

FORMAT 2: La performance organizzativa d'Ateneo all'interno della valutazione della performance individuale della dirigenza, delle EP/PO e del personale t/a.

Nozioni di base

Premessa

La valutazione della performance organizzativa è componente imprescindibile della valutazione della *performance* individuale, sia della dirigenza/degli apicali sia del personale tutto.

Per gli Atenei si ricorda che la valutazione della performance individuale fa riferimento alle regole contenute nel Sistema di misurazione e valutazione della performance previsto all'art. 7 del DLgs 150/2009, sistema che ogni Ateneo deve adottare con proprio regolamento. La valutazione della performance individuale è rispettosa dei principi di cui all'art. 9 "ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale". I principi contenuti nei citati articoli sono recentemente stati ribaditi nel DL 6 luglio 2012 n. 95 convertito dalla legge 7 agosto 2012 n.135 "Riduzione della spesa delle pubbliche amministrazioni", c.d. "*Spending Review*", all'art. 5 c. 11, senza significative innovazioni.

Nella valutazione della performance individuale delle figure apicali, la performance organizzativa riveste naturalmente un ruolo di assoluta centralità e si configura sicuramente come elemento valutativo di alto "peso": infatti, sino dall'emanazione del DLgs 150/2009, per la dirigenza la performance organizzativa delle strutture alla stessa affidate e il contributo delle medesime strutture alla performance generale dell'Ateneo sono riconosciuti quali importanti e "pesanti" fattori che contribuiscono alla valutazione delle performance individuali. Con le recenti sollecitazioni ed intenti manifestati nella preintesa del 3 maggio 2012 tra Ministero della Funzione Pubblica e organizzazioni sindacali, si viene inoltre a ipotizzare un possibile *trend* di crescente attenzione e peso alla performance organizzativa anche all'interno dei sistemi di valutazione delle performance individuali di tutto il restante personale, anche non dirigente o apicale.

Performance organizzativa

Inquadrare adeguatamente e sinteticamente il complesso concetto di performance organizzativa è quindi aspetto determinante per una buona valutazione della performance individuale, sia dei dirigenti sia del personale tutto.

A tal fine si richiama l'attenzione sulla seguente fonte normativa e materiale esplicativo:

- DLgs 150/2009 art. 8 "Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa". Detto articolo indica cosa sia conferente, e quindi necessariamente da considerarsi, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa. Si rammenta che l'articolo 8 costituisce ineludibile riferimento per strutturare un approccio valutativo coerente con la *ratio* del DLgs 150 e per valutare il livello di realizzazione annuale del Piano della Performance mediante la Relazione annuale sulla performance;
- A dettaglio e corredo applicativo di quanto all'art. 8 DLgs 150/2009, si indica il Reference Book "Il ciclo di gestione della performance nei comuni" del Progetto "Valutazione della Performance", segnatamente al Principio 4 e agli 11 criteri in detto principio contenuti, di cui al link http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf . Detto Reference Book, ancorché non specificamente riferito alla performance d'Ateneo, sintetizza con chiarezza le più attente ed attuali riflessioni sul tema e propone percorsi organizzativi di applicazione concreta che mantengono validità anche nel contesto delle Università.

Le citate fonti ci aiutano a focalizzare, misurare e valutare la performance organizzativa dell'Ateneo e delle

single strutture di cui l'Ateneo stesso si compone, ma dette fonti però poco o nulla ci dicono su come si possa concretamente articolare il successivo passaggio da dette informazioni alla valutazione della performance individuale degli apicali e del personale tutto.

Questo tema è oggetto della trattazione successiva e questa è la finalità degli strumenti che di seguito sono esposti ed illustrati

Collegamento tra performance organizzativa e performance individuale

Il collegamento tra la performance organizzativa e la performance individuale, oggetto del presente format, è *in primis* richiamato dall'art. 9 del DLgs 150/2009. In detto articolo la misurazione e la valutazione della performance individuale viene collegata imprescindibilmente ad una serie di fattori di valutazione; questi fattori costituiscono la base metodologica ed il principio ineludibile per la strutturazione di un qualsivoglia sistema di valutazione di performance individuale.

Detti fattori sono distinti tra

- fattori di valutazione della prestazione individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (art. 9 c. 1),
- fattori di valutazione della prestazione individuale del restante personale (art. 9 c. 2).

All'interno del "paniere" di detti fattori, quattro sono quelli che più direttamente si connettono con la valutazione della performance organizzativa, tre per la dirigenza/EP-PO apicali e due per il personale restante.

