

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Ultimo aggiornamento: Gennaio 2018



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Direzione Generale
Area Finanza e Partecipate
Area del Personale
Via Largo Trombetti 4 • 40127 Bologna

©Copyright 2011

SOMMARIO

NOTA INTRODUTTIVA AGGIORNAMENTO 2018	3
PREMESSA.....	4
INTRODUZIONE	5
1 DESCRIZIONE DEL SISTEMA.....	8
1.1 Caratteristiche distintive dell'amministrazione.....	8
1.2 Metodologia per la misurazione della performance organizzativa.....	9
1.3 Metodologia per la valutazione della performance organizzativa.....	12
1.4 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale	13
1.4.1 <i>Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti</i>	15
1.4.2 <i>Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale tecnico - amministrativo (non dirigente)</i>	22
1.5 Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e sua applicazione.....	28
1.6 Modalità di realizzazione delle indagini sul personale	29
1.7 Modalità di collegamento del processo di valutazione della performance con altri processi di gestione delle Risorse Umane.....	30
1.7.1 <i>Personale dirigente</i>	30
1.7.2 <i>Personale tecnico – amministrativo (non dirigente)</i>	32
1.8 Modalità di miglioramento progressivo del sistema	33
2 PROCESSO.....	36
2.1 Fasi e tempi	36
2.1.1 <i>Personale dirigente</i>	37
2.1.2 <i>Personale tecnico - amministrativo (non dirigente)</i>	39
2.2 Modalità	40
3 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ	42
3.1 I soggetti chiamati a svolgere la funzione di misurazione e valutazione ...	42
4 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	44

4.1	Personale dirigente	44
4.2	Personale tecnico - amministrativo (non dirigente).....	44
5	MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI	46
6	MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	47
	INDICE DELLE FIGURE:.....	48
	AGGIORNAMENTO A STRALCIO SULLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE.....	49
	Allegato 1 – Sintesi strumenti del processo valutativo.....	65
	Allegato 2A – Contesto normativo di riferimento.....	70
	Allegato 2B – Contesto universitario italiano.....	72
	AGGIORNAMENTO A STRALCIO SULLA VALUTAZIONE DEL PERSONALE COLLABORATORE ED ESPERTO LINGUISTICO E LETTORE A CONTRATTO.....	74
	Allegato 1 – Regolamento Collaboratori ed Esperti Linguistici.....	79
	Allegato 2 – Contratto Integrativo Collaboratori ed Esperti Linguistici.....	81

NOTA INTRODUTTIVA AGGIORNAMENTO 2018

In via del tutto eccezionale e in considerazione delle recenti riforme normative e in attesa dei nuovi CCNL (Personale TA, appena siglato, e Dirigenti), il Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Ateneo di Bologna è stato aggiornato per l'anno 2018 con integrazioni a stralcio riguardanti il sistema di misurazione e valutazione della prestazione del Direttore Generale e del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico e Lettore a Contratto tramite i documenti che li descrivono, approvati dal Nucleo di Valutazione e adottati dal Consiglio di Amministrazione.

Pertanto il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si compone delle seguenti parti:

- il Sistema di Misurazione e Valutazione precedentemente pubblicato;
- gli aggiornamenti a stralcio riguardanti la valutazione del Direttore Generale e del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico e Lettore a Contratto.

L'aggiornamento dell'intero Sistema, in coerenza alle modifiche apportate al testo del D.lgs 150/2009 dal D.lgs 74/2017, sarà effettuato a seguito di più profondi lavori di revisione dello stesso, tenuto conto anche dei nuovi CCNL (personale Tecnico Amministrativo e Dirigenti).

Per ogni ulteriore chiarimento, è possibile contattare il Settore Valutazione dell'Area del Personale dell'Università di Bologna allo 051 20 99914 (Elena Bacchetti, responsabile) o via mail all'indirizzo apos.valutazione-ta@unibo.it.

PREMESSA

In ottemperanza all'art. 7 del D.Lgs 150/2009 *“Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”*. Per rispondere a tale disposizione, l'Alma Mater Studiorum - Università degli Studi di Bologna (di seguito Ateneo) ha elaborato il presente documento quale prima stesura del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato, nell'ottica di una trasparenza totale verso gli stakeholder interni ed esterni (prospettiva a breve termine), del miglioramento della qualità dei servizi offerti (prospettiva a medio termine) e della crescita complessiva dell'intero Ateneo da realizzarsi attraverso la valorizzazione del merito individuale e di gruppo (prospettiva a lungo termine).

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito Sistema) illustrato ha lo scopo di porre le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi contenuti nel piano della performance, già adottato dall'Ateneo.

Si evidenzia l'opportunità di procedere con gradualità nell'introdurre il Sistema, con particolare riferimento alla valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo, in considerazione:

- della complessità del contesto organizzativo caratterizzato dalla presenza di molteplici Strutture e conseguentemente da un numero elevato di soggetti coinvolti nel processo;
- della profonda riorganizzazione che sta ancora ad oggi interessando le strutture di ricerca e didattica, in applicazione della L. 240/2010 (c.d. Riforma Gelmini).

INTRODUZIONE

Nella progettazione del Sistema si è tenuto conto sia delle peculiarità insite nella natura dell'istituzione universitaria sia della complessità del contesto normativo e contrattuale, che presentano diversi vincoli e limiti di carattere applicativo, in una logica di sostanziale discontinuità rispetto al passato.

In particolare, a partire dal D.Lgs 150/2009, il panorama normativo di riferimento è stato arricchito da numerose integrazioni ed interventi legislativi di cui si è dovuto tener conto e che hanno reso complessa la definizione del Sistema. Si riportano quindi i principali riferimenti che impattano nella definizione del sistema:

1) **D.Lgs 150/2009** (c.d. **Riforma Brunetta**) che:

- introduce i concetti di performance organizzativa e individuale e loro misurazione e valutazione come criteri per l'attribuzione di incentivi e premi, economici e non;
- individua principi di selettività e di merito per la attribuzione di tali incentivi e premi;
- definisce un sistema di distribuzione di incentivi e premi secondo logiche meritocratiche;

2) **L 122/2010** (c.d. **manovra correttiva estiva 2010**) che:

- impone un limite alle spese per il personale fissando al 2010 il trattamento economico complessivo dei singoli dipendenti anche per il triennio 2011 - 2013 ("trattamento ordinariamente spettante comprensivo del trattamento accessorio");
- blocca i rinnovi dei contratti collettivi nazionali fino al 2013 compreso, spingendo all'ultra attività il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del Comparto Università siglato il 16.10.2008;

3) **L 111/2011** (c.d. **manovra correttiva estiva 2011**), che proroga fino al 31/12/2014 le disposizioni che limitano la crescita dei trattamenti economici anche accessori del personale delle pubbliche amministrazioni;

4) **L 240/2010** (c.d. **Riforma Gelmini**), le cui numerose disposizioni hanno dato vita nell'Ateneo a un profondo processo di revisione:

- nell'organizzazione delle proprie strutture;
- nell'assetto degli organi di governo;
- nelle politiche di gestione delle proprie risorse (umane, finanziarie, strumentali).

Modifiche sostanziali, recepite all'interno del **nuovo statuto d'Ateneo**, approvato dal Senato accademico in data 27/7/2011 e in attesa degli eventuali rilievi del Ministero per l'effettiva entrata in vigore.

5) **D.Lgs 141/2011** (c.d. **decreto correttivo alla Riforma Brunetta**), che:

- definisce che i contratti collettivi integrativi sottoscritti dopo l'entrata in vigore del D.Lgs 150/2009 devono essere stipulati nel rispetto delle disposizioni in esso contenute, mentre sono riservate alla prossima tornata contrattuale le disposizioni concernenti il procedimento di approvazione dei contratti collettivi nazionali;
- rimanda la differenziazione retributiva in fasce prevista all'art. 19 comma 2 e 3 del D.Lgs 150/2009 alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella del quadriennio 2006-2009;

- prevede che in attesa dei rinnovi contrattuali, per la differenziazione retributiva in fasce di cui sopra possono essere utilizzate le eventuali economie aggiuntive derivanti dai piani triennali di razionalizzazione come disciplinato dall'art. 16 comma 5 della L. 111/2011, che obbliga a versare il 50% di tali risparmi allo Stato e permette di destinare la metà della restante parte per la differenziazione retributiva in fasce, con conseguenti e forti penalizzazioni per le amministrazioni.
- 6) **L. 135/2012 (c.d. Spending Review)**, che ribadisce l'applicazione del D.lgs 150/2009 e, in particolare all'art. 5 comma 11 e 11 bis, conferma gli ambiti di misurazione della performance individuale già previsti dall'art. 9 del D. Lgs. N. 150/2009, evidenziando che le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale, valutano la performance del personale dirigenziale (co. 11) e non dirigenziale (co. 11-bis) sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, tra i quali **si evidenzia, per i dirigenti, l'obbligo di differenziare le valutazioni.**

Nella definizione del Sistema, si è tenuto conto anche delle indicazioni, fornite da

1. le **delibere CIVIT**:

- **n. 9/2010**, che specifica che le Università non sono tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) perché l'attività di valutazione continuerà ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione (si veda paragrafo 1.1) e che le Università sono chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale;
 - **n. 88/2010**, che definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance come il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
 - **n. 89/2010**, recante indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (soprattutto organizzativa);
 - **n. 104/2010**, che definisce modalità e tempi di adozione del Sistema di misurazione e valutazione, ne esplicita i principi di riferimento e suggerisce una possibile articolazione dei contenuti;
 - **n. 114/2010**, che fornisce indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione, indicandone i requisiti minimi relativi ai sistemi di misurazione della performance individuale e richiamando quelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa (già specificati nella delibera 89/2010) anche alla luce dei documenti trasmessi dai vari OIV alla CIVIT;
 - **n. 4/2012 e n. 23/2013**, che forniscono le linee guida rispetto agli adempimenti di monitoraggio da parte degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, come previsto dall'art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs 150/2009).
2. **l'intesa tra Governo e Parti sindacali del 04/02/2011** che prevede:
- per l'applicazione dell'art. 19, comma 1 del D.Lgs. 150/2009 l'utilizzo esclusivo delle risorse aggiuntive derivanti dall'applicazione del comma 17 dell'art. 61 del d.l. 25

giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni, nella legge 133/2008 (il c.d. dividendo dell'efficienza, minori spese da collaborazioni, consulenze e sponsorizzazioni);

- inoltre prevede che le retribuzioni complessive, comprensive della parte accessoria, conseguite dai lavoratori nel corso del 2010, non devono diminuire, per effetto dell'applicazione dell'art. 19 del D.Lgs. 150/09; fa emergere tra le Parti aderenti all'intesa la necessità di rivedere il sistema delle relazioni sindacali alla luce della Riforma Brunetta;
- 3. la **circolare n. 1/2011 del Dipartimento della Funzione Pubblica**, successiva all'intesa del 04 febbraio, che chiarisce che *“risultano pienamente operativi ed attuabili tutti gli strumenti finalizzati a premiare il merito e la professionalità”*, nonché le altre disposizioni del D.Lgs 150/2009, nei termini dallo stesso previsti secondo le indicazioni operative fornite con la circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 7/2010.

Il Sistema adottato tiene conto anche delle peculiarità derivanti dal contesto contrattuale e organizzativo:

- un **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro** (di seguito CCNL) vigente sottoscritto il 16/10/2008, quindi antecedente alla riforma e alla normativa sopra illustrata;
- la parallela **attività di riorganizzazione** di quasi tutte le strutture didattiche e di ricerca alla luce del nuovo Statuto, in coerenza alla L. 240/2010.
- la necessità di supportare il Sistema con **sistemi informativi adeguati** che consentano di integrare i sistemi di misurazione e valutazione già esistenti, in particolare che permettano il collegamento tra la performance organizzativa e quella individuale.

Il presente documento rappresenta quindi, a livello metodologico e di contenuto, una prima soluzione di collegamento tra le procedure di misurazione e valutazione della performance già esistenti e quelle che saranno adottate in futuro, in un contesto organizzativo in progressivo mutamento. La delibera CIVIT 104/2010 prevede che *“nell'ambito degli indirizzi contenuti nella presente delibera, le amministrazioni potranno:*

- *valorizzare i metodi e gli strumenti esistenti, qualora rispondano alle esigenze di compiuta rappresentazione della performance;*
- *procedere ad una integrazione e adeguamento del Sistema esistente; [.....].”*

Si specifica inoltre che il documento si articola secondo le indicazioni fornite all'interno delle delibere CIVIT n. 104/2010 e 114/2010.

A completamento del quadro normativo sopra riportato, si ricorda che a seguito di quanto previsto dall'art. 60 del d.l. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la Legge 9 agosto 2013, n. 98 *«Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia»*, il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

1 DESCRIZIONE DEL SISTEMA

1.1 Caratteristiche distintive dell'amministrazione

L'articolazione organizzativa dell'Ateneo è ampiamente descritta nei paragrafi iniziali del "Piano della Performance". In estrema sintesi l'Ateneo si articola in strutture adibite allo svolgimento delle funzioni relative alla ricerca scientifica e alle attività didattiche (Dipartimenti), strutture di coordinamento delle attività di formazione e di raccordo per le esigenze di razionalizzazione e gestione dell'offerta formativa (Scuole). A queste si affiancano altre strutture di servizio, amministrative, centrali e periferiche.

La gestione tecnica, amministrativa e finanziario-patrimoniale è affidata principalmente all'**Amministrazione generale** e agli uffici amministrativi delle strutture periferiche.

All'interno di ciascuna struttura accademica vi sono sia attività accademiche svolte da personale docente e ricercatore, sia attività tecnico-amministrative svolte da personale tecnico-amministrativo; il rapporto di impiego dei docenti e dei ricercatori universitari è disciplinato dalle disposizioni del diritto pubblico (art. 3 D.Lgs 165/2001) mentre quello dei tecnici amministrativi è regolato dal diritto privato.

Contesto normativo: Il sistema descritto nel presente documento si applica al personale dirigente e tecnico amministrativo, tenendo conto anche di quanto specificato dalla delibera n. 122/2010 della CIVIT in tema di misurazione e valutazione della performance nelle amministrazioni con personale contrattualizzato e non contrattualizzato:

- a) la misurazione e valutazione della performance organizzativa deve essere operata senza alcuna eccezione;
- b) la misurazione e valutazione della performance individuale del personale contrattualizzato deve essere svolta dal responsabile della unità organizzativa, anche se parte di un rapporto non contrattualizzato;
- c) il responsabile dell'unità organizzativa parte di un rapporto contrattualizzato può operare la valutazione del personale non contrattualizzato, ma in applicazione dei criteri previsti per il rapporto non contrattualizzato.

Con riferimento alla valutazione del personale docente e ricercatore, occorrerà attendere la piena operatività dell'ANVUR, ai sensi del d.p.r. n. 76/2010, nonché l'adozione dei decreti previsti dall'articolo 13, comma 12, del D.Lgs. n. 150/2009 per il raccordo tra attività dell'Agenzia e quelle della Commissione.

Inoltre, si sottolinea che, ai sensi dell'art. 2 comma 1, lettera r) della L. 240/2010 e come indicato nella delibera 9/2010 della CIVIT, l'Ateneo non ha istituito l'Organismo indipendente di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009, poiché tale attività di valutazione viene svolta dal Nucleo di valutazione, in raccordo con l'attività dell'ANVUR.

1.2 Metodologia per la misurazione della performance organizzativa

Contesto normativo: L'art.7 del D.Lgs 150/2009 definisce che "le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Nello stesso articolo al comma 3 sono definiti i contenuti del suddetto Sistema e viene esplicitato come tali contenuti siano da individuare secondo le direttive della Commissione, di cui all'art.13, ossia la CIVIT.

Inoltre il D.Lgs 150/2009 definisce gli ambiti di valutazione della Performance organizzativa, nell'art.8 vengono così dettagliati:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La **delibera 89/2010** della CIVIT definisce la performance, nel contesto specifico del suddetto decreto, come "il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita".

La stessa delibera definisce gli elementi fondanti del Sistema di misurazione della performance, ossia gli indicatori, i target e le infrastrutture di supporto ai processi, chiarendo per ogni oggetto le proprietà indispensabili e distintive.

Inoltre viene dichiarato come per poter rendere efficace un Sistema di misurazione e valutazione sia opportuno per un'organizzazione dotarsi di una mappa strategica, al fine sia di collegare obiettivi ad indicatori, sia di comunicare la strategia all'interno e all'esterno dell'organizzazione ai principali stakeholder. In tal senso vengono individuati tre possibili metodi per sviluppare la mappa strategica: Balanced Scorecard, Performance Prism e Common Assessment Framework.

L'Ateneo ha individuato il metodo della Balanced Scorecard (ovvero scheda di valutazione bilanciata) per poter sviluppare la propria mappa strategica, vista la facilità di sviluppo a cascata dell'impianto degli obiettivi, l'attenzione all'aspetto di monitoraggio e valutazione dei risultati, la notevole fruibilità verso gli stakeholder e la possibilità di un'agevole comparabilità rispetto al contesto in cui si opera. Attraverso il metodo della Balanced Scorecard viene sviluppato il Piano Strategico, documento di programmazione strategica dell'Ateneo sulla base degli obblighi definiti dalle legge 43/2005.

Tale metodologia è stata adattata alle esigenze specifiche dell'Ateneo e ai vincoli normativi in vigore¹ sia in termini di processo di formulazione sia in termini di contenuti del piano.

La Scheda di Valutazione Bilanciata consente un'analisi trasversale dell'organizzazione su quattro prospettive: portatori di interesse, economico-finanziaria, organizzazione e processi, risorse umane. Il corretto utilizzo della metodologia consente di avere una visione bilanciata della performance dell'organizzazione.

Il Piano Strategico è stato sviluppato sulla base della missione e della visione dell'organizzazione, cui sono stati collegati, in una logica a cascata, gli "obiettivi strategici", gli "obiettivi di base" e i relativi indicatori di risultato. Gli "obiettivi strategici" rappresentano le linee guida fondanti la strategia dell'Ateneo, mentre gli "obiettivi di base" sono stati definiti in modo da declinare gli "obiettivi strategici" in ambiti più specifici.

In tal modo sono state definite le responsabilità sugli obiettivi, inoltre la struttura generale della mappa strategica prevede che ad ogni obiettivo strategico siano assegnati uno o più indicatori al fine di misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

L'Ateneo ha integrato i processi relativi alla programmazione triennale per le Università (L. 43/2005) al ciclo di gestione della Performance (L. 15/2009, D.Lgs 150/2009), pertanto la formulazione del Piano Strategico è parte integrante del ciclo e rappresenta uno strumento fondamentale per individuare le aree di misurazione della performance organizzativa. Questa scelta è stata presa anche in relazione a quanto sottolineato dalla successiva delibera della CIVIT 104/2010, in cui si evidenzia come le amministrazioni possono *"valorizzare i metodi e gli strumenti esistenti, qualora rispondano alle esigenze di compiuta rappresentazione della performance"*.

Inoltre, l'Ateneo ha colto l'opportunità fornita dal D.Lgs 150/2009 per approfondire gli aspetti gestionali e organizzativi affiancando, nel Piano della Performance, l'area "Piano Direzionale" alle due aree strategiche "Formazione" e "Ricerca" del Piano Strategico.

Sulla base delle indicazioni fornite dalla delibera 89/2010 della CIVIT, l'Ateneo ha proceduto a sviluppare un piano di obiettivi a cascata, per cui al "Piano Strategico" è stato collegato il piano operativo, ossia il Piano degli Obiettivi Dirigenziali.

¹ (L. 15/2009, D.Lgs 150/2009, L. 43/2005),

Gli obiettivi direzionali possono avere o meno un esplicito legame diretto con gli obiettivi definiti nel “Piano Strategico”, oppure costituiscono obiettivi di efficacia ed efficienza dell’amministrazione individuati dalla Direzione Generale per il miglior funzionamento dei servizi o, infine, in diretta conseguenza di adempimenti normativi.

Seguendo la delibera 89/2010, gli indicatori adottati dall’Ateneo possono essere classificati nei seguenti ambiti, in particolare:

- **indicatori di outcome:** *esprimono “l’impatto, risultato ultimo di un’azione”.
Un esempio di indicatore di outcome dell’azione di Ateneo è “Utilizzo delle competenze acquisite con la laurea”. Tale indicatore viene calcolato sulla base di un’indagine sui laureati dell’Ateneo, ad un anno dalla laurea, ed esprime l’impatto finale del processo formativo.*
- **indicatori di output:** *esprimono “ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo”.
Un esempio di indicatore di output è il “Numero di brevetti” che rappresenta la capacità di Ateneo di produrre conoscenze innovative per la società, attraverso la propria attività di ricerca.*
- **indicatori di input:** *esprimono l’insieme delle risorse disponibili
Un esempio di indicatore di input sono il “Numero di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall’esterno” che rappresenta la capacità dell’Ateneo di essere attrattiva rispetto alle risorse esterne per il finanziamento della ricerca.*
- **indicatori di efficacia:** *esprimono “la capacità di raggiungere gli obiettivi” e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici (efficacia in senso stretto). Un indicatore di efficacia è rappresentato dal “Percentuale laureati in corso”.*
- **Indicatori di efficienza:** *esprimono “la capacità di ottimale sfruttamento delle risorse” e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi (es. costo dell’input, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti, in alcuni casi, alla misurazione dell’output di un programma (efficienza del programma). Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (input) e risultati ottenuti (output).
Un indicatore di efficienza è rappresentato dall’indicatore “Numero delle pubblicazioni scientifiche rapportato al numero di docenti”, che misura la produttività procapite rapportando output (pubblicazioni) a input (docenti).*

Nello sviluppo degli indicatori l'Ateneo cura l'aspetto della qualità degli indicatori verificando che siano rispettati i requisiti sia anagrafici sia organizzativi². In particolare, oltre al collegamento con un obiettivo di riferimento, sono individuati la formula di calcolo, la fonte dei dati e il target di riferimento. La selezione degli indicatori avviene a valle di uno studio delle principali misure di miglioramento adottate da altre università e/o sperimentate dall'Ateneo.

L'individuazione degli indicatori deve inoltre rispettare le prospettive della Balanced Scorecard, selezionando indicatori che misurino il miglioramento dell'apprendimento e delle capacità delle risorse umane, il miglioramento della soddisfazione degli utenti, la capacità di mantenere perduranti condizioni di sostenibilità economico-finanziaria, e il miglioramento continuo dei processi organizzativi.

1.3 Metodologia per la valutazione della performance organizzativa

Sulla base della delibera 104/2010 della CIVIT la valutazione della performance implica una metodologia che consenta *“l'analisi degli scostamenti tra target e risultati raggiunti e delle relative cause, nonché la valutazione degli elementi sintetici d'insieme riguardo l'andamento dell'amministrazione”*.

In tal senso l'Ateneo, nel processo di formulazione della mappa strategica, associa ad ogni obiettivo strategico uno o più indicatori e il relativo valore obiettivo (target) utile a misurare l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo stesso in termini strettamente quantitativi.

Per la parte riguardante l'area strategica “Ricerca” e “Formazione” si definiscono dei target pluriennali per ciascun “obiettivo di base”. La scelta di un target pluriennale, invece che annuale, è da ritenersi più opportuna per i processi della formazione e della ricerca, poiché gli impatti (outcome) delle strategie possono evidenziarsi solo nel lungo periodo. Pertanto la valutazione annuale avrà ad oggetto una verifica della coerenza tra il trend dell'indicatore e il suo target pluriennale. Inoltre l'Ateneo, per poter valutare la qualità dei propri processi, individua dei parametri di riferimento con gli altri atenei: dove è possibile, utilizza delle fonti dati che consentano il confronto dei risultati con gli atenei simili.

Per la parte relativa all'area strategica “Piano Direzionale” si definiscono target annuali.

La valutazione è qualitativa e quantitativa. L'Ateneo monitora qualitativamente gli obiettivi misurando lo stato di avanzamento delle attività sottese alla realizzazione delle strategie attraverso una verifica, per singolo obiettivo, con i presidi politici ed amministrativi sull'effettivo sviluppo di piani ed azioni a supporto degli obiettivi. Parallelamente viene svolta la misurazione dei valori degli indicatori in modo da poter disporre anche di dati quantitativi utili alla valutazione qualitativa.

² in coerenza con quanto suggerito nella delibera 89/2010 della CIVIT, paragrafo 4.2.

Nel caso il *trend* degli indicatori sia difforme rispetto a quanto previsto o si riscontri la difficoltà nell'effettivo svolgimento di particolari attività, si procederà ad una rimodulazione delle azioni sottese agli obiettivi e/o dei target obiettivo. Tale attività intende essere uno strumento utile per individuare dei target ambiziosi e allo stesso tempo raggiungibili, mantenendo una particolare attenzione alle possibili criticità emerse nel corso del tempo. Inoltre è da considerarsi valida per individuare possibili ambiti di miglioramento in funzione di esigenze emergenti.

1.4 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Contesto normativo e contrattuale L'articolazione attuale del sistema di misurazione della performance individuale tiene conto di quanto indicato nelle delibere CIVIT 104/2010 e 114/2010 e del contesto normativo di riferimento già specificato in premessa. In particolare, oltre a quanto previsto nel D.Lgs. 150/2009 e 141/2011 rispetto all'introduzione di sistemi gestionali efficaci in riferimento all'attribuzione di incentivi economici e progressioni di carriera, la valutazione della performance individuale risponde anche alle specifiche prescrizioni contenute nel CCNL di comparto vigente del personale dirigenziale e di quello non dirigenziale.

L'art. 9 comma 1 D.Lgs 150/2009 prevede quanto segue:

“La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.³”

L'Ateneo valuta la performance individuale sia del **personale** con incarico **dirigenziale** sia del **personale tecnico amministrativo**. Per quest'ultima si possono individuare due differenti procedure:

- a) una riferita al **personale di cat. EP** con incarico di responsabilità ai sensi dell'art. 75 e di **cat. D con incarico** ai sensi dell'art. 91 comma 3 del vigente CCNL, per i quali i medesimi articoli prevedono una valutazione dei risultati;

³ Questo aspetto verrà implementato nell'Ateneo solo per i dirigenti

- b) una riferita a tutto il personale tecnico amministrativo nell'ambito di quanto previsto dal CCNL vigente per le progressioni economiche orizzontali.

In relazione alla valutazione del **Direttore Generale**, lo Statuto di Ateneo⁴ (art. 10 co. 4) prevede che la valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore venga approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione d'intesa con il Rettore.

L'attività di valutazione delle prestazioni individuali consente inoltre di diffondere una cultura del confronto sui comportamenti lavorativi in un'ottica anche di sviluppo individuale e organizzativo. Ad oggi, l'intero sistema di valutazione del personale non dirigenziale è in fase di revisione.

Nei successivi paragrafi sono descritti nel dettaglio contesto normativo e contrattuale, finalità, oggetto e metodologia delle diverse tipologie di valutazione sopra citate.

⁴ Deliberato dal Senato accademico in data 27.07.2011 in attesa degli eventuali rilievi del ministero per l'effettiva entrata in vigore.

1.4.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti

Premessa

Il processo di valutazione dei dirigenti è stato introdotto nel 1999, a seguito dell'entrata in vigore del Contratto 1998-2001 (primo CCNL dopo la privatizzazione del pubblico impiego) per il quale si è partiti con una prima sperimentazione effettuata con il supporto della società Watson Wyatt Isso.

La dimensione quantitativa degli obiettivi si è andata rafforzando negli anni a seguire, arrivando, nel 2002, alla definizione del Piano Direzionale 2002 mediante la metodologia Balanced Score Card (Kaplan-Norton 1992).

Nel 2008 il processo di valutazione è stato sistematizzato in tutte le sue parti con una definizione chiara delle fasi e degli attori coinvolti e successivamente integrato a partire dal 2010.

In ottemperanza all'art. 7 del D.Lgs 150/2009 il sistema di valutazione dei dirigenti è diventato parte integrante del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Contesto normativo e contrattuale

Per la valutazione dei dirigenti si fa riferimento a quanto disposto **dall'art. 9 comma 1 D.Lgs 150/2009** come esplicitato in premessa al paragrafo oltre che al **CCNL dirigenziale per il quadriennio 2006-2009 sottoscritto il 28/07/2010** che prevede quanto segue: sono introdotte regole transitorie e sperimentali per la valutazione dei risultati del personale dirigenziale nelle more dell'attuazione del D.Lgs. 150/2009.

In particolare:

la retribuzione di risultato (quota di retribuzione variabile annuale del dirigente) è attribuita sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi, misurati con le procedure di valutazione previste dalle vigenti disposizioni normative e contrattuali.

Tale componente retributiva è articolata in livelli di merito non inferiori a tre.

Il **contratto integrativo** (di seguito CCIL) determina le quote di personale da collocare nei livelli di merito ivi indicati, prevedendone una effettiva graduazione, improntata su criteri di selettività e premialità. Il personale da collocare nella fascia più elevata, comunque non superiore a una quota pari al 30%, viene individuato, oltre che in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, anche in relazione a esiti eccellenti o comunque molto positivi nella valutazione delle competenze organizzative e delle capacità direzionali dimostrate nel corso dell'anno di riferimento.

Finalità del sistema

Gli obiettivi perseguiti dall'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance dirigenziale sono:

- maggiore efficacia e trasparenza dell'intero processo di valutazione;
- tempi precisi e congrui in tutte le fasi del processo;
- chiarezza dei ruoli e delle responsabilità dei diversi attori coinvolti.

In questo sistema di regole certo, il Direttore può:

- disporre di uno strumento utile per il raggiungimento di apprezzabili risultati organizzativi;
- individuare gli interventi di formazione e sviluppo necessari per superare eventuali aree di debolezza mostrate dai dirigenti nello svolgimento della loro attività.

Allo stesso modo il valutato può:

- migliorare e consolidare la professionalità richiesta dal ruolo ricoperto;
- verificare la coerenza e l'efficacia dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi posti in essere;
- partecipare in modo propositivo al processo di valutazione e all'individuazione delle azioni di sviluppo.

A chi è rivolto

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance dirigenziali si applica ai dirigenti dell'Amministrazione Generale individuati secondo l'attuale assetto organizzativo.

Il sistema non è applicabile ai responsabili delle strutture scientifiche e didattiche d'Ateneo, in quanto soggetti a regime di diritto pubblico ex art. 3 D.Lgs 165/2001.

L'oggetto di valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dirigenziale è un sistema "misto" articolato su due principali dimensioni:

1. la valutazione dei risultati della performance (il "cosa");
2. la valutazione delle competenze agite (il "come").

I **risultati della performance** sono determinati a partire dal Piano obiettivi dirigenziali (piano operativo), in cui vengono individuati **obiettivi di progetto (discontinuità)** legati all'innovazione e al miglioramento dei servizi, che discendono principalmente dagli obiettivi del Piano Strategico. Gli obiettivi sono affiancati da un piano annuale delle attività ordinarie caratterizzate da particolare rilevanza in relazione al miglioramento dei servizi offerti o all'attuazione delle azioni operative del Piano Strategico e la cui valutazione rientra nei criteri di attribuzione della quota discrezionale del Direttore Generale.

Le **competenze** si possono ricondurre a un insieme articolato di elementi: le capacità, le attitudini, le conoscenze e le esperienze finalizzate e le motivazioni. Il sistema prevede la valutazione dei comportamenti agiti e delle capacità dimostrate rispetto ad aree di competenze:

- "trasversali" per tutti i dirigenti, in relazione a quelle capacità ritenute rilevanti per l'insieme della componente dirigenziale, ai fini dell'efficace perseguimento degli obiettivi;
- "specifiche" individuate per ogni singolo dirigente, in relazione al ruolo ricoperto.

Entrambe le tipologie di competenze non sono elementi di valutazione statici, ma possono essere ridefinite annualmente in base alle priorità individuate dal Direttore Generale e in considerazione del contesto.

Oltre ai risultati di performance e alle competenze organizzative e manageriali, la normativa⁵ prevede che il personale dirigente sia valutato anche rispetto alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi assegnati in fase di valutazione della loro prestazione individuale.

L'Ateneo, nel ridefinire e sperimentare l'intero sistema di valutazione, adotterà anche le necessarie modalità operative per rilevare la capacità valutativa del dirigente anche in relazione alla fase di sperimentazione del sistema di valutazione individuale che prevede un'assegnazione di quote proporzionali dei punteggi di valutazione per ogni singola struttura, a garanzia della differenziazione delle valutazioni.

Metodologia e scheda di valutazione

Il sistema di definizione e negoziazione del piano degli obiettivi dirigenziali e il processo per la relativa valutazione segue una procedura formalizzata.

La valutazione ha cadenza annuale ed è articolata come segue:

- a) valutazione quantitativa degli **OBIETTIVI DI RISULTATO** (42,5%);
- b) valutazione qualitativa delle **CAPACITÀ MANAGERIALI E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI** (42,5%);
- c) **QUOTA DISCREZIONALE META-COMPORAMENTALE** (15%) attribuita dal Direttore Generale;

a) Valutazione quantitativa degli obiettivi di risultato:

la valutazione dei risultati di performance è effettuata in base al grado percentuale di raggiungimento ottenuto a fine anno, ovvero è attribuito un indicatore per la valutazione di ogni obiettivo e una sua gradazione su cinque livelli di performance.

codice obiettivo	area-obiettivo	descrizione obiettivo (attività)	area capofila	livello di performance				
				1	2	3	4	5
				0%	25%	50%	75%	100%
				non raggiunto	raggiunto parzialmente	raggiunto	ampiamente superato	Superato in maniera eccellente

Figura 1: Esempio scheda obiettivo

A partire dal 2010 sono stati adottati i seguenti elementi di miglioramento al sistema:

- individuazione di un'area **capo-fila** per ogni obiettivo per una maggiore responsabilizzazione da parte del dirigente;
- **“effetto trascinamento”** nel raggiungimento dell'obiettivo tra le aree per favorire una maggior cooperazione tra i dirigenti nella realizzazione degli obiettivi, laddove vi sia un impegno congiunto;
- individuazione delle priorità;

⁵ Art. 17 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 - Funzioni dei Dirigenti (modificato dall'art. 39 del D.Lgs. 150/2009); Art. 9 del decreto legislativo 150/2009 - Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale; Delibera CIVIT n. 114/2010 - Par. 2.1. Requisiti minimi del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale.

- attribuzione di un **peso** percentuale ad ogni obiettivo fino a comporre il 100% della valutazione di ciascun dirigente.

Codice obiettivo	Titolo obiettivo	Area Capo-fila	Area amm.va 1	Area amm.va 16	Area amm.va 17
Ob.01		Area 2	5%		2%	
Ob.02		Area 17			10%	15%
.....	
Ob.36		Area 1	20%			
TOTALE PESI percentuali			100%	100%	100%	100%

Figura 2: Esempio piano obiettivi dirigenziali

b) Valutazione qualitativa delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi:

il sistema prevede la **valutazione dei comportamenti** agiti rispetto a 3 aree di competenze trasversali a tutti i dirigenti, individuate dal Direttore Generale all’inizio dell’anno di riferimento, e rispetto a 2 aree di competenze “specifiche” concordate con il singolo dirigente a seguito del colloquio di valutazione finale per l’anno precedente. La lista completa delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi (ulteriormente declinata in comportamenti osservabili – figura 3) cui riferirsi è la seguente:

- Programmazione e organizzazione
- Innovazione e miglioramento
- Empowerment e sviluppo dei propri collaboratori
- Leadership e autorevolezza
- Operazione e lavoro di gruppo
- Auto sviluppo/autoapprendimento
- Visione sistemica
- Decisione e rischio
- Orientamento ai risultati
- Comunicazione
- Negoziazione e gestione dei conflitti
- Consapevolezza sociale
- Networking e costruzione di reti relazionali
- Tolleranza all’ansia e padronanza del sé
- Iniziativa e autonomia.

Il risultato finale della valutazione dei comportamenti di ogni dirigente è dato dalla media aritmetica dei punteggi acquisiti sui singoli item della scheda.

I. Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	Valutazione del grado di raggiungimento				
	Non adeguato	Parzialmente adeguato	Adeguato	Più che adeguato	Eccellente
Cooperazione e Lavoro di gruppo					
- Gestisce le situazioni conflittuali tra le persone con le quali lavora favorendo un clima generale di collaborazione	1	2	3	4	5
- Diffonde e condivide con i diversi interlocutori interni ed esterni alla propria struttura competenze, informazioni, regole e vincoli organizzativi, facilitando i processi di integrazione interfunzionale	1	2	3	4	5
- E' disponibile ad integrare le proprie energie con quelle degli altri per il pieno raggiungimento degli obiettivi, attraverso l'ascolto e il confronto e accettando di condividere la responsabilità dei risultati	1	2	3	4	5
- Coinvolge collaboratori e colleghi nella costruzione e nella cura costante di legami positivi e solidi e di un clima organizzativo favorevole	1	2	3	4	5

Figura 3: Esempio scheda aree comportamentali

c) Quota discrezionale meta-comportamentale attribuita dal Direttore Generale:

E' una quota pesata fino ad un massimo del 15% per consentire di tenere conto delle differenze tra i vari dirigenti in termini di:

1. complessità organizzativa gestita
2. continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati
3. complessità relazionale
4. clima organizzativo.

In particolare la valutazione dei primi due punti, a partire dal 2014, si baserà anche su una selezione delle principali attività che il dirigente dovrà realizzare accanto agli obiettivi dirigenziali. Le attività individuate (dettagliate in un apposito piano) non rappresentano la totalità delle attività correnti di ogni area ma sono selezionate sulla base della rilevanza che hanno sui carichi di lavoro dell'area e in ragione della realizzazione del Piano strategico o del miglioramento dei servizi.

La continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati (punto 2.) sarà valutata anche in relazione alla realizzazione delle attività ordinarie legate ad anticorruzione e trasparenza. I dirigenti, infatti, nell'ambito delle responsabilità dirigenziali, devono adempiere agli obblighi di legge previsti dalla normativa sulla trasparenza e anticorruzione.

Il risultato raggiunto dal dirigente, sia nella parte relativa agli obiettivi quantitativi sia nella parte relativa alle aree comportamentali, è riparametrato su 170/200, considerando i 30 punti della quota discrezionale del Direttore Generale (corrispondenti al 15% sulla valutazione complessiva).

Il Nucleo di Valutazione in data 5 marzo 2013 ha confermato l'apprezzamento per lo schema di valutazione adottato per i dirigenti, facendo proprie le osservazioni già espresse nei pareri rilasciati per il 2010 e 2011⁶ dal precedente Nucleo.

⁶ Il Nucleo di Valutazione in data 15 novembre 2011 ha approvato il sistema di valutazione dei dirigenti, chiedendo che la quota discrezionale potesse essere ulteriormente ampliata per evitare che la valutazione dei soli obiettivi specifici compresi nel Piano potesse distogliere i dirigenti dal più ampio apporto riguardante gli obiettivi di Ateneo.

In sintesi, il giudizio complessivo del dirigente si compone come segue:

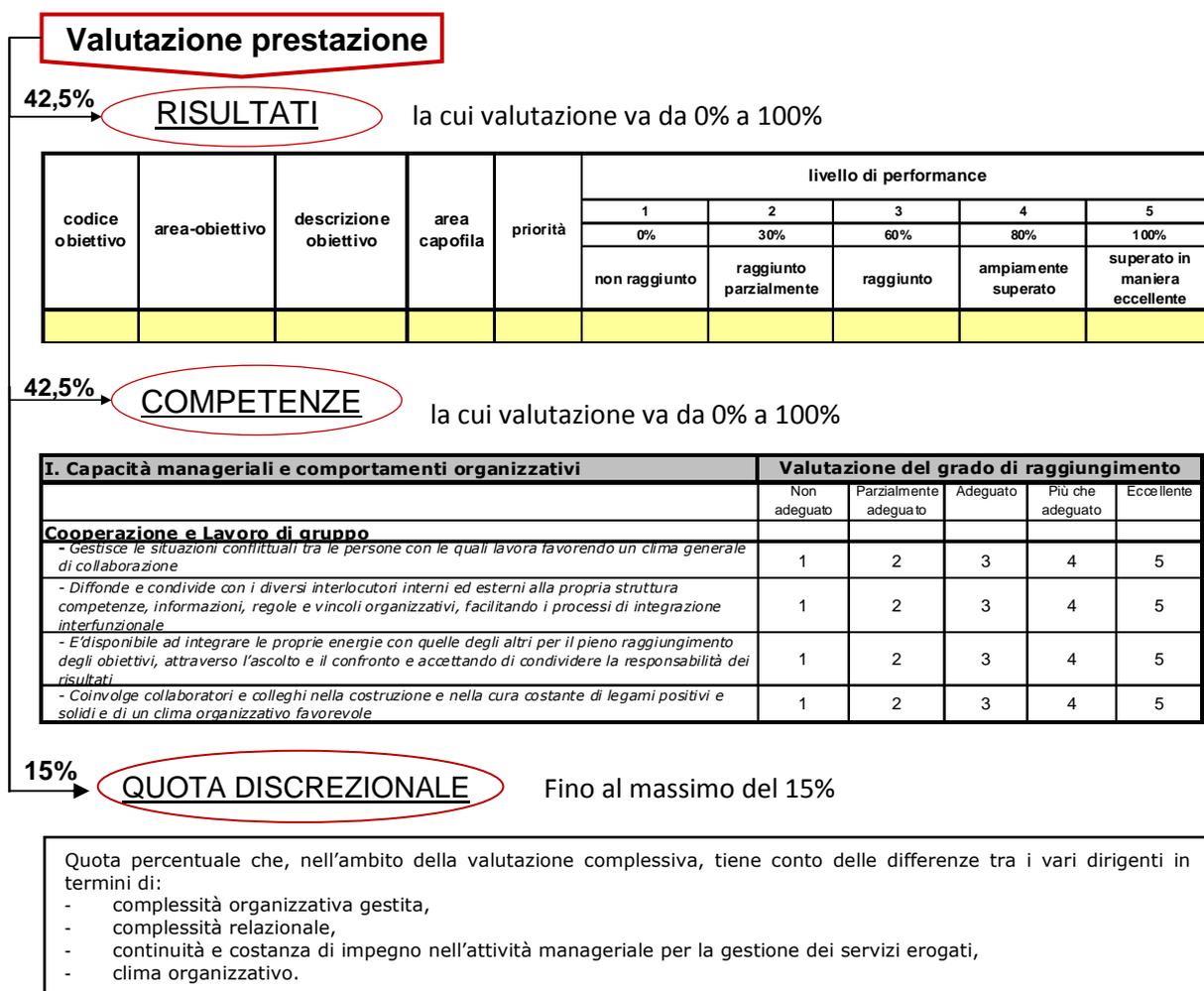


Figura 4: Composizione della valutazione della prestazione

Per il dettaglio delle singole fasi e attività seguite nel processo di valutazione del personale dirigente si rimanda al sottoparagrafo 2.1.1

Esempio di scheda di calcolo di un singolo dirigente:

Area dei comportamenti	valutazione anno n-1	autovalutazione anno n	valutazione anno n	livello di performance anno n
Cooperazione e lavoro di gruppo a)	4	4	3	50%
Cooperazione e lavoro di gruppo b)	3	4	4	75%
Cooperazione e lavoro di gruppo c)	4	5	3	50%
Cooperazione e lavoro di gruppo d)	5	5	4	75%
Orientamento ai risultati a)	5	5	5	100%
Orientamento ai risultati b)	4	4	4	75%
Orientamento ai risultati c)	3	3	4	75%
Orientamento ai risultati d)	5	5	5	100%
Consapevolezza sociale a)	4	3	3	50%
Consapevolezza sociale b)	3	4	4	75%
Consapevolezza sociale c)	4	4	4	75%
Consapevolezza sociale d)	3	5	5	100%
Innovazione e Miglioramento a)	3	4	4	75%
Innovazione e Miglioramento b)	3	4	4	75%
Innovazione e Miglioramento c)	4	4	5	100%
Innovazione e Miglioramento d)	4	4	4	75%
Visione Sistemica a)	4	5	4	75%
Visione Sistemica b)	4	4	4	75%
Visione Sistemica c)	4	4	4	75%
Visione Sistemica d)	4	5	4	75%
Media	3,85	4,25	4,05	76,25%

Area degli obiettivi per il periodo di riferimento		
Obiettivi di cui area x è capofila	% assegnata	Valutazione
ob.a1	30,00%	30,00%
ob.a2	10,00%	10,00%
ob.a3	20,00%	15,00%
Obiettivi in cui area x è coinvolto	% assegnata	Valutazione
ob.b1	15,00%	15,00%
ob.b2	10,00%	0,00%
ob.b3	5,00%	0,00%
ob.b4	10,00%	7,50%
Somma	100,0%	77,50%

Valutazione complessiva - Sintesi	
Sezione I - Area dei comportamenti (riparametrata a 85/100)	64,81
Sezione II - Area degli obiettivi (riparametrata a 85/100)	65,88
Attribuzione del 15% del Direttore (max 30 punti)	20,00
Somma delle valutazioni	150,69

1.4.2 Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale tecnico - amministrativo (non dirigente)

Attualmente la valutazione della performance individuale è ricondotta a quella delle prestazioni lavorative del personale tecnico amministrativo sulla base di aree comportamentali coerenti con quanto previsto nel CCNL vigente per le progressioni economiche orizzontali.

Per allinearsi alle disposizioni normative in materia, l'Ateneo ha avviato un processo di individuazione di un nuovo sistema di valutazione del personale tecnico amministrativo annuale⁷ e permanente⁸, attraverso un percorso che ha visto coinvolti molti soggetti tra personale e responsabili (si veda il paragrafo 1.8). Tale confronto ha consentito la definizione di un sistema a partire da una concreta e reale esperienza organizzativa, e di conseguenza maggiormente applicabile ad un contesto organizzativo in evoluzione come quello dell'Ateneo che presenta anche notevoli elementi di complessità: presenza di molteplici e diversificate Strutture, di una elevata numerosità di soggetti coinvolti nel processo valutativo (circa 75 responsabili di Struttura e circa 3000 unità di personale tecnico amministrativo).

Tale approccio consente anche di tenere conto della profonda trasformazione che sta interessando le strutture di ricerca e didattica degli atenei in applicazione della L 240/2010 (c.d. Riforma Gelmini).

In attesa dello sviluppo complessivo del sistema, i seguenti paragrafi riportano le componenti principali delle diverse tipologie di valutazione.

Finalità generali e aspetti fondanti del sistema

Il sistema di valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo ha come finalità principale quella di:

- coinvolgere le persone nelle azioni e nelle strategie dell'Amministrazione rendendo più esplicito il contributo richiesto ad ognuno, motivando e responsabilizzando il personale in merito all'attività svolta;
- migliorare la qualità del lavoro delle persone, fornendo loro l'occasione di confrontarsi, periodicamente e in modo strutturato, con il proprio responsabile in merito allo svolgimento del proprio lavoro;
- valorizzare il ruolo e il contributo dei responsabili di struttura dell'Ateneo;
- fare emergere i fabbisogni formativi permettendo l'individuazione di percorsi di crescita professionale delle persone.

La valutazione della performance individuale potrà anche supportare i processi di gestione del personale e di sviluppo individuale e organizzativo, oltre che collegarsi organicamente ai sistemi di distribuzione degli incentivi sulla base delle linee generali individuate dalla normativa.

⁷ La valutazione viene espressa con cadenza annuale.

⁸ La valutazione delle performance individuale si inserisce all'interno di un sistema più ampio e viene espressa con continuità e ciclicità.

Nel sistema di valutazione della performance individuale è fondamentale tener conto di alcuni aspetti qualificanti, di seguito elencati.

1) La valutazione è espressa a partire dalla conoscenza del lavoro svolto dal personale, pertanto è necessario che chi esprime la valutazione (si veda paragrafo 3.1) abbia avuto modo di osservare l'operato del valutato nel periodo di riferimento della valutazione.

2) La valutazione deve concretizzarsi in un processo che preveda un momento di confronto tra i soggetti coinvolti (valutatore, valutatore intermedio⁹ e valutato). In particolare, il coordinamento tra valutatore e valutatore intermedio permette di assicurare l'omogeneità dei criteri di valutazione all'interno della medesima struttura, mentre la restituzione della valutazione al valutato è parte fondante del sistema di valutazione della performance individuale in quanto garanzia di trasparenza del processo di valutazione e orientamento della performance del singolo.

3) La valutazione si deve basare su criteri condivisi e comunicati in quanto questi tendono a contenere le considerazioni soggettive. A tal fine le aree comportamentali oggetto di valutazione sono e saranno provviste di una descrizione al fine di consentire, a tutti gli attori coinvolti nel processo di valutazione, di avere un punto di riferimento comune a livello organizzativo. L'Ateneo sta operando in linea con le indicazioni fornite dalla Delibera CIVIT n. 114/2010, che consiglia l'adozione di un dizionario delle competenze, dando la possibilità al personale tecnico amministrativo di *“essere valutato sulla base di un insieme di voci comuni a tutti gli altri individui appartenenti all'amministrazione”*.¹⁰

4) La valutazione deve essere improntata in modo da assicurare la validità e l'affidabilità degli strumenti utilizzati. Ciò si realizza sia attraverso l'utilizzo di fattori di valutazione chiari e rispondenti al contesto lavorativo, sia con l'impiego di misure e scale di valutazione che contribuiscano a migliorare la capacità di assegnazione del giudizio.

5) La valutazione deve riferirsi al comportamento organizzativo dei lavoratori e non al loro carattere e si basa, in particolare, sul confronto tra comportamento lavorativo atteso e comportamento lavorativo effettivo. Si valuta quindi la prestazione e non il dipendente come persona. Ne deriva che la valutazione deve essere necessariamente legata a fatti, eventi, situazioni concretamente identificabili e all'occorrenza richiamabili.

Il sistema adottato dall'Ateneo considera quindi i diversi scopi prioritari individuati dalla delibera CIVIT n. 104/2010 (punto d. del paragrafo relativo alla descrizione del sistema) rispetto al sistema di valutazione della prestazione individuale.

⁹ Si veda paragrafo 3.1

¹⁰ La Delibera CIVIT 114/2010, paragrafo 2.1, punto 3 e successivo dettaglio precisa inoltre che, in fase di introduzione e sviluppo dei sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale, il dizionario delle competenze può concentrarsi semplicemente su comportamenti attesi, lasciando a successive fasi evolutive le determinanti dei comportamenti stessi, ovvero conoscenze, capacità e attitudini.

Valutazione dei risultati per il personale con incarico di responsabilità ai sensi dell'art. 75 e art. 91 comma 3 del CCNL 16.10.2008

Contesto normativo e contrattuale Oltre alle indicazioni contenute nell'art. 9 del D.Lgs 150/2009 comma 1 come riportato nella premessa al paragrafo, nel contesto universitario devono essere tenute in considerazione anche alcune disposizioni specifiche del CCNL vigente (siglato il 16/10/2008) riguardanti la valutazione della prestazione del personale con incarico di responsabilità. In particolare:

- per il personale di cat. EP, l'art. 75 prevede al comma 5 che *"I risultati dell'attività svolta dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi di cui al presente articolo sono oggetto di valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'Amministrazione, di cui deve essere data informazione ai soggetti sindacali di cui all'art. 9 del presente CCNL. La valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui al successivo articolo. [...]"*;

- per il personale di cat. D cui siano stati attribuiti specifici e qualificati incarichi di responsabilità, l'art. 91 prevede al comma 4 che *"[...] La valutazione dei risultati è effettuata annualmente con le stesse modalità di cui all'art. 75, comma 5."*

Il CCNL prevede che, a fronte di una valutazione positiva dei risultati, è possibile corrispondere:

- al personale di cat. EP una retribuzione di risultato *"finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente in termini di efficienza/produttività a seguito della valutazione effettuata secondo quanto previsto dall'art. 75, comma 5. L'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante è compreso tra il 10 % e il 30% della retribuzione di posizione attribuita."* (art. 76 comma 4 CCNL 16.10.2008).

- al personale di cat. D un'indennità di risultato pari ad 1/3 dell'indennità di responsabilità attribuita per l'incarico ricoperto (art. 91 comma 4 CCNL 16.10.2008).

La retribuzione e l'indennità di risultato sono voci stipendiali accessorie, pertanto rientrano nella logica della "riforma Brunetta" di attribuzione di premi ed incentivi in base a principi meritocratici e selettivi.

Finalità

La valutazione dei risultati viene espressa annualmente quale verifica espressamente richiesta dal CCNL vigente (si veda precedente paragrafo sul contesto normativo e contrattuale) al fine di erogare la **retribuzione o indennità di risultato** spettante per l'incarico di responsabilità ricoperto dal singolo dipendente.

Inoltre, il CCNL prevede anche la possibilità di revoca dell'incarico attribuito prima della scadenza, con atto scritto e motivato a seguito della verifica di risultati negativi (art. 75 comma 4 CCNL 16.10.2008).

Oltre che per l'erogazione della retribuzione e indennità di risultato, valgono le finalità generali del sistema illustrate nel paragrafo 1.4.2, e in particolare:

- la possibilità di ricevere un *feedback* rispetto al proprio operato, soprattutto in ottica di miglioramento della prestazione e della professionalità del dipendente;
- determinare le azioni correttive da intraprendere al fine di risolvere le situazioni critiche;
- chiarire le reciproche aspettative, tra responsabile di struttura e titolare di incarico di responsabilità, rispetto alle attività svolte nell'ambito del proprio incarico.

A chi è rivolto

La valutazione dei risultati riguarda il personale di categoria EP e di categoria D al quale sono stati conferiti incarichi di responsabilità ai sensi rispettivamente dell'art. 75 (cat. EP) e dell'art. 91 co. 3 (cat. D) del CCNL vigente.

L'oggetto di valutazione

Oggetto della valutazione dei risultati sono **specifiche aree comportamentali**, riferite all'insieme dei comportamenti attesi.

Ad oggi, la valutazione è espressa su dieci aree comportamentali che attengono all'affidabilità, alla collaborazione e cooperazione, alla flessibilità, alla gestione e allo sviluppo dei collaboratori, all'innovazione/propositività, all'orientamento all'utente, alla pianificazione, organizzazione e controllo, al rispetto di norme e procedure tecniche, alla soluzione dei problemi e alla tensione al risultato. Si tratta di competenze organizzative particolarmente importanti e funzionali anche al raggiungimento degli obiettivi.

Tali aree e il processo di valutazione saranno oggetto di revisione in parallelo alla sperimentazione del nuovo sistema di valutazione delle prestazioni individuali (si veda paragrafo 1.8) al fine di farlo evolvere e renderlo sempre più coerente alle indicazioni fornite dal D.Lgs 150/2009.

Metodologia e scheda di valutazione

La valutazione dei risultati è espressa su una scheda di valutazione individuale che riporta, oltre ai dati relativi al valutato e alla responsabilità ricoperta, le aree comportamentali, per ognuna delle quali è fornita una sintetica descrizione¹¹.

Attualmente, per ogni area comportamentale è richiesta una valutazione su una scala da uno (minimo livello di riscontro) a dieci (massimo livello di riscontro). Il punteggio finale è dato dalla somma di tutte le valutazioni espresse, per cui la valutazione massima raggiungibile è pari a 10. Il punteggio minimo previsto dal sistema per l'erogazione della retribuzione o indennità di risultato è pari a 6/10. Anche la scala di valutazione e le modalità di calcolo del punteggio potranno essere oggetto di revisione.

Il sistema continuerà a prevedere che la valutazione espressa debba essere restituita al valutato, prima della chiusura della procedura e della formalizzazione della valutazione stessa, attraverso un momento di riscontro che possa agevolare il dialogo tra valutatore e valutato e che possa fornire un *feedback* rispetto alla prestazione offerta ed eventuali suggerimenti di sviluppo e miglioramento (si veda anche paragrafo 2.1.2).

La scheda di valutazione attualmente in uso si compone di diverse parti, tra cui:

¹¹ in linea con quanto previsto dalla delibera CIVIT n. 114/2010 rispetto al Dizionario delle competenze si veda paragrafo 1.4.2

- una sezione di **anagrafica**, in cui vengono riportati i dati identificativi del valutatore, del valutato e di altri soggetti che possono essere coinvolti nell'elaborazione del giudizio (si veda paragrafo 3.1);
- una sezione dedicata alla **descrizione del contesto organizzativo** e lavorativo entro cui si è svolta la prestazione del titolare di responsabilità;
- una sezione in cui sono riportate le **aree comportamentali**, la loro descrizione e la valutazione espressa sulla scala da 1 a 10;
- una sezione di **feedback qualitativo del valutatore**, in cui possono essere riportati ulteriori elementi a sostegno della valutazione espressa o suggerimenti e indicazioni di miglioramento della prestazione o della professionalità del valutato, anche in chiave formativa;
- una sezione relativa alle **osservazioni del valutato** rispetto alla valutazione ricevuta;
- una sezione in cui sono riportate le **firme** di tutti i soggetti coinvolti e riportati nell'anagrafica della scheda¹².

Anche la struttura della scheda di valutazione potrà essere rivista nel corso della sperimentazione.

Valutazione delle prestazioni individuali per tutto il personale

Contesto normativo e contrattuale: Il D.Lgs 150/2009 definisce nell'art. 9 comma 2, gli ambiti di misurazione e valutazione della performance del personale non dirigenziale e senza incarico di responsabilità collegati :

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

il **CCNL vigente** prevede all'art. 81 che la valutazione del personale venga effettuata ai fini:

- della corresponsione dei compensi incentivanti di cui all'art. 88 comma 2, lettera d), ovvero per la ripartizione del fondo per la produttività individuale e il miglioramento dei servizi;
- della progressione economica, per quanto attiene gli indicatori di cui all'art. 82 comma 2, lettere b) e c), ovvero le aree di valutazione della qualità delle prestazioni.

Finalità

L'Ateneo si è dotato in passato di un sistema di valutazione ai fini delle procedure selettive per la progressione economica orizzontale nella categoria di appartenenza che interessano tutto il personale tecnico amministrativo (cat. B, C, D ed EP) ¹³.

¹² la firma del valutato ha valore di presa visione e avvenuta restituzione della valutazione espressa.

¹³ Tale valutazione rappresentava uno degli indicatori ("qualità delle prestazioni") utilizzati all'interno della procedura citata e riguardava solamente il personale tecnico amministrativo che aveva maturato i requisiti di accesso alla selezione,

Rimangono comunque valide le finalità generali espresse nel paragrafo 1.4.2.

A chi è rivolto

Il sistema di valutazione delle prestazioni individuali interessa tutto il personale tecnico amministrativo.

L'oggetto di valutazione

L'oggetto di valutazione delle prestazioni individuali del personale tecnico amministrativo attiene a specifiche aree comportamentali, in parte individuate dal CCNL¹⁴, in parte individuate dall'Ateneo quali comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti in termini di contributo lavorativo del singolo, in un'ottica di salute organizzativa e relazionale del lavoro nelle diverse strutture.

Tali aree di valutazione, elaborate anche a partire dal coinvolgimento di piccoli gruppi di personale tecnico amministrativo di diverse categorie e aree contrattuali¹⁵ sono state oggetto di una sperimentazione pilota e sono state ulteriormente verificate a livello terminologico prima dell'avvio sperimentale nel 2014 (si veda il paragrafo 1.8). La sperimentazione avviata nel corso del 2014 ha permesso di verificarne l'applicabilità a diverse Strutture di Ateneo e relative professionalità, evidenziando la necessità di ulteriori revisioni che saranno testate nel corso del 2015, attraverso un'applicazione sperimentale del sistema a tutte le Strutture di Ateneo (si veda il paragrafo 1.8).

Le aree di valutazione saranno corredate di una propria definizione¹⁶ che ne farà emergere gli elementi comportamentali più rilevanti, al fine di agevolare il valutatore e il valutato a riconoscerne il collegamento con gli aspetti salienti del lavoro svolto.

Per ogni area di valutazione sarà fornita una definizione generale e 3 indicatori comportamentali che fanno riferimento a comportamenti lavorativi tangibili e richiamabili e non ad ambiti generali, al fine di agevolare il valutatore e il valutato a riconoscere il collegamento tra la valutazione espressa e gli aspetti salienti del lavoro svolto.

Metodologia e scheda di valutazione

La metodologia e la scheda di valutazione sono state oggetto di un primo avvio sperimentale del sistema nel corso del 2014, che ha coinvolto solo una parte delle Strutture, e saranno applicate sperimentalmente a tutte le Strutture di Ateneo nel corso del 2015 (si

individuati dall'art. 79 del CCNL vigente. La valutazione era espressa su 4 aree comportamentali, individuate dall'art. 82 del CCNL.

¹⁴ In riferimento alla qualità delle prestazioni nell'ambito delle progressioni economiche all'interno della categoria: proposta di soluzioni innovative, coinvolgimento nei processi lavorativi, attenzione all'esigenze dell'utenza, soluzione dei problemi.

¹⁵ Amministrativa e amministrativa-gestionale; tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati; bibliotecaria; socio-sanitaria.

¹⁶ In linea con quanto previsto dalla Delibera 114/2010 rispetto al Dizionario delle competenze.

veda paragrafo 1.8); non sono quindi ancora disponibili nella versione definitiva. In tal senso, questo paragrafo riporta i principali aspetti e caratteristiche, che potranno tuttavia modificarsi a conclusione della sperimentazione 2015.

La valutazione delle prestazioni individuali sarà espressa su singole schede individuali sulla base della conoscenza del lavoro svolto dal personale interessato. In tal senso il valutatore, potrà avvalersi di altri soggetti che sono più a diretta conoscenza del lavoro svolto dal singolo dipendente interessato alla valutazione (per maggiori dettagli, si veda il paragrafo 3.1).

La valutazione espressa dovrà essere restituita al valutato, prima della chiusura della procedura e della formalizzazione della valutazione stessa, attraverso un momento di riscontro che possa agevolare il dialogo tra valutatore e valutato, al fine di fornire un *feedback* rispetto alla prestazione offerta ed eventuali suggerimenti di sviluppo e miglioramento.

La scheda di valutazione individuale riporterà, oltre ai dati relativi al valutato e al valutatore, le aree comportamentali, per ognuna delle quali è fornita una sintetica descrizione dei principali elementi costitutivi rispetto alla prestazione attesa. Inoltre, è previsto un apposito spazio in cui potranno essere riportate le osservazioni del dipendente valutato, oltre che essere espresse in sede di restituzione della valutazione.

Rispetto agli aspetti principali illustrati, la sperimentazione (si veda paragrafo 1.8) darà l'opportunità di testare la tenuta degli elementi e di ulteriori accorgimenti, oltre che di mettere a punto gli opportuni aggiornamenti al sistema informatico a supporto della valutazione (si veda paragrafo 2.3).

1.5 Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e sua applicazione

In ottemperanza agli obiettivi del Programma della Trasparenza e Integrità¹⁷ e del Piano Triennale di Prevenzione della corruzione¹⁸, le modalità di garanzia della trasparenza del sistema di valutazione della prestazione, sia organizzativa che individuale, e della sua applicazione, riguardano in via generale la pubblicazione e il progressivo aggiornamento di questo medesimo documento all'interno della sezione "Trasparenza, valutazione e merito"

¹⁷ Garantire un adeguato livello di trasparenza e la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità, come indicato dall'art. 11 comma 2 del D.lgs 150/2009.

¹⁸ Il sistema di misurazione e valutazione recepisce quanto previsto dall'art. 9 lettera d) D.lgs 150/2009 e l'integrazione con il programma della trasparenza e integrità. In particolare dal piano performance 2014-2016 si riscontra che l'Ateneo si è dotato di uno strumento di programmazione delle misure da realizzare al fine di prevenire fenomeni corruttivi con l'approvazione del Piano Triennale di Prevenzione della corruzione 2013-2015. Infine nel Piano anticorruzione 2013-2016 è indicato che ai dirigenti compete anche la responsabilità delle misure individuate nel processo di gestione del rischio di corruzione e delle altre misure obbligatorie individuate nel Piano. Il direttore generale assicura il necessario coordinamento fra il piano di prevenzione della corruzione e il piano triennale della performance.

del sito istituzionale di Ateneo, unitamente ai documenti relativi al ciclo della performance (es. Piano Strategico e relazioni del Nucleo di Valutazione, Piano della performance, Rendiconto della performance, ecc.).

Inoltre, viene garantita la partecipazione delle Parti Sindacali come previsto dal CCNL vigente (art. 6, comma 3, lettera h), che prescrive l'informazione alle Parti Sindacali del sistema di valutazione complessivo, precedentemente approvato dal Nucleo di Valutazione e adottato attraverso delibera del Consiglio di Amministrazione, quale organo di indirizzo politico – amministrativo.

All'interno della sezione "Amministrazione trasparente" sono pubblicati e progressivamente aggiornati anche i dati relativi alla misurazione e valutazione della performance organizzativa attraverso la "Relazione della performance" e della prestazione individuale in forma aggregata nel rispetto della normativa in materia di dati sensibili.

In riferimento alla tutela della trasparenza del processo di valutazione delle prestazioni individuali, si prevede una comunicazione e diffusione aggiuntiva delle informazioni attraverso specifici documenti di approfondimento disponibili su canali interni di informazione quali, ad esempio, il sistema Intranet di Ateneo.

Inoltre è prevista la stesura di un ulteriore documento ad uso interno (Manuale) che illustri le finalità, le modalità e gli strumenti relativi al nuovo sistema di valutazione adottato, assicurando la conoscenza diffusa dei criteri e delle regole.

In occasione della sperimentazione del sistema nel 2015 (si veda paragrafo 1.8), sarà pubblicata una nuova edizione del Manuale, che costituirà il principale punto di riferimento, anche da un punto di vista più operativo, per i diversi attori (valutatori e valutati) coinvolti nel processo di valutazione delle prestazioni individuali.

Oltre al Manuale, si prevedono specifici incontri e seminari rivolti a valutatori e "valutatori intermedi" (si veda il paragrafo 3.1) al fine di accrescere e maturare una cultura della valutazione utile alla corretta applicazione dei principi, finalità e modalità valutative previste dal sistema stesso. Le prime iniziative di formazione sono state effettuate nel corso del 2014, occasione utile per mettere a punto un programma di "formazione valutatori" efficace e continuo nel tempo, e saranno riproposte nel corso del 2015 per i valutatori intermedi delle Strutture non coinvolte nell'avvio sperimentale 2014.

1.6 Modalità di realizzazione delle indagini sul personale

Contesto normativo e contrattuale:

Il D.Lgs 150/2009 prevede all'art. 14 comma 5 che l'Organismo Indipendente di Valutazione (ruolo ricoperto dal Nucleo di Valutazione presso gli atenei, come da Delibera CIVIT n. 9/2010), sulla base di modelli forniti dalla CIVIT, "cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale" e ne riferisce alla CIVIT.

L'Ateneo ha già realizzato indagini sul clima organizzativo nel 2011 e nel 2014 con la finalità di raccogliere informazioni strutturate sulle percezioni del personale rispetto alle dimensioni tipiche dell'analisi stessa. L'indagine inoltre ha permesso di riflettere con il personale, nell'ambito degli incontri del direttore sul territorio, su alcuni aspetti della vita lavorativa attraverso la condivisione individuando linee operative di intervento e percorsi di miglioramento. Ciò è risultato e risulta tutt'ora molto importante in un momento caratterizzato da importanti cambiamenti organizzativi.

Più in generale l'analisi di clima rimane uno strumento gestionale importante tramite il quale la Direzione generale, in collaborazione con l'Area Persone e Organizzazione, individua una serie di elementi migliorabili a livello di funzionamento organizzativo. Per questo l'Ateneo intende riproporre tali indagini a cadenza tendenzialmente biennale;

Sotto il profilo metodologico dopo la prima esperienza del 2011, nella rilevazione del 2014 il questionario è stato integrato con alcuni ambiti contenuti nelle indicazioni fornite dalla CIVIT allo scopo di elaborare un modello coerente con le indicazioni nazionali e di mantenere al contempo alcune peculiarità tipiche del contesto universitario bolognese e con le esperienze già svolte.

Rispetto al questionario di valutazione del superiore gerarchico e al questionario sul grado di condivisione del sistema di valutazione proposti dalla CIVIT, si evidenzia che relativamente al primo verrà avviata nel corso del 2015 una sperimentazione che ha la finalità di valutare la gestione delle attività dei responsabili intermedi attraverso strumenti di diagnosi climatica funzionali a rilevare la qualità interna con riferimento ai gradi di circolazione delle informazioni, organizzazione e distribuzione dei carichi, condivisione delle comunicazioni e degli obiettivi, programmazione delle attività.

Rispetto al secondo, l'Amministrazione ha elaborato un proprio questionario con la finalità di intercettare elementi relativi alla sperimentazione della valutazione in corso così come indicato nel paragrafo 1.8.

1.7 Modalità di collegamento del processo di valutazione della performance con altri processi di gestione delle Risorse Umane

1.7.1 Personale dirigente

Il sistema di valutazione prevede tra le sue finalità principali il miglioramento e sviluppo della prestazione e l'incentivazione in termini retributivi.

Sistema incentivante

La valutazione ha una relazione diretta con l'**aspetto retributivo**.

In coerenza con quanto disposto dal CCNL dirigenziale¹⁹ per il quadriennio 2006-2009, l'Ateneo prevede una quota di retribuzione annuale del dirigente, denominata "indennità di risultato", che varia sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi.

Il contratto collettivo integrativo (CCIL) per il personale dirigente (anno 2014²⁰) prevede che la retribuzione di risultato sia articolata in 4 livelli di merito che garantiscono un'adeguata differenziazione degli importi. Al fine di garantire un'effettiva graduazione improntata su criteri di selettività e premialità, nel CCIL sono anche stabilite le quote di personale da collocare nei livelli.

In particolare, il contratto integrativo del personale dirigente prevede i seguenti vincoli nei primi quattro livelli di merito:

- livello 1 - quota di personale in misura minore o uguale al 30% del personale;
- livello 2 - quota di personale in misura minore o uguale al 50% del personale;
- livello 3 - quota di personale in misura minore o uguale al 50% del personale;
- livello 4 - quota di personale in misura minore o uguale al 20% del personale.

Livello di performance	range di punteggio	valutazione complessiva	retribuzione di risultato
1	$X > 180$	Obiettivi raggiunti in misura eccellente	Fino al 55% della retribuzione di posizione
2	$150 < X \leq 180$	Obiettivi raggiunti in misura medio/alta	Fino al 36% della retribuzione di posizione
3	$110 < X \leq 150$	Obiettivi raggiunti in misura discreta	Fino al 27% della retribuzione di posizione
4	$100 < X \leq 110$	Obiettivi raggiunti in misura sufficiente	Fino al 20% della retribuzione di posizione
-	$X \leq 100$	Obiettivi non raggiunti	-

Formazione

La valutazione deve essere anche **mezzo per la valorizzazione e lo sviluppo**, nella convinzione che si tratta di un processo di apprendimento. In tal senso, in sede di colloquio di valutazione finale, il Direttore Generale segnala al dirigente valutato i punti di forza e le aree di miglioramento e sviluppo, sulla base delle quali il Direttore individua eventuali **percorsi formativi** ed esperienze specifiche.

¹⁹ Vedi quanto riportato nel contesto normativo e contrattuale del paragrafo 1.4.1.

²⁰ Il CCIL 2013-2013.2014 è stato sottoscritto in data 3 aprile 2014.

1.7.2 Personale tecnico – amministrativo (non dirigente)

Sistema incentivante

Per il personale tecnico amministrativo, in merito alle modalità di collegamento del processo di valutazione della prestazione, sia individuale che organizzativa, ai sistemi di carriera e premiali, il CCNL vigente prevede alcuni istituti a cui associare gli esiti della valutazione delle prestazioni organizzative e individuali, e in particolare riguardanti:

- l'erogazione della produttività collettiva e individuale;
- le progressioni economiche orizzontali;
- l'erogazione dell'indennità di risultato per i titolari di responsabilità ai sensi dell'art. 75 e dell'art. 91 comma 3.

All'interno dei CCIL sottoscritti per il personale tecnico amministrativo è prevista l'erogazione di un incentivo collegato alla valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo sulla base di alcuni indicatori come specificato nel capitolo 5 del Piano della Performance. Nel caso in cui siano raggiunti i target previsti tale incentivo verrà erogato ai dipendenti di categoria B - C - D in maniera differenziata, secondo quanto previsto nel CCIL. Si rimanda alla consultazione del Piano della Performance, per visionare gli indicatori, i target e i parametri di distribuzione associati alla misurazione e valutazione della performance organizzativa.

In sede di CCIL è stato previsto, inoltre, che anche l'Indennità Mensile Accessoria – IMA sia erogata, su base premiale e selettiva, al personale di categoria B, C e D in servizio nell'anno di riferimento sulla base degli indicatori evidenziati all'interno del Piano della Performance.

Per quanto riguarda i premi e gli incentivi collegati alla performance individuale e individuati dal D.Lgs 150/2009, l'Amministrazione valuterà le possibilità attuabili alla luce della normativa vigente e in particolare dall'art. 16 comma 5 L. 111/2011, dal D.Lgs 141/2011 (correttivo della L. 150/2009) e dalla L. 135/2012 (cd. Spending Review).

L'Ateneo deve quindi attivare un sistema di valutazione della prestazione anche individuale in quanto nessuna norma ne ha fatto venire meno l'obbligo. Il Sistema di valutazione sarà collegato alle **progressioni economiche** secondo i criteri e le modalità previste dal CCNL e dalla normativa vigenti.

Per quanto riguarda il personale non dirigenziale con incarico di responsabilità ex art. 75 (cat. EP) e art. 91 comma 3 (cat. D) del CCNL vigente, l'esito positivo della **valutazione dei risultati** (valutazione complessiva pari o superiore a 6/10) continua ad avere effetti immediati dal punto di vista dell'incentivazione economica del personale. Si traduce infatti:

- per il personale di categoria EP nella liquidazione di una retribuzione di risultato (prevista dall'art. 76 comma 4 CCNL vigente) pari ad una percentuale dell'indennità di posizione (definita dalla contrattazione integrativa di Ateneo);
- per il personale di categoria D nella liquidazione di una quota pari ad 1/3 dell'indennità di responsabilità (come previsto dall'art. 91 comma 3 CCNL vigente).

Gli importi, i tempi e le modalità di liquidazione dell'indennità di risultato sono definiti in sede di contrattazione integrativa di Ateneo.

Formazione

Rispetto al collegamento con la formazione e lo sviluppo professionale, per quanto riguarda il personale non dirigenziale, in generale il sistema di valutazione prevede tra le sue finalità principali quella del miglioramento e sviluppo della prestazione, sia individuale che organizzativa. Pertanto, in occasione della valutazione delle prestazioni individuali è opportuno considerare anche le necessità e potenzialità di sviluppo della prestazione di ogni dipendente nell'ambito della propria attività lavorativa, al fine di meglio rispondere alle esigenze organizzative.

In tal senso, chi esprime la valutazione (valutatore – responsabile di struttura – o valutatore intermedio, come illustrato nel paragrafo 3.1) può fornire indicazioni utili al miglioramento della prestazione lavorativa sia in generale, sia in chiave formativa, e quindi suggerire attività di sviluppo in determinati ambiti tematici, specificandone le esigenze.

Le informazioni riportate nell'apposito spazio dedicato all'interno della scheda di valutazione sono oggetto di analisi dagli uffici preposti alla formazione del personale tecnico amministrativo, al fine di prendere in considerazione ambiti tematici di interesse trasversale e diffuso che, in fase di programmazione e progettazione, vanno a popolare la proposta formativa a catalogo dedicata al personale.

1.8 Modalità di miglioramento progressivo del sistema

Come esplicitato anche nel Piano della performance, il sistema di misurazione e valutazione descritto in questo documento potrà consentire, in ottica pluriennale, di sviluppare il sistema di allineamento tra obiettivi strategici, obiettivi di struttura e obiettivi individuali, esteso a tutto il personale con posizione organizzativa nell'Ateneo. Un sistema che comprenda quindi anche le strutture deputate alla ricerca e alla didattica.

Tale prospettiva necessita di una visione di medio-lungo termine in considerazione delle profonde novità sul piano degli assetti organizzativi che stanno interessando l'Ateneo in ragione della riforma del sistema universitario.

Le modalità di miglioramento in corso di implementazione riguardano:

- rispetto alla prestazione organizzativa, la definizione di obiettivi con relativi indicatori e target calcolati a livello di ateneo e di servizio, sempre più aderenti alle esigenze dei portatori di interesse;
- rispetto alla prestazione individuale del personale dirigenziale, tra le principali azioni di sviluppo in fase di definizione e implementazione si citano:
 1. precisa quantificazione delle risorse finanziarie e umane necessarie per il raggiungimento di ciascun obiettivo individuato, già in larga parte attuata nell'ambito del bilancio preventivo 2013.
 2. Quantificazione delle azioni di miglioramento con l'individuazione per ogni singolo obiettivo della puntuale quantificazione finanziaria/organizzativa dei risparmi e/o del miglioramento del servizio (es. minor costo, maggiori entrate, risparmi in termini di risorse umane coinvolte oppure, a parità di costo, miglior

servizio erogato). La quantificazione del miglioramento è oggetto di valutazione.

3. Introduzione di elementi di *customer satisfaction* sulle attività svolte dai dirigenti attraverso questionari di rilevazione rivolti ad utenza interna e/o esterna per raccogliere elementi qualitativi riguardo alla qualità dei servizi gestiti dall'Amministrazione generale. Questa attività è prevista sperimentalmente dal 2014.
 4. Identificazione di indicatori di attività ordinaria da introdurre nel sistema di valutazione complessivo. Questa attività è prevista nel medio termine, una volta terminata la contingente fase di transizione alla nuova organizzazione fino all'introduzione della contabilità economico patrimoniale. A partire dal 2014 è stato individuato un piano delle principali attività ordinarie che saranno valutate nell'ambito della quota discrezionale della valutazione delle prestazioni da parte del Direttore Generale (paragrafo 1.4.1).
- rispetto alla prestazione individuale del personale non dirigenziale, le azioni di miglioramento sono in corso di definizione come risultanza dell'avvio sperimentale 2014, e saranno oggetto di verifica nel corso del 2015 attraverso una sperimentazione su tutte le Strutture di Ateneo.

Rispetto all'ultimo punto, l'Ateneo ha realizzato tra il 2011 e il 2012 una sperimentazione pilota che ha coinvolto alcune strutture²¹. Nel corso del 2014 l'avvio sperimentale del sistema è stato esteso alle strutture di Ateneo (Aree dell'Amministrazione generale e strutture di ricerca, didattica e di servizio) dotate formalmente - all'avvio della sperimentazione - di un organigramma e di un sistema definito di ruoli gestionali. La presenza di tale caratteristica si è resa necessaria per assicurare il buon funzionamento del sistema di responsabilità all'interno del sistema di valutazione sperimentato.

L'avvio sperimentale 2014 ha permesso, attraverso un'applicazione sul campo dei vari aspetti operativi, di verificare la tenuta complessiva del sistema rispetto alla realtà organizzativa dell'Ateneo e di raccogliere feedback e percezioni dagli attori coinvolti a seguito di un utilizzo fattivo del sistema progettato.

In tali iniziative rivestono un ruolo fondamentale i monitoraggi e le indagini riportati nel paragrafo 1.6.

In considerazione delle risultanze emerse dall'avvio sperimentale 2014 e del fatto che ha potuto coinvolgere solo una parte delle Strutture di Ateneo, nel corso del 2015 il sistema di valutazione delle prestazioni individuali sarà esteso a tutte le strutture di Ateneo, mantenendo una forma sperimentale al fine di testare alcune modifiche al sistema stesso riguardanti aspetti emersi nel corso dell'avvio sperimentale 2014.

²¹ In ragione della riorganizzazione delle strutture di Ateneo conseguente alla L.240/2010.

Il procedere attraverso sperimentazione ha lo scopo di definire il sistema partendo da una concreta esperienza capace di permetterne la graduale applicazione nel contesto organizzativo complesso dell'Ateneo.

La sperimentazione, infatti, è la parte finale di un processo di revisione e aggiornamento delle procedure e degli strumenti attualmente in uso, alla luce delle indicazioni e dei feedback degli attori organizzativi coinvolti.

Il sistema definitivo che si verrà a costituire non sarà quindi un sistema astratto e autoreferenziale, ma frutto di un lungo lavoro di coinvolgimento dei valutatori e del personale tecnico amministrativo e di verifica con i medesimi delle procedure e strumenti.

2 PROCESSO

2.1 Fasi e tempi

Per assicurare la trasparenza delle fasi e dei tempi di attuazione del processo di misurazione e valutazione della performance, di seguito vengono schematizzati i momenti salienti di tale processo (Figura 4) con un focus sulla performance individuale del personale dirigente (Figura 5) e tecnico amministrativo non dirigente (Figura 6).



Figura 4: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance

La **fase iniziale** del processo di misurazione e valutazione della performance coincide con la definizione degli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere. Per misurarne l'attuazione, si devono associare indicatori con l'esplicitazione dei relativi target, ossia il valore atteso che indica il raggiungimento dell'obiettivo (**fase 2**). Il risultato di tali fasi si concretizza nella stesura del "Piano della Performance". Durante l'anno vengono realizzati dei momenti di analisi per comprendere lo stato di avanzamento dei programmi che sottendono la realizzazione degli obiettivi, valutando la possibilità di introdurre azioni correttive nel caso in cui, la presenza di fattori non previsti, ostacoli il raggiungimento dell'obiettivo (**fase 3**). A consuntivo, misurando gli indicatori selezionati, si valuta il raggiungimento degli obiettivi (**fase 4**) e collegandosi ai sistemi di valutazione viene associato il contributo personale al raggiungimento della performance organizzativa ed individuale, con la corresponsione degli incentivi legati ad esse (**fase 5**). L'esito di tale processo viene condiviso con gli organi di governo (**fase 6**).

Come detto in precedenza, di seguito, vengono sviluppate ulteriormente le fasi riguardanti il processo di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti e del personale non dirigente, descritte nei successivi paragrafi.



Figura 5: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance dei dirigenti – obiettivi anno t



Figura 6: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance del personale non dirigente – anno t

2.1.1 Personale dirigente

La valutazione delle prestazioni dirigenziali è un processo ciclico caratterizzato da tre principali momenti:

- pianificazione e assegnazione degli obiettivi;
- gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività;
- consuntivazione dei risultati e valutazione dell'attività.

Il ciclo ha cadenza annuale e segue una procedura formalizzata che si articola come descritto nella Figura 5.

FASE 1 – Linee obiettivo triennali per la Direzione Generale (luglio – ottobre):

Vengono esaminate le linee d'indirizzo previste dal Piano Strategico di Ateneo per l'anno a venire, integrate con le linee assegnate alla Direzione Generale. Tali linee costituiscono la base di lavoro del Direttore Generale per la formulazione degli obiettivi.

FASE 2 – Declinazione degli obiettivi dirigenziali (luglio - ottobre)

Il Direttore elabora alcune indicazioni per una prima proposta di piano obiettivi contenente azioni e progetti da sottoporre ai dirigenti già nel mese di luglio in fase di monitoraggio intermedio. L'elaborazione avviene nei mesi successivi, in correlazione alle risorse previste dal bilancio preventivo e sulla base delle indicazioni e del confronto con il Rettore.

FASE 3 – Sviluppo degli obiettivi dirigenziali e negoziazione con la Direzione Generale (ottobre - novembre):

I dirigenti propongono l'articolazione operativa degli obiettivi, tenendo conto delle indicazioni del Direttore Generale e del contributo, per ogni obiettivo, da parte delle altre aree dirigenziali coinvolte. In questa fase avviene anche la negoziazione con la Direzione Generale per la fissazione definitiva degli obiettivi e degli indicatori di raggiungimento ad essi correlati.

FASE 4 – Definizione finale degli obiettivi (dicembre-gennaio):

Il Direttore Generale sottopone ai dirigenti eventuali integrazioni, emendamenti e osservazioni riguardanti gli elementi emersi nella precedente fase 3 prima dell'inserimento definitivo nel Piano delle Performance.

Il piano definitivo degli obiettivi dirigenziali costituisce parte integrante del Piano della Performance che viene adottato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno (art. 10 comma 1 lettera a) d.lgs. 150/2009).

FASE 5 – Monitoraggio ed eventuali verifiche intermedie (continuativa – con verifica intermedia):

Il Direttore Generale verifica periodicamente²² lo stato di realizzazione degli obiettivi di progetto sulla base dell'andamento gestionale e del contesto esterno.

A metà anno (giugno) è programmata una verifica intermedia formalizzata, nel corso della quale i dirigenti presentano una scheda sullo stato di avanzamento degli obiettivi che permette di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo è affrontare eventuali ostacoli o particolari eventi esogeni intervenuti, non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione e che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati.

Questa fase è caratterizzata da incontri ad hoc con i dirigenti anche in seduta plenaria, durante i quali il Direttore può concordare con i dirigenti eventuali modifiche o ripianificazione degli obiettivi.

FASE 6 – Valutazione finale e erogazione incentivi (dicembre-gennaio):

La procedura si conclude dopo la chiusura dell'esercizio, con la valutazione dei risultati, delle competenze agite, e con l'indicazione di leve di miglioramento da adottare per l'anno a venire.

La conclusione prevede:

- la raccolta dei dati a cura dello Staff della Direzione Generale che comprende: la scheda di valutazione compilata dal dirigente per le parti a lui spettanti, nonché la compilazione della stessa in autovalutazione relativamente a risultati e competenze, la raccolta di eventuale materiale a supporto dei singoli obiettivi oggetto della valutazione, la preparazione di eventuale documentazione a supporto del colloquio di valutazione (indicativamente tra il mese di gennaio e di febbraio).
- I Coordinatori di Campus sono sentiti dal Direttore Generale in merito alla valutazione dei dirigenti relativamente al proprio Campus.

²² Il **Collegio dei dirigenti**, riunito di norma due volte al mese, costituisce il "luogo" in cui si favorisce il confronto e la condivisione costante circa le evoluzioni complessive delle attività amministrative dell'ente e quelle dei singoli dirigenti, nonché il "luogo" dove favorire la comunicazione fra dirigenti, la reciproca informazione e conoscenza in modo da agevolare l'azione di squadra. I dirigenti possono essere invitati a relazionare sullo stato di avanzamento di alcuni lavori nell'intento di favorire la maggiore comprensione collettiva degli obiettivi da perseguire, valorizzandone il carattere trasversale e congiunto nel caso siano comuni a più aree/servizi.

Il Direttore Generale, terminati tutti i colloqui di valutazione, predispone un prospetto definitivo dei risultati del gruppo dirigente e ne dà informazione ai singoli dirigenti anche attraverso il supporto del proprio staff. Con disposizione del Direttore Generale viene erogata l'indennità di risultato.

2.1.2 Personale tecnico - amministrativo (non dirigente)

Rispetto alla valutazione delle prestazioni individuale del personale tecnico amministrativo, si riportano di seguito gli aspetti di base e salienti del processo, in quanto la definizione dettagliata di fasi, attività, tempi e modalità del sistema di valutazione del personale non dirigenziale costituirà il risultato della Sperimentazione 2015, di cui al paragrafo 1.8.

Si possono pertanto segnalare soltanto alcuni aspetti salienti, che potranno comunque essere e modificati in base agli esiti della Sperimentazione 2015.

Si precisa che i tempi indicati fanno riferimento ad un "anno tipo" del sistema a regime.

FASE 1 - Definizione delle aspettative organizzative e lavorative e individuazione del valutatore intermedio.

In questa fase il valutatore (responsabile di Struttura) definisce le principali aspettative organizzative e lavorative rispetto al lavoro che i dipendenti sono chiamati a svolgere; le aree comportamentali oggetto di valutazione devono essere contestualizzate ed illustrate al personale valutato. Questa fase si esplicherebbe ad inizio del periodo di riferimento della valutazione, che coincide generalmente con l'inizio dell'anno solare.

FASE 2- Osservazione della prestazione.

Durante l'anno è necessario che il valutatore e/o valutatore intermedio osservino la prestazione del personale, al fine di raccogliere elementi utili alla valutazione di fine anno. In tale fase sia il valutatore (o il valutatore intermedio) sia il valutato possono prendere nota di fatti, eventi e altri elementi oggettivi salienti ai fini della valutazione delle aree comportamentali. La fase di osservazione è utile anche come monitoraggio della prestazione rispetto a quanto comunicato al personale valutato ad inizio anno, che possono essere ridefinite in occasione di eventi eccezionali o imprevisti, in particolare per il personale titolare di incarico ex art. 75 o ex art. 91 comma 3 del CCNL vigente. In generale, durante il periodo di osservazione il valutatore o il valutatore intermedio può fornire un *feedback* al personale rispetto alla prestazione resa in riferimento alle aspettative, soprattutto nel caso queste ultime non vengano adeguatamente soddisfatte.

FASE 3 - Valutazione delle prestazioni. Al termine del periodo di riferimento della valutazione, che coincide generalmente con la fine dell'anno solare, il valutatore o il valutatore intermedio, assicurando un adeguato coordinamento con il valutatore, esprime la valutazione delle prestazioni individuale dei suoi collaboratori. L'avvio di tale fase viene curata dagli uffici competenti dell'amministrazione che gestiscono le comunicazioni a tutti i soggetti interessati e definiscono i tempi entro cui la procedura deve concludersi.

FASE 4 - Restituzione della valutazione

La valutazione espressa è restituita al personale interessato attraverso un momento di riscontro, utile anche per un'eventuale ridefinizione delle aspettative rispetto alla

prestazione dell'anno successivo. La restituzione deve avvenire entro i tempi di chiusura della procedura di valutazione, indicati dagli uffici competenti.

2.2 Modalità

Per poter valutare la performance organizzativa vengono utilizzati sia sistemi informativi interni, sia banche dati esterne.

L'Ateneo ad oggi dispone di un proprio "Data Warehouse" che raccoglie, integra e riorganizza i dati provenienti dai diversi applicativi gestionali dell'Ateneo, rendendoli disponibili per analisi e valutazioni finalizzate alla pianificazione e al processo decisionale (si veda capitolo 5). L'utilizzo del "Data Warehouse" consente anche l'integrazione delle informazioni già disponibili negli applicativi gestionali con dati provenienti da fonti esterne e particolarmente rilevanti per la misurazione dell'outcome (Opinione degli studenti, Condizione occupazionale Almalaurea).

La modalità di raccolta dei dati delle valutazioni della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo, da un punto di vista tecnico, si baserà su un'apposita procedura informatica attraverso la quale sarà possibile per il valutatore e il valutato espletare le varie azioni necessarie.

Durante l'avvio sperimentale 2014 è stato testato un nuovo applicativo informatico, progettato affinché sia uno strumento che possa guidare e agevolare le azioni dei vari soggetti coinvolti (valutatore, valutatore intermedio e valutato) in tutte le fasi del processo di valutazione. L'applicativo informatico permette altresì di poter visualizzare anche le valutazioni già espresse in passato, sia per il valutatore che per il valutato, che potrà avere a disposizione il proprio dossier valutativo in qualunque momento. L'avvio sperimentale 2014 ha permesso di evidenziare alcuni miglioramenti alla piattaforma, necessari per renderla maggiormente efficace e utilizzabile. Tali miglioramenti potranno essere implementati e verificati durante la Sperimentazione che si terrà nel corso del 2015 (si veda paragrafo 1.8).

Le funzionalità dell'applicativo informatico potrà essere meglio descritta al termine dell'intero processo di sperimentazione.

Da un punto di vista metodologico, una corretta valutazione può essere espressa a partire dalla conoscenza del lavoro svolto dal personale (si veda il punto 1 degli aspetti qualificanti del sistema al paragrafo 1.4.2).

Nell'ambito della valutazione delle prestazioni individuali del personale tecnico amministrativo, il valutatore (il dirigente o il responsabile di Struttura) e il valutato

intermedio²³ svolgono un ruolo fondamentale per la corretta applicazione di finalità e metodologie del Sistema. Per questo motivo, tali figure sono interessate da una specifica formazione sui temi della valutazione del personale.

Parallelamente, l'Ateneo avvierà anche iniziative di informazione di tutto il personale (si veda paragrafo 1.5).

Le iniziative di formazione e informazione sono state avviate in concomitanza all'avvio sperimentale 2014. Sulla base delle risultanze raccolte, nel corso del 2015 saranno riproposte a tutti i responsabili di Struttura e valutatori intermedi delle nuove Strutture coinvolte in sperimentazione, con ulteriori approfondimenti per i responsabili già coinvolti nella Sperimentazione 2014.

Si evidenzia che un significativo coinvolgimento del valutatore intermedio all'interno delle iniziative formative è funzionale per assicurare maggiore continuità alle stesse e all'applicazione di finalità e metodologie di valutazione, in quanto ha rivestito nel corso degli ultimi anni un ruolo sempre più attivo e rilevante all'interno del processo di valutazione.

²³ Come già illustrato precedentemente (capitolo 3), il valutatore può fare riferimento ad un valutatore intermedio che, avendo una visione più diretta del lavoro svolto dal personale, può meglio identificare gli elementi utili alla formulazione della valutazione.

3 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Contesto normativo: Secondo l'art. 12 del D.Lgs 150/2009 "nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche intervengono:

- a) un organismo centrale, denominato: «Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche», di cui all'articolo 13;
- b) gli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14;
- c) l'organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione;
- d) i dirigenti di ciascuna amministrazione".

Secondo la delibera CIVIT 104/2010 la definizione del Sistema rientra nella competenza degli OIV, mentre la sua adozione spetta all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

3.1 I soggetti chiamati a svolgere la funzione di misurazione e valutazione

I soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance sono:

Il **Nucleo di valutazione**, rivestendo il ruolo di **OIV**, è il soggetto che definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'articolo 7 del D.Lgs. 150/2009, è chiamato a garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso e a presentare una proposta di valutazione dei dirigenti di vertice.

Il Nucleo, tra gli altri compiti, svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema complessivo della valutazione, della trasparenza ed integrità, elaborando una **relazione annuale** sullo stato dello stesso, valida la "**Relazione sulla performance**" di cui all'articolo 10 del D.Lgs 150/2009, garantisce la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità, secondo le linee guida dettate in materia dalla CIVIT ai sensi degli articoli 7, comma 3, e 13, comma 6, lett. b), d) ed e) del decreto legislativo n. 150/2009, la cui corretta applicazione è rimessa alla sua vigilanza e responsabilità.

Il **Consiglio di Amministrazione** (organo di indirizzo politico-amministrativo) adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance, approva la valutazione del Direttore Generale proposta dal Nucleo di Valutazione e verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici.

Il **Direttore Generale** è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi dirigenziali: definisce gli obiettivi e i relativi indicatori per la valutazione.

Recepisce e definisce eventuali successivi aggiustamenti degli obiettivi in caso di rilevanti scostamenti.

Effettua colloqui con i dirigenti (compreso quello per la valutazione finale).

I **dirigenti** partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza; coordinano e gestiscono l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo operante nella propria struttura, avvalendosi di un valutatore intermedio²⁴ laddove non abbia diretta conoscenza del lavoro svolto. Inoltre assicurano che la valutazione venga restituita ad ogni singolo valutato presso la propria struttura.

Il responsabile di struttura di ricerca e didattica coordina e gestisce l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo afferente alla propria struttura, condividendo i criteri di valutazione con i "valutatori intermedi" (si veda voce sottostante) al fine di assicurarne l'omogeneità di applicazione; esprime la valutazione della prestazione del personale operante nella propria struttura che coordina direttamente e, laddove non abbia diretta conoscenza del lavoro svolto, coordina i diversi valutatori intermedi della propria struttura per il restante personale. Assicura che la valutazione venga restituita ad ogni singolo valutato presso la propria struttura.

Il valutatore intermedio coadiuva il Dirigente o il responsabile di Struttura di ricerca e didattica nell'esprimere la valutazione del personale, in quanto è il soggetto²⁴ che ha la maggiore conoscenza del lavoro svolto dal valutato e che può raccogliere elementi utili alla formulazione della valutazione; può inoltre effettuare la restituzione della valutazione al personale valutato, in accordo con il responsabile di struttura.

²⁴ Tale figura corrisponde generalmente a:

il responsabile di funzione tecnico amministrativa, ovvero personale con incarico di responsabilità riguardante la gestione e il coordinamento di persone o gruppi di lavoro;
il personale docente con compiti di presidio e coordinamento di specifiche attività o gruppi di lavoro, come per esempio il responsabile di gruppi/progetti di ricerca, ecc.

4 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

4.1 Personale dirigente

Per i dirigenti non è prevista una procedura conciliativa come quella per il personale TA. Pertanto, si riporta di seguito la procedura da seguire prima di adottare una delle sanzioni²⁵ previste in caso di valutazione negativa.

In caso di accertata responsabilità dirigenziale, i provvedimenti di mancato rinnovo, di revoca dell'incarico dirigenziale o di risoluzione del rapporto di lavoro possono essere adottati dopo aver sentito il Comitato dei Garanti²⁶, costituito con D.R. n. 428/2001 – prot. 17717 del 21.04.2011.

Qualora la responsabilità sia particolarmente grave da costituire giusta causa di recesso, prima di procedere ad una formalizzazione, bisogna procedere con la contestazione per iscritto dell'addebito e con la convocazione del dirigente, per essere sentito a sua difesa.

4.2 Personale tecnico - amministrativo (non dirigente)

Oltre alle garanzie di trasparenza del sistema e della sua applicazione illustrate nel paragrafo 1.5, ovvero aspetti procedurali e di processo volti a tutelare la trasparenza dell'intero sistema di valutazione e della sua applicazione al fine di prevenire eventuali conflitti nell'ambito della valutazione della prestazione del personale dipendente, sono presenti anche altre forme di garanzia e tutela previste dal CCNL vigente e attivate dall'Amministrazione, anche su richiesta del singolo dipendente, che si concretizzano con la previsione di un soggetto terzo rispetto alla valutazione denominato **Commissione di Garanzia**, quale punto di riferimento in caso di controversie relative alla corretta applicazione dei criteri definiti dal sistema di valutazione di Ateneo.

La Commissione di Garanzia è costituita con apposita disposizione dirigenziale da parte del Direttore Generale, di cui è anche il presidente, ed è composta da membri che ricoprono incarichi istituzionali nell'Ateneo significativi e rilevanti nell'ambito del personale tecnico amministrativo e da un esperto in valutazione del personale, e si attiva in caso di:

- valutazione non positiva²⁷;

²⁵ Rispetto alle sanzioni, si applica quanto previsto dagli artt. 19 e 21 del D.Lgs 165/2001 e dal CCNL vigente relativo al personale dell'Area VII (Dirigenza delle Università e delle Istituzioni ed Enti di ricerca e sperimentazione)

²⁶ il cui parere non è vincolante

²⁷ Per la valutazione dei risultati, in caso di esito non positivo, la Commissione di Garanzia è attivata automaticamente dall'Amministrazione come previsto dall'art. 75 comma 5 CCNL 16/10/2008.

- quando il giudizio espresso comunque non sia ritenuto equo da parte della persona interessata o nel caso in cui questa ritenga che il processo di valutazione non sia avvenuto nel rispetto dei criteri generali definiti dal sistema di valutazione; in questo caso il dipendente interessato può presentare ricorso alla Commissione di garanzia e farsi assistere da una persona di sua fiducia o da un rappresentante sindacale.
- quando il valutatore, dopo ripetuti solleciti effettuati dall'Amministrazione, non abbia provveduto ad effettuare la valutazione.

La Commissione ha il compito di:

- esaminare in via preventiva le istanze presentate dai dipendenti in merito alla valutazione sulla qualità delle prestazioni e dei risultati effettuata dai responsabili di struttura;
- valutare la sussistenza dei presupposti per ricorrere, ascoltando e raccogliendo le testimonianze del valutato e del valutatore;
- promuovere e agevolare il confronto fra le parti;
- curare la fase istruttoria.

La Commissione di Garanzia è chiamata ad esprimere un parere obbligatorio e vincolante sulle istanze presentate.

Per le modalità di presentazione di ricorso alla Commissione di Garanzia, si rimanda a quanto previsto nella disposizione dirigenziale di costituzione della stessa.

La composizione, i compiti e le modalità di intervento della Commissione di garanzia saranno rivisti nel corso del 2015, anche alla luce degli esiti dell'avvio sperimentale illustrato al paragrafo 1.8.

5 MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

L'Ateneo ha concepito la realizzazione del ciclo di gestione della performance come occasione per riflettere sugli strumenti e sui sistemi di pianificazione e controllo già esistenti, cogliendo la possibilità di mettere a sistema il frutto di anni di lavoro e di rivederli in un'ottica di miglioramento e di adeguamento alle esigenze dettate dal decreto.

In particolare al fine di monitorare l'andamento gestionale delle strutture di Ateneo, sono state avviate nel corso degli anni le seguenti iniziative:

- a. Pianificazione strategica;
- b. Programmazione obiettivi dirigenziali;
- c. Esperienza "Risk Self Assessment" collegata ad attività di Internal Audit;
- d. Reporting Scuole, Dipartimenti e Aree Amministrative;
- e. Sistema di Contabilità Analitica;
- f. Rilevazioni del Nucleo di Valutazione Interno (Rapporto di Valutazione annuale, Relazione sull'opinione degli studenti, Relazione al conto consuntivo);
- g. Valutazione della qualità della ricerca (realizzata dalla Commissione per la valutazione della ricerca);
- h. Rapporto di valutazione dei Corsi di studio (all'interno del sistema di assicurazione interna di qualità).

Questi strumenti di controllo e valutazione, seppure con le evoluzioni normative che ne hanno modificato specificità e funzioni, rappresentano un elemento determinante a sostegno del processo decisionale dell'Ateneo supportando i vertici politici nella formulazione delle priorità strategiche, la direzione generale nella definizione degli obiettivi dirigenziali.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Ateneo mutua dagli strumenti sopra descritti elementi utili alla misurazione e alla valutazione della performance sia organizzativa sia individuale.

L'Ateneo, da diversi anni, utilizza un sistema informativo integrato, "Data Warehouse" di Ateneo, in grado di tracciare, in modo permanente, diverse variabili dei principali processi dell'Ateneo e della struttura dell'organizzazione. Il "Data Warehouse" raccoglie, integra e riorganizza i dati provenienti dai diversi applicativi gestionali dell'Ateneo, fornendo un supporto coerente e puntuale a tutti gli strumenti di controllo e valutazione. Nell'intento di perseguire un miglioramento continuo degli strumenti valutativi e delle infrastrutture di supporto, come espresso dalla delibera 89/2010, l'Ateneo ha sviluppato ulteriori integrazioni al "Data Warehouse". Tali sviluppi hanno consentito l'integrazione delle informazioni già disponibili con dati provenienti da fonti esterne e particolarmente rilevanti per la misurazione dell'outcome (Opinione degli studenti, Condizione occupazionale Almalaurea).

6 MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il raccordo tra il sistema di misurazione e valutazione e i documenti di programmazione finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del bilancio di previsione annuale, allineata con la fase di definizione degli obiettivi dei dirigenti. E' questo il momento in cui l'Ateneo da un lato fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo, dall'altro predispone un bilancio preventivo coerente.

Nell'ambito di un graduale processo di introduzione della contabilità economico – patrimoniale, prevista dalla L.240/2010, a partire dall'esercizio finanziario 2014 l'Ateneo è passato alla gestione del bilancio unico. Ciò comporterà la possibilità di disporre di una lettura del bilancio per natura e per destinazione, avvicinando la pianificazione e la gestione ad una logica di "budget". Tale approccio permetterà, attraverso opportuni interventi, di arrivare alla valorizzazione di obiettivi e dei relativi indicatori finanziari che, posti a confronto con i risultati (performance), consentiranno di valutare l'impatto delle politiche di investimento e di gestione.

Inoltre ha avviato un progetto "Sviluppo di un modello di Budget Pluriennale" la cui finalità è la definizione di una nuova impostazione per la determinazione delle principali voci dei costi e dei ricavi, connessa anche alle novità legislative in materia di contabilità pubblica e programmazione generale per gli atenei, oltre che coerente alle strategie dell'Ateneo. In particolare il modello considera in ottica pluriennale:

- la programmazione del reclutamento del personale (in coerenza con le esigenze e gli obiettivi strategici interni, con i vincoli normativi sul turnover, con la gestione dei processi di tenure track);
- il piano degli investimenti edilizi;
- l'andamento delle spese obbligatorie connesse a contratti pluriennali;
- le principali voci di ricavo, connesse a FFO e contribuzione studentesca.

Lo scopo di tale modello analitico è quello di valutare la sostenibilità e l'impatto degli indirizzi strategici dell'Ateneo nel medio e lungo periodo.

INDICE DELLE FIGURE:

Figura 1: Esempio scheda obiettivo.....	17
Figura 2: Esempio piano obiettivi dirigenziali	18
Figura 3: Esempio scheda aree comportamentali.....	19
Figura 4: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance.....	36
Figura 5: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance dei dirigenti – obiettivi anno t	36
Figura 6: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance del personale non dirigente – anno t	37

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEL DIRETTORE GENERALE

SETTORE VALUTAZIONE – AREA DEL PERSONALE

24 NOVEMBRE 2017

© Copyright 2018

A seguito delle innovazioni normative in materia di valutazione della Dirigenza Generale introdotte dalla c.d. Legge Madia, viste le modifiche del DM 194/2017 in materia di indennità di risultato e la contestuale richiesta da parte del Consiglio di Amministrazione di una procedura di valutazione del Direttore Generale chiara e motivata, il seguente documento spiega in sintesi l'architettura per la valutazione del Direttore Generale (attori, oggetto della valutazione, strumenti e fasi) con tempi di implementazione già a partire dall'anno corrente (2017).

1. Premessa

Pareri del Consiglio di Amministrazione

Seduta del 26 luglio 2016

Il Consiglio di Amministrazione, preso atto del Parere del Collegio dei Revisori dei Conti e in particolare della raccomandazione ivi contenuta a una maggiore esplicitazione dei criteri di valutazione su obiettivi definiti mediante indicatori misurabili, ha approvato la proposta del Nucleo di Valutazione concernente la valutazione positiva del Direttore Generale per il periodo 01.01.2016 – 30.04.2016 (incarico *pro-tempore*) e ha preso atto delle linee di indirizzo per l'attività della Direzione Generale per il periodo 01.05.2016 – 30.04.2019.

Il Magnifico Rettore ha fatto presente come il Direttore Generale sia un Organo di Ateneo che assomma su di sé, in misura maggiore rispetto al passato, una responsabilità non solo di natura organizzativa ma anche di natura gestionale diffusa su tutta l'organizzazione, per tale motivo non è stata circoscritta l'attività del Direttore Generale ad una serie di indicatori, per evitare che le attività dello stesso si focalizzino solo in quel senso. Generalmente la valutazione per obiettivi e indicatori è una modalità utilizzata per misurare l'operato dei Dirigenti e non per quello del Direttore Generale.

Nella medesima seduta (26 luglio 2016) il Rettore ha concordato con il Direttore Generale le Linee di indirizzo per il periodo 01.05.2016 – 30.04.2019.

Seduta del 26 giugno 2017

Il Nucleo di valutazione nella seduta del 06 giugno 2017 ha concluso la propria relazione formulando il seguente parere: *“Tenuto conto della complessità organizzativa dell'Ateneo e considerate le azioni messe in campo dalla direzione generale, in relazione alla linee di indirizzo 2016-2019, esprime un giudizio ampiamente positivo sull'attività svolta dal 1 maggio al 31.12.2016”*. Il Consiglio di Amministrazione prende atto della valutazione positiva espressa dal Nucleo ma ritiene che non siano chiari i criteri di valutazione poiché non si evincono i criteri adottati nella valutazione delle attività, né il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati a cui commisurare l'indennità di risultato²⁸.

La procedura prevista dallo Statuto pone in capo al Consiglio di Amministrazione il parere finale su proposta del Nucleo di Valutazione d'intesa con il Rettore:

“L'Invito è quello di un maggior rispetto delle procedure da un punto di vista formale e sostanziale (indicazione obiettivi, grado di raggiungimento osservato, conseguente erogazione della retribuzione di risultato)”²⁹.

²⁸ La norma prevede che l'indennità di risultato sei pari al 20%, non si fa riferimento a livelli intermedi e metodologie di rilevazione.

²⁹ Il Collegio dei Revisori dei Conti nella seduta del 26 giugno 2017.

Nota sulla proposta presentata

La proposta presentata in questo documento è stata progettata per rispondere all'esigenza di aggiornamento tempestivo del sistema di valutazione del Direttore Generale e per essere immediatamente implementabile per gli anni 2017 e 2018.

Nel corso del 2018 l'intero sistema di valutazione, che ricomprende anche quello relativo al Direttore Generale, dovrà essere rivisto ed integrato alla luce delle recenti riforme normative (c.d. Riforma Madia) e di altri elementi non ancora noti, che saranno definiti nei nuovi Contratti Collettivi Nazionali³⁰ relativi al personale dirigente e tecnico-amministrativo.

³⁰ Le trattative per i nuovi CCNL sono state appena avviate.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

1. Gli attori

“La valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore Generale viene approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione, d’intesa con il Rettore”

(Art. 10 co. 4 dello Statuto di Ateneo)

L’art. 10 dello Statuto di Ateneo norma il processo di valutazione e gli **attori coinvolti** in base alle direttive previste dall’art. 14, co.4, lettera e del D.lgs 150/2009 (c.d. legge Brunetta) e alle indicazioni fornite da CIVIT con delibera n. 123 del 2010 in materia di valutazione nella Pubblica Amministrazione.

In linea con i principi statutari e con le normative in materia di valutazione della dirigenza generale nella Pubblica Amministrazione: il **Nucleo di Valutazione** è chiamato ad esprimere la proposta di valutazione del **Direttore Generale**, sentito il **Magnifico Rettore**; spetta al **Consiglio di Amministrazione** approvare la valutazione espressa e stabilire - entro l’intervallo della fascia di riferimento - la retribuzione di risultato da corrispondere (max 20%).

Il **Magnifico Rettore** è il principale referente da cui il Nucleo di Valutazione acquisisce informazioni a supporto della valutazione, rappresentando il responsabile del perseguimento delle finalità dell’Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito (art. 4 – Statuto di Ateneo). Attraverso un’analisi di *benchmarking* effettuata su altri Atenei statali italiani si è potuto riscontrare come, nonostante l’architettura valutativa sia prescritta da legge, il ruolo del Magnifico Rettore, in qualità di principale referente rispetto a determinati aspetti della performance, sia pressoché una costante (si veda l’**Allegato 2b** – Contesto normativo e universitario italiano).

Tabella 1 – Sintesi Architettura Valutativa

Organo	Ruolo nel processo
Nucleo di Valutazione	Propone la valutazione del Direttore Generale, d’intesa con il Magnifico Rettore, entro l’intervallo della rispettiva fascia di riferimento come definito da DM 194/2017.
Direttore Generale	Organo valutato.
Magnifico Rettore	Principale referente a supporto della valutazione in quanto responsabile del perseguimento delle finalità dell’Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito (art. 4 – Statuto di Ateneo).
Consiglio di Amministrazione	Approva la valutazione proposta dal NdV e la relativa retribuzione di risultato.

2. Metodologia valutativa e Sistema

Il sistema di valutazione, implementato già a partire dal 2017 prevede una serie di indici di riferimento, forniti dagli uffici competenti, necessari al Nucleo di valutazione per effettuare una diagnosi dell'operato del Direttore Generale quanto più ancorata ai risultati oggettivamente rilevabili.

Ad oggi, in ragione dell'operabilità, il Sistema è stato agganciato a dei sistemi gestionali di rilevazione già esistenti, nati per misurare la performance complessiva dell'Ateneo.

L'attuale sistema di valutazione si aggancia ad indicatori forniti da sistemi gestionali (impatti dell'azione amministrativa da Piano Integrato) che nascono per rispondere "direttamente" a domande diverse da quelle per cui nasce il sistema di valutazione del Direttore Generale. Per ovviare metodologicamente a questo aspetto è importante considerare gli elementi quantitativi a supporto non come degli indicatori diretti, ma come degli **indici**: degli elementi che indirettamente forniscono al Nucleo di Valutazione le informazioni utili ad esprimere un parere motivato basato su una diagnosi dell'operato del Direttore Generale, supportata anche da importanti fattori di contesto (forniti principalmente dal Magnifico Rettore nella sua Relazione a Supporto della valutazione – si veda **Allegato 1C** - Relazione a Supporto della Valutazione del Direttore Generale).

Rispetto agli indici reperibili dal sistema di misurazione e valutazione di Ateneo, l'operato del Direttore Generale nel sistema proposto può essere osservato attraverso tre dimensioni:

- efficacia;
- soddisfazione degli utenti (customer);
- efficienza.

L'**efficacia** è rilevabile attraverso le azioni strategiche volte a migliorare una condizione data, a modificare cioè lo *status quo* organizzativo. Per tale motivo si considerano gli indicatori presenti nel Piano Strategico perché ideati per misurare esattamente questo aspetto.

Rispetto all'efficacia percepita, è necessario prendere in considerazione indicatori forniti dagli strumenti di Customer Satisfaction. Questo aspetto deve riguardare, in maniera integrata, l'intero sistema di misurazione e valutazione di Ateneo, come richiesto dalle recenti riforme normative; a fronte di questo, si ritiene opportuno implementare questo aspetto a partire dal 2019, in modo tale che i sistemi di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale (compresa anche quella che riguarda i Dirigenti) possano essere allineati.

La seconda dimensione fa riferimento alla percezione che i membri interni ed esterni all'organizzazione hanno dei servizi erogati e delle scelte fatte. In tal caso la rilevazione è agganciata ad indicatori **di customer satisfaction**. Questa dimensione fornisce completezza e trasversalità al sistema poiché permette di comprendere come in ogni comparto del sistema organizzazione siano effettivamente percepite le azioni intraprese dal Direttore Generale.

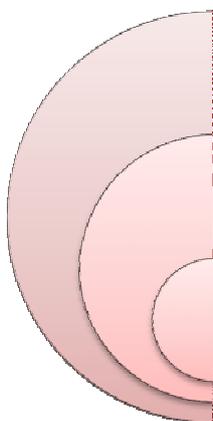
L'**efficienza** si manifesta attraverso azioni volte a razionalizzare e/o semplificare la condizione organizzativa data. In tale senso è fondamentale, ai fini della performance del Direttore Generale, prendere in esame gli indicatori del Piano Integrato strettamente legati a queste azioni di economicità e funzionamento.

Al fine di rendere il sistema di valutazione coerente da un punto di vista progettuale e metodologico, in un'ottica di organizzazione come sistema aperto - in cui elementi diversi concorrono a produrre un risultato - è importante fornire gli elementi per rilevare due livelli di analisi:

- il livello generale, il framework di riferimento, l'ambiente che inevitabilmente influenza determinate azioni: a tal proposito si è deciso di utilizzare, a partire dal 2018, come informazione utile le **Linee annuali di indirizzo** che il Magnifico Rettore definisce insieme al Direttore Generale, e che vengono comunicate al Nucleo di Valutazione e al Consiglio di Amministrazione. Queste informazioni sono utili poiché modificano l'ambiente nel quale opera il Direttore Generale in base alla definizione di priorità, che impatta su un'importante fattore della dimensione ambientale: il tempo.
- Il livello individuale, cioè le **competenze agite**, l'insieme di conoscenze e capacità utili a rielaborare le informazioni provenienti dall'ambiente organizzativo al fine di produrre una risposta specifica; a tal proposito è stata dedicata una sezione del sistema alla valutazione delle competenze del Direttore Generale.

Tutti gli elementi scelti hanno lo scopo primario di fornire completezza al quadro di informazioni utili al Nucleo per effettuare la diagnosi valutativa. Nascono come informazioni di supporto, rappresentative di fatti ed eventi concreti e hanno la sola funzione di "fotografare" l'organizzazione in un determinato momento, al fine di supportare il Nucleo di Valutazione nell'esprimere una valutazione motivata.

Le dimensioni della performance generale indagate



Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> •Linee annuali di indirizzo (2018)
Aspetti organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> •efficacia (da Piano Integrato) •efficienza (da Piano Integrato) •qualità (da Customer Satisfaction - 2019)
Individuo	<ul style="list-style-type: none"> •competenze agite •profilo individuale

3. Oggetto della valutazione

La valutazione del Direttore Generale, in quanto Organo di presidio, coordinamento e miglioramento dell’Azione Amministrativa, si compone di **elementi quantitativi** (indici) e di **elementi qualitativi** (pareri) sistematizzati e commentati in un unico documento valutativo (Relazione Valutativa) a cura del Nucleo di Valutazione.

Box 3.1 –Elementi quantitativi e qualitativi a supporto della valutazione

Gli elementi quantitativi a supporto della valutazione (indici).

1. Valutazione sintetica su **Linee annuali di indirizzo dell’azione del Direttore Generale**, da parte del Magnifico Rettore.
2. Indici da Piano Integrato (selezionati ad inizio anno dal Magnifico Rettore, anche in coerenza alle Linee annuali di indirizzo del DG) collegati agli **impatti dell’azione amministrativa**.
3. Indici legati alla **Customer Satisfaction** (dal 2019).
4. Valutazione complessiva delle **competenze agite** dal Direttore Generale (comportamenti organizzativi).

Si parla di elementi quantitativi quando le informazioni che giungono al Nucleo di Valutazione, in formato numerico, rappresentano la rilevazione diretta di un determinato fattore (indicatori da Piano Integrato e Piano Strategico), oppure rappresentano una sintesi di informazioni qualitative attraverso delle scale di misurazione, come nel caso del punto 4.

Sono presenti indici estratti da sistemi gestionali preesistenti (es. indicatori da Piano Integrato per gli impatti dell’azione amministrativa, Customer Satisfaction a partire dal 2019) ed indici sintetici forniti dal Magnifico Rettore (es. l’indice sulle Linee annuali di indirizzo del Direttore Generale e sulle competenze agite dal Direttore Generale).

Gli elementi qualitativi a supporto della valutazione (pareri).

Pareri del Magnifico Rettore rispetto a:

1. risultati dell’azione amministrativa in relazione a: **contesto organizzativo** di riferimento; **complessità organizzativa**; **rapporti** con gli **altri Organi** di Governo; **presidio** dei servizi amministrativi; **risultati e attuazione** delle Linee annuali di indirizzo e del Piano Direzionale e delle **risorse** a disposizione;
2. l’operato complessivo del Direttore Generale in termini di: **competenze agite** ed azioni intraprese al fine del raggiungimento dei risultati di Ateneo, **gestione dei collaboratori**; profilo complessivo del Direttore Generale anche rispetto al grado di **rappresentanza all’esterno dell’Ateneo** e di **gestione delle relazioni**.

Si parla di elementi qualitativi quando le informazioni che giungono al Nucleo di Valutazione sono riportate sotto forma di relazione, non convertite su scala numerica. Lo scopo di questa tipologia di elementi è quello di fornire quadri di contesto, laddove i soli numeri non sarebbero in grado di farlo.

E’ importante precisare che gli elementi quantitativi e qualitativi prodotti dal Sistema rappresentano un supporto alla valutazione e non la valutazione stessa.

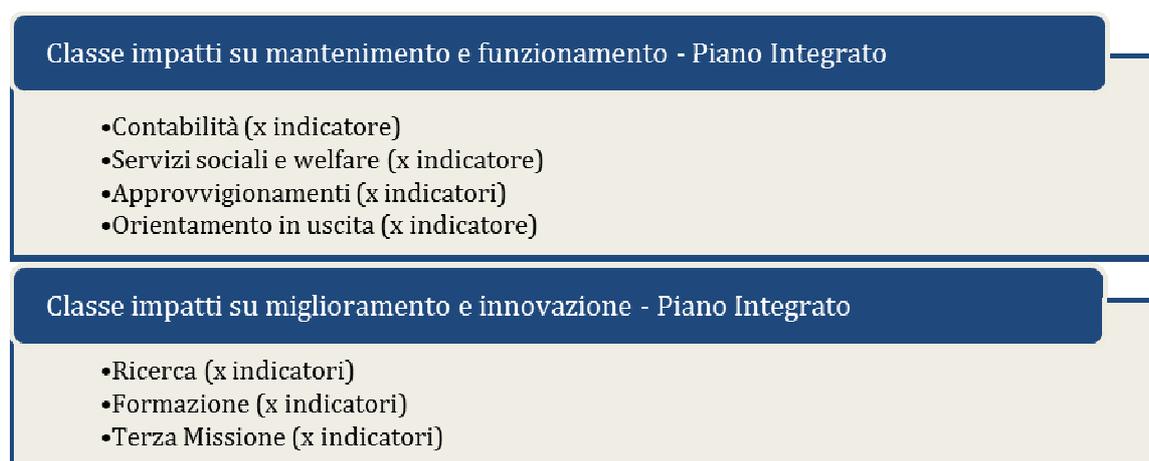
3.1 Impatti dell'azione amministrativa

Attraverso indicatori di tipo *top-down*, estrapolati a partire dal Piano Integrato, è possibile fornire al Nucleo di Valutazione indici numerici utili a rilevare l'impatto che l'azione amministrativa ha su aspetti di mantenimento e funzionamento dell'Ateneo (selezione di indicatori da Piano Direzionale, a cura del Magnifico Rettore) e su aspetti di miglioramento e innovazione dell'Ateneo (selezione di indicatori da Piano Strategico, a cura del Magnifico Rettore).

La scelta di utilizzare questa tipologia di indicatori è dovuta al forte collegamento che intercorre tra azioni/strategie di intervento adottate dal Direttore Generale e gli impatti che quest'ultime hanno in termini di Performance Organizzativa, gli impatti cioè sul Sistema Organizzazione tutto.³¹

Gli indicatori più opportuni sono selezionati dal Magnifico Rettore, confrontandosi con il Direttore Generale, in sede di definizione delle Linee annuali di indirizzo, anche in coerenza con queste ultime, informandone il Nucleo di Valutazione e il Consiglio di Amministrazione. L'implementazione di questa fase è prevista a partire dal 2018, in quanto l'adozione del sistema a fine anno 2017 non permette una definizione di strategie a posteriori, essendo l'implementazione di quest'ultime già avviata.

Figura 3.1 – Gli ambiti di impatto dell'azione amministrativa



2. Box 3.2: Indicatori legati alla Customer Satisfaction (da implementare a partire dal 2019).

Sono indicatori di tipo *bottom-up* finalizzati a rilevare la percezione di efficacia ed efficienza dei servizi erogati. Questa tipologia di indicatori è annualmente rilevata in appositi questionari dell'indagine *Good Practice*³² e considerata con indicatori sintetici nella valutazione della performance Organizzativa da Piano Integrato.

³¹ A tendere, per l'anno 2019, si presuppone uno sviluppo del Sistema di Valutazione che contempli anche la dimensione dell'efficacia percepita a partire dai dati forniti dalla Customer Satisfaction come indicatori sugli impatti dell'azione amministrativa rispetto alla qualità dei servizi.

³² Si fa riferimento a 4 questionari del progetto Good Practice (personale TA, Docenti, Studenti primo anno, Studenti anni successivi al primo) con le rispettive aree di indagine.

L'introduzione della Customer Satisfaction all'interno del Sistema di valutazione individuale del DG sarà implementata a partire dal 2019, con inizio lavori sul Sistema di Valutazione dal 2018 in modo da chiudere la procedura valutativa 2017 ed allineare l'intero Sistema di Misurazione e Valutazione³³.

3.2 Linee annuali di indirizzo dell'azione del Direttore Generale da parte del Magnifico Rettore (dal 2018)

Prima dell'inizio dell'anno di riferimento per la valutazione, il Magnifico Rettore individua insieme al Direttore Generale gli ambiti di priorità che devono essere presidiati nel corso dell'anno che sta per iniziare, a partire dalle priorità che riguardano l'Ateneo e su cui è chiamato ad agire il Direttore Generale.

Le Linee annuali di indirizzo fungono da riferimento per le azioni e l'operato del Direttore Generale. Vengono definite entro l'inizio dell'anno di riferimento dal Magnifico Rettore, a seguito di un confronto con il Direttore Generale, e comunicate al Consiglio di Amministrazione, per sua presa d'atto, e al Nucleo di Valutazione.

E' previsto un monitoraggio intermedio tra il Magnifico Rettore e il Direttore Generale, indicativamente a metà anno di riferimento, per verificarne l'attuazione ed impostare eventuali azioni correttive; gli esiti del monitoraggio vengono comunicati dal Magnifico Rettore al Nucleo di Valutazione.

Nella propria Relazione a supporto della valutazione del Direttore Generale, il Magnifico Rettore dovrà riportare le azioni poste in atto e i risultati raggiunti in riferimento alle Linee annuali di indirizzo, oltre ad un indice numerico rappresentante la valutazione complessiva su scala da 1 a 100.

L'implementazione di questa fase è prevista a partire dal 2018, in quanto l'approvazione del sistema avviene a fine 2017 e non è quindi possibile prevedere la definizione di tali Linee annuali di indirizzo a fine anno.

Si ipotizza per il 2017 di utilizzare come riferimento le **Linee triennali di Indirizzo per l'attività della Direzione Generale** per il periodo 01.05.2016 – 30.04.2019 presentate in Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 luglio 2016.

3.3 Aspetti comportamentali e competenze agite dal Direttore Generale

Gli aspetti comportamentali e le competenze agite contribuiscono alla valutazione della prestazione e fanno riferimento alle azioni osservabili messe in atto dal Direttore Generale, sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera e dalle sue caratteristiche individuali.

Il **Magnifico Rettore**, considerata la sua diretta conoscenza del contesto nel quale il Direttore Generale agisce e del suo operato, fornisce al Nucleo, nella sua Relazione a supporto della valutazione, informazioni utili ad esprimere una valutazione complessiva che tenga conto anche di questi aspetti, oltre ad un indice numerico rappresentante la valutazione complessiva su scala da 1 a 5.

³³ Va specificato che ad oggi, stando a quanto richiesto dalla riforma c.d. Madia, la Customer Satisfaction deve essere oggetto di valutazione della performance organizzativa già dal 2018. Non si fa espresso riferimento ad un suo inserimento nella valutazione della performance individuale. L'Ateneo ha valutato indispensabile attendere l'adeguamento dei Contratti Nazionali.

La valutazione dei comportamenti organizzativi spetta al Magnifico Rettore per un *principio di osservabilità* funzionale alla tenuta metodologica del sistema di valutazione. La valutazione delle singole aree comportamentali viene comunicata dal Magnifico Rettore al Direttore Generale per fornire feedback e suggerimenti di sviluppo mirati.

Ai fini della valutazione della performance del Direttore Generale si considera la valutazione complessiva quale media delle valutazioni espresse dal Magnifico Rettore sulle singole aree comportamentali. Le aree comportamentali oggetto di valutazione per l'anno di riferimento vengono individuate dal Magnifico Rettore tra quelle in uso per il personale dirigente, in sede di definizione delle Linee annuali di indirizzo e in coerenza con esse.

Per l'anno di valutazione 2017 il Direttore Generale sarà valutato su tutte le aree comportamentali, non essendo possibile la fase di definizione delle attese comportamentali da parte del Magnifico Rettore.

4. Gli strumenti della Valutazione

Nel proporre la valutazione il Nucleo utilizzerà una serie di elementi forniti, in parte dal sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e in parte dal Magnifico Rettore.

Si specifica che tutti gli elementi riportati nella scheda di rilevazione a supporto della valutazione:

- non rappresentano una valutazione, quest'ultima deve essere espressa nella Relazione Valutativa del Nucleo di Valutazione;
- guidano il Nucleo nella stesura della Relazione Valutativa ma non escludono la possibilità di una richiesta, da parte dello stesso Nucleo, di una documentazione aggiuntiva, qualora ritenesse necessari maggiori livelli di analisi;
- hanno lo scopo di fornire le informazioni utili alla valutazione in modo che siano le medesime, sia per il parere espresso dal Magnifico Rettore, sia per il parere conclusivo espresso dal Nucleo di Valutazione;
- hanno lo scopo di standardizzare le informazioni utili alla valutazione per consentire delle analisi longitudinali tra le valutazioni annuali del Direttore Generale, al fine di favorire la confrontabilità in un'ottica di miglioramento e sviluppo;
- hanno lo scopo di aiutare a produrre un documento valutativo standardizzato, poiché essendo la Relazione del Nucleo parte integrante del processo valutativo è necessario garantire la sua replicabilità in un'ottica di trasparenza e correttezza procedurale.

4.1 Scheda indicatori di impatto dell'azione amministrativa a supporto della valutazione.

Consiste in un documento che sintetizza, in modo organizzato, gli elementi quantitativi a supporto della valutazione dei risultati. Si tratta di informazioni numeriche estratte dalla Relazione della Performance che fungono da guida per la compilazione della Relazione Valutativa (per visione completa della Scheda si rimanda all'**Allegato 1B**).

4.2 Relazione a supporto della Valutazione del Direttore Generale del Magnifico Rettore

Si tratta di un documento a cura del Magnifico Rettore, quale principale Organo referente dell'operato del Direttore Generale. Consiste nella stesura di una relazione dettagliata, da riportare al Nucleo, sui risultati e le azioni intraprese dal Direttore Generale, tenuto conto anche delle competenze agite. La Relazione inoltre riporta anche la valutazione del Magnifico Rettore rispetto all'attuazione delle Linee annuali di indirizzo e la valutazione complessiva sulle competenze agite del Direttore Generale (si rimanda all'**Allegato 1C**).

I pareri espressi dal Magnifico Rettore all'interno della relazione riguardano:

- il contesto di riferimento, le risorse, la complessità organizzativa e gli eventi distintivi dell'anno di riferimento per la valutazione;
- i risultati assicurati dal Direttore Generale in termini di impatto dell'azione amministrativa, anche rispetto agli indicatori estratti da Piano Integrato e Piano Strategico;
- le azioni poste in atto e i risultati raggiunti in riferimento alle Linee annuali di indirizzo, oltre ad un indice numerico rappresentante la valutazione complessiva su scala da 1 a 100;
- l'operato complessivo del Direttore Generale, in merito a determinate aree comportamentali e alle competenze agite, riassunto anche sotto forma di un indice numerico (scala da 1 a 5).

4.3 La Relazione Valutativa del Nucleo di Valutazione

La Relazione Valutativa (**Allegato 1D**) è un documento redatto dal Nucleo al fine di motivare la valutazione sull'operato del Direttore Generale al Consiglio di Amministrazione. Quest'ultimo sulla base di tale proposta

valutativa propone l'indennità di risultato da corrispondere al Direttore Generale, fino ad un massimo del 20% del corrispettivo economico previsto da DM 194/2017. Nel sistema si propone una graduazione dell'indennità di risultato in base alla valutazione complessiva espressa dal Nucleo di Valutazione e approvata dal Consiglio di Amministrazione (si veda Allegato 1D in fondo).

La relazione valutativa, basandosi su elementi quantitativi e qualitativi, permette una diagnosi attenta e motivata dell'operato del Direttore Generale da parte del Nucleo di Valutazione. Lo scopo ultimo è quello di sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione una valutazione esaustiva e motivata dei risultati del Direttore Generale.

5. Riepilogo del Processo di valutazione

Processo valutazione anno 2017	2017		2018											
	novembre	dicembre	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	
1) Definizione delle linee di indirizzo annuali e degli indici quantitativi di misurazione della performance organizzativa *														
Individuazione da parte del MR, sentito il DG														
Comunicazione al NdV per loro presa d'atto e recepimento di loro eventuali indicazioni o richieste di specificazioni														
Comunicazione al CdA per presa d'atto														
2) Monitoraggio intermedio relativo alle linee di indirizzo concordate per l'anno in corso *														
Monitoraggio fra DG ed MR per l'anno in corso														

Comunicazione del MR al NdV, tramite apposita relazione, degli esiti del monitoraggio sull'anno in corso														
3) Valutazione sull'operato dell'anno precedente														
Relazione sulla Performance 2017 (30/06/2018)														
Invio al NdV della relazione da parte del MR e degli esiti di misurazione degli indici (da Relazione sulla Performance)														
Redazione della Relazione Valutativa del NdV														
Approvazione proposta di valutazione del NdV in CdA (prima seduta utile)														

* Le fasi 1 e 2 per il 2017 non sono applicabili, in quanto l'adozione del sistema a fine anno 2017 non permette una definizione di strategie a posteriori, essendo l'implementazione di quest'ultime già avviata. Riguardo alle Linee annuali di indirizzo, per il 2017 si ipotizza di fare riferimento alle Linee triennali di Indirizzo per l'attività della Direzione Generale per il periodo 01.05.2016 – 30.04.2019 presentate in Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 luglio 2016.

