilità attribuita (art.91 comma 4 CCNL di Comparto 2006-2009), sulla base della specifica scheda di valutazione (All. H).

<i>Inquadramento</i>	<i>Fascia</i>	<i>Punteggio</i>	<i>% del valore Max della Retribuzione di Posizione-Parte variabile¹⁰</i>
Dirigente	Fascia 1	n.d. (Direttore Amm.vo/Generale vicario) ¹¹	100%
Dirigente	Fascia 2a	> 1500	80-85 %
Dirigente	Fascia 2b	1200_ 1500	55-60 %
Dirigente	Fascia 3	< 1200	25-30 %
Cat. EP	Fascia 1	750 _ 900	100%
Cat. EP	Fascia 2a	601 _ 750	80-85 %
Cat. EP	Fascia 2b	451 _ 600	60-65 %
Cat. EP	Fascia 3	301 _ 450	40-45 %

Qualora i limiti di capienza annuali degli appositi Fondi previsti non dovessero consentire l'integrale corresponsione della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato secondo quanto previsto nei paragrafi 7.4., 7.5. e 7.7, si procederà ad una riduzione proporzionale a partire dalla retribuzione di risultato e nel rispetto comunque dei vincoli eventualmente disposti dal CCNL dell'Area VII della Dirigenza e dal CCNL del personale del comparto Università relativi al quadriennio normativo 2006-2009.

E' auspicabile che il sistema di valutazione delle posizioni secondo la metodologia Everest possa essere esteso anche al personale tecnico amministrativo titolare di posizione organizzativa attribuita ai sensi dell'art.91 comma 4 del CCNL di Comparto 2006-2009, previo confronto con le rappresentanze sindacali.

¹⁰ L'Art. 23 comma 2 del CCNL dell'Area VII (Università e Ricerca) della Dirigenza relativo al quadriennio normativo 2006-2009 sottoscritto il 28 luglio 2010 stabilisce che: "Il valore della retribuzione di posizione indicato nel comma 1 può essere elevato entro il limite massimo del 15% dello stesso dalle Amministrazioni, ove dispongano delle relative risorse nell'ambito del fondo dell'art. 22, in presenza di strutture organizzative particolarmente complesse, approvate con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti". Per l'Università di Siena, tali strutture organizzative si identificano con livelli di coordinamento – comunque denominati – di più aree dirigenziali o comunque su materie afferenti a più aree dirigenziali definiti ed attivati con provvedimento del Direttore generale.

¹¹ La posizione di Direttore Amm.vo/Generale vicario remunera anche la direzione di un'Area dirigenziale.

AII. A : SCHEDA VALUTAZIONE COMPETENZE DIRIGENTI

Cognome e nome del DIRIGENTE

--

<i>COMPETENZE</i>	<i>Valutazione da 1 a 4 (1)</i>	<i>Peso</i>	<i>Punteggio ponderato</i>
GESTIONE DEL PERSONALE a) sviluppare la motivazione, il senso di appartenenza e l'utilità sociale del lavoro b) fornire chiari obiettivi / linee di indirizzo da seguire c) curare la formazione e lo sviluppo dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza			
GESTIONE DELLE RELAZIONI a) promuovere il dialogo per la condivisione delle azioni b) comunicare in modo efficace e trasparente c) collaborare con il contesto interno ed esterno all'Amministrazione			
COLLABORAZIONE E LAVORO IN TEAM a) promuovere forme di integrazione tra il personale anche di diversi servizi b) diffondere le proprie conoscenze, informazioni e risorse con l'intento di favorire la tempestiva soluzione di problemi c) confrontare/scambiare le conoscenze			
PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE a) programmare le attività b) intervenire nei processi decisionali c) partecipare alla definizione di obiettivi sfidanti			
CONTROLLO E VALUTAZIONE a) problem-solving, anticipare e risolvere i problemi con soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente corrette b) curare la valutazione dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza c) assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione			
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE a) promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utente b) promuovere iniziative di miglioramento dei servizi c) rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione, promuovendo la qualità dei servizi			
ORIENTAMENTO AL RISULTATO a) attuare i piani e i programmi definiti dagli organi competenti b) gestire per obiettivi con conseguente controllo dei risultati c) utilizzare le risorse umane e strumentali affidate secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità			
GESTIONE DELLE ATTIVITA' a) coordinare e programmare le attività b) intervenire nei processi operativi c) intervenire in caso di inerzia o di dimostrata deviazione dagli obiettivi programmati delle unità organizzative coordinate			
GESTIONE DELLA QUALITA' a) rispettare i vincoli e le scadenze temporali b) efficacia della gestione delle risorse economiche (budget diretto e indiretto) c) introdurre elementi innovativi nella gestione delle attività			
<p>(1) Legenda valutazione: 1 = non adeguato alle richieste minime del ruolo 2 = abbastanza adeguato alle richieste minime del ruolo 3 = adeguato alle richieste del ruolo 4 = pienamente rispondente alle richieste del ruolo</p>	<p>(2) <i>Valutazione in 100mi</i> 1-1,99=0; 2-2,09=20; 2,1-2,29=30; 2,3-2,49=40; 2,5-2,59=50; 2,6-2,69=60; 2,7-2,79=70; 2,8-2,89=80; 2,9-2,99=90; 3-3,49=95; 3,5-4=100.</p>	Valutazione sintetica	
		Valutazione in 100mi	

SCHEDA OBIETTIVI (esempio di compilazione)

Obiettivo / Obiettivo parziale / Attività	Incidenza %		piano dei tempi											
	su Ob	su ObP	gen14	feb14	mar14	apr14	mag14	giu14	lug14	ago14	set14	ott14	nov14	dic14
VALUTAZIONE ATTIVITA' ISTITUZIONALI														
A) Messa a regime del modello di valutazione per i dipartimenti	20	100												
A1. Formazione/aggiornamento per gli autovalutatori dei 45 dipartimenti (individuazione fabbisogni, progettazione, realizzazione)		25												
A2. Aggiornamento RAV nei 45 dipartimenti		75												
B) Definizione e sperimentazione di una metodologia di valutazione per le lauree specialistiche	50	100												
B1. Adattamento della metodologia CampusOne ai corsi di studio di secondo livello		20												
B2. Predisposizione guida per l'autovalutazione e la valutazione dei corsi di studio		15												
B3. Predisposizione software		15												
B4. Predisposizione materiale per la formazione		15												
B5. Compilazione RAV in 30 corsi di studio		35												
C) Definizione e sperimentazione di una metodologia di valutazione dei master	30	100												
C1. Adattamento della metodologia CampusOne ai master		30												
C2. Predisposizione guida per l'autovalutazione e la valutazione dei master		20												
C3. Predisposizione software		25												
C4. Predisposizione materiale per la formazione		25												
TOTALE	100		gen14	feb14	mar14	apr14	mag14	giu14	lug14	ago14	set14	ott14	nov14	dic14

AII. C: SCHEDA RISULTATI

AREA XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX OBIETTIVO / Obiettivo parziale / Attività	Incidenza %		% Risultati		NOTE
	su Ob	su ObP	su Ob	su ObP	
2. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (peso = 20)					
A) yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy	40	100	40	100	
A.1 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		100	
A2. yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		40		100	
A.3. yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		100	
B) yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy	30	100	27,75	92,5	
B.1 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		100	
B.2 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		100	
B.3. yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		10		100	
B.4 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		75	
C) yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy	30	100	24,6	82	
C.1 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		20		100	
C.2 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		35		100	
C.3 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		15		80	
C.4 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		50	
TOTALE	100		92,35		



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

Valutazione delle prestazioni – Anno 20__

SCHEDA DI SINTESI

- Dirigenti -

DATI ANAGRAFICI

Cognome e Nome PINCO PALLINO	Inquadramento DIRIGENTE
Area Organizzativa ALFA	

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI		
<i>Obiettivo</i>	<i>Peso</i>	<i>Punteggio</i>
A) Contratto global service immobili	40	33
B) Protocollo unico d'Ateneo	40	40
C) Ridefinizione delle competenze dell'Area, sulla base del nuovo modello organizzativo	10	10
D) Mappatura dei processi ed individuazione dei ruoli in termini di competenze e capacità	10	5

TOTALE VALUTAZIONE

88

Siena, _____

IL DIRETTORE GENERALE

IL DIRIGENTE PER PRESA VISIONE

COMPETENZE MANAGERIALI

COMPETENZE		Valutazione da 1 a 4 (1)
GESTIONE DEL PERSONALE	a) sviluppare la motivazione, il senso di appartenenza e l'utilità sociale del lavoro	3,8
	b) fornire chiari obiettivi / linee di indirizzo da seguire	
	c) curare la formazione e lo sviluppo dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza	
GESTIONE DELLE RELAZIONI	a) promuovere il dialogo per la condivisione delle azioni	4,0
	b) comunicare in modo efficace e trasparente	
	c) collaborare con il contesto interno ed esterno all'Amministrazione	
COLLABORAZIONE E LAVORO IN TEAM	a) promuovere forme di integrazione tra il personale anche di diversi servizi	3,9
	b) diffondere le proprie conoscenze, informazioni e risorse con l'intento di favorire la tempestiva soluzione di problemi	
	c) confrontare/scambiare le conoscenze	
PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE	a) programmare le attività	3,0
	b) intervenire nei processi decisionali	
	c) partecipare alla definizione di obiettivi sfidanti	
CONTROLLO E VALUTAZIONE	a) problem-solving, anticipare e risolvere i problemi con soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente corrette	3,3
	b) curare la valutazione dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza	
	c) assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione	
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	a) promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utente	3,5
	b) promuovere iniziative di miglioramento dei servizi	
	c) rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione, promuovendo la qualità dei servizi	
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	a) attuare i piani e i programmi definiti dagli organi competenti	3,0
	b) gestire per obiettivi con conseguente controllo dei risultati	
	c) utilizzare le risorse umane e strumentali affidate secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità	
GESTIONE DELLE ATTIVITA'	a) coordinare e programmare le attività	3,7
	b) intervenire nei processi operativi	
	c) intervenire in caso di inerzia o di dimostrata deviazione dagli obiettivi programmati delle unità organizzative coordinate	
GESTIONE DELLA QUALITA'	a) rispettare i vincoli e le scadenze temporali	3,0
	b) efficacia della gestione delle risorse economiche (budget diretto e indiretto)	
	c) introdurre elementi innovativi nella gestione delle attività	

(1) **Legenda valutazione:** **1** = non adeguato alle richieste minime del ruolo; **2** = abbastanza adeguato alle richieste minime del ruolo; **3** = adeguato alle richieste del ruolo; **4** = pienamente rispondente alle richieste del ruolo.

VALUTAZIONE IN 100mi	SINTESI VALUTAZIONE	
1-1,99=0; 2-2,09=20; 2,1-2,29=30; 2,3-2,49=40; 2,5-2,59=50; 2,6-2,69=60; 2,7-2,79=70; 2,8-2,89=80; 2,9-2,99=90; 3-3,49=95; 3,5-4=100.	val. Media	3,46
	val. in 100mi	95

Siena, _____

IL DIRETTORE GENERALE

IL DIRIGENTE PER PRESA VISIONE

RIEPILOGO

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI AREA (peso 50)

TOTALE

88

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DIR. GENERALE (peso 10)

TOTALE

94,1

COMPETENZE MANAGERIALI (peso 40)

TOTALE

95

TOTALE VALUTAZIONE

91,44

ULTERIORI CONSIDERAZIONI

Siena _____

IL DIRETTORE GENERALE

IL DIRIGENTE PER PRESA VISIONE

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi Categoria D – Titolare di posizione organizzativa

	Aree comportamentali	Categoria D – titolare di posizione organizzativa	Punteggio
		Comportamenti organizzativi	1 - Insufficiente 2 - Minima 3 - Accettabile 4 - Adeguata alle attese 5 - Superiore alle attese
1	Capacità di promuovere soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione	
2	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Comprendere e soddisfare le esigenze de-gli utenti trovando soluzioni e correttivi efficaci	
3	Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci	
4	Coinvolgimento nei processi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative	
5	Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e	
6	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura	
7	Capacità organizzative e gestionali	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi	
8	Gestione del Personale	Contestualizzare il comportamento organizzativo del singolo in modo da stabilire un termine di paragone fra tutti i collaboratori	

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi Categoria D

	Aree comportamentali	Categoria D	Punteggio
		Comportamenti organizzativi	1 - Insufficiente 2 - Minima 3 - Accettabile 4 - Adeguata alle attese 5 - Superiore alle attese
1	Capacità di promuovere soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione	
2	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti trovando soluzioni e correttivi efficaci	
3	Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci	
4	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative	
5	Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione	
6	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura	
7	Capacità organizzative e gestionali	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi	

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi Categoria C

	Aree comportamentali	Categoria C	Punteggio
		Comportamenti organizzativi	1 - Insufficiente 2 - Minima 3 - Accettabile 4 - Adeguata alle attese 5 - Superiore alle attese
1	Capacità di promuovere soluzioni innovative	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti	
2	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Cogliere i bisogni degli utenti (studenti/docenti/colleghi/esterni) e adoperarsi per soddisfarli, anche attraverso la loro segnalazione ai superiori	
3	Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare, nell'ambito delle direttive ricevute, le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci	
4	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative	
5	Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione	
6	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura	

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi Categoria B

	Aree comportamentali	Categoria B	Punteggio
		Comportamenti organizzativi	1 - Insufficiente 2 - Minima 3 - Accettabile 4 - Adeguata alle attese 5 - Superiore alle attese
1	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Rispetto per gli utenti (studenti/docenti/colleghi/esterni) e diligenza, nell'ambito dei propri compiti, delle esigenze dai medesimi segnalate	
2	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative	
3	Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione	
4	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura	