VENETIARVM VNIVERSITAS
IN DOMO FOSCARI
Università
Ca'Foscari
Venezia
MERITO E PREMIALITA'

Il ciclo della performance e il nuovo d.lgs. 74/2017
MERITO E PREMIALITA'

Antonio Marcato

Roma 3 novembre 2017

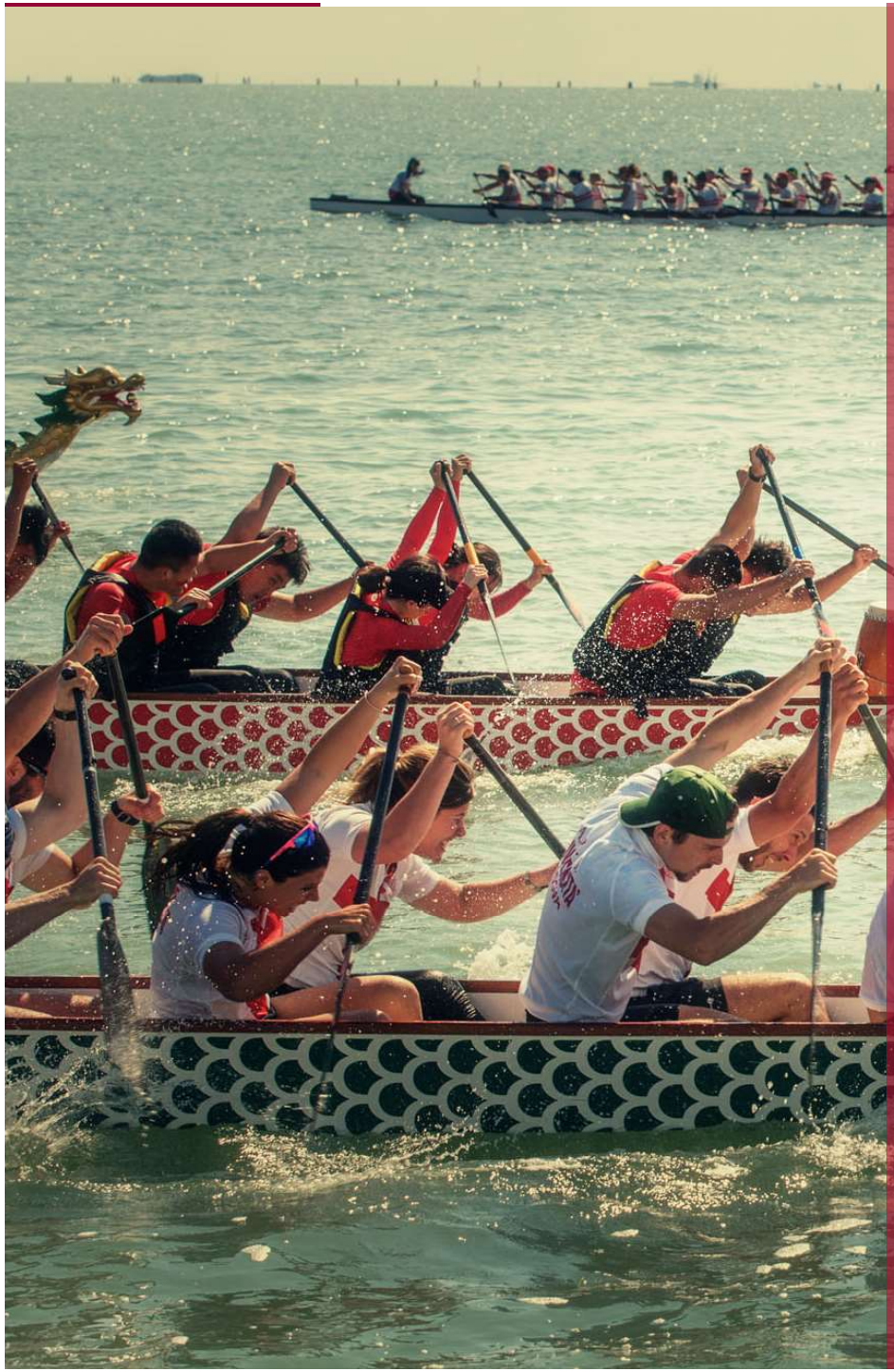
Università Ca'Foscari Venezia

Decreti Madia su pubblico impiego e performance

Rilevanti novità coinvolgono l'articolo 19 recante "*Criteri per la differenziazione delle valutazioni*". Il sistema della graduatoria dei giudizi su tre fasce di merito è stato superato.

Sono stati previsti nuovi meccanismi di distribuzione delle risorse destinate a remunerare la performance, affidati al contratto collettivo nazionale.

Rimane il **bonus annuale delle eccellenze**, oggi non più collegato al sistema a fasce, ma al nuovo sistema premiale dell'articolo 19, così come le progressioni economiche e di carriera



La premialità e la valutazione

Premialità, Valutazione istituzionale, valutazione organizzativa e valutazione individuale devono integrarsi per realizzare un sistema di valutazione che riesca ad essere di supporto al raggiungimento degli obiettivi

Università Ca'Foscari Venezia

La premialità

Gli incentivi sono previsti per retribuire la qualità della prestazione e rappresentano, pertanto, un ***plus*** rispetto alla retribuzione dovuta in relazione alla quantità della prestazione.

L'erogazione degli incentivi non costituisce un diritto soggettivo assoluto e perfetto, ma sono un diritto latente del personale che può diventare effettivo ed esercitabile nella misura in cui sono verificate le condizioni per l'erogazione.

Questa considerazione assume particolare rilievo per valutare le possibilità che gli incentivi offrono al management delle pubbliche amministrazioni e agli organi politici di vertice.

Università Ca'Foscari Venezia

La premialità

Da queste considerazioni deriva che gli obiettivi di *performance* devono essere credibili ed esprimere una condizione di miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi.

Senza misurazione non possiamo comprendere verso quale miglioramento si tenda, ma se si prescinde dalle condizioni di contesto organizzativo, economico, finanziario e normativo di partenza è difficile capire in quale misura il target di ciascun indicatore possa effettivamente rappresentare una condizione di miglioramento (in particolari situazioni il target può anche essere il mantenere dello stato o la riduzione dell'indicatore).

Università Ca'Foscari Venezia

Valutazione individuale e valutazione organizzativa

Ha senso misurare la performance organizzativa dell'Ateneo se poi l'esito della misurazione non influisce sulla valutazione individuale?

Che senso ha stabilire che la mia unità organizzativa è o non è performante se poi la mia valutazione individuale non ne viene influenzata?

Possiamo pensare che ciascun impiegato dell'amministrazione Ateneo sia coinvolto nel raggiungimento o del mancato raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione?

Sentirsi parte di una organizzazione significa anche questo. Significa collaborare a porre in essere quelle iniziative che consentano di perseguire la "sfida" di migliorare il sistema Ateneo.

Università Ca'Foscari Venezia

Valutazione individuale e valutazione organizzativa

Non è possibile che le valutazioni individuali siano altamente positive in un contesto in cui l'impatto esterno dell'azione delle strutture dell'amministrazione, in termini reputazionali e in termini di qualitativi, non sia altrettanto positivo.

L'erogazione di istituti premiali, oltre che al comportamento professionale e al raggiungimento di obiettivi individuali, deve essere influenzato dall'andamento complessivo dell'organizzazione e delle singole strutture in cui si articola.

In questo ambito, un ruolo fondamentale gioca il Consiglio d'Amministrazione che il dovere di identificare, a preventivo, quali parametri devono essere considerati espressione di un miglioramento complessivo della performance dell'Ateneo.

Università Ca'Foscari Venezia

Come migliorare i sistemi valutativi?

- ✓ La leva valutativa, organizzativa e individuale, deve diventare uno strumento di supporto ai processi decisionali, di miglioramento della consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione e di comunicazione all'esterno delle priorità e risultati attesi.
- ✓ Occorre puntare alla integrazione metodologica, organizzativa, temporale e di processo tra le diverse direttrici di programmazione su cui si sviluppano le strategie degli Atenei, il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio e il ciclo della performance.
- ✓ Gli obiettivi non devono essere ancorati al mero adempimento ma devono essere in grado di captare i risultati finali che i processi presidiati dalle strutture sono in grado di generare. Gli obiettivi di performance devono generare un miglioramento in relazione alle risorse disponibili ed al contesto organizzativo, economico, finanziario, normativo di riferimento, per cui è assolutamente imprescindibile rafforzare le motivazioni alla base della scelta dei target, le sole che possono aiutare a comprendere il contesto dal quale gli obiettivi muovono e i risultati finali che si intendono perseguire.

Università Ca'Foscari Venezia

Come migliorare i sistemi valutativi?

- ✓ Gli indicatori utilizzati per la misurazione degli obiettivi strategici devono consentire una comparazione temporale e non possono essere sganciati dagli strumenti di programmazione su cui si sviluppa l'azione dell'Ateneo. Occorre evitare che gli strumenti di programmazione individuino indicatori e target che poi non trovino spazio nella performance generale di Ente o che gli impegni assunti non siano adeguatamente declinati negli strumenti di misurazione della performance.
- ✓ Occorre attivare i necessari presidi di misurazione degli obiettivi evitando che a consuntivo la stessa debba basarsi sulla mera dichiarazione delle strutture interessate.

Università Ca'Foscari Venezia

Sistema di misurazione della Performance istituzionale - ATENEO

Performance di Ateneo →

- **FFO**
  Peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale
- **Sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)**
  Definire il target per l'indice 2016 (superiore a 1)
- **Indebitamento**
  Indice di indebitamento (al momento 5,25)
- **Spese del personale**
  Indice per le spese del personale

→ ***OS 5. Assicurare un future accademico sostenibile***

- **VQR**
  Indicatore FUDD 2017

→ ***OS 1. Promuovere una ricerca d'impatto***

- **Indicatori PRO3 (4 indicatori)**
  Scelti per la programmazione triennale

→ ***OS 2. Creare un'esperienza di studio trasformativa***
OS 3. Acquisire una dimensione internazionale

- **Capacità di attrazione risorse**
  Finanziamenti da SUA-RD

→ ***OS 4. Agire da catalizzatore di innovazione***

- **Sostenibilità**

→ ***OS 5. Assicurare un future accademico sostenibile***

Università Ca'Foscari Venezia

Sistema di misurazione della performance organizzativa Dipartimenti, Scuole, Collegio

Performance organizzativa dei Dipartimenti/Scuole/Collegio

Performance di Ateneo 20%

Ricerca 20%

- Capacità di attrazione (SUA-RD)
- Dipartimenti di eccellenza (FFO - VQR)
- Qualità del dottorato di ricerca (AVA)
- Attrattività del dottorato
- Attrattività dell'ambiente di ricerca

Didattica 20%

- Regolarità degli studi
- Attrattività
- Sostenibilità
- Efficacia
- Docenza
- Qualità della docenza

Internazio-nalizzazione 20%

- Mobilità in uscita
- Attrattività internazionale

Gestione Efficiente 20%

- Razionalizzazione acquisti
- Razionalizzazione contratti di docenza
- Soddisfazione personale docente
- Risultato audit contabile
- Supporto al processo AVA
- Service Level Agreement
- Realizzazione iniziative agenda 2030

Università Ca'Foscari Venezia

Sistema di misurazione della performance organizzativa di Amministrazione Centrale e Centri

Performance organizzativa Amministrazione Centrale e Centri indicatori complessivi

Performance di Ateneo 25%

- **Customer Satisfaction 25%** → Indicatori da analisi di customer satisfaction per struttura
- **SLA 25%** →
  - Definizione dei Service Level Agreement e misurazione baseline(2017)
  - Obiettivi di miglioramento 2018-2019
- **Indicatori ad hoc per ciascuna area/centro 25%** → Indicatori legati alla performance organizzativa: efficienza, trasparenza, gestione, stesura linee guida e regolamenti.

Università Ca'Foscari Venezia

Performance individuale

Il sistema estende la valutazione della performance individuale al Direttore Generale, ai Dirigenti e a tutto il PTA, compresi i CEL.

Performance individuale del Direttore Generale

Direttore Generale ←

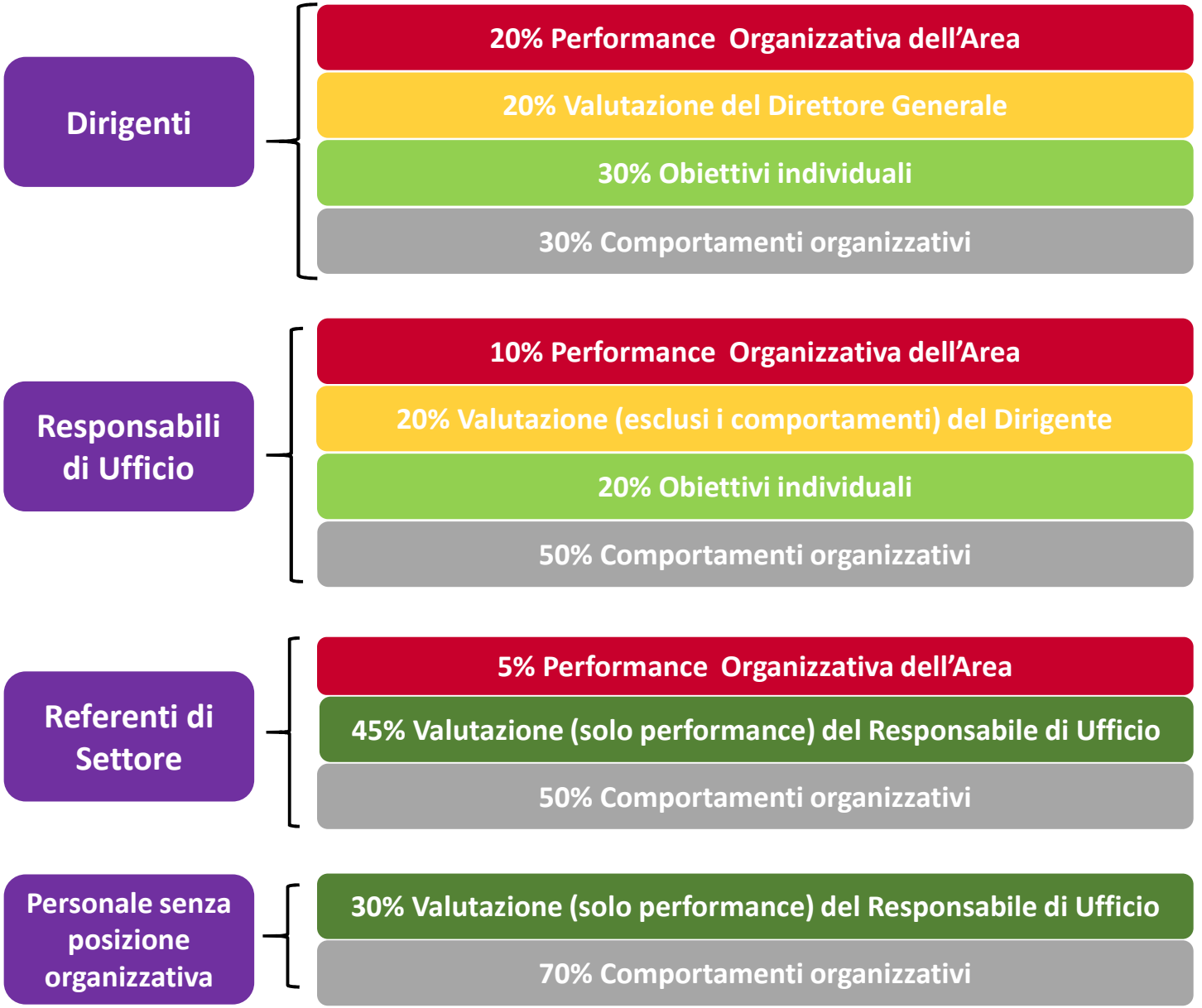
- **10% Performance istituzionale**
- **90% Obiettivi individuali**

Università Ca'Foscari Venezia

Performance individuale del personale dei dipartimenti, scuole e collegio

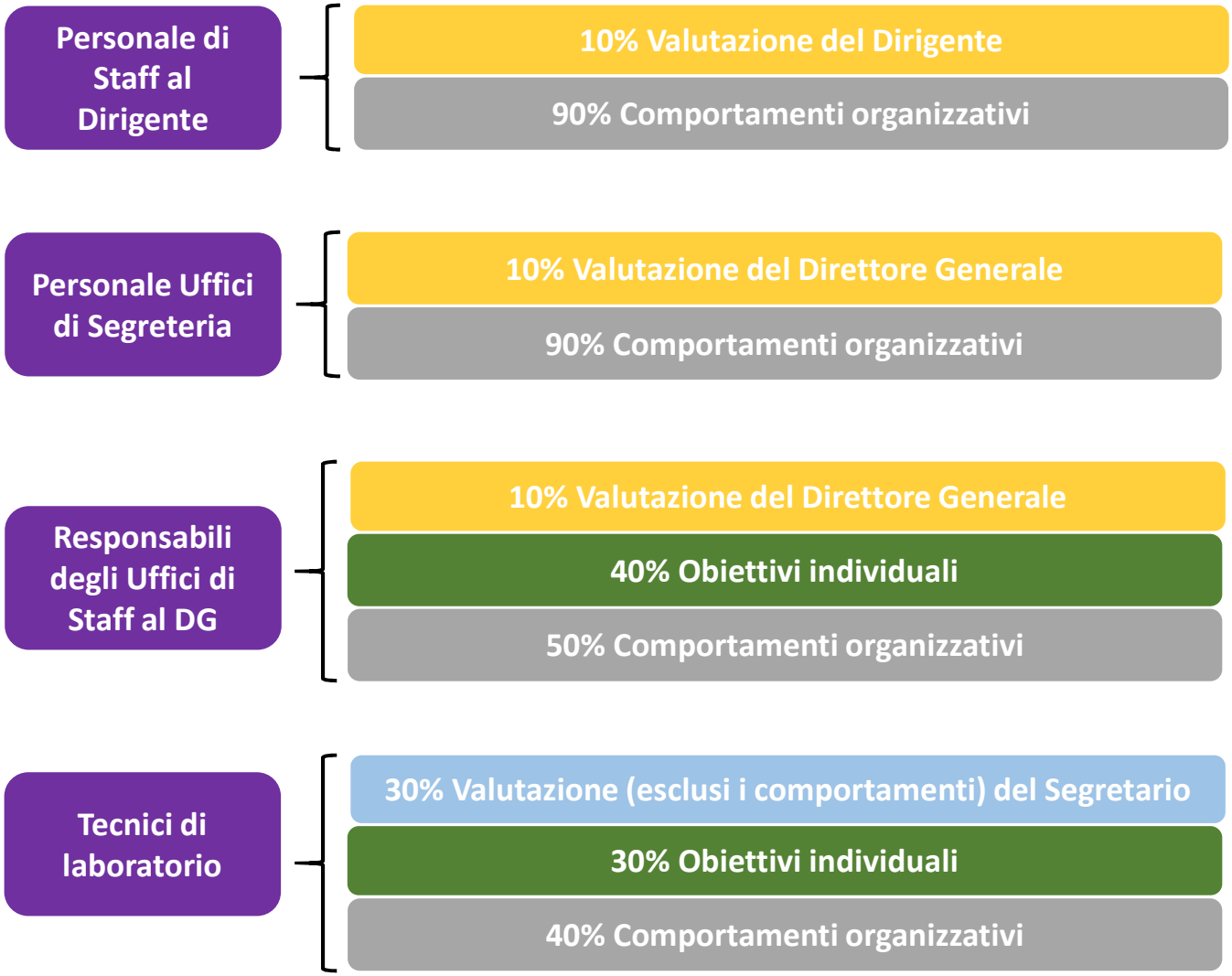
Università Ca'Foscari Venezia

Sistema di misurazione della performance individuale del personale dell'Amministrazione Centrale e dei Centri



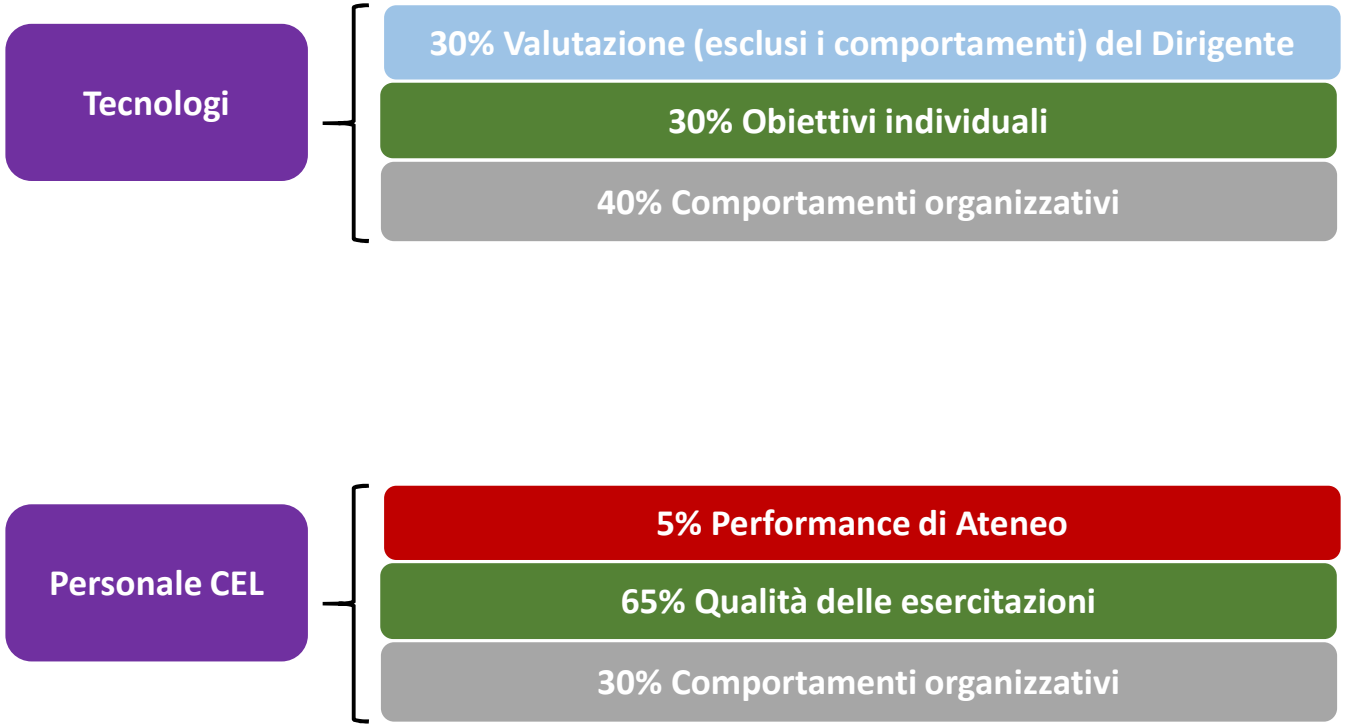
Università Ca'Foscari Venezia

Sistema di misurazione della performance individuali
ECCEZIONI



Università Ca'Foscari Venezia

Sistema di misurazione della performance individuali ECCEZIONI



Università Ca'Foscari Venezia

Quali obiettivi ci poniamo parlando di compensation nella Pubblica Amministrazione ?

- Busta paga alla mano, difficilmente una Pubblica Amministrazione potrà garantire livelli retributivi analoghi al settore privato.
- Per contro, contratto alla mano, difficilmente il settore privato è realmente in grado di offrire garanzie, tutele e flessibilità analoghe a quelle che siamo abituati a riconoscere nel nostro comparto.

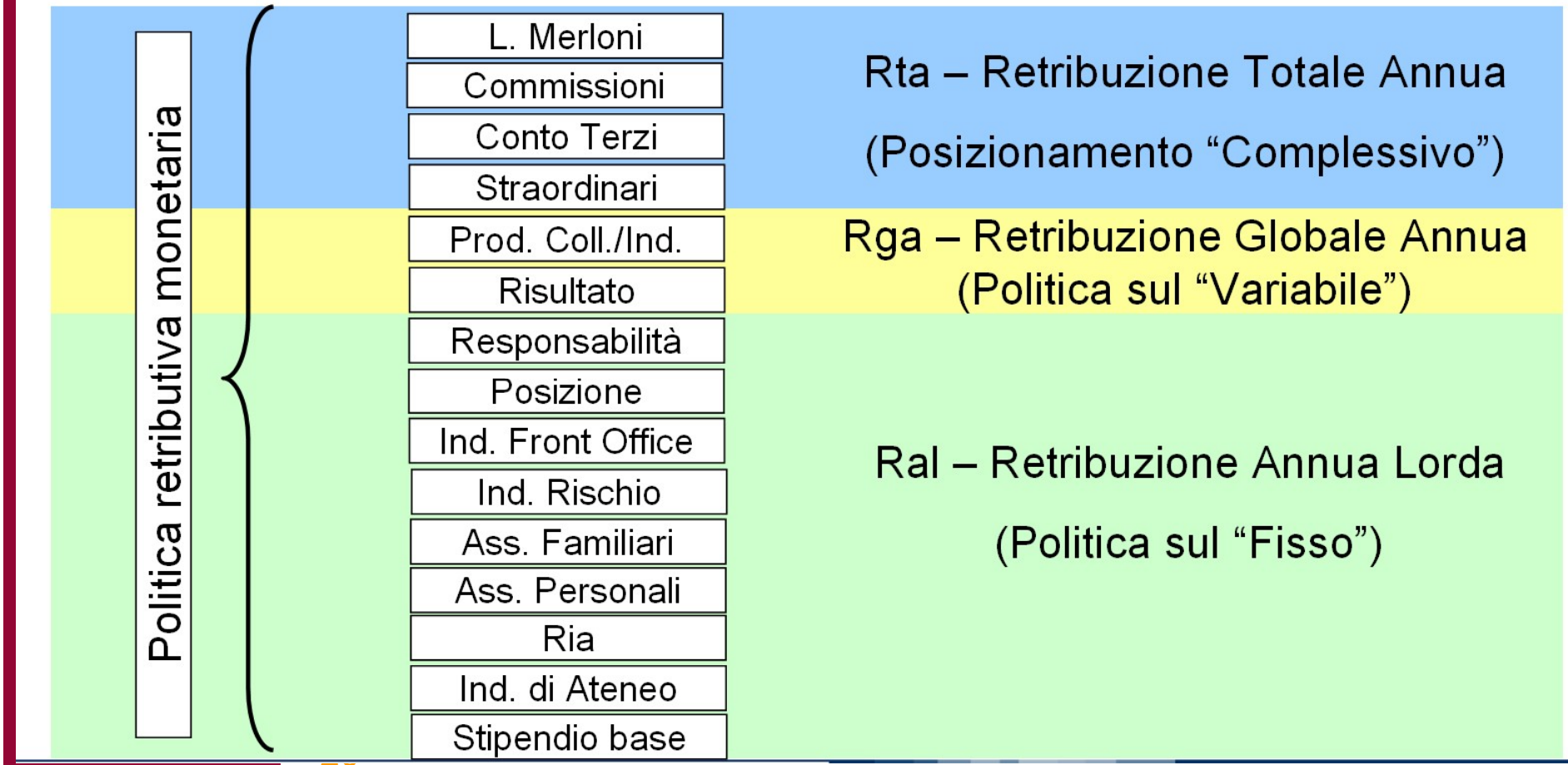
- In tema di compensation pertanto

*«l'obiettivo non è pagare **quanto** il mercato,*
*ma pagare **come** il mercato, garantendo il presidio dei ruoli e delle competenze chiave dell'Ateneo».*

Università Ca'Foscari Venezia

Primo passo: una visione integrata e complementare delle leve a disposizione

•In un contesto di risorse economiche decrescenti il primo imperativo è quello di usare al meglio le leve a nostra disposizione, in una visione integrata e complementare:



Università Ca'Foscari Venezia

Obiettivo finale:
Una politica retributiva integrata

- Una efficace politica retributiva (monetaria) di Ateneo si dovrà basare su scelte consapevoli di posizionamento complessivo e individuale nei tre aggregati (e non sui singoli elementi che li compongono) individuando coerenti linee guida in termini di:
  - **Ral**: Politica sul Fisso
  - **Rga**: Politica sul Variabile ➔ ancoraggio alla perfomance

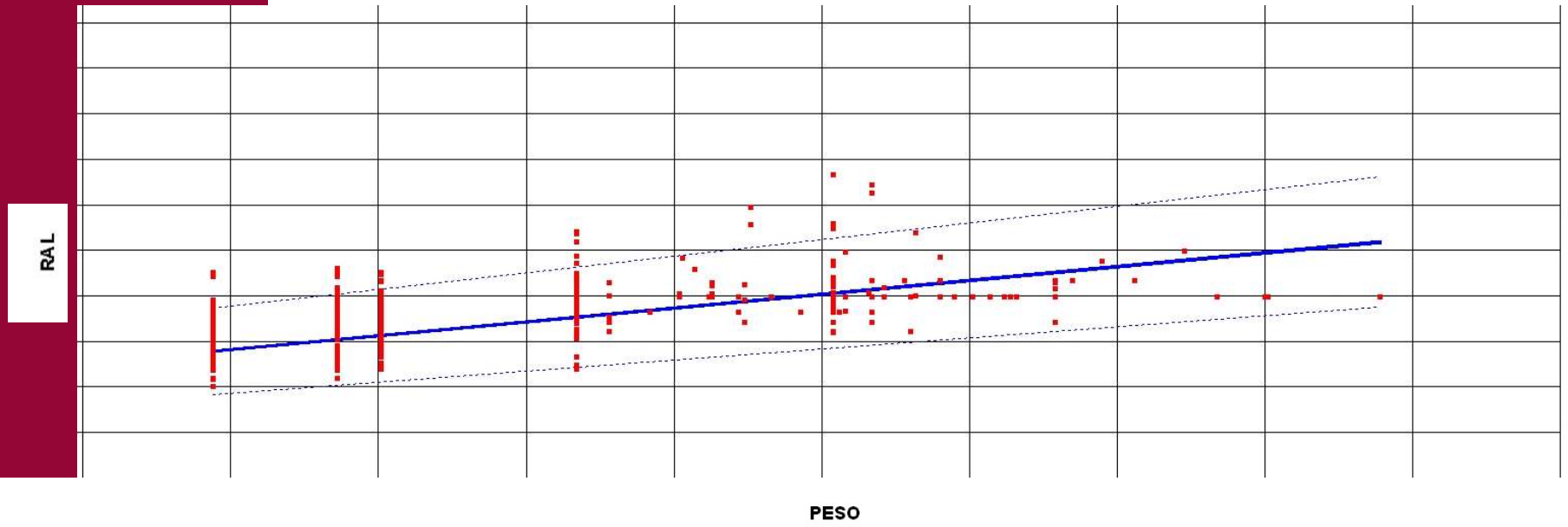
- in relazione a considerazioni:
  - Strategiche
  - Organizzative
  - Di mercato (famiglie professionali)
  - Individuali (competenze e prestazioni)

- La Rta deve essere il più possibile composta da elementi retributivi "gestionali" (straordinari, ecc) che non rientrano nelle logiche di incentivazione in senso stretto, di cui comunque si deve tenere conto in termini di utilizzo complessivo/accessibilità e allocazione delle risorse.

Università Ca'Foscari Venezia

Passo successivo:
Analisi retributive (situazione "As is")

•Attraverso la valutazione delle posizioni e l'applicazione del modello professionale si può analizzare la struttura retributiva dell'Ateneo nei tre aggregati precedentemente esposti; di seguito un esempio di output dell'analisi:



Università Ca'Foscari Venezia

Analisi retributive: osservazioni

- **Ral**
  - Struttura molto piatta nei suoi elementi contrattuali di base(*), con una dispersione estremamente contenuta:
    - dispersione out-banding legata a situazioni di sovra-inquadramento e/o presenza di elementi retributivi "ad personam"
    - dispersione in-banding fortemente correlata alla posizione economica all'interno della categoria di riferimento
  - L'utilizzo delle leve gestionali legate all'attribuzione di incarichi di posizione e responsabilità rende la struttura più incentivante, con le seguenti difficoltà:
    - limitatezza dei fondi a disposizione e rigidità degli istituti contrattuali (gestione degli incarichi e attribuzione/modifica delle indennità collegate), con conseguente aumento della dispersione e allocazione "non ottimale" dei fondi
    - mantenimento di un adeguato livello di incentivazione per le posizioni organizzative di maggior contributo che, per vincolo contrattuale, sono state inserite nella posizione economica più bassa

(*) Escluse le voci relative a responsabilità, posizione e indennità fisse legate al ruolo

Università Ca'Foscari Venezia

Analisi retributive: osservazioni

- **Rga e Rta**
  - La principale difficoltà è ricondurre gli istituti che compongono Rga e Rta al loro effettivo significato in termini di politica retributiva, ovvero:
    - Variabile collegato a prestazione (collettiva e/o individuale) ➔ Rga
    - Dinamiche retributive collegate a situazioni specifiche (una tantum) o gestionali (straordinari, commissioni, ecc) ➔ Rta
  - Diversi istituti, soprattutto quando basati su fondi di autofinanziamento, vengono a volte utilizzati in tempi differenti per gli stessi fini.

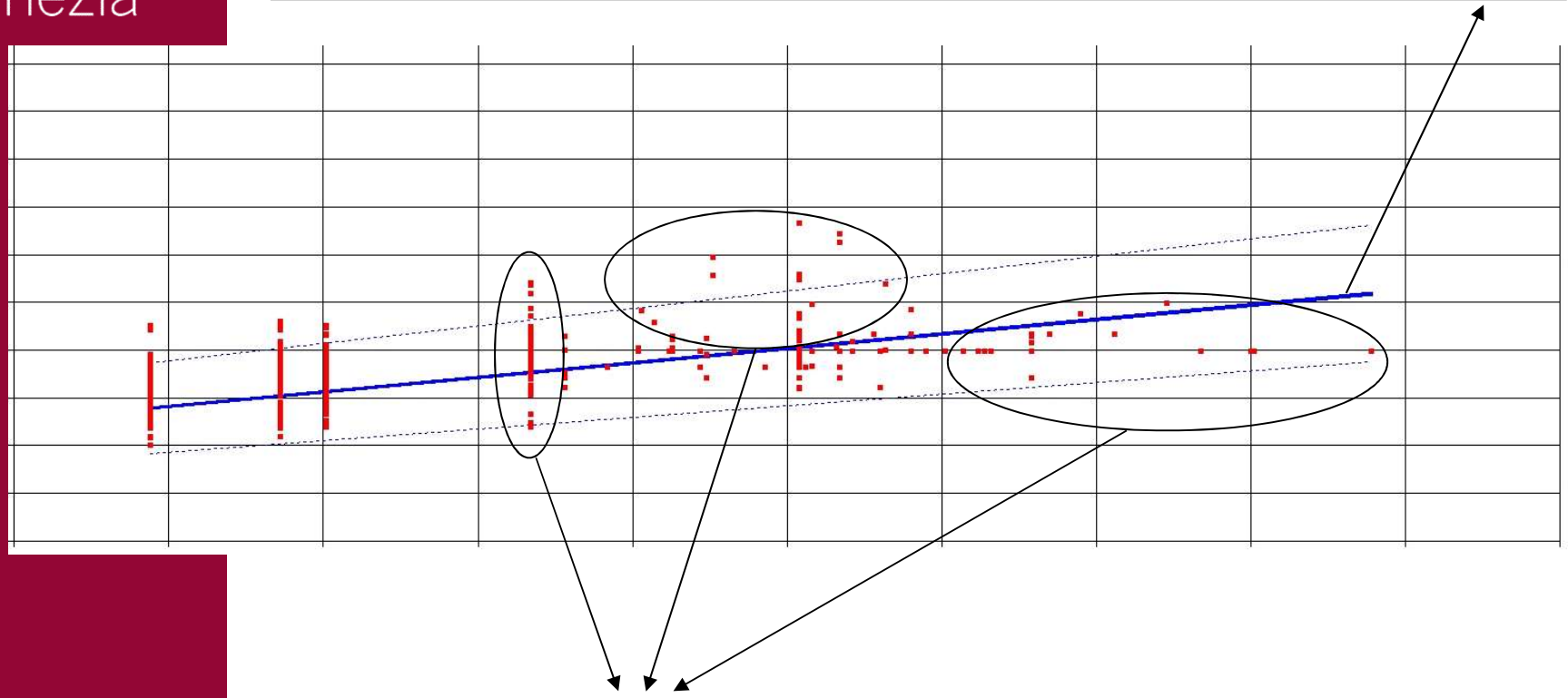
- Si rischia così di perdere la visione complessiva del posizionamento finale del singolo e di conseguenza della struttura, che può quindi anche apparire incentivante ma non riflettere gli obiettivi strategici e organizzativi dell'Ateneo:

«stiamo realmente incentivando i ruoli e le competenze chiave per il presidio dei processi e degli obiettivi dell'Ateneo ?»

Università Ca'Foscari Venezia

Passo successivo:
Analisi retributive (situazione "As is")

La struttura retributiva si posiziona e "cresce" nel modo desiderato, rispetto al mercato ed ai miei competitors ?



Il posizionamento individuale è coerente al modello strategico, organizzativo ed alle prestazioni rilevate ?

Università Ca'Foscari Venezia

Riflessioni

•Le analisi condotte dimostrano che i sistemi di incentivazione non possono essere avulsi dalle logiche sottese all'intero sistema premiante.

•Il modello professionale adottato in particolare garantisce:

- la correlazione tra modello organizzativo e inquadramento contrattuale in fase di gestione del PTA (inserimento, sostituzione del turnover, mobilità e sviluppo) e delle posizioni organizzative (attribuzione, modifica, revoca degli incarichi e delle relative indennità)
- Gli elementi di base per impostare una politica retributiva fondata sui criteri di equità (riconoscimento del merito e del diverso contributo richiesto), selettività e differenziazione degli incentivi in funzione di prestazioni e risultati.

Università Ca'Foscari Venezia

Riflessioni

•In particolare il collegamento tra performance organizzativa, prestazione individuale e incentivazione variabile deve tenere in considerazione:

- la possibilità di differenziazione delle politiche di posizionamento (fisso, variabile e complessivo) per i diversi segmenti di popolazione
- il maggiore o minore contributo richiesto ai ruoli in relazione al modello strategico e organizzativo dell'Ateneo

Università Ca'Foscari Venezia

Politica retributiva RGA: perché

•Dato che leve sulla retribuzione fissa sono molto limitate, la policy RGA diventa il punto nodale del modello, finalizzata a raggiungere il posizionamento complessivo desiderato rispetto al posizionamento iniziale sulla RAL.

Università Ca'Foscari Venezia

Politica retributiva RGA: come

•La coerenza di base e l'equità del sistema sono assicurate dall'individuazione, comune a tutto l'Ateneo, dei valori minimi e massimi di premio ancorati al modello professionale (esempio):

Esempio			Premio		
Classe	**Posizione std**	**Coeff. Premio**	**Soglia**	**Target**	**Max**
9	Addetto	0,75			
11	Addetto Sr	1,00			
11	Specialista	1,00			
13	Specialista Sr	1,25			
15	Esperto/Professional	1,50			
16	Professional Sr	2,00			
13	RO Presidenza	1,25			
14	RO POLO	1,50			
14	SAD	1,50			
15	SAD	2,00			
16	SAD	2,25			
14	Capo Servizio/R.Staff	1,50			
15	Capo Servizio/R.Staff	2,00			
16	Capo Servizio/R.Staff	2,25			
17	Capo Servizio/R.Staff	2,50			

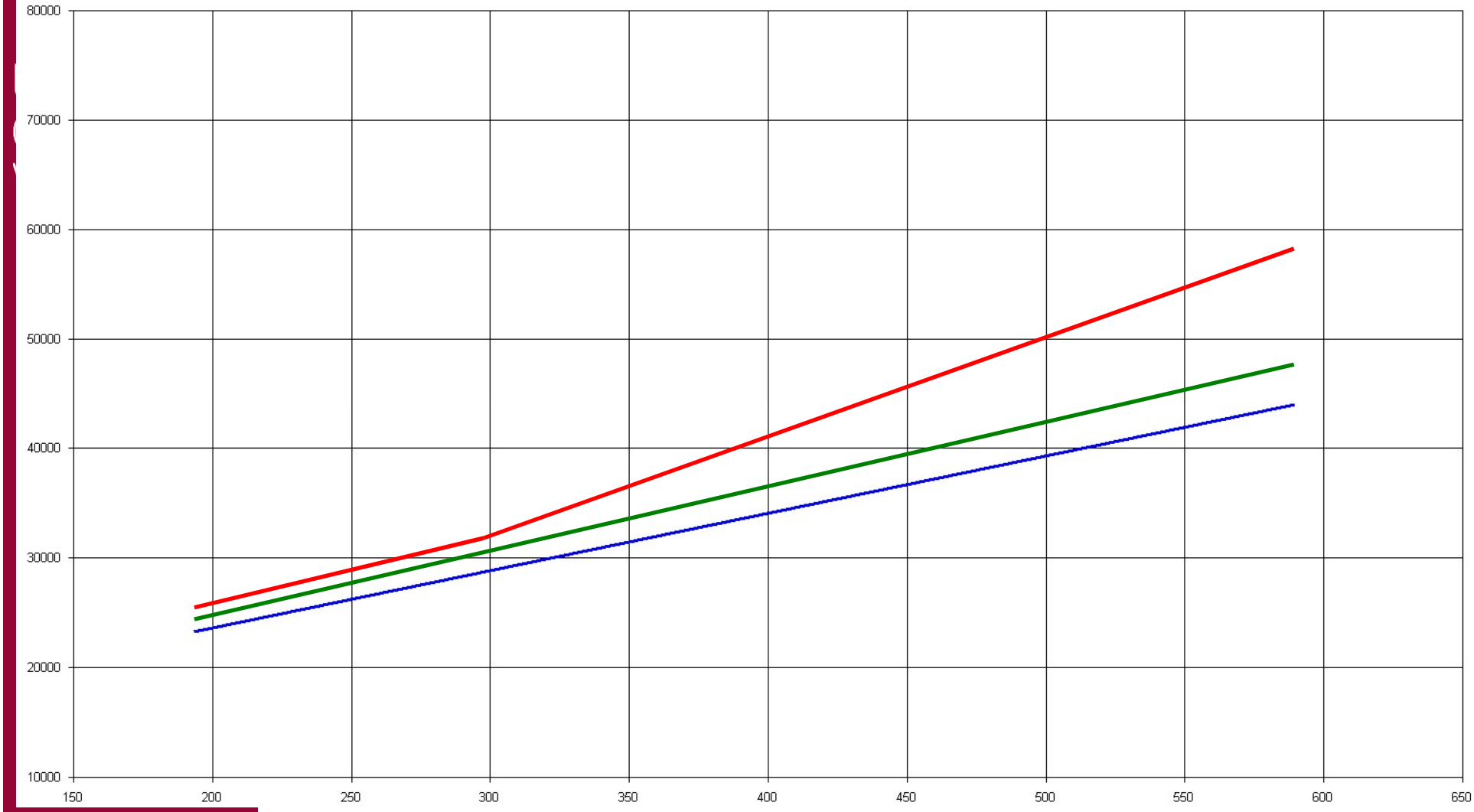
Università Ca'Foscari Venezia

Politica retributiva RGA

•Rispetto a questi valori base di premio occorre poi prendere in considerazione le diverse situazioni a livello individuale e di struttura, variandoli opportunamente in relazione a motivate esigenze di posizionamento:

- Strategiche/di mercato (presidio ruoli e competenze chiave)
- Organizzative (strutture sovra o sotto posizionate)
- Individuali (governo della dispersione, tenendo conto della situazioni iniziale sulla RAL e della eventuale presenza di elementi retributivi RTA).

Politica retributiva RGA: Impatto atteso



RAL

Impatto Premi Soglia: sostanziale traslazione RAL

RGA da incentivazione variabile

Università Ca'Foscari Venezia

Politica retributiva RGA

•Questa impostazione, coerentemente all'orientamento del quadro normativo di riferimento, risponde efficacemente ai principi di **equità**, **selettività** e **differenziazione** in funzione di prestazioni e risultati, ed in particolare:

- garantire una valutazione più "vicina" e coerente a quelle che sono le reali aspettative e richieste dell'organizzazione nei confronti del singolo collaboratore (valutazione sul ruolo)
- riconoscere un fondamentale principio di equità dei sistemi incentivanti, tale per cui, a parità di prestazione due ruoli diversi avranno un valore di premio differente in relazione al diverso contributo richiesto (equità come riconoscimento delle differenze sulla base di un sistema di regole trasparente).

•Il CCIL recepisce già al proprio interno le logiche di fondo di questa impostazione.

Conclusioni

La riforma del D.Lgs. 150 offre l'opportunità della revisione dei modelli di valutazione per renderli un'effettiva leva per il conseguimento degli obiettivi strategici degli Atenei.