Processo valutazione anno 2018 (a regime)	2017		2018						2019						
	novembre	dicembre	gennaio	febbraio	giugno	luglio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre
1) Definizione delle linee di indirizzo annuali e degli indici quantitativi di misurazione della performance organizzativa															
Individuazione da parte del MR, sentito il DG															
Comunicazione al CdA per presa d'atto															
Comunicazione al NdV															
2) Monitoraggio intermedio relativo alle linee di indirizzo concordate per l'anno in corso															

Monitoraggio fra DG ed MR per l'anno in corso														
Comunicazione del MR al NdV, tramite apposita relazione, degli esiti del monitoraggio sull'anno in corso														
3) Valutazione sull'operato dell'anno precedente														
Relazione sulla Performance 2018 (30/06/2019)														
Invio al NdV della relazione da parte del MR e degli esiti di misurazione degli indici (da Relazione sulla Performance)														
Redazione della Relazione Valutativa del NdV														
Approvazione proposta di valutazione del NdV in CdA (prima seduta utile)														
Liquidazione della retribuzione di risultato DG														

ALLEGATO 1A - SINTESI STRUMENTI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

DOCUMENTO	CHI LO PRODUCE	IN COSA CONSISTE	FINALITA'
Scheda indicatori di impatto dell'azione amministrativa a supporto della valutazione	Uffici competenti	Fornisce al Nucleo, in maniera sintetica ed organizzata i principali elementi quantitativi (indici collegati all'impatto dell'azione amministrativa) da tenere in considerazione per la valutazione del Direttore Generale	Fornire al Nucleo gli elementi quantitativi utili alla stesura della Relazione Valutativa da presentare al CdA.
Relazione a supporto della Valutazione del Direttore Generale e proposta valutativa	Magnifico Rettore	Analizza il contesto di riferimento, il grado di complessità organizzativa, le risorse, gli eventi distintivi e le criticità dell'anno oggetto di valutazione, il quadro di strategie più ampio e le scelte intraprese. Analizza l'operato complessivo, in termini di competenze agite e di relazioni con gli Organi accademici e con terzi e altri elementi se presenti. Proposta di valutazione sull'attuazione delle Linee annuali di indirizzo e delle competenze agite.	Fornire al Nucleo pareri, commenti e informazioni di contesto, oltre ad una proposta di valutazione sull'attuazione delle Linee annuali di indirizzo e delle competenze agite, in qualità di Organo responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo.
Relazione valutativa	Nucleo di Valutazione	Relazione avente ad oggetto la proposta di valutazione motivata del Direttore Generale. La stesura segue un format standardizzato rappresentando il documento ufficiale che viene presentato in CdA per la definitiva approvazione.	Fornire al Consiglio di Amministrazione la proposta di valutazione complessiva dei risultati e dell'operato del Direttore Generale, motivata sulla base degli elementi raccolti, ai fini dell'approvazione.

Approvazione in CdA

ALLEGATO 1B - SCHEDA INDICATORI DI IMPATTO AZIONE AMMINISTRATIVA A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE

Impatti dell’Azione Amministrativa			
Impatti collegati al mantenimento e funzionamento dell’organizzazione – selezione di indicatori da Piano integrato (sezione Piano Direzionale)			
AMBITO	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	ESITI PERFORMANCE (ANNO
PIANO DIREZIONALE
	
	
	
	
	
Impatti collegati al miglioramento e innovazione dell’organizzazione – selezione di indicatori da Piano Integrato (sezione Piano Strategico)			
AMBITO	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	ESITI PERFORMANCE (ANNO
RICERCA

FORMAZIONE

TERZA MISSIONE

ALLEGATO 1C - RELAZIONE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

RELAZIONE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE. A CURA DEL MAGNIFICO RETTORE ANNO	
SEZIONE 1 – Risultati dell’azione amministrativa in relazione al contesto organizzativo di riferimento; complessità organizzativa ; rapporti con gli altri Organi di Governo; presidio dei servizi amministrativi; attuazione delle Linee annuali di indirizzo e del Piano Direzionale e degli indirizzi strategici di Ateneo; risorse a disposizione.	
SEZIONE 2. Operato complessivo del Direttore Generale in termini di competenze agite ed azioni intraprese al fine del raggiungimento dei risultati di Ateneo, gestione dei collaboratori ; profilo complessivo del Direttore Generale anche rispetto al grado di rappresentanza all’esterno dell’Ateneo e di gestione delle relazioni .	
ALTRO – Ulteriori elementi (se presenti)	
Valutazione sull’attuazione delle Linee annuali di indirizzo del Direttore Generale: Punteggio da 1 a 100:	
Valutazione complessiva delle competenze agite dal Direttore Generale: Punteggio da 1 a 5*:	

* La valutazione delle competenze agite è espressa su una scala da 1 a 5 in quanto media delle valutazioni espresse sulle singole aree comportamentali. Nella Relazione valutativa a cura del Nucleo di Valutazione la media qui riportata viene riparametrata su un punteggio da 1 a 100 per rendere l’informazione coerente alla scala di valutazione degli altri elementi quantitativi considerati.

ALLEGATO 1D – RELAZIONE VALUTATIVA ANNO – PROSPETTO E SIMULAZIONE

**RELAZIONE VALUTATIVA DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE SULLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE
DEL DIRETTORE GENERALE
UNIVERSITA' DI BOLOGNA – ANNO**

SEZIONE I – ELEMENTI QUANTITATIVI

1. Impatti dell'azione amministrativa	
Si basa sui risultati rilevati nella Relazione sulla Performance dell'anno di riferimento e dalle relative informazioni di contestualizzazione fornite dal MR	
a) Impatti dell'azione amministrativa collegati alla continuità (mantenimento e funzionamento dell'organizzazione), a partire dal livello di raggiungimento degli indicatori ad essi collegati rispetto ai target definiti nel Piano Integrato (sezione Piano Direzionale).	Punteggio da 1 a 100 85
b) Impatti dell'azione amministrativa collegati alla discontinuità (miglioramento e innovazione dell'organizzazione) a partire dal livello di raggiungimento degli indicatori ad essi collegati rispetto ai target definiti nel Piano Integrato (sezione Piano Strategico).	Punteggio da 1 a 100 83
c) Impatti dell'azione amministrativa collegati alla qualità dei servizi a partire dagli indicatori di Customer Satisfaction (implementabile dal 2020).	Punteggio da 1 a 100
Media Punteggio da 1 a 100	84
2. Linee annuali di indirizzo del Direttore Generale	
(da Relazione a Supporto della Valutazione del Magnifico Rettore)	
Punteggio da 1 a 100	95
3. Competenze agite dal Direttore Generale	
(indice numerico – media – da Relazione a Supporto della Valutazione del Magnifico Rettore)	
*Riparametrazione su base 100	
<i>Es. calcolo: $4,0:5=X:100 \rightarrow 4,0*100/5 = 80$</i>	Punteggio da 1 a 100* 80

SEZIONE II – ELEMENTI QUALITATIVI

VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA (contesto organizzativo di riferimento; complessità organizzativa; rapporti con gli altri Organi di Governo; presidio dei servizi amministrativi; impatti dell'azione amministrativa; risorse a disposizione) e **VALUTAZIONE DELL'OPERATO COMPLESSIVO DEL DIRETTORE GENERALE** (competenze agite ed azioni intraprese al fine del raggiungimento dei risultati di Ateneo; gestione dei collaboratori; profilo complessivo del Direttore Generale anche rispetto al grado di rappresentanza all'esterno dell'Ateneo e di gestione delle relazioni).

Visti tutti gli elementi la valutazione del grado di raggiungimento dei risultati individuali è pari a:

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DA 1 A 100 = **90***

*La proposta di valutazione è diversa dalla media dei 3 elementi quantitativi riportati nella prima parte della Relazione (pari a 86,33).

NOTA A LATERE: ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato, in sede di Consiglio di Amministrazione la valutazione proposta dal Nucleo di Valutazione dovrà essere confrontata con le fasce di indennità per determinare l'indennità di risultato erogata al Direttore Generale.

Fasce di indennità di risultato

da 0 a 20 pt = 0% del trattamento stipendiale lordo annuo

da 21 a 40 pt = 5% del trattamento stipendiale lordo annuo

da 41 a 60 pt = 10% del trattamento stipendiale lordo annuo

dal 56 a 80 pt = 15% del trattamento stipendiale lordo annuo

da 81 a 100 pt = 20% del trattamento stipendiale lordo annuo

ALLEGATO 2A – CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

A decorrere dal 30.03.2017 è entrato in vigore il DM del MIUR n. 194 avente ad oggetto *la determinazione del trattamento economico dei Direttori Generali delle Università Statali e degli Istituti statali ad ordinamento speciale per il quadriennio 2017-2020*. Il DM definisce nuovi criteri e parametri per la determinazione del trattamento economico della figura del Direttore Generale (Art. 1) e determina la collocazione della medesima posizione su sei fasce di indennità (anziché quattro come precedentemente disposto). Il DM 194/2017 apporta delle modifiche al Decreto interministeriale n. 135 del 23 maggio 2001, utilizzato fino al 2016 per determinare il trattamento economico dei Direttori Generali.

Art. 1 (DM 194/2017) - Parametri e punteggi per il triennio 2017-2020

Il trattamento economico dei Direttori Generali delle Università Statali e degli Istituti statali ad ordinamento speciale è fissato nelle sei fasce di cui all'Art. 2, tenendo conto dei seguenti criteri e punteggi:

1. Importo del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) dell'anno precedente.

FFO	Punti
Fino a 15 milioni di euro	10
Da 15,001 a 30 milioni di euro	20
Da 30.001 a 60 milioni di euro	30
Da 60.001 a 120 milioni di euro	40
Da 120.001 a 180 milioni di euro	50
Da 180.001 a 280 milioni di euro	65
Oltre 280 milioni di euro	75

2. Unità di personale di ruolo (Professori, Ricercatori a tempo indeterminato e Determinato, Personale Dirigente e Tecnico Amministrativo a tempo indeterminato) in servizio al 31.12 dell'anno precedente.

Personale	Punti
Fino a 200	10
Da 201 a 400	20
Da 401 a 700	30
Da 701 a 1.000	40
Da 1.001 a 1.500	50
Da 1.501 a 2.000	60
Oltre 2.000	70

3. Numero di Studenti in corso, inclusi gli studenti iscritti alle Scuole di specializzazione e i dottorati di ricerca. A tal fine sono presi in considerazione i dati utilizzati dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della ricerca per il calcolo del costo standard per studente in corso del FFO dell'anno precedente e il numero di specializzandi e di dottorandi di ricerca al 31/12 dell'anno precedente.

Studenti	Punti
Fino a 4.000	10
Da 4.001 a 8.000	20
Da 8.001 a 14.000	30
Da 14.001 a 20.000	40
Da 20.001 a 30.000	50
Da 30.001 a 40.000	60

Oltre 40.000	70
--------------	----

4. Presenza corso di laurea magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia

Medicina	Punti
SI	20
NO	0

Art. 2 (DM 194/2017) – Fasce di indennità

1. sulla base dei criteri e punteggi di cui all'art. 1 e in relazione al totale del punteggio raggiunto viene determinata la fascia di appartenenza e la retribuzione annua lorda minima e massima, comprensiva della tredicesime mensilità, del trattamento stipendiale del Direttore Generale come indicato nella seguente tabella.

Fascia	Punteggio totale	Retribuzione minima	Retribuzione massima
1 ^a	Superiore a 190	Euro 173.000	Euro 183.000
2 ^a	Da 166 a 190	Euro 160.000	Euro 172.000
3 ^a	Da 141 a 165	Euro 147.000	Euro 159.000
4 ^a	Da 121 a 140	Euro 131.000	Euro 146.000
5 ^a	Da 101 a 120	Euro 115.000	Euro 130.000
6 ^a	Fino a 100	Euro 102.000	Euro 114.000

Al Direttore Generale, in aggiunta alla retribuzione stipendiale, compete una **retribuzione di risultato** pari ad un massimo del **20%** del trattamento stipendiale lordo annuo da erogarsi in proporzione ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati.

Il DM n. 194/2017, così come il precedente DM n. 135/2001, non entra nel merito della metodologia finalizzata a valutare tale indennità di risultato, né predispone dei *range* di valore (minimo e massimo) per determinarla.

D.lgs 150/2009 (come modificato dal D.lgs 75/2017 – C.d. Riforma Madia)

L'art. 9, comma 1bis: per i Dirigenti di livello generale di cui all'art. 19 comma 3 e 4 D.lgs 165/2001, si valuta anche il raggiungimento di obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione del Piano della Performance (Piano integrato per le Università), oltre a quelli specifici definiti nel contratto individuale.

ALLEGATO 2B – CONTESTO UNIVERSITARIO ITALIANO

Prendendo come *benchmark* l'Università di Bologna, sono stati osservati i sistemi di valutazione delle seguenti Università:

- Federico II di Napoli;
- Università di Firenze;
- La Sapienza di Roma;
- Università di Padova;
- Università di Torino.

L'analisi è stata condotta sui documenti relativi al Ciclo della Performance (documento sul Sistema di Misurazione e valutazione della performance³⁴ e Piano della Performance o Piano Integrato) pubblicati nei siti delle Università sopra indicate o sul Portale della Performance.

In sintesi:

- **Due** Università **su cinque** analizzano i **risultati organizzativi** (Federico II di Napoli e Università degli Studi di Torino), prendendo in esame gli indicatori emersi dalla valutazione della Performance Organizzativa.
- **Tutte** le Università indagate fanno valutazione degli **obiettivi individuali**, anche se con pesi diversi, prendendo in esame gli obiettivi strategici di Ateneo (Piano della Performance), l'Ateneo di Padova fa esplicito riferimento alle Linee di Indirizzo fornite dal Magnifico Rettore.
- **Quattro** Università, Firenze esclusa, effettuano una valutazione dei **comportamenti organizzativi** (anche chiamati obiettivi comportamentali) facendo esplicito riferimento ad aree comportamentali la cui valutazione spetta al Nucleo di Valutazione.
- **Una** Università (Torino) prende in analisi la capacità espressa dal Direttore Generale di applicare il principio di valutazione a distribuzione forzata imposto dalla 150/2009 e confermato dalla c.d. Legge Madia che prevede la **differenziazione delle valutazioni** individuali dei Dirigenti.

³⁴ Le informazioni riportate in questi documenti sono generali e non entrano nel dettaglio di singoli obiettivi e/o indicatori specifici per il Direttore Generale.

Tabella 3.1 – cosa si valuta nei principali Atenei italiani.

Università Federico II di Napoli	
COSA SI VALUTA	<p>1. RISULTATI ORGANIZZATIVI: no</p> <p>2. OBIETTIVI: obiettivi strategici triennali con relativi target ed indicatori, definiti e assegnati dal Rettore.</p> <p>3. OBIETTIVI COMPORTAMENTALI: capacità di raggiungimento degli obiettivi complessivi (peso 15%); orientamento al cliente interno/esterno (peso 15%); leadership (peso 25%); gestione e valorizzazione dei collaboratori (peso 20%); capacità di programmazione (10%); problem solving (peso 15%).</p>
Università di Firenze	
COSA SI VALUTA	<p>1. RISULTATI ORGANIZZATIVI: performance organizzativa (raggiungimento di obiettivi organizzativi di Ateneo – peso 35%)</p> <p>2. OBIETTIVI: raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione e inserito nel Piano Integrato della Performance (performance individuale di funzione; performance individuale su azioni derivati dal Piano Strategico). Nella sezione degli obiettivi si tiene conto dell'effettivo impatto che l'azione del DG può avere sui processi a rischio dell'Ateneo (peso 35%).</p> <p>3. COMPORAMENTI: capacità manageriali e comportamenti organizzativi (peso 10%)</p> <p>4. ALTRO: valutazione dell'impatto del Piano di Miglioramento attraverso il risultato delle indagini sul benessere organizzativo (peso 10%); attività di promozione della trasparenza e finalizzate alla prevenzione della corruzione in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione (peso 10%).</p>
Università La Sapienza di Roma	
COSA SI VALUTA	<p>1. RISULTATI ORGANIZZATIVI: no.</p> <p>2. OBIETTIVI: performance operativa (grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati con il relativo peso e indicatori con valori baseline e target derivati dal Piano della performance), formalmente assegnati con delibera dal CdA (peso 60%).</p> <p>3. COMPORAMENTI: competenze organizzative con successiva articolazione in comportamenti/dimensioni/sottodimensioni: - capacità organizzativa e gestionale (capacità manageriali: gestire il cambiamento, le risorse umane, la pianificazione e il controllo dei processi lavorativi) peso 20% Capacità relazionale (facilità di accesso al dirigente, della sua capacità comunicativa e della sua capacità di gestione delle relazioni, intesa come capacità di ascolto dei collaboratori, utenti dei servizi, rappresentanti del vertice dell'Università e portatori di interessi) peso 20%.</p>
Università di Padova	
COSA SI VALUTA	<p>1. RISULTATI ORGANIZZATIVI: no.</p> <p>2. OBIETTIVI: obiettivi strettamente legati alla realizzazione delle linee strategiche e alle missioni istituzionali dell'Ateneo (didattica, ricerca, rapporti con il territorio, gestione amministrativa). Il piano degli obiettivi del Direttore Generale è predisposto sulla base delle Linee di azione definite dal CdA quali ambiti su cui sviluppare un programma operativo.</p> <p>3. COMPORAMENTI: no</p>
Università di Torino	
COSA SI VALUTA	<p>1. RISULTATI ORGANIZZATIVI: performance di Ateneo – risultati collegati ad alcuni indicatori strategici definiti nel Piano della Performance (performance strategica 50%; performance organizzativa 50%) – peso 30%.</p> <p>2. OBIETTIVI: obiettivi individuali proposti dal Rettore e deliberati dal CdA in coerenza con le strategie approvate dagli organi di Governo nell'ambito del Piano della Performance- peso 30%.</p> <p>3. COMPORAMENTI: capacità di gestione relazioni interne ed esterne (40%); sviluppo e gestione dell'innovazione (40%); gestione delle situazioni critiche (20%) – peso 35%</p> <p>4. ALTRO: capacità di valutazione e differenziazione delle valutazioni – peso 5%</p>

SISTEMA DI VALUTAZIONE PER I COLLABORATORI ED ESPERTI LINGUISTICI (CEL) E LETTORI A CONTRATTO

SETTORE VALUTAZIONE – AREA DEL PERSONALE

20 DICEMBRE 2017

© Copyright 2018

A seguito del recente Contratto Collettivo Integrativo di Ateneo riguardante i Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL) e applicato anche ai Lettori a contratto, il seguente documento integra a stralcio il Documento sul Sistema di misurazione e valutazione di Ateneo riportando in sintesi l'architettura prevista per la valutazione (attori, oggetto della valutazione, strumenti e tempi).

1. Premessa

Il personale Collaboratore ed Esperto linguistico è deputato a collaborare allo svolgimento delle attività connesse all'apprendimento delle lingue e al supporto delle attività didattiche ad esse collegate. Il trattamento giuridico ed economico di questo personale è disciplinato, in generale, dal Contratto Collettivo Nazionale del Comparto Università e, nello specifico, dai regolamenti e contratti integrativi interni all'Ateneo.

Regolamento per i Collaboratori ed Esperti Linguistici (D.R. n. 1145/2011 del 30.11.2011)

Il Regolamento determina all'art. 2 i compiti e le responsabilità dei Collaboratori ed Esperti Linguistici (comma 1) e le modalità con cui devono essere svolti (comma 2 e 3) sotto la supervisione di un Responsabile Didattico di riferimento.

Prevede inoltre l'adozione di un registro apposito quale strumento per l'accertamento della regolare esecuzione della prestazione lavorativa dai CEL e che questi ultimi sono soggetti a valutazione nel rispetto delle normative vigenti in materia e in base a quanto stabilito dal Contratto Collettivo Nazionale del Comparto Università, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione permanente di Ateneo (comma 5).

Il Responsabile didattico, nel visitare il registro, certifica che le attività svolte sono conformi alle attività assegnate.

Per il dettaglio sui commi sopra citati, si veda Allegato 1A.

Contratto Collettivo Integrativo (CCIL) relativo al trattamento economico integrativo dei Collaboratori ed Esperti linguistici di Ateneo – C.E.L.

Il Contratto siglato il 28.09.2017 si applica ai CEL per gli anni 2017 e 2018 e si estende anche al personale con qualifica (ad esaurimento) di Lettore a contratto, su quanto compatibile.

L'art. 2 prevede un trattamento economico integrativo riguardante il riconoscimento su base annuale della produttività individuale, subordinato alla valutazione positiva delle prestazioni professionali rese nell'ultimo anno accademico concluso, pari al 20% dell'avanzamento economico spettante con cadenza annuale di anzianità di servizio.

L'art. 3 individua le modalità con cui viene effettuata la valutazione delle prestazioni professionali dei CEL, che è finalizzata a stabilire se le attività svolte da ciascun CEL nell'anno accademico di riferimento siano "del tutto/in buona parte/in minima parte/per niente" conformi ai compiti previsti dal Regolamento di Ateneo dei CEL e dalla vigente normativa in materia.

La valutazione deve essere effettuata dal Responsabile Didattico tenendo conto delle attività svolte nell'ultimo anno accademico concluso e riportate nell'apposito registro. L'esito della valutazione è comunicato dal Responsabile al singolo CEL interessato per sua presa visione.

La valutazione si intende positiva se le attività risultano "del tutto" o "in buona parte" conformi ai suddetti compiti. In caso di valutazione non positiva il dipendente può rivolgersi alla Commissione di Garanzia attivata presso l'Ateneo ai sensi del CCNL vigente di comparto.

Per il dettaglio sugli articoli sopra citati, si veda Allegato 1B.

A seguito di quanto definito in questi documenti di Ateneo, si determina come segue il sistema di valutazione della prestazione individuale dei Collaboratori ed Esperti linguistici presso l'Ateneo di Bologna. Il sistema si applica anche ai Lettori a Contratto, in coerenza all'estensione a questa categoria (in esaurimento) del CCIL CEL, per quanto compatibile.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI ED ESPERTI LINGUISTICI

1. La finalità della Valutazione

La valutazione della prestazione professionali del personale CEL è finalizzata al riconoscimento su base annuale della produttività individuale, pari al 20% dell'avanzamento economico spettante con cadenza annuale per anzianità di servizio (art. 2 comma 4 e 5 del CCIL CEL).

A questa si affianca il riconoscimento annuale della produttività collettiva a seguito della verifica del raggiungimento complessivo degli indicatori di performance individuati nel Piano Integrato di Ateneo.

2. Gli attori

L'art. 3 comma 2 del CCIL di Ateneo prevede che la valutazione sia effettuata dal Responsabile Didattico (valutatore). Il Responsabile Didattico è il docente di lingua, in carica al momento di avvio della valutazione, a cui fa riferimento il singolo CEL (è previsto che un CEL faccia riferimento ad un solo Responsabile Didattico) e che impartisce le direttive metodologiche e didattiche a cui il CEL deve attenersi nello svolgimento delle attività ad esso attribuite (art. 2 comma 2 del Regolamento CEL). In caso di subentro di un nuovo Responsabile Didattico durante l'anno accademico, quest'ultimo assume il ruolo di valutatore e il Responsabile Didattico uscente viene interpellato in qualità di valutatore intermedio.

Il Responsabile Didattico deve riportare l'esito della valutazione al singolo CEL per una sua presa visione.

I CEL che afferiscono al Centro Linguistico di Ateneo (CLA) fanno riferimento al Responsabile Didattico individuato per la sede presso cui prestano servizio (sede di Bologna o sede di Forlì). Con l'entrata in vigore del nuovo Regolamento CLA, al posto dei Responsabili Didattici sono individuati due Direttori di Sezione, uno per la Sezione Linguistica di Bologna e uno per la Sezione Linguistica della Romagna.

In caso di valutazione negativa, il CCIL prevede all'art. 3 comma 3 che il CEL interessato possa rivolgersi alla Commissione di Garanzia già attivata presso l'Ateneo ai sensi del CCNL.

Tabella 1 – Sintesi Attori coinvolti

Soggetto	Ruolo
Responsabile Didattico	Valutatore
Collaboratore ed Esperto linguistico	Soggetto valutato
Commissione di Garanzia	Organo di Garanzia, previsto dal CCNL vigente e richiamato dal CCIL di Ateneo, che interviene in caso di controversie legate alla valutazione del personale contrattualizzato, in genere su richiesta del personale interessato (si veda Cap. 4 del Documento su Sistema di misurazione e valutazione)

3. Oggetto della valutazione

L'art. 3 del CCIL prevede che la valutazione riguardi il livello di conformità delle attività svolte dal CEL nell'anno accademico concluso rispetto ai compiti e responsabilità previsti dal Regolamento CEL.

Il medesimo art. 3 definisce anche:

a) la scala di valutazione a cui fare riferimento:

- o del tutto conformi;
- o in buona parte conformi;
- o in minima parte conformi;
- o per niente conformi;

b) che si considerano valutazione positiva i livelli "del tutto conformi" e "in buona parte conformi".

La valutazione può essere espressa se il CEL è stato presente in servizio per almeno 2 mesi nell'arco dell'anno accademico di riferimento. Per periodi inferiori ai 2 mesi di servizio, la valutazione del CEL interessato non viene avviata e si considera positiva.

4. Gli strumenti della Valutazione

La valutazione fa diretto riferimento alle attività svolte dal personale CEL che, come previsto dal Regolamento CEL, devono essere riportate in un registro dedicato che deve essere vistato dal Responsabile Didattico quale certificazione della conformità delle attività svolte rispetto alle attività assegnate e previste dal Regolamento. Pertanto il livello di conformità viene individuato e riportato nel medesimo registro, nel quale viene integrata una parte specifica riguardante la valutazione secondo la scala individuata dal CCIL e sopra descritta.

E' prevista la firma da parte del Responsabile Didattico e la firma del CEL valutato per sua presa visione della valutazione espressa, a seguito della comunicazione da parte del Responsabile Didattico stesso.

Il registro utilizzato dall'Ateneo è in formato cartaceo.

In prima applicazione (anni 2017 e 2018), la valutazione viene espressa su una scheda cartacea separata in quanto viene effettuata a seguito della raccolta dei registri da parte degli uffici competenti dell'Amministrazione Generale (anno 2017) e della distribuzione dei registri cartacei ai singoli CEL e Responsabili Didattici (anno 2018).

Figura 1 – Esempio della parte di registro dedicata alla valutazione

In riferimento allo svolgimento delle attività professionali affidate al CEL / Lettore a Contratto, selezionare il livello di conformità rispetto alle disposizioni dell'art. 2 del Regolamento CEL (D.R. n. 1145/2011) e alle direttive del Responsabile Didattico.			
Per niente conformi	In minima parte conformi	In buona parte conformi	Del tutto conformi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. I tempi della Valutazione

Il periodo di riferimento della valutazione è l'anno accademico, che inizia l'01.09 di un anno e termina il 31.08 dell'anno successivo. Pertanto la valutazione viene espressa a conclusione dell'anno accademico di riferimento, indicativamente nel periodo di settembre/ottobre.

In prima applicazione, per l'anno 2017 la valutazione viene espressa tra gennaio e febbraio 2018 in ragione della recente sottoscrizione del CCIL per i Collaboratori ed Esperti Linguistici e dei tempi tecnici per la predisposizione degli strumenti di valutazione ed avvio della procedura.

Tabella 2 –Tempi della valutazione

PROCESSO DI VALUTAZIONE	Anno N			Anno N+1				
	Sett	...	Dic	Genn	...	Ago	Sett	Ott
Anno accademico (svolgimento delle attività didattiche)								
Valutazione e comunicazione esito a CEL								

ALLEGATO 1 – REGOLAMENTO PER I COLLABORATORI ED ESPERTI LINGUISTICI (emanato con D.R. n.1145/2011 del 30.11.2011)

Articolo 1 (Strutture di Ateneo)

1. Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e sentito il Senato Accademico, individua le strutture cui sono assegnati i collaboratori ed esperti linguistici per lo svolgimento delle attività connesse all'apprendimento delle lingue e al supporto delle attività didattiche.
2. Le strutture curano il regolare svolgimento delle attività dei collaboratori ed esperti linguistici, nel rispetto dei compiti di cui all'art. 2 del presente Regolamento e del principio dell'equa ripartizione dei carichi didattici.

Articolo 2 (Compiti e responsabilità dei collaboratori ed esperti linguistici)

1. I compiti dei collaboratori ed esperti linguistici, sotto la supervisione generale del responsabile didattico, individuato dalla struttura di riferimento, sono i seguenti:
 - a) collaborazione all'insegnamento delle lingue straniere moderne e della lingua italiana come L2 mediante attività di formazione in aula e/o laboratorio, comprese le ore di presenza in aula dei corsi blended learning;
 - b) attività relative alla formazione nei corsi blended learning diverse da quelle di presenza in aula;
 - c) preparazione delle attività di cui al punto a) e preparazione ed elaborazione del relativo materiale didattico;
 - d) correzione e valutazione in itinere della produzione orale e scritta;
 - e) ideazione ed elaborazione di percorsi e materiali formativi anche per la didattica integrata (blended learning) e l'autoapprendimento in autonomia;
 - f) assistenza agli studenti e supporto didattico, ricevimento e consulenza;
 - g) assistenza tesi;
 - h) elaborazione, somministrazione e valutazione delle prove di verifica del profitto in itinere e finali, di accertamento dell'apprendimento linguistico iniziale e collaborazione allo svolgimento di eventuali prove di certificazione;
 - i) collaborazione all'organizzazione e alla programmazione della didattica della lingua; coordinamento dei formatori linguistici per quanto riguarda la definizione e l'armonizzazione dei percorsi di apprendimento linguistico; formazione e orientamento iniziale dei formatori linguistici; coordinamento delle attività dei tutor didattici;
 - l) collaborazione al processo di reclutamento dei formatori linguistici, inclusa la partecipazione alle relative commissioni di selezione;
 - m) collaborazione alla definizione, attuazione e revisione di progetti didattici o di internazionalizzazione;
 - n) supporto all'attività di ricerca applicata e di sviluppo sperimentale sulla didattica e sull'apprendimento delle lingue straniere moderne e di lingua italiana come L2;
 - o) attività di aggiornamento attinente ai compiti da svolgere, preventivamente autorizzate dalla struttura, o fino ad un massimo 30 ore l'anno.
2. Le attività di cui al primo comma sono svolte nel rispetto delle direttive metodologiche e didattiche impartite dal docente Responsabile didattico, cui il collaboratore deve attenersi nello svolgimento delle proprie attività.
3. Di norma almeno un terzo del monte ore annuo e non oltre il 40% dello stesso, è destinato alle attività di cui alle lettere a) e b) e non meno del 40% del monte ore annuo alle attività di cui alle lettere dalla c) alla l) e, limitatamente ai progetti istituzionali d'ateneo, alla lettera m). Alma Mater Studiorum Università di Bologna NormAteneo - Sito di documentazione sulla normativa di Ateneo vigente presso l'Università di Bologna Regolamento per i collaboratori ed esperti linguistici.

-
4. Ciascun collaboratore ed esperto linguistico provvede ad annotare lo svolgimento delle attività di cui sopra nel "registro delle attività", da compilare ogni anno accademico per il periodo 1 settembre/31 agosto.
 5. Il registro costituisce strumento per l'accertamento della regolare esecuzione della prestazione lavorativa svolta dai collaboratori ed esperti linguistici, anche ai sensi dell'art. 4 comma 4 della L.236/95 che prevede l'obbligo in capo alle università di procedere annualmente alla verifica dell'attività svolta. I CEL saranno soggetti a valutazione nel rispetto delle normative vigenti in materia e in base a quanto stabilito dal contratto collettivo nazionale del comparto università, dagli accordi locali di riferimento e dagli altri regolamenti di Ateneo in materia, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione permanente di Ateneo.
 6. Il Responsabile didattico, nel visitare il registro dei collaboratori ed esperti linguistici, certifica che le attività svolte sono conformi alle attività assegnate.
 7. In caso di produzione di materiale didattico realizzato nell'ambito dell'orario di servizio e nelle strutture d'Ateneo, i diritti di utilizzazione economica, ivi compresi i diritti relativi ai codici dei programmi, restano di proprietà dell'Ateneo, fermi restando i diritti morali degli autori.
 8. Previa comunicazione che attesti l'ente conferente, la tipologia di attività e il compenso previsto, ai collaboratori esperti linguistici è consentito l'esercizio di altre prestazioni di lavoro che non arrechino pregiudizio alle esigenze di servizio e non siano incompatibili con le attività istituzionali dell'Ateneo.

Articolo 3 (Modalità di reclutamento)

1. L'assunzione di personale collaboratore ed esperto linguistico avviene per selezione pubblica, per titoli e esami, che prevede una prova orale ed eventualmente una prova scritta, nel rispetto delle disposizioni previste dal Regolamento di Ateneo in materia di accesso all'impiego da parte del personale tecnico amministrativo emanato.
2. Il bando di selezione dovrà prevedere l'obbligo per i candidati di allegare alla domanda di partecipazione al concorso un curriculum vitae et studiorum, e, laddove richiesto, la documentazione necessaria a certificare la loro idoneità a svolgere funzione di esaminatore nelle prove di certificazione fino ai livelli più avanzati.
3. Le prove d'esame sono finalizzate all'accertamento delle conoscenze e capacità professionali per lo svolgimento dei compiti di cui all'art. 2 del presente Regolamento.

Articolo 4 (Norme generali)

1. Per tutto quanto non espressamente disciplinato nel presente regolamento si applicano le disposizioni previste dalla legge, dal contratto collettivo nazionale del comparto università, dagli accordi integrativi di riferimento e dagli altri regolamenti di ateneo.

ALLEGATO 2 – CONTRATTO COLLETTIVO INTEGRATIVO RELATIVO AL TRATTAMENTO ECONOMICO INTEGRATIVO DEI COLLABORATORI ED ESPERTI LINGUISTICI DI ATENEIO – C.E.L.

Art. 1 (Campo di applicazione, durata ed efficacia dell'accordo).

1. Il presente Contratto Collettivo Integrativo disciplina il trattamento economico integrativo spettante al Personale Collaboratore ed Esperto Linguistico in servizio presso l'Università di Bologna con contratto di lavoro a tempo indeterminato o determinato, (d'ora in avanti, per brevità, Personale CEL), sulla base di quanto previsto dall'art. 51 del C.C.N.L. del Comparto Università del 21 maggio 1996, dall'art. 22 del C.C.N.L. del 13 maggio 2003, dall'art. 32 del C.C.N.L. del 27 gennaio 2005, dall'art. 7 del C.C.N.L. del 28 marzo 2006 e dall'art. 68 del C.C.N.L. del 16 ottobre 2008.
2. Il presente Contratto Collettivo Integrativo ha validità dal 01 gennaio 2017 al 31 dicembre 2018 e conserva comunque la sua efficacia sino alla stipula di un nuovo Accordo.
3. Per quanto non espressamente disciplinato dal presente Accordo, si applicano le norme dei C.C.N.L. di Comparto vigenti e le disposizioni di legge in materia.
4. Le modalità di reclutamento, i compiti e le responsabilità, nonché le modalità di verifica dell'attività svolta dal Personale CEL sono definiti e disciplinati dall'apposito Regolamento di Ateneio emanato con Decreto Rettorale.
5. Le norme del presente Contratto si applicano, per quanto compatibili, anche al Personale avente la qualifica, ad esaurimento, di Lettore a contratto.

Art. 2 (Trattamento economico integrativo)

1. Il trattamento economico complessivo spettante al Personale CEL è costituito dal trattamento fondamentale e dal trattamento integrativo di Ateneio.
2. Il trattamento fondamentale è quello stabilito dal C.C.N.L. in vigore nel Comparto Università.
3. Il trattamento integrativo di Ateneio come previsto dall'art. 51 c. 5 del C.C.N.L. del 21 maggio 1996, è costituito dal riconoscimento dell'esperienza professionale acquisita nel corso degli anni di servizio prestato (in qualità di Lettore o Collaboratore ed Esperto Linguistico, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato o determinato, sia presso questo Ateneio che presso altre Università italiane) e dalla produttività.
4. Per il Personale CEL in servizio al 31 dicembre 2016, il riconoscimento dell'esperienza professionale avviene su base annuale considerando gli anni di servizio maturati fino al 2016. Il riconoscimento su base annuale della produttività individuale è subordinato alla valutazione positiva delle prestazioni professionali rese nell'ultimo anno accademico concluso. Nella tabella di cui all'Allegato A, che forma parte integrante del presente Accordo, vengono riportati i valori spettanti al Personale CEL in servizio al 31 dicembre 2016, articolato in avanzamenti economici con cadenza annuale di anzianità di servizio, parametrati, rispettivamente, su una quota parte - pari all'ottanta per cento - legata ad un importo orario relativo all'esperienza maturata e su una quota parte - pari al venti per cento - relativa alla produttività delle prestazioni professionali (gli importi si riferiscono ad un impegno annuo complessivo di settecentocinquanta ore e vanno riparametrati in caso di monte ore differente).
5. Per il Personale CEL che entra in servizio a partire dal 1 gennaio 2017 il riconoscimento dell'esperienza professionale avviene sulla base di avanzamenti triennali, per un totale di otto classi retributive. Il riconoscimento su base annuale della produttività individuale è subordinato alla valutazione positiva delle prestazioni professionali rese nell'ultimo anno accademico concluso. Nella tabella di cui all'Allegato B, che forma parte integrante del presente Accordo, vengono riportati i valori spettanti al Personale CEL in servizio dal 1 gennaio 2017, articolato in avanzamenti triennali di anzianità di servizio, dalla 1ª alla 8ª classe, ciascuno parametrato, rispettivamente, su una quota parte - pari all'ottanta per cento - legata all'esperienza maturata e su una quota parte - pari al venti per cento - collegata alla

produttività delle prestazioni professionali (gli importi si riferiscono ad un impegno annuo complessivo di settecentocinquanta ore e vanno riparametrati in caso di monte ore differente).

Art. 3 (Produttività individuale collegata alle prestazioni professionali)

1. La valutazione delle prestazioni professionali del Personale CEL è finalizzata a stabilire se le attività svolte da ciascun CEL nell'anno accademico di riferimento sono "del tutto/in buona parte/in minima parte/per niente" conformi ai compiti per loro previsti dal Regolamento di Ateneo per i collaboratori ed esperti linguistici e dalla vigente normativa in materia.

2. La valutazione delle prestazioni professionali di ciascun CEL viene effettuata dal proprio Responsabile Didattico tenendo conto delle attività svolte nell'ultimo anno accademico concluso e riportate nell'apposito "Registro delle Attività". L'esito dovrà essere comunicato dal suddetto Responsabile al lavoratore interessato per sua presa visione.

3. La valutazione sulle attività svolte si intenderà positiva qualora le attività svolte risulteranno "del tutto" o in "buona parte" conformi ai suddetti compiti. In caso di valutazione non positiva il dipendente potrà rivolgersi alla Commissione di Garanzia attivata presso l'Ateneo ai sensi del CCNL di comparto.

Art. 4 (Produttività collettiva collegata ad indicatori)

1. Al Personale CEL, a seguito della verifica del raggiungimento complessivo degli indicatori di performance individuati nel Piano integrato di Ateneo, è riconosciuto annualmente un ammontare variabile di risorse economiche - pari alla differenza tra la somma spesa per il trattamento integrativo di tutto il Personale CEL di competenza dell'anno 2010 e quanto speso a titolo di esperienza professionale e di produttività individuale per l'anno di riferimento.

2. L'ammontare complessivo, determinato ai sensi del comma precedente, viene ripartito tra tutto il Personale CEL in servizio nell'anno di riferimento, in quote proporzionate all'effettivo impegno orario annuale, sulla base dei seguenti coefficienti di riparto:

- personale con anzianità di servizio pari o superiore a 20 anni – coefficiente 1,50
- personale con anzianità di servizio inferiore a 20 anni – coefficiente 1,00.

Art. 5 (Norme finali)

1. Dalla data di validità del presente Contratto Collettivo Integrativo cessano di avere effetto le disposizioni contrattuali, sia di natura normativa che economica, contenute in Contratti Collettivi Integrativi precedentemente sottoscritti.

2. Le disposizioni di cui al presente Contratto Collettivo Integrativo cessano in ogni caso di avere efficacia a seguito della sopravvenuta entrata in vigore di norme contrattuali o legislative con esse incompatibili.

3. Sono giuridicamente riconosciuti gli anni dal 2011 al 2014 in base alle decorrenze di ciascuna posizione; conseguentemente è riconosciuta economicamente l'esperienza professionale relativa agli anni 2015 e 2016 sulla base dei valori stabiliti dal precedente Contratto integrativo per il personale CEL.

4. Per il personale che al 31.12.2010 aveva già raggiunto i 20 anni di esperienza professionale, per l'anno 2017 l'ammontare spettante a tale titolo sarà conguagliato in sede di pagamento della quota di produttività individuale.

Allegato A - Tabella del trattamento integrativo del Personale CEL in servizio al 31/12/2016 (art. 2, c. 4)

Anni di servizio	importo annuo complessivo per 750 ore	importo annuo complessivo per esperienza 80%	importo annuo complessivo per produttività individuale 20%
0	1.673,32	1.338,66	334,66
1	2.045,17	1.636,14	409,03
2	2.417,02	1.933,62	483,40
3	4.648,11	3.718,49	929,62
4	5.019,96	4.015,97	1.003,99
5	5.391,81	4.313,45	1.078,36
6	5.763,66	4.610,93	1.152,73
7	6.135,51	4.908,41	1.227,10
8	7.251,05	5.800,84	1.450,21
9	7.622,90	6.098,32	1.524,58
10	7.994,75	6.395,80	1.598,95
11	8.366,60	6.693,28	1.673,32
12	8.738,45	6.990,76	1.747,69
13	9.110,30	7.288,24	1.822,06
14	9.482,15	7.585,72	1.896,43
15	9.854,00	7.883,20	1.970,80
16	10.225,85	8.180,68	2.045,17
17	10.597,70	8.478,16	2.119,54
18	10.969,54	8.775,63	2.193,91
19	11.341,39	9.073,11	2.268,28
20	11.713,24	9.370,59	2.342,65

Allegato B - Tabella del trattamento integrativo del Personale CEL in servizio dal 01/01/2017 (art. 2, c. 5)

anni di servizio	classe triennale	importo annuo complessivo per 750 ore	importo annuo complessivo per esperienza 80%	importo annuo complessivo per produttività individuale 20%
0	1 - anno I	2.250,00	1.800,00	450,00
1	1 - anno II	2.250,00	1.800,00	450,00
2	1 - anno III	2.250,00	1.800,00	450,00
3	2 - anno I	3.375,00	2.700,00	675,00
4	2 - anno II	3.375,00	2.700,00	675,00
5	2 - anno III	3.375,00	2.700,00	675,00
6	3 - anno I	4.500,00	3.600,00	900,00
7	3 - anno II	4.500,00	3.600,00	900,00
8	3 - anno III	4.500,00	3.600,00	900,00
9	4 - anno I	6.000,00	4.800,00	1.200,00
10	4 - anno II	6.000,00	4.800,00	1.200,00
11	4 - anno III	6.000,00	4.800,00	1.200,00
12	5 - anno I	7.500,00	6.000,00	1.500,00
13	5 - anno II	7.500,00	6.000,00	1.500,00
14	5 - anno III	7.500,00	6.000,00	1.500,00
15	6 - anno I	9.000,00	7.200,00	1.800,00
16	6 - anno II	9.000,00	7.200,00	1.800,00
17	6 - anno III	9.000,00	7.200,00	1.800,00
18	7 - anno I	10.500,00	8.400,00	2.100,00
19	7 - anno II	10.500,00	8.400,00	2.100,00
20	7 - anno III	10.500,00	8.400,00	2.100,00
21+	8	12.000,00	9.600,00	2.400,00

Le Parti, presa visione del testo dell'Accordo, in subordine alle certificazioni del Collegio dei Revisori dei Conti e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, convengono congiuntamente di procedere alla sua sottoscrizione.

Bologna, 28.09.2017