Detti fattori sono, per la dirigenza/apicali:

a-1) **gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità** (questo fattore assume come base informativa quanto documentato in sede valutazione della performance organizzativa della struttura affidata alla responsabilità del dirigente/dell'apicale come individuata nel Piano della Performance e relazionata nella Relazione sulla Performance);

b-1) **il raggiungimento di specifici obiettivi individuali** (questo fattore assume come base informativa la rendicontazione contenuta nella RsP riferita agli obiettivi attribuiti alla specifica responsabilità del dirigente/dell'apicale, come esposti nel Piano Annuale degli Obiettivi o nella analoga sezione trattante gli obiettivi individuali all'interno del Piano della Performance);

c-1) **la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura** (dove per "generale" si intende "a livello Ateneo". Questo fattore assume come base informativa la performance organizzativa dell'Ateneo nel suo complesso come documentata nella annuale Relazione sulla Performance - RsP dell'Ateneo);

Per il personale non apicale i fattori di valutazione della performance individuale connessi alla performance organizzativa sono:

a-2) **il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali** (per poter correttamente valutare questo punto è necessario disporre dell'atto di attribuzione degli obiettivi: questo provvedimento consiste in una specifica determinazione del dirigente/apicale o in provvedimento già contenuto nel Piano Annuale degli Obiettivi o nella specifica sezione del Piano della Performance dell'Unità Organizzativa di

appartenenza. Quindi, con una delle due citate modalità <obiettivi attribuiti mediante determina o obiettivi già contenuti nello strumento annuale di programmazione>, sono attribuiti al personale specifici obiettivi, individuali o di gruppo. Il dirigente/apicale verificherà a consuntivo il grado di raggiungimento di detti obiettivi, ove gli obiettivi siano attribuiti mediante determina. La verifica sarà a cura dell'OIV/NTV laddove gli obiettivi siano contenuti negli strumenti deliberati PDO/Piano della performance.

Ove non avvenisse questa puntuale e individuale/di gruppo attribuzione di obiettivi, si ritiene comunque legittimo interpretare lo specifico fattore come riferibile estensivamente alla valutazione della performance organizzativa della struttura di appartenenza del singolo dipendente. Come già detto, la valutazione di detto fattore farà riferimento ai risultati documentati nella Relazione sulla performance della struttura stessa);

b-2) la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (anche su questo punto è elemento imprescindibile di riferimento la Relazione sulla performance dell'Unità Organizzativa di appartenenza, relazione in cui individuare la performance generata, e da questa partire per graduare il contributo individuale a detta performance.

Fattori in base ai quali valutare la performance organizzativa

Per rinvenire criteri concreti di valutazione della performance organizzativa, sia a livello Ateneo sia a livello di singola unità organizzativa, l'imprescindibile e primario riferimento è l'art. 8 DLgs 150/2009. Di seguito, facendo letterale riferimento alla norma citata, si commentano i singoli elementi concernenti le modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa come esposti all'art. 8:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (nel nostro caso parleremo dell'utenza di riferimento):** perché possa essere valutato il livello di attuazione di dette politiche, occorre che queste ultime siano espresse con chiarezza di contenuto, scandite singolarmente e che siano riconducibili ad una forma tabellare. Gli atti in cui rinvenire detti elementi sono:
- a. le Linee Strategiche pluriennali adottate dal vertice dell'Ateneo (Rettorato/Cd'A e Senato Accademico),
 - b. eventuali atti di indirizzo annuali che contestualizzano dette Linee nella singola annualità.

Ove ciò non sia rinvenibile o non si disponga di atti con le necessarie caratteristiche formali, occorre attivare un graduale percorso di revisione/affinamento che porti a conseguire quanto anzidetto, e cioè: chiarezza di contenuto delle linee strategiche, articolazione per singola politica e forma tabellare, scansione annuale delle stesse.

Gli Atenei che già dispongono del Piani strategico già hanno in detto strumento quanto richiesto al presente punto a) e a buona parte del successivo punto b);

- 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:** si ritiene che un Piano degli Obiettivi/Piano della Performance ben fatto e ben correlato sia alle Linee Strategiche dell'Ateneo, sia al documento di

budget annuale già possa sostanzialmente contenere tutti detti elementi. Ove questi elementi non siano rinvenibili o non si disponga di PdP con le necessarie caratteristiche formali, occorre attivare un graduale percorso di revisione/affinamento strumentale teso a impiantare ex novo il ciclo della performance mediante il ricorso alla logica del Piano della Performance, facendo proprie le indicazioni che il Legislatore rivolge alle amministrazioni dello Stato (art. 10 c. 1 lett. a) DLgs 150/2009. Si ritiene elemento fondamentale di considerazione metodologica, ancorchè non puntualmente riferito al contesto degli Atenei, quanto al Reference Book “Il ciclo di gestione della performance nei comuni” del Progetto “Valutazione della Performance”, segnatamente al Principio 4 e agli 11 criteri in detto principio contenuti, di cui al link http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf ;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

- Sappiamo che non sempre, e non per tutti i servizi, l’Ateneo promuove e attua indagini di customer satisfaction.
- Sappiamo che talora le indagini di *customer satisfaction* sono “spot” e non periodiche a cadenza fissa per verificare le evoluzioni della qualità percepita.
- Sappiamo anche che, tipicamente, i servizi rivolti all’interno (servizi finanziari, personale, informatica per citarne alcuni) non sono soggetti alla valutazione operata dai loro fruitori interni.

Nonostante ciò, spesso disponiamo comunque di elementi che rendono meno aleatoria la valutazione della qualità e del gradimento dei servizi: a titolo di esempio, questi elementi di cui già si dispone possono essere:

- dati sul rapporto tra domanda espressa e domanda soddisfatta,
- dati desumibili dalla gestione del ciclo del reclamo,
- dati frutto dell’analisi dell’accesso all’URP, selezionati per tipologia di istanza o tema,
- dati predisposti per altre finalità (MIUR, ISTAT, Regione, relazioni tematiche specifiche ...).

Queste sono informazioni che sin da subito possiamo usare per valutare grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi. La costruzione di costanti ed organici strumenti di indagine della *customer satisfaction* deve comunque costituire un ineludibile obiettivo di breve/medio periodo. Sulla *customer satisfaction* si suggerisce di fare riferimento al seguente link <http://www.qualitapa.gov.it/customer-satisfaction> che contiene utili indicazioni sia concettuali che applicative;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi. Queste azioni devono essere singolarmente individuate, anche a consuntivo ove già non facciano parte del Piano Annuale degli Obiettivi o del Piano della Performance, e devono essere individuati i risultati di miglioramento attesi/generati. Queste sono le condizioni perché dette azioni, e i risultati connessi, possano essere valutabili e contribuire così alla valutazione complessiva della performance organizzativa della singola struttura, e quindi dell’Ente nel suo complesso

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.

Analogamente al punto precedente, anche queste azioni devono essere singolarmente individuate, anche a consuntivo ove già non facciano parte del Piano Annuale degli Obiettivi o del Piano della Performance, e devono essere individuati i risultati attesi/generati. Queste sono le condizioni perché possa essere valutabile lo sviluppo delle relazioni con gli stakeholder e perché il presente fattore possa contribuire così alla valutazione complessiva della performance organizzativa della singola struttura e quindi dell'Ateneo nel suo complesso. Detto fattore pare comunque più idoneo per essere considerato a livello Ateneo piuttosto che a livello di singola struttura. Per approfondimenti si suggerisce il seguente link <http://www.qualitapa.gov.it/nc/services/news/article/guida-ai-processi-partecipativi> ;

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.

f-1) sull'efficienza nell'impiego delle risorse:

la valutazione dell'impiego delle **risorse finanziarie** può derivare primariamente dagli indicatori finanziari del conto consuntivo, raffrontati in un trend storico almeno triennale. Ovviamente ciò fa salvo il ricorso anche a strumenti più sofisticati.

Più complesso è valutare l'impiego efficiente del **personale**: a tal fine occorre disporre di dati relativi ai volumi produttivi per singola tipologia di prodotto ricorrente incrociati con l'entità delle risorse umane impiegato a generare detti volumi, il tutto raffrontato in serie storica almeno triennale. Laddove non si disponga in modo organico di dette informazioni è necessario iniziare a produrle, valorizzando quei dati comunque già disponibili e progressivamente attrezzare una base informativa sempre più affidabile e coprente le diverse strutture dell'Ateneo

f-2) sul contenimento/riduzione dei costi e dei tempi procedurali:

queste azioni devono essere singolarmente individuate, anche a consuntivo ove già non facciano parte del Piano Annuale degli Obiettivi o del Piano della Performance, e devono essere individuati i risultati di miglioramento attesi/generati. Queste sono le condizioni perché dette azioni e i risultati connessi possano essere valutabili e contribuire così alla valutazione complessiva della performance organizzativa della singola struttura, e quindi dell'Ateneo nel suo complesso. Si rammenta che azioni riferite a questo specifico fattore possono anche già essere oggetto dei c.d. Piani triennali per la razionalizzazione di cui all'art. 16 del D.L. 98/2011 convertito in L. 111/2011. In tema di ottimizzazione dei procedimenti, segnatamente sul concetto di reingegnerizzazione, si indica come materiale di approfondimento il seguente link <http://db.formez.it/storicofontinor.nsf/8804ae899ac04f07c12569f40030aaca/83aa475c5f438183c1256c76003a13a3?OpenDocument> ;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati :

quantità: per alimentare di informazioni detto sotto fattore occorre primariamente disporre di dati relativi ai volumi produttivi. I volumi di produzione devono essere riferiti alle principali tipologie di prodotto ricorrente, e detti volumi di produzione, per essere valutabili, devono essere raffrontati in serie storica almeno triennale e devono essere analizzati i motivi delle variazioni. Laddove non si disponga in modo organico di dette informazioni è necessario iniziare a produrle, valorizzando quei dati comunque già disponibili e progressivamente attrezzare una base informativa sempre più affidabile e coprente i principali volumi produttivi delle diverse strutture dell'Ateneo.

qualità: una volta noto il dato quantitativo, il suo trend storico e considerati i motivi di detto trend, approcciamo l'analisi qualitativa. Detta analisi è da condursi riferendola ad uno standard interno all'Ateneo

o, meglio, a uno standard definito esternamente: ciò consente di avere adeguati elementi di valutazione qualitativa delle singole tipologie di prestazioni e servizi erogati. E' opportuno procedere per gradi e priorità nell'individuare i servizi oggetto di analisi qualitativa, partendo da quelli ritenuti maggiormente strategici e segnaletici: si suggerisce di definire un piano pluriennale di analisi qualitative dei servizi erogati. Il tema della qualità è estremamente variegato e complesso: per un suo inquadramento concettuale si rimanda al seguente link <http://www.civit.it/wp-content/uploads/Delibera-n.-3.20121.pdf> e, per quanto non direttamente riferibile alle tematiche d'Ateneo, ma metodologicamente valido, al Reference Book "Il ciclo di gestione della performance nei comuni" del Progetto "Valutazione della Performance", segnatamente al Principio 8 criterio 8.5, di cui al link http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf ;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità: la stessa formulazione implica che siano definiti specifici obiettivi di valenza annuale o, meglio, pluriennale. Questi obiettivi devono essere singolarmente individuati, anche a consuntivo ove già non facciano parte del Piano Annuale degli Obiettivi o del Piano della Performance, e devono essere individuati i risultati attesi/generati. Queste sono le condizioni perché detti obiettivi possano essere valutabili e contribuire così alla valutazione complessiva della performance organizzativa. Detto fattore pare comunque più idoneo ad una valutazione a livello Ateneo piuttosto che di singola struttura. Per approfondimento si segnalano i seguenti link <http://www.funzionepubblica.gov.it/la-struttura/funzione-pubblica/documentazione/dossier-sulle-pari-opportunita-nella-pa-presentazione.aspx> e <http://www.cartapariopportunita.it/contenuti/home.aspx> .

Modalità applicative

Alla luce di quanto premesso nella precedente sezione, si allega di seguito un set di possibili strumenti di prima, semplice applicazione. La finalità di detti strumenti è consentire la raccolta e la valutazione delle informazioni sui fattori che il Legislatore indica come conferenti nella valutazione della performance organizzativa, al fine dell'utilizzo di dette informazioni nella valutazione della performance individuale.

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si indica come utilizzare le informazioni sulla performance organizzativa così raccolte nella valutazione della performance individuale del dirigente/apicale e del personale tutto.

Il passaggio dalla valutazione della performance organizzativa della singola struttura alla valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo avviene per sommatoria e sintesi a cura del Direttore Generale o del Direttore Amministrativo. Quest'ultimo raccoglie ed unisce le relazioni alla performance delle singole strutture dando loro veste unitaria e derivando dalla media dei *rating* attribuiti sui singoli fattori e, di seguito, sul totale, il *rating* dell'Ateneo.

Allegato: Slide di sintesi direzionale