

4.5 I Dirigenti

Per il management dell'Università, costituito dai Dirigenti, il processo valutativo, avviene con riferimento alle prescrizioni di Legge (TU sul Pubblico impiego D. Lgs. 165/2001, D. Lgs. 286/1999, D.L. n.95/2012 convertito in L. n. 135/2012 L. n. 190/2012, nonché D.Lgs 150/2009) e dello Statuto dell'Università e prevede l'assegnazione di obiettivi annuali da parte del Direttore Generale. In particolare, all'inizio di ogni anno solare compete al Direttore Generale l'individuazione degli obiettivi operativi da affidare ai dirigenti, nell'ambito delle specifiche macroaree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta, sulla base delle politiche generali dell'Ateneo e di ulteriori indicazioni da parte degli altri organi di governo.

Nella fase di definizione degli obiettivi delle Aree dirigenziali è fondamentale individuare obiettivi sfidanti, volti al miglioramento continuo delle strutture e dell'Ateneo nel suo complesso, ed i cui risultati devono essere oggettivamente misurabili anche grazie ai sistemi di gestione e controllo disponibili.

La disciplina della valutazione del personale, precedentemente prevista dall'art. 5 del D.Lgs. 286/1999 solo per il personale con incarico dirigenziale, è stata completamente modificata secondo il dettato del D.Lgs. 150/2009. Con riferimento al personale dirigente e tecnico-amministrativo, il principio generale della valutazione individuale prevede che la valutazione sia effettuata dal diretto superiore gerarchico, pertanto la valutazione dei Dirigenti compete alla Direzione Generale. Annualmente, per la valutazione sull'attività svolta e i risultati conseguiti, il singolo Dirigente predispone e trasmette al Direttore Generale un'apposita rendicontazione.

La performance individuale dei Dirigenti è misurata considerando le componenti di valutazione previste dall'art. 9 del D.lgs. 150/09 nel modo di seguito descritto:

- a. **Risultati su obiettivi organizzativi dell'Amministrazione o Unità organizzativa – peso 60%** - così articolati:
 - 30% in relazione alla performance organizzativa di Ateneo misurata attraverso indicatori istituzionali con metrica e target definiti;
 - 30% in relazione alla performance organizzativa dell'area misurata attraverso l'assegnazione di obiettivi gestionali complessi e strutturati (**massimo quattro obiettivi per Area dirigenziale**) relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b. **Risultati su obiettivi individuali – peso 10%** - valutazione dei risultati conseguiti rispetto specifici obiettivi individuali assegnati al Dirigente dal Direttore Generale e, più in generale, rispetto alla gestione del piano di lavoro di area secondo le scadenze e le attività pianificate. Qui vengono anche valorizzati i risultati sulle iniziative del piano triennale anticorruzione e trasparenza
- c. **Comportamenti organizzativi agiti – peso 20%** valutati in relazione all'osservazione dei seguenti elementi:

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Esempi di comportamenti in linea
Organizzazione efficiente del lavoro	Capacità di coordinamento dei processi di lavoro anche in un contesto di lavoro agile/ibrido	<ul style="list-style-type: none">• Gestisce e distribuisce efficacemente i carichi di lavoro anche nei momenti di maggior attività;• Richiede risorse aggiuntive sapendo stimare il reale sforzo richiesto dalle diverse iniziative;• Gestisce correttamente la programmazione del lavoro dei collaboratori (es. lavoro agile e ferie) in modalità documentata;• Pianifica e controlla le attività e i risultati attesi rispettando scadenze e tempi anche in un contesto di organizzazione agile/ibrida.

		<ul style="list-style-type: none"> • Dimostra ottima conoscenza del funzionamento dei diversi processi interni alla propria area proponendo in autonomia revisioni organizzative orientate al miglioramento di efficacia ed efficienza • Dimostra ottima conoscenza del funzionamento dei processi trasversali e dei punti di contatto tra le diverse aree;
Leadership e Autorevolezza	Capacità di motivare il gruppo e di gestire i rapporti interni/esterni	<ul style="list-style-type: none"> • Assume atteggiamenti positivi e sicuri che inducono stimoli al raggiungimento dei risultati e alla collaborazione nelle attività • Genera consenso e coesione coinvolgendo gli altri, sapendo affermare sé stesso ma rispettando e considerando adeguatamente il punto di vista degli interlocutori • Viene percepito come punto di riferimento suggerendo con chiarezza il modo migliore per il raggiungimento degli obiettivi prefissati
Gestione risorse umane	Capacità di gestire le risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce e valorizza le competenze dei collaboratori nell'assegnazione dei compiti, garantendo pari opportunità; • Accoglie le osservazioni con positività, li ascolta, condivide con loro informazioni e obiettivi, stimolando in ognuno senso di appartenenza al gruppo; • Coglie le esigenze di crescita professionale curando lo sviluppo e l'aggiornamento delle loro competenze; • Sostiene la spinta al miglioramento continuo dei propri collaboratori; • Crea un clima positivo e di fiducia attraverso una frequente e proficua interazione con i collaboratori; • Dimostra capacità di gestione dei conflitti interni; • Delega in modo efficace trasferendo in modo trasparente e chiaro ai collaboratori la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi; • Promuove la comunicazione e la collaborazione tra team di aree differenti; • Si impegna in una attività continua di feedback verso i collaboratori:
Competenza tecnica e autosviluppo	Capacità tecniche possedute e loro continuo sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> • Rappresenta un presidio delle competenze tecniche delle funzioni attribuite ed è punto di riferimento concretamente operativo per i colleghi; • Si attiva autonomamente per verificare ed approfondire il livello delle proprie competenze; • Gestisce gli errori come opportunità di miglioramento; • Migliora il proprio contributo professionale, attraverso l'apprendimento continuo diffuso nelle attività di lavoro
Problem solving e gestione delle criticità/imprevisti	Capacità di soluzione di situazioni critiche	<ul style="list-style-type: none"> • Valuta in modo realistico vincoli e opportunità accettando i margini di incertezza connessi all'assenza di

		<p>informazioni esaustive e individua soluzioni adeguate al conseguimento del risultato;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affronta gli imprevisti, le situazioni di incertezza e di rischio, presenti soprattutto nei processi decisionali, mantenendo equilibrio emotivo e sicurezza; • Identifica in autonomia le soluzioni percorribili anche in contesti non consolidati e/o diversificati assumendosene la responsabilità e valutandone le implicazioni • Prende le decisioni di sua competenza in autonomia. • Coglie gli aspetti essenziali di un problema definendo soluzioni pratiche e attuabili anche in un contesto di organizzazione agile/ibrida • Si attiva prontamente a fronte di imprevisti o novità o emergenze adattandosi e dimostrando apertura e flessibilità
Innovazione e Miglioramento	Capacità di innovare migliorando i processi	<ul style="list-style-type: none"> • Individua e promuove tecnologie e modalità di lavoro che si distacchino dall'esperienza consolidata e che conducano all'individuazione di soluzioni innovative; • Propone, promuove e realizza cambiamenti nelle modalità di lavoro in un'ottica di ottimizzazione; • Genera nuove idee, concetti, metodologie o rielabora in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti per far fronte a situazioni critiche • Affronta positivamente le situazioni nuove e difficili cogliendone gli aspetti di opportunità per sé e per i propri collaboratori • Guida il cambiamento e comunica chiaramente le prospettive del cambiamento
Relazioni e Comunicazione	Capacità di gestire efficacemente le relazioni con gli interlocutori interni/esterni	<ul style="list-style-type: none"> • Si relaziona in modo sintonico e costruttivo con i colleghi e le colleghe e, in genere, con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni e orientando il consenso. • In caso di disaccordo, gestisce la situazione con diplomazia, ponendosi in modo costruttivo. • Dimostra abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione per creare nuove opportunità per l'Ateneo • Gestisce tempestivamente ed efficacemente la trasmissione delle informazioni, in modo regolare e sistematico, sia all'interno che all'esterno della propria struttura • Si esprime in modo chiaro, sintetico e convincente, tenendo conto del tipo di interlocutore, sia nelle comunicazioni orali che in quelle scritte

