



# Università degli Studi di Ferrara

Prot. n. 22388

Titolo h

Classe 6

Ferrara, 26/10/2011

Ill.ma Dr.ssa Cirzia MANCINI  
Presidente del Comitato Unico di Garanzia  
Università degli Studi di Ferrara

Ill.ma Dr.ssa Giuseppina ANTOLINI  
Presidente del Consiglio del Personale tecnico-  
amministrativo  
Università degli Studi di Ferrara

**OGGETTO:** Richiesta chiarimenti per incontro con Presidente del Nucleo di Valutazione.

Gentilissime,

prima di rispondere ai singoli quesiti ritengo opportuno premettere che il "Sistema di Misurazione e valutazione della Performance", approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 febbraio u.s., così come definito dal Nucleo di Valutazione nella seduta dell'11 febbraio, è stato redatto con l'obiettivo di ottemperare a quanto previsto dall' art. 7 del D. Lgs. 150/09 avvalendosi, quando possibile, degli strumenti che l'Amministrazione aveva già implementato e sperimentato negli anni precedenti.

In particolare questo riguarda i profili di competenza, costruiti ed aggiornati sulla base di un lungo percorso di condivisione con il personale, gli indicatori di performance delle attività gestite dagli uffici (KPI) che sono definiti sia nella loro declaratoria sia nel target di riferimento, direttamente con i responsabili dei vari uffici nonché il sistema di valutazione definito "Best performer" inserito nel CCIL a partire dal 2009.

**DESCRIZIONE DEL SISTEMA punto d) La metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale.**

Come previsto a pag. 14 del documento succitato "al fine di garantire la possibilità di confronto tra profili professionali estremamente diversificati pare opportuno, in questa prima fase, fare leva solo



# Università degli Studi di Ferrara

sull'area dei comportamenti in quanto trasversali alle diverse famiglie professionali presenti in Ateneo". In linea di principio è corretto ritenere che gli esiti delle competenze di accesso e specialistiche si sostanzino nei risultati performanti della struttura di appartenenza; mentre le competenze trasversali possano evidenziare i diversi contributi dei singoli dal punto di vista dei comportamenti organizzativi. Le competenze professionali individuate per ogni ruolo se agite al livello richiesto sono predittive di risultati "eccellenti". Risulta infatti difficile immaginare che una struttura non raggiunga tutti i target prefissati se vi afferisce del personale che agisce le proprie competenze, in particolare quelle specialistiche, ad un livello coerente con quello considerato necessario. Qualora così fosse le ipotesi risulterebbero:

- definizione di indicatori non adeguati per le singole attività;
- valutazione impropria del livello espresso delle competenze;
- errata costruzione del profilo di competenza ideale per operare in quella determinata struttura organizzativa.

E' pertanto possibile, attraverso un sistema di pesi, definire il contributo del singolo al raggiungimento della performance della struttura di appartenenza, collegando la performance individuale a quella dell'organizzazione. Operando sul "contributo" dal punto di vista delle competenze trasversali e sulla "formazione" dal punto di vista delle specialistiche o di accesso. A tal fine si ritiene opportuno utilizzare le competenze trasversali inserite all'interno dei diversi profili professionali.

La normativa prevede che "la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (EP e D Responsabili di struttura) è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (KPI)
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali (obiettivi annuali)
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura (performance Ateneo), alle competenze professionali e manageriali dimostrate (profilo competenze trasversali)
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (capacità di effettuare valutazioni personalizzate del personale coordinato che tengano conto delle diversificate azioni delle competenze trasversali).

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale (non responsabile di unità organizzative) sono invece collegate a:

- a) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali (nel CCIL 2011 le risorse destinate alla remunerazione di tale fattispecie attraverso il salario accessorio sono distribuite come Indennità Mensile di Ateneo, con il solo inserimento per il primo anno nel 2011 di 20 obiettivi individuali da assegnare al personale inquadrato in categoria C o D ma non responsabile di unità organizzativa)
- b) la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (KPI), alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (competenze trasversali).

Per quanto attiene alla traduzione del sistema in pesi diversificati per le varie voci concorrenti alla valutazione della performance individuale il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 23



# Università degli Studi di Ferrara

febbraio u.s., dopo aver definito i pesi per le posizioni dirigenziali, ha rinviato al tavolo della CCIL la stesura di una proposta da sottoporre alla propria approvazione previo vaglio del Nucleo di Valutazione.

La valutazione delle performance individuali del personale inquadrato in categoria D profilo tecnico, impegnato a supporto dei processi di ricerca e didattica oltre che nell'assistenza sanitaria, ai sensi del vigente CCIL, dovrà essere misurata e valutata con il sistema, già consolidato e rodato, volto ad identificare e premiare i comportamenti proattivi attraverso indicatori oggettivi di performance e la valutazione dei comportamenti connessi. Per quanto attiene all'applicazione del suddetto sistema nel 2012 si dovrà ovviamente attendere l'esito della contrattazione collettiva integrativa.

**DESCRIZIONE DEL SISTEMA punto f)** Modalità con le quali si intendono realizzare le indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema l'Ateneo.

Per quanto attiene agli esiti delle somministrazioni del questionario relativo all'indagine di clima relativo al personale EP e D la Direzione conferma che gli stessi debbano essere "restituiti" esclusivamente all'interno del gruppo dei rispondenti, avendo sostanzialmente valore di strumenti di raccordo tra i vertici della governance e i responsabili amministrativi delle diverse strutture. Viceversa gli esiti del questionario sottoposto a tutto il personale saranno anche in futuro analizzati e resi noti a tutto il personale.

A tal proposito, la Direzione è orientata nel senso di mantenere la cadenza consolidata e dunque riproporre nel mese di marzo l'indagine in questione, apportando alcune modifiche al questionario, sulla base di rilievi effettuati nel corso delle precedenti edizioni, in particolare si sta valutando di inserire una sezione inerente al rispetto della metodologia da parte del valutatore nel corso dell'analisi e della condivisione delle valutazioni dei profili di competenza. Si immagina altresì di riservare una sezione, da definirsi in collaborazione con il CUG, all'analisi dello "stress lavoro collegato" e del "benessere organizzativo". Resta comunque fondamentale mantenere invariato lo schema principale al fine di permettere analisi storiche comparate dei dati. Qualora per quella data siano disponibili modelli forniti dalla CIVIT verrà effettuata un'analisi volta ad integrare il più possibile gli schemi.

**DESCRIZIONE DEL SISTEMA punto g)** Modalità con le quali l'Amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane (formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali, etc.).

Ai sensi dell'art. 81 CCNL 2006-2008 laddove la valutazione delle prestazioni e dei risultati sia effettuata ai fini della corresponsione dei compensi incentivanti di cui all'art. 88 comma 2 lett. d) è previsto tra i criteri cui il procedimento deve attenersi l'oggettività delle metodologie. A tal fine l'Amministrazione ritiene necessario, sulla base di analisi statistiche dei dati, verificare eventuali scostamenti con la finalità di garantire il più possibile l'omogeneità della scala di analisi condivisa



# Università degli Studi di Ferrara

tra i diversi valutatori. Resta garantito il contraddittorio in caso di valutazione non positiva come previsto dal medesimo articolo.

## PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

In relazione a quest'ultimo punto si precisa che il Sistema ad oggi non è ancora stato implementato sia in considerazione dell'avvenuto cambio di governance amministrativa dell'Università, sia della necessità di collegare lo stesso alla riorganizzazione delle strutture imposta dalla Legge n. 240/10 nonché di collegare lo stesso alla sigla di un CCIL che destini le necessarie risorse alla remunerazione degli istituti da questo previsti. Poiché alcuni di questi fondamentali processi troveranno piena realizzazione nel corso del 2012 è ipotizzabile l'avvio di una fase sperimentale sulla Sede Amministrativa del modello nel corso del prossimo anno volta ad identificare tutte le aree di criticità; a seguito di questa fase sperimentale il Rettore procederà a nominare la Commissione per il riesame e, previo passaggio al tavolo di CCIL, individuare la procedura che dovrà essere ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del Sistema.

Per quanto attiene alle iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione si ricorda che questa Amministrazione ha iniziato ad operare per obiettivi a partire dalla sigla del CCIL 2006 e che negli ultimi anni sono state organizzate diverse iniziative volte a promuovere la cultura del lavoro per obiettivi.

Per quanto attiene alla realizzazione di momenti informativi e di condivisione del Sistema si precisa che, prima della presentazione al Consiglio di Amministrazione e prima del varo del documento da parte del Nucleo di Valutazione è stata presentata una sintesi dei contenuti dello stesso in occasione della seduta di CCIL in data 30 gennaio u.s.; successivamente alla definizione dello stesso da parte del Nucleo di Valutazione, il Sistema è stato presentato al CPTA nella seduta del 22 febbraio u.s.. Un incontro di analisi dello stato di avanzamento è stato promosso dal CUG e si è svolto il 1° luglio u.s.

## MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

In relazione alla definizione degli obiettivi 2012, il Sistema prevede che gli stessi vengano definiti entro il mese di settembre, per garantire la debita coerenza con gli strumenti di pianificazione economica-finanziaria. Quest'anno tuttavia l'Amministrazione ha ritenuto necessario anticipare la scadenza per la definizione dei budget 2012 a fine settembre posticipando la definizione degli obiettivi ad una scadenza successiva anche in considerazione della difficoltà di procedere all'aggiornamento di tutti i documenti di programmazione collegati. Pertanto la procedura ha preso il via il 7 ottobre u.s..

In relazione all'ultimo quesito si conferma che i moduli per la valutazione della performance del personale sino ad ora utilizzati risultano essere:



# Università degli Studi di Ferrara

- Modulo di valutazione delle competenze (ai fini dei gap formativi);
- Scheda di valutazione delle prestazioni dei responsabili (ai fini della liquidazione degli obiettivi);
- Scheda di valutazione per le PEO (ai fini delle progressioni orizzontali);
- Scheda di valutazione dei D tecnici (Best performer).

La Direzione Amministrativa ha iniziato a ragionare, sin dal mese di luglio, sull'opportunità di riportare ad un unico strumento l'analisi della prestazione professionale eliminando questa parcellizzazione che, risentendo dei diversi momenti storici in cui le schede sono stati implementate, rischia di far presupporre che la valutazione della prestazione professionale possa avere esiti diversi a seconda della finalità per cui viene eseguita. L'Amministrazione sta valutando l'opportunità di utilizzare il sistema costruito sulla base del modello delle competenze e gli eventuali correttivi da applicare allo stesso.

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO