



C O D A U

Convegno dei Direttori generali  
delle Amministrazioni Universitarie

## Performance organizzativa e performance individuale. Le novità introdotte dal D.lgs 74/2017

Ing. Alberto Scuttari

Direttore Generale Università degli Studi di Padova

Il D.lgs. 74/2017 ri-orienta la valutazione della performance, dando maggiore enfasi alla performance organizzativa

Ricorrenza dei termini "individuale" e "organizzativa"		
	Individuale	Organizzativa
D. Lgs. 150/2009	24	13
D. Lgs. 150/2009 in vigore	21	17

## Rafforzamento del ruolo della performance

### Articolo 3

Comma 2: ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance.....**secondo le modalità indicate nel presente Titolo e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica**.....

Comma 5: il rispetto delle disposizioni del presente Titolo è condizione necessaria per l'erogazione dei premi **e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione degli incarichi di responsabilità al personale, nonché al conferimento degli incarichi dirigenziali**

Comma 5 bis: la valutazione negativa .....**rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare**.....

## Nuova gerarchia degli obiettivi

### Articolo 5 (obiettivi e indicatori)

Nuovo comma 1: Gli obiettivi si articolano in:

- a) **Obiettivi generali** che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche.....le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini
- b) **Obiettivi specifici** di ogni pubblica amministrazione, individuati, in coerenza con la direttiva annuale...., nel Piano della Performance...

Nuovo comma 1.

Gli obiettivi di cui al comma 01, lettera a) sono determinati con **apposite linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri**.....Gli obiettivi di cui al comma 01 lettera b) sono programmati, **in coerenza con gli obiettivi generali** su base triennale.....

Gli obiettivi sono definiti **in coerenza con gli obiettivi di bilancio** indicati nei documenti programmatici ..... **e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa**.....

## Attori della valutazione

Articolo 7 (sistema di misurazione e valutazione della performance)

Comma 1. Necessità di aggiornamento del SMVP previo **parere vincolante** del Nucleo di Valutazione (OIV)

Comma 2. La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

a) Dagli Organismi indipendenti di valutazione.....

**b) Dai dirigenti di ciascuna amministrazione.....**

**c) Dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione.....**

## Ambiti

Articolo 8 (Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa)

Comma 1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) **l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze 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.

## Ambiti

Articolo 8 (Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa)

Comma 1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

Comma 1-bis. **Le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica, tenendo conto anche delle esperienze di valutazione svolte da agenzie esterne di valutazione, ove previste, e degli esiti del confronto tra i soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche.....**

Articolo 13, Comma 12. **Il Sistema di valutazione delle attività amministrative delle università..... è svolto dall'Agenzia Nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) nel rispetto del presente decreto**

## Un ridimensionamento della performance individuale?

Art. 9, comma1:

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa.....è collegata:

- a) Agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, **ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva,**
- b) Al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) Alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, **nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;**
- d) Alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

## Altre novità

### Art. 19

**1. Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance.....stabilisce la quota delle risorse economiche destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzata e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi.....corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici**

**2. per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato**

Art. 19-bis (Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali)

- Partecipazione al processo di misurazione delle performance organizzative
- Adozione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini
- Partecipazione alla misurazione della performance organizzativa degli utenti interni, in relazione ai servizi strumentali e di supporto (secondo le modalità individuate dall'OIV)
- Pubblicazione dei risultati
- Ruolo attivo dell'OIV

## Riepilogando: Performance organizzativa e individuale

Performance Organizzativa misurata (e valutata) su due livelli:

- 1 – con riferimento agli obiettivi generali
- 2 – con riferimento agli obiettivi specifici

Performance individuale misurata (e valutata) anche con riferimento (prevalente) alla performance organizzativa

### **Per le Università, quindi:**

Performance Organizzativa di Ateneo = Obiettivi generali e Obiettivi specifici

Performance Organizzativa di Struttura = Obiettivi specifici

Performance individuale di dirigenti e Responsabili = Indicatori di performance organizzativa, Obiettivi individuali, qualità del contributo assicurato alla performance generale della Struttura, comportamenti

Performance individuale del restante Personale = obiettivi di gruppo o individuali, qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze, comportamenti

## Riepilogando: Strumenti

Performance organizzativa di Ateneo a livello di Sistema (obiettivi generali):

Linee guida PCM?

PRO3

Indicatori FFO

Altre rilevazioni cittadini?

*Performance organizzativa di Ateneo a livello strategico (obiettivi specifici):*

*Obiettivi strategici*

*Valutazione CS*

Performance organizzativa di Struttura (obiettivi specifici):

Obiettivi operativi/organizzativi

CS utenti esterni/interni

Service level agreements

*Obiettivi Generali*

*Obiettivi Strategici*

*Obiettivi Specifici  
(operativi/organizzativi)*

Asse degli obiettivi

## Area della Performance organizzativa di Ateneo

*Outcome*  
*Efficacia*  
*Prodotti/Servizi*  
*Attese dei cittadini/utenti*

## Area della Performance organizzativa di Struttura

*Output*  
*Efficienza*  
*Processi*  
*Attese degli utenti interni*

## Area della Performance individuale

*Output*  
*Efficienza*  
*Comportamenti*  
*Obiettivi individuali e di gruppo*

*Strutture Organizzative (processi)*

Asse dell'Organizzazione

*Persone (attività)*

Adattato da SMVP  
Università di Padova

## L'esperienza dell'Università di Padova

Luglio 2017: profonda revisione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance

- ✓ Collegamento tra politiche di Ateneo, obiettivi strategici, obiettivi operativi e organizzativi e Sistema della valutazione
- ✓ Introduzione della misurazione della performance organizzativa delle Strutture (Ateneo nel suo complesso, Aree e Uffici dell'Amministrazione centrale, Dipartimenti e Centri)
- ✓ Introduzione di una componente rilevante collegata alla performance organizzativa nella valutazione della performance individuale (25%)
- ✓ Introduzione di obiettivi organizzativi tra quelli assegnati a dirigenti e responsabili (es: tempi di pagamento, razionalizzazione degli ordini, analisi dei processi)

Il SMVP sarà aggiornato (se necessario) ogni anno in occasione della predisposizione del Piano Integrato

## Esempio di scheda di valutazione

Struttura valutazione – Capi Ufficio/ EP Poli Bibliotecari/Responsabili tecnico-gestionali				
Ambito	Peso	Contenuto	Fonte per la misurazione	Calcolo dell'indicatore
<b>Ambito 1</b>	25%	obiettivo: Miglioramento del servizio erogato	Indagini Good Practice e/o rilevazioni da Help Desk e/o altre rilevazioni	Vengono selezionate le risposte riferibili ai singoli Uffici dell'Amministrazione Centrale di riferimento per il supporto tecnico/amministrativo/informativo alle attività istituzionali
<b>Ambito 2</b>	35%	obiettivi operativi in numero variabile, a scelta del valutatore	A scelta del valutatore	Giudizio quali-quantitativo del valutatore, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
<b>Ambito 3</b>	40%	5 comportamenti definiti	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio in cinquantesimi

## Prospettive

- ✓ Più stretto collegamento tra pianificazione strategica e pianificazione economico finanziaria (obiettivi/risorse)
- ✓ Migliore utilizzo del benchmarking e dell'analisi sul benessere organizzativo nell'individuazione di obiettivi di miglioramento organizzativo
- ✓ Introduzione di indicatori di performance organizzativa basati su service level agreements
- ✓ Più stretto collegamento tra valutazione della performance organizzativa e valutazione individuale



C O D A U  
Convegno dei Direttori generali  
delle Amministrazioni Universitarie

Grazie per l'attenzione