Engagement organizzativo e Collaborazione	Allineamento partecipato all'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Condivide la visione e le linee di azione definite mantenendo costanti impegno e determinazione a raggiungere gli obiettivi • Considera maggiormente importante l'ottenimento di un risultato organizzativo piuttosto che la valorizzazione di sé stesso o stessa • In caso emergano eventuali problemi o errori nella gestione dei processi, interviene prioritariamente per porre rimedio o trovare una soluzione e non per identificare i colpevoli in altre Strutture • Gestisce in modo efficace, responsabile e produttivo l'organizzazione ibrida/agile • Offre prontamente la propria collaborazione in funzione delle richieste/esigenze dell'organizzazione
---	---	---

Tabella 1: Comportamenti organizzativi dei Dirigenti

- d. **Capacità di valutazione dei propri collaboratori**- peso **10%** - questa componente viene valutata tenendo conto dei seguenti fattori che influiscono sul punteggio attribuito alla valutazione: la completezza e la correttezza del processo relativo alle valutazioni effettuate entro il termine stabilito e il grado di differenziazione dei giudizi calcolato con il coefficiente di variazione (deviazione standard relativa rapportata alla media dei giudizi).



Figura 1: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale dei Dirigenti

Gli articoli 25 e 26 del CCNL dell'Area Istruzione e Ricerca-triennio 2006-2007 prevedono, al fine di sviluppare all'interno delle amministrazioni l'orientamento ai risultati, che una quota della retribuzione accessoria sia ad essi legata.

L'importo annuo individuale della componente di risultato è pari almeno al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi comprese quelle derivanti dall'applicazione del principio dell'onnicomprendività, e deve essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, (nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del D.lgs. n. 165 del 2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione, previsti dalle vigenti disposizioni.

L'articolo 50 del CCNL dell'Area Istruzione e Ricerca-triennio 2016-2018 prevede che per i dirigenti, a seguito di una valutazione positiva, la retribuzione di risultato sia attribuita sulla base dei diversi livelli di valutazione conseguiti; inoltre stabilisce che venga definita una quota massima di dirigenti valutati non superiore al 30% a cui attribuire una retribuzione di risultato con importo più elevato di almeno il 30% rispetto al valore medio pro-capite delle risorse destinate alla retribuzione di risultato.

Nell'ottica di garantire, anche ai sensi del D.lgs. n. 150 del 2009, un'effettiva premialità in relazione al contributo richiesto in termini di risultato e un'adeguata differenziazione degli importi, tale componente retributiva deve essere articolata e graduata in livelli di merito.

I livelli di raggiungimento dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi assegnati ai Dirigenti sono riportati in tabella:

% raggiungimento del target	Quota risultato (%)	Valutazione
da 0% a 50%	0%	Valutazione negativa
da 51% a 60%	20%	Valutazione sufficiente
da 61% a 75%	25%	Valutazione buona
da 76% a 85%	30%	Valutazione molto buona
da 86% a 95%	35%	Valutazione ottima
da 96% a 100%	40%	Valutazione eccellente

Tabella 2: Dirigenti: scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento

In relazione a quanto sopra, la percentuale di retribuzione di risultato da riconoscere ai Dirigenti viene calcolata come di seguito evidenziato, fermo restando il principio di base dell'autocontenimento del fondo, per cui il trattamento complessivamente erogato tra retribuzione di posizione e di risultato non può superare il valore certificato e stanziato per il relativo fondo di finanziamento. Pertanto, in caso di incapienza del Fondo, il trattamento accessorio sul risultato potrà essere ridotto ma, in caso di valutazione positiva, verrà comunque erogato in misura non inferiore al livello minimo del 20%.

Per i dirigenti a tempo determinato, considerando la particolare importanza attribuita al raggiungimento dei risultati di questa tipologia di personale a cui non viene garantita una stabilità di ruolo, si è ritenuto che la retribuzione di risultato sia erogata in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi (% raggiungimento target) secondo le seguenti fasce:

% raggiungimento del target	Quota risultato (%)	Valutazione
da 0% a 20%	0%	Valutazione negativa
da 21% a 40%	20%	Valutazione sufficiente
da 41% a 50%	30%	Valutazione discreta
da 51% a 70%	40%	Valutazione buona
da 71% a 80%	50%	Valutazione molto buona
da 81% a 90%	60%	Valutazione ottima
da 91% a 95%	70%	Valutazione quasi eccellente
da 96% a 100%	80%	Valutazione eccellente

Tabella 3: Dirigenti a tempo determinato -scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento