



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

L'anno 2002 il giorno 3 del mese di Ottobre alle ore 9 nella Sala Barbieri presso Palazzo Giuliani sede dell'Università di Verona, si sono riunite le delegazioni di Parte Pubblica e di Parte Sindacale per la contrattazione integrativa relativamente alle seguenti materie oggetto di contrattazione:

1. Fondo per il trattamento accessorio personale T/A anno 2003;
2. Sistema di Valutazione del Personale Tecnico Amministrativo – Posizioni organizzative:
 - indennità di posizione e di risultato per il personale della categoria EP;
 - indennità di posizione per il personale della categoria D, responsabile di struttura;
 - indennità di responsabilità per il personale delle categorie B, C e D.
3. Lavoro straordinario cat. B, C, D anno 2003: stanziamento fondo e criteri di ripartizione;
4. Compensi per la remunerazione di particolari condizioni di disagio e rischio” Anno 2003;
5. Pronta reperibilità tecnica anno 2003;



2. SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

POSIZIONI ORGANIZZATIVE:

- INDENNITA' DI POSIZIONE E DI RISULTATO PER IL PERSONALE DELLA CATEGORIA EP ;
- INDENNITA' DI POSIZIONE PER IL PERSONALE DELLA CATEGORIA D RESPONSABILE DI STRUTTURA;
- INDENNITA' DI RESPONSABILITA' PER IL PERSONALE DELLE CATEGORIE B, C E D



Revisione dei criteri generali precedentemente adottati

A. *Il sistema di valutazione e di incentivazione del personale di qualifica dirigenziale (retribuzione di posizione e retribuzione di risultato).*

Gli attuali sistemi di valutazione e di incentivazione, coerentemente all'assetto organizzativo in essere, si concentrano sugli istituti contrattuali previsti per il personale di qualifica non dirigenziale e, quindi, non considerano le retribuzioni accessorie del personale dirigente e le relative esigenze di valutazione che sono **oggetto di un accordo separato**.

In relazione alle posizioni dirigenziali previste dal progetto di riorganizzazione in corso di approvazione, questi aspetti si rendono tuttavia necessari in prospettiva, potendo peraltro essere assimilati a quelli omologhi previsti per il personale di categoria EP incaricato di posizione organizzativa.

B. *Il sistema di valutazione e di incentivazione del personale di categoria EP (retribuzione di posizione e retribuzione di risultato).*

Al personale inquadrato nella categoria EP possono essere conferiti incarichi di posizione organizzativa comportanti particolari responsabilità gestionali, ovvero funzioni richiedenti l'iscrizione ad ordini professionali o, comunque, alta qualificazione e specializzazione (art. 61 CCNL 9/8/2000).

Il trattamento economico accessorio degli incaricati di posizione organizzativa (art. 62 CCNL 9/8/2000) comprende la retribuzione di posizione (da un minimo di € 3.098,74 a un massimo di € 12.911,42 annui lordi) e la retribuzione di risultato (il cui importo eventualmente spettante può essere compreso tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione).

Merita sottolineare che l'importo minimo della retribuzione di posizione spetta comunque al personale di categoria EP, anche in assenza di incarico di posizione organizzativa.

L'effettiva corresponsione degli indicati istituti del trattamento economico accessorio richiede specifiche valutazioni riferite alle posizioni rivestite ed ai risultati conseguiti dal personale di categoria EP.

B.1. *La valutazione delle posizioni organizzative.*

L'attuale sistema di valutazione delle posizioni organizzative prevede una graduazione secondo tre complementari criteri, rappresentati dalla collocazione nella struttura, dalla complessità organizzativa e dalla responsabilità gestionale.

Ognuno di questi criteri si articola, al proprio interno, in una serie di fattori variamente ponderati (sulla base delle corrispondenti possibili scale di punteggi), da valutare attraverso specifici indicatori con riferimento alle singole posizioni.

I fattori di valutazione considerati sono in parte oggettivi, riferiti ad aspetti determinati ed inequivoci, ed in parte soggettivi, riferiti ad aspetti qualitativi ed entro certi limiti discrezionali.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

Questa combinazione di fattori di diversa natura favorisce, di per sé, la più ampia considerazione dei caratteri che qualificano le singole posizioni organizzative.

Nondimeno, alcuni dei fattori soggettivi di valutazione non sono ancora sufficientemente definiti e rischiano di lasciare spazio ad apprezzamenti arbitrari, soprattutto in presenza di una pluralità di posizioni caratterizzate da ruoli tra loro disomogenei e tanto più in presenza di una pluralità di possibili valutatori.

Un esempio in questo senso è rappresentato dal fattore riferito alla complessità dei procedimenti gestiti.

Anche nell'ambito dei fattori oggettivi di valutazione alcuni sono stati giudicati passibili di una rivisitazione, tanto più in quanto riferiti alle strutture tecnico-amministrative di un Ateneo.

Un esempio al riguardo è rappresentato dal fattore relativo al numero di proposte di delibere approvate dagli Organi Accademici e dai relativi indicatori (almeno più del 40% del totale; media annua; almeno intorno al 40%).

Alcuni dei fattori considerati, inoltre, sono meglio collocabili all'interno del complessivo schema di valutazione, potendo risultare maggiormente espressivi se riferiti ad un criterio di valutazione diverso.

È il caso, ad esempio, del fattore relativo alle dinamiche formative che, più che alla complessità organizzativa, deve essere associato alle competenze necessarie per rivestire lo specifico ruolo di responsabilità e, quindi, essere considerato nell'ambito del criterio riferito alla collocazione nella struttura.

Infine, vi sono alcuni aspetti potenzialmente rilevanti ai fini della qualificazione delle posizioni organizzative che non vengono registrati dai fattori di valutazione considerati.

Alcuni esempi in proposito sono rappresentati, ai fini della collocazione nella struttura: dall'eventuale unicità della posizione, dall'articolazione della struttura diretta e dal profilo esperienziale richiesto per ricoprire la posizione; ai fini della complessità organizzativa: dalla rilevanza delle relazioni interne ed esterne; ai fini della responsabilità gestionale: dall'entità delle risorse finanziarie e strumentali gestite e dalle eventuali responsabilità specialistico-professionali attribuite.

B.2. La valutazione dei risultati.

Il sistema di valutazione dei risultati delle posizioni organizzative considera congiuntamente, quali criteri di valutazione, sia la capacità organizzativa, sia la capacità gestionale.

Ognuno di questi criteri si articola, al proprio interno, in una serie di fattori da valutare attraverso specifici indicatori.

I fattori di valutazione considerati sono in parte oggettivi, riferiti ad aspetti determinati ed inequivoci, ed in parte soggettivi, riferiti ad aspetti entro certi limiti indeterminati e discrezionali.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

Questa combinazione di fattori di diversa natura favorisce, di per sé, la più ampia considerazione dei caratteri che meritano di essere considerati ai fini della specifica valutazione.

Nondimeno, ai fini della complessiva valutazione dei risultati delle posizioni organizzative è utile considerare alcuni aspetti, attualmente trascurati o non esplicitamente evidenziati.

Sono esempi di queste integrazioni la considerazione delle capacità relazionali (fondamentali sia nei rapporti con il personale, sia nei rapporti con le altre unità organizzative, sia nei rapporti con gli interlocutori esterni), la considerazione delle capacità amministrative (fondamentali per il corretto e regolare funzionamento di una amministrazione pubblica) e la considerazione delle capacità di controllo (fondamentali ai fini del progressivo miglioramento dei risultati della gestione).

Per quanto riguarda le capacità gestionali appare opportuno procedere ad una loro semplificazione, con esclusivo riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi, aspetto al quale i tre fattori attualmente considerati (attuazione degli obiettivi, attuazione di obiettivi straordinari, gradimento da parte dell'utenza) sono comunque riconducibili.

Un ultimo aspetto meritevole di considerazione riguarda l'espressione dei giudizi riferiti ai vari fattori di valutazione, attualmente graduata in tre livelli: insufficiente, sufficiente e buona.

In proposito, si fa presente che il giudizio insufficiente, di fatto non riscontrabile nell'ambito della valutazione in questione, se non altro riduce sostanzialmente la gamma delle valutazioni concretamente possibili (sufficiente e buona).

Una revisione dei giudizi riferiti ai vari fattori di valutazione risulta pertanto necessaria.

Infine, rispetto alla retribuzione di risultato, si evidenzia l'opportunità, sinora non considerata, di differenziare il livello massimo potenzialmente attribuibile alle diverse posizioni organizzative, procedendo così ad una loro graduazione simile, sotto il profilo logico, a quella operante per la retribuzione di posizione.

Specificamente, vengono individuate le posizioni organizzative per le quali la retribuzione di risultato è attribuibile nella misura massima prevista dal contratto (30% della retribuzione di posizione), quelle per le quali la retribuzione di risultato è attribuibile nella misura minima prevista dal contratto (10% della retribuzione di posizione) e quelle per le quali la retribuzione di risultato è attribuibile in misura intermedia (compresa tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione).

Il ricorso a questa graduazione può consentire, se necessario od opportuno, di tenere distintamente conto dei fattori che incidono sulla posizione e sulle prestazioni del personale direttivo.

In questo modo, ad esempio, si potrebbero avere posizioni organizzative la cui retribuzione di posizione è molto elevata (o relativamente modesta), in relazione magari alla dimensione dell'unità organizzativa diretta, ma la



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

cui potenziale retribuzione di risultato è relativamente modesta (o particolarmente elevata), in relazione magari alla strategicità rispetto agli obiettivi perseguiti dagli Organi di Governo.

L'utilizzo di questo elemento di flessibilità della retribuzione di risultato implica che, al momento del conferimento dell'incarico, oltre al valore di posizione venga motivatamente definito anche il valore potenziale di risultato della singola posizione organizzativa.

C. L'indennità di responsabilità del personale delle categorie B, C e D e il relativo sistema di valutazione.

Al personale inquadrato nelle categorie B, C e D possono essere conferiti incarichi di posizione organizzativa, di funzione specialistica e di responsabilità (art. 63 CCNL 9/8/2000), cui è associato un trattamento economico accessorio rappresentato dall'indennità di responsabilità (da un minimo di € 1.032,91 a un massimo di € 5.164,57 annui lordi), di cui un terzo è corrisposto a seguito della verifica positiva dei risultati conseguiti.

Questo istituto incentivante e il relativo sistema di valutazione, nella loro attuale disciplina, presentano alcuni elementi di indeterminazione meritevoli di essere superati.

Innanzitutto, attualmente non viene operata alcuna differenziazione dell'istituto e della sua applicazione né sulla base della categoria di appartenenza del personale interessato, né sulla base del tipo di incarico di responsabilità considerato.

Questo aspetto, del tutto trascurabile nel caso di relativa omogeneità tra gli incarichi conferiti, risulta critico in presenza di incarichi significativamente differenti conferiti a personale appartenente alle diverse categorie professionali (si consideri, ad esempio, l'incomparabilità tra un incarico di direzione di unità operativa conferito a un funzionario di categoria D, un incarico di coordinamento di un gruppo di lavoro conferito a un istruttore di categoria C e un incarico di funzione specialistica conferito a un collaboratore di categoria B).

In presenza di tali differenziazioni, appare opportuno distinguere quantomeno le indennità corrispondenti alle responsabilità di struttura dalle indennità corrispondenti agli altri possibili incarichi.

Tale distinzione, già di per sé rilevante ai fini del dimensionamento delle indennità e della loro capacità motivazionale, risulta oltretutto fondamentale ai fini delle relative valutazioni.

INCARICHI DI RESPONSABILITÀ PER IL PERSONALE DELLA CATEGORIA D RESPONSABILE DI STRUTTURA

Per gli incarichi di responsabilità di struttura, infatti, si rende opportuna, per analogia, una metodologia valutativa simile a quella operante per gli incarichi di posizione organizzativa del personale di categoria EP, comprendente, quindi, sia la valutazione della posizione, sia la valutazione delle prestazioni del personale incaricato.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

In proposito si rinvia alle considerazioni già svolte sotto la precedente lettera B., segnalando semplicemente che l'attuale sistema di valutazione non contempla, per l'indennità di responsabilità, una specifica modalità di valutazione della posizione.

Del resto, la previsione, contenuta nel progetto di riorganizzazione, di conferire a figure professionali di categoria D la responsabilità di unità operative (e in alcuni casi di aree) non solo giustifica, ma rende indispensabile, dimensionare in misura congrua la corrispondente indennità.

INCARICHI DI RESPONSABILITA' PER IL PERSONALE DELLE CATEGORIE B, C E D

La tipologia degli incarichi di responsabilità che possono essere conferiti al personale delle categorie B, C e D (non responsabile di struttura) e il relativo importo massimo da corrispondere a titolo di indennità di responsabilità vengono classificati nella **tabella 1** di seguito riportata:

TABELLA 1

TIPOLOGIA INCARICO	CATEGORIA	IMPORTO MAX. INDENNITA'
Coordinatore dell'organizzazione di un servizio erogato da una struttura organizzata	Categoria B	€ 1500
Coordinatore di un gruppo di lavoro all'interno di una struttura organizzata	Categoria C	€ 1500
Incarico di funzione specialistica svolto all'interno di una struttura organizzata	Categoria D	€ 1500

Emergono quindi, alcune opportunità di revisione, finalizzate a migliorare l'efficacia motivazionale del sistema premiante e la qualità del sistema di valutazione.

In particolare, gli aspetti su cui si procede ad una parziale integrazione e modificazione sono rappresentati:

- 1.) dal sistema di valutazione delle posizioni, ai fini della attribuzione della retribuzione di posizione del personale di qualifica dirigenziale e del personale di categoria EP, nonché dell'indennità di responsabilità del personale di categoria D, incaricato di responsabilità di struttura;
- 2.) dal sistema di valutazione dei risultati, ai fini della attribuzione della retribuzione di risultato del personale di qualifica dirigenziale e del personale di categoria EP incaricato di posizione organizzativa, nonché dell'indennità di responsabilità del personale di categoria D, incaricato di responsabilità di struttura.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

VALUTAZIONE E REMUNERAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

La valutazione e la conseguente remunerazione della posizione assumono particolare rilievo per tutti gli incarichi di responsabilità di unità organizzativa, quali ne siano il ruolo e il livello gerarchico all'interno della complessiva struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo.

Si tratta di una valutazione e di una remunerazione che coinvolgono, quindi:

- i.) il personale di qualifica dirigenziale, ai fini della determinazione della corrispondente retribuzione di posizione;
- ii.) il personale di categoria EP, in particolare se incaricato di posizione organizzativa, ai fini della determinazione della corrispondente retribuzione di posizione (all'eventuale personale di categoria EP privo di incarico compete comunque, senza necessità di valutazione, la retribuzione di posizione nella misura minima prevista dal contratto);
- iii.) il personale di categoria D incaricato di responsabilità di struttura, ai fini della determinazione della corrispondente indennità di responsabilità (si prescinde, per i motivi evidenziati nel punto precedente, dagli altri eventuali casi di corresponsione dell'indennità di responsabilità).

Correlatamente, sul piano organizzativo gli incarichi di responsabilità considerati riguardano (in proposito si vedano anche le considerazioni svolte nel precedente punto 3):

- a.) le unità organizzative di *staff* e di coordinamento generale, nella loro eventuale graduazione in aree e unità operative;
- b.) le unità organizzative con ruolo operativo, nella loro articolazione in direzioni, aree ed unità operative;
- c.) le biblioteche centralizzate (incluso il relativo servizio di supporto informatico e telematico), nella loro articolazione in aree ed unità operative;
- d.) le segreterie amministrative dei vari Centri di Responsabilità (Presidenze di Facoltà, Dipartimenti e Centri di Servizi).

La posizione all'interno della struttura organizzativa rappresenta, quindi, un elemento che accomuna, in termini di significatività, una pluralità di figure professionali e di corrispondenti incarichi di responsabilità.

Ai fini della relativa valutazione si rende pertanto opportuna un'unica metodologia di valutazione, basata su criteri omogenei, al fine di conferire caratteri di coerenza e di integrazione al complessivo sistema premiante.

Nondimeno, per tenere conto delle differenti caratteristiche delle figure professionali e degli incarichi di responsabilità coinvolti, risulta opportuno introdurre alcuni elementi di differenziazione nei singoli fattori di valutazione e nei relativi pesi.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

La metodologia di valutazione deve consentire inoltre di graduare le posizioni all'interno di ogni classe omogenea, tenendo in considerazione gli elementi distintivi che contraddistinguono ogni posizione.

Per conseguire questo risultato, la metodologia di valutazione deve essere articolata in una pluralità di criteri e di fattori di valutazione, che, nel loro insieme, siano in grado di esprimere la molteplicità di elementi che qualificano le varie posizioni.

I criteri di valutazione da considerare, confermando sostanzialmente l'impostazione già sperimentata, comprendono:

1. la collocazione nella struttura;
2. la complessità organizzativa;
3. le responsabilità gestionali.

Per ognuno di questi criteri, a ciascuno dei quali viene attribuito complessivamente lo stesso peso, viene indicata una serie di fattori di valutazione, parzialmente differenziati, nei contenuti, nei punteggi e nei pesi, a seconda del tipo di posizione considerata.

In termini generali, i fattori considerati per ognuno dei criteri di valutazione accolti sono schematicamente riportati di seguito, indicando, per ognuno, la denominazione, la natura ed il significato (si veda anche la presentazione riportata in **tabella 2**).

1. *Collocazione nella struttura:*

1.1. *ruolo direttivo*

fattore oggettivo espressivo del tipo di incarico di responsabilità effettivamente conferito;

1.2. *articolazione della struttura diretta*

fattore oggettivo espressivo del livello gerarchico e della dimensione dell'unità organizzativa considerata;

1.3. *unicità della posizione*

fattore oggettivo espressivo dell'esclusività o dell'interscambiabilità dei responsabili aventi i requisiti per ricoprire l'incarico;

1.4. *livello esperienziale richiesto*

fattore discrezionale, ma comunque codificabile, espressivo delle competenze professionali, acquisibili attraverso l'esperienza, necessarie per ricoprire l'incarico;

1.5. *dinamiche formative richieste*

fattore discrezionale, ma comunque codificabile, espressivo delle competenze professionali, acquisibili attraverso percorsi formativi, necessarie per ricoprire l'incarico.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

2. *Complessità organizzativa:*

2.1. *posizioni di responsabilità coordinate*

fattore oggettivo espressivo del grado di complessità di coordinamento dell'unità organizzativa considerata;

2.2. *risorse umane coordinate*

fattore oggettivo (dimensionale) espressivo del grado di complessità di gestione del personale;

2.3. *varietà delle competenze attribuite*

fattore discrezionale, ma comunque codificabile, espressivo del grado di complessità derivante dall'ampiezza dei processi operativi presidiati;

2.4. *variabilità delle competenze attribuite*

fattore discrezionale, ma comunque codificabile, espressivo del grado di complessità derivante da fenomeni di cambiamento e innovazione dei processi operativi;

2.5. *destinatari delle attività dell'unità organizzativa*

fattore oggettivo espressivo del diverso grado di complessità dell'interazione con interlocutori interni od esterni;

2.6. *rilevanza delle relazioni interne*

fattore discrezionale, ma comunque codificabile, espressivo del grado di complessità e del livello di intensità delle interazioni con altre unità organizzative dell'Ateneo;

2.7. *rilevanza delle relazioni esterne*

fattore discrezionale, ma comunque codificabile, espressivo del grado di complessità e del livello di intensità delle interazioni con interlocutori esterni all'Ateneo.

3. *Responsabilità gestionali:*

3.1. *responsabilità specialistico–professionali*

fattore oggettivo espressivo di eventuali specifici incarichi, ruoli e progetti corrispondenti alla posizione.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

TABELLA 2

Criteria per la valutazione delle posizioni del personale Dirigente, EP e D responsabile di struttura.

	DIR	EP	D
1.) COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA	500	500	400
1.1.) Ruolo direttivo:			
posizione professionale (nessuna unità organizzativa diretta)	0	0	0
responsabilità di Unità Operativa	–	50	50
coordinamento di Area di staff agli Organi di Governo	150	150	150
coordinamento di Area operativa	100	100	100
responsabilità di Direzione operativa	200	200	–
(massimo)	200	200	150
1.2.) Articolazione della struttura diretta:			
per ogni Area (solo per responsabili di Direzione)	20	20	–
per ogni unità operativa (solo per coordinatori di Area)	5	5	10
(massimo)	100	100	50
1.3.) Unicità della posizione:			
elevata interscambiabilità dei responsabili (più di 4 possibili candidati)	20	20	20
limitata interscambiabilità dei responsabili (da 2 a 4 possibili candidati)	60	60	60
unicità della posizione (nessun altro possibile incaricato)	100	100	100
(massimo)	100	100	100
1.4.) Livello esperienziale richiesto:			
ridotto livello di esperienza (sino a 1 anno)	10	10	10
medio livello di esperienza (da 1 a 3 anni)	30	30	30
elevato livello di esperienza (oltre 3 anni)	50	50	50
(massimo)	50	50	50
1.5.) Dinamiche formative richieste:			
saltuarie esigenze di aggiornamento (mediamente sino a 3 gg. / anno)	10	10	10
frequenti esigenze di aggiornamento (mediamente da 3 a 10 gg. / anno)	30	30	30
costanti esigenze di aggiornamento (mediamente oltre 10 gg. / anno)	50	50	50
(massimo)	50	50	50
2.) COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA	500	500	400



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

	DIR	EP	D
2.1.) Posizioni di responsabilità coordinate:			
per ogni posizione dirigenziale (solo per responsabili di Direzione)	30	–	–
per ogni posizione organizzativa retta da personale di categoria EP	20	25	–
per ogni posizione di responsabilità retta da personale di categoria D	10	10	10
<i>(massimo)</i>	100	100	50
2.2.) Risorse umane coordinate:			
per ogni unità di categoria B	10	10	10
per ogni unità di categoria C	15	15	15
per ogni unità di categoria D (esclusi gli incaricati di posizione di responsabilità)	20	20	20
per ogni unità di categoria EP (esclusi gli incaricati di posizione organizzativa)	25	25	–
<i>(massimo)</i>	150	150	100
2.3.) Varietà delle competenze attribuite:			
attività prevalentemente omogenea (per natura e obiettivi) – per oltre due terzi	10	10	10
attività parzialmente omogenea - situazione intermedia	30	30	30
attività ampiamente diversificata (per natura e obiettivi) – per oltre due terzi	50	50	50
<i>(massimo)</i>	50	50	50
2.4.) Variabilità delle competenze attribuite:			
attività ripetitiva risolvibile con approccio esperienziale – per oltre due terzi	10	10	10
attività parzialmente ripetitiva – situazione intermedia	30	30	30
attività non ripetitiva risolvibile con approccio creativo – per oltre due terzi	50	50	50
<i>(massimo)</i>	50	50	50
2.5.) Destinatari delle attività dell'unità organizzativa:			
destinatari interni	10	10	10
destinatari interni, nell'ambito di procedure rivolte a destinatari esterni	30	30	30
destinatari esterni	50	50	50
<i>(massimo)</i>	50	50	50
2.6.) Rilevanza delle relazioni interne:			
relazioni interne semplici e sporadiche	10	10	10
relazioni interne di media complessità e frequenza – situazione intermedia	30	30	30
relazioni interne complesse e molto frequenti	50	50	50
<i>(massimo)</i>	50	50	50
2.7.) Rilevanza delle relazioni esterne:			
relazioni esterne semplici e sporadiche	10	10	10



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

	DIR	EP	D
relazioni esterne di media complessità e frequenza – situazione intermedia	30	30	30
relazioni esterne complesse o molto frequenti	50	50	50
<i>(massimo)</i>	50	50	50
3.) RESPONSABILITA' GESTIONALI	200	200	200
3.1.) Responsabilità specialistico–professionali:			
responsabilità di progetti strategici / speciali	200	200	200
responsabilità di gruppi di lavoro	150	150	150
esercizio di attività che presuppongono l'iscrizione ad albi professionali	150	150	150
esercizio di attività che presuppongono il possesso del diploma di laurea	–	100	100
svolgimento esclusivo di attività di studio, ricerca, ispezione, vigilanza, controllo	100	100	100
<i>(massimo)</i>	200	200	200
Totale	1200	1200	1000

TABELLA 3

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICHI DI RESPONSABILITA' PER IL PERSONALE DELLE CATEGORIE B, C E D (Coordinatore dell'organizzazione di un servizio; coordinatore di un gruppo di lavoro creato per la realizzazione di un progetto; incarico di funzione specialistica)

	B	C	D
1) GRADO DI RESPONSABILITA'	300	300	300
1.1) incarico assegnato:			
coordinamento dell'organizzazione di un servizio erogato da una struttura organizzata;	100	0	0
coordinamento di un gruppo di lavoro all'interno di una struttura organizzata;	50	100	100
incarico di funzione specialistica svolto all'interno di una struttura organizzata	50	100	100
<i>massimo</i>	200	200	200
1.2) livello esperienziale richiesto:			
ridotto livello di esperienza (sino ad 1 anno);	10	10	10
medio livello di esperienza (da 1 a 3 anni);	30	30	30
elevato livello di esperienza (oltre 3 anni)	50	50	50
<i>massimo</i>	50	50	50
1.3) dinamiche formative richieste:			
saltuarie esigenze di aggiornamento (mediamente sino a 3 gg./anno);	10	10	10
frequenti esigenze di aggiornamento (mediamente da 3 a 10 gg./anno)	30	30	30
costanti esigenze di aggiornamento (mediamente oltre 10 gg./anno)	50	50	50
<i>massimo</i>	50	50	50



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

	B	C	D
2) COMPLESSITA' DELL'INCARICO	300	300	300
2.1) variabilità delle competenze attribuite:			
attività ripetitiva risolvibile con approccio esperienziale – per oltre due terzi	10	10	10
attività parzialmente ripetitiva	30	30	30
attività non ripetitiva risolvibile con approccio creativo – per oltre due terzi	50	50	50
massimo	50	50	50
2.2) Destinatari delle attività:			
destinatari interni	10	10	10
destinatari interni, nell'ambito di procedure rivolte a destinatari esterni	30	30	30
destinatari esterni	50	50	50
massimo	50	50	50
2.3) Rilevanza delle relazioni interne:			
relazioni interne semplici e sporadiche	10	10	10
relazioni interne di media complessità e frequenza	30	30	30
relazioni interne complesse e molto frequenti	50	50	50
massimo	50	50	50
2.4) Capacità organizzative (rispetto dei tempi e delle scadenze, gradimento del pubblico):			
migliorabili	30	30	30
adeguate al ruolo	80	80	80
superiori alle attese	120	120	120
eccellenti	150	150	150
massimo	150	150	150
TOTALE	600	600	600

Il Direttore Amministrativo valuterà le posizioni organizzative del personale di categoria EP, attraverso la compilazione, per ogni dipendente, della scheda riportata in allegato 1 (a), elaborata in base ai criteri stabiliti nella TABELLA 2.

I Direttori ed i Responsabili delle Strutture valuteranno il personale della categoria D a cui è stato assegnato un incarico di responsabilità di struttura, attraverso la compilazione della scheda riportata in Allegato 1 (b).

I Direttori e i Responsabili delle Strutture valuteranno il personale delle categorie B, C e D ai quali sono stati conferiti gli incarichi previsti dalla tabella 1 sopra riportata attraverso la compilazione della scheda riportata in allegato 1 (c) e i cui criteri proposti per la definizione delle posizioni di responsabilità vengono riportati nella precedente TABELLA 3.

Tali schede di valutazione potranno essere compilate sia su supporto cartaceo, sia su supporto magnetico.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

COMPENSI PER LA REMUNERAZIONE DELLE INDENNITA' DI RESPONSABILITA' ART. 63 C.C.N.L.

(incarichi di responsabilità di struttura al personale di categoria D e incarichi di responsabilità al personale categorie B, C e D)

ANNO 2003

L'ammontare del **“fondo per la retribuzione delle posizioni organizzative e incarichi conferiti ai sensi dell’art. 63 del C.C.N.L.”** e del **“fondo relativo al progetto “Miglioramento dell’organizzazione e dell’efficienza dei servizi”** è stabilito dal presente Accordo Integrativo.

Detti fondi nel loro ammontare complessivo vengono suddivisi come di seguito specificato:

- fondo personale categoria D a cui sono stati affidati incarichi di responsabilità di struttura;
- fondo personale categorie B, C e D titolari di funzioni specialistiche o a cui è stato assegnato un incarico di responsabilità che non prevede la responsabilità di struttura.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

COMPENSI INDIVIDUALI A TITOLO DI INDENNITA' DI RESPONSABILITA'

A) I compensi individuali da corrispondere al personale appartenente **alla categoria D responsabile di struttura**, verranno graduati in base al punteggio ottenuto nella valutazione delle posizioni (Allegato 1 b).

In ogni caso il compenso individuale **non potrà essere inferiore a € 1550 e superiore a € 5165**, la seguente tabella associa ad ogni fascia di punteggio il corrispondente valore economico:

FASCIA DI PUNTEGGIO RIPORTATO NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE CATEGORIA D	VALORE COMPENSO INDIVIDUALE IN EURO
Sino a 400	€ 1550
Da 405 a 615	€ 2065
Da 620 a 800	€ 3100
Da 805 a 990	€ 4130
Superiore a 990	€ 5165

Tali compensi potranno essere percentualmente ridotti in funzione della disponibilità del relativo fondo.

B) I compensi individuali da corrispondere al personale delle categorie **B, C e D** titolari di funzione specialistica o ai quali è stata conferita una funzione di responsabilità che non prevede la responsabilità di un'unità organizzativa, vengono stabiliti dai Responsabili e Direttori delle Strutture e non dovranno superare **il limite massimo di € 1500**:

CATEGORIA B, C, D

FASCIA DI PUNTEGGIO RIPORTATO NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE CATEGORIA D	VALORE COMPENSO INDIVIDUALE IN EURO
Sino a 320	€ 700
Da 330 a 480	€ 1200
Da 490 a 600	€ 1500

Tali compensi potranno essere percentualmente ridotti in funzione della disponibilità del relativo fondo.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

Il sistema di valutazione dei risultati

La valutazione e la conseguente remunerazione delle prestazioni, pur essendo estese alla generalità del personale, assumono particolare rilievo per gli incaricati di responsabilità di unità organizzativa, quali ne siano il ruolo e il livello gerarchico all'interno della complessiva struttura tecnico–amministrativa dell'Ateneo.

Si tratta di una valutazione e di una remunerazione che coinvolgono, quindi:

- i.)* il personale di qualifica dirigenziale, ai fini della determinazione della corrispondente retribuzione di risultato;
- ii.)* il personale di categoria EP incaricato di posizione organizzativa, ai fini della determinazione della corrispondente retribuzione di risultato;
- iii.)* il personale di categoria D incaricato di responsabilità di struttura, ai fini della determinazione dell'effettiva entità dell'indennità di responsabilità da corrispondere (si prescinde, per i motivi evidenziati nel punto precedente, dagli altri eventuali casi di corresponsione dell'indennità di responsabilità).

Correlatamente, sul piano organizzativo gli incarichi di responsabilità considerati riguardano, tenendo conto dei livelli gerarchici (in proposito si vedano anche le considerazioni svolte nel precedente punto 3):

- a.) le direzioni e le unità organizzative ad esse assimilabili (qualunque sia il ruolo e la collocazione nell'ambito della complessiva struttura tecnico–amministrativa);
- b.) le aree e le unità organizzative ad esse assimilabili (qualunque sia il ruolo e la collocazione nell'ambito della complessiva struttura tecnico–amministrativa);
- c.) le unità operative e le unità organizzative ad esse assimilabili (qualunque sia il ruolo e la collocazione nell'ambito della complessiva struttura tecnico–amministrativa).

I risultati raggiunti rappresentano, quindi, un elemento che accomuna, in termini di significatività, una pluralità di figure professionali e di corrispondenti incarichi di responsabilità.

Ai fini della relativa valutazione si rende pertanto opportuna un'unica metodologia di valutazione, basata su criteri omogenei, al fine di conferire caratteri di coerenza e di integrazione al complessivo sistema premiante.

Nondimeno, per tenere conto delle differenti caratteristiche, in particolare del diverso livello di autonomia, delle figure professionali e degli incarichi di responsabilità coinvolti, risulta opportuno introdurre alcuni elementi di differenziazione nei singoli fattori di valutazione ed, in particolare, nei relativi pesi.

In ogni caso, affinché la metodologia di valutazione accolta consenta di considerare i molteplici elementi che concorrono alla determinazione dei risultati conseguiti, si rende necessario introdurre una pluralità di criteri e di fattori di valutazione.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

I criteri di valutazione da considerare, confermando entro certi limiti l'impostazione già sperimentata, comprendono:

1. le competenze manageriali;
2. il grado di raggiungimento degli obiettivi.

Entrambi questi fattori meritano di essere brevemente presentati e commentati.

1. *Competenze manageriali.*

Le competenze rappresentano le determinanti dei risultati conseguiti e si esprimono prevalentemente in termini qualitativi.

L'importanza attribuibile alle competenze manageriali risulta crescente al crescere dei livelli di responsabilità, secondo la seguente scansione:

- a.) peso delle competenze per i responsabili di direzione = 60 %;
- b.) peso delle competenze per i responsabili di area = 50 %;
- c.) peso delle competenze per i responsabili di unità operativa = 40 %.

Nell'ambito delle competenze manageriali si terranno in considerazione la pluralità di caratteri che devono qualificare gli incaricati di responsabilità di struttura di una evoluta amministrazione pubblica.

A questo fine si indicano, con pesi equivalenti, i fattori di valutazione riportati di seguito:

1.1. *capacità programmatiche e progettuali*

da valutare in relazione alle competenze dimostrate nell'elaborazione di programmi, progetti e piani operativi e di lavoro, ai fini del conseguimento degli obiettivi assegnati;

1.2. *capacità organizzative*

da valutare in relazione alle competenze dimostrate nella conduzione dell'unità organizzativa diretta e nell'assolvimento degli incarichi di competenza, rispettando i tempi e le scadenze;

1.3. *capacità relazionali*

da valutare in relazione alle competenze dimostrate nella gestione, valorizzazione e motivazione del personale, nonché nell'interazione con le altre unità organizzative e con gli interlocutori esterni;

1.4. *capacità amministrative*

da valutare in relazione al grado di regolarità amministrativa, tecnica e contabile dell'attività svolta, nonché in termini di rispetto delle regole definite dagli Organi di Governo;



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

1.5. *capacità di controllo*

da valutare in relazione alle competenze dimostrate nel monitoraggio dell'andamento, operativo ed economico-finanziario, della gestione e nella tempestiva adozione di efficaci provvedimenti correttivi.

Per ognuno di questi fattori di valutazione si rende necessario esprimere annualmente il livello raggiunto dai singoli soggetti valutati.

La valutazione delle capacità considerate avviene attraverso quattro gradi di giudizio, quali i seguenti:

i. migliorabili

sostituisce l'espressione insufficiente;

ii. adeguate al ruolo

sostituisce l'espressione sufficiente, evidenziando in modo più chiaro che la valutazione non può prescindere dal ruolo del soggetto valutato (cosicché, ad esempio, un livello considerato adeguato se riferito ad un dirigente potrebbe essere considerato eccellente per un funzionario di categoria D, e viceversa);

iii. superiori alle attese

sostituisce l'espressione buono, raccordando la valutazione al ruolo del soggetto valutato, ma tenendo altresì conto della relazione (*commitment*) che dovrebbe instaurarsi tra i diversi soggetti ed organi lungo la linea gerarchica;

iv. eccellenti

rappresenta un livello ulteriore di valutazione rispetto a quelli sinora utilizzati, introdotto anche per rendere pari il numero dei possibili giudizi, concorrendo ad evitare, come spesso accade allorché il numero di giudizi è dispari, una concentrazione di valutazioni sul livello mediano.

Per una rappresentazione tabellare di questi elementi di valutazione si veda la **tabella 4**. Per maggiori dettagli sui contenuti, sui pesi e sui punteggi relativi ai vari fattori di valutazione si veda il quadro sinottico riportato in Allegato 4 (contenuto nel file Val_Ris_01.xls).

Ai fini della applicazione della specifica metodologia di valutazione in oggetto vengono predisposte specifiche schede di rilevazione dei dati e delle informazioni necessari, le quali possono essere compilate sia su supporto cartaceo, sia su supporto magnetico (si veda la scheda elettronica riportata in Allegato 5, contenuto nel file Val_Ris_01.xls).

Qualora le schede di rilevazione siano compilate su supporto magnetico, le valutazioni vengono automatizzate, attraverso la gestione di un foglio elettronico appositamente costruito (si vedano i quadri di valutazione, rispettivamente riferiti ai responsabili di direzione, ai responsabili di area ed ai responsabili di unità operativa, riportati in Allegato 6 (a) (b) (c), contenuto nel file Val_Ris_01.xls).



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

2. *Grado di raggiungimento degli obiettivi*

Il grado di raggiungimento degli obiettivi rappresenta i risultati concretamente conseguiti nell'ambito della gestione.

La considerazione di tale aspetto è indispensabile per rendere affidabili e credibili le valutazioni riguardanti le competenze manageriali.

Complementarmente a queste ultime, il peso attribuibile al grado di raggiungimento degli obiettivi dovrà essere decrescente al crescere dei livelli di responsabilità, secondo la seguente scansione:

- a.) peso del raggiungimento degli obiettivi per i responsabili di direzione = 40 %;
- b.) peso del raggiungimento degli obiettivi per i responsabili di area = 50 %;
- c.) peso del raggiungimento degli obiettivi per i responsabili di unità = 60 %.

Nonostante il peso del fattore decresca al crescere del livello di responsabilità, ai fini della relativa valutazione occorre tenere in considerazione il maggiore grado di autonomia decisionale ed operativa corrispondente ai più elevati livelli gerarchici.

Questa condizione viene realizzata differenziando, per i vari livelli di responsabilità, i punteggi corrispondenti ai diversi gradi di raggiungimento degli obiettivi (esprimibili per fasce):

- a.) punteggi attribuibili ai responsabili di direzione:

risultato < 90 % = punti 0;

90 % ≤ risultato < 100 % = punti 200;

risultato ≥ 100 % = punti 400;

- b.) punteggi attribuibili ai responsabili di area:

risultato < 70 % = punti 0;

70 % ≤ risultato < 90 % = punti 125;

90 % ≤ risultato < 100 % = punti 250;

risultato ≥ 100 % = punti 500;

- c.) punteggi attribuibili ai responsabili di direzione:

risultato < 60 % = punti 0;

60 % ≤ risultato < 70 % = punti 75;

70 % ≤ risultato < 90 % = punti 150;

90 % ≤ risultato < 100 % = punti 300;

risultato ≥ 100 % = punti 600.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

L'utilizzo di questo fattore di valutazione presuppone che ad ogni responsabile siano assegnati uno o più obiettivi annuali, ponderabili secondo strategicità e complessità, misurabili attraverso appositi indicatori e verificati nell'effettivo grado di raggiungimento, depurato da eventuali cause esogene di scostamento

La ponderazione degli obiettivi si rende opportuna per tenere in considerazione le possibili differenze che tra di essi si instaurano, sia in termini di strategicità, ossia di importanza rispetto alle finalità di fondo perseguite dagli Organi di Governo, sia in termini di complessità, ossia di criticità del loro conseguimento (in proposito si veda lo schema riportato in Allegato 7, contenuto nel file Val_Ris_01.xls).

La ponderazione è altresì importante ai fini della determinazione, a consuntivo, del grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi di ogni posizione di responsabilità.

La ponderazione secondo strategicità avviene sulla base della tipologia degli obiettivi e degli effetti attesi attraverso il loro conseguimento.

La relativa classificazione e ponderazione (su base 1) è la seguente:

- i. obiettivi di mantenimento = peso 0,5;
- ii. obiettivi di ampliamento quantitativo = peso 0,6;
- iii. obiettivi di risparmio economico = peso 0,6;
- iv. obiettivi di miglioramento qualitativo = peso 0,8;
- v. obiettivi di sviluppo = peso 0,8;
- vi. obiettivi strategici (individuati dagli Organi di Governo) = peso 1,0.

La ponderazione secondo complessità avviene sulla base dei punteggi di posizione (i quali riflettono, in buona sostanza, la complessità gestionale ed organizzativa delle varie strutture), articolati in fasce per semplicità.

La relativa graduazione e ponderazione (su base 1) è la seguente:

1. fascia inferiore di graduazione delle posizioni (punti 0 – 400 per posizioni dirigenziali e per posizioni organizzative del personale di categoria EP; punti 0 – 333 per posizioni di responsabilità del personale di categoria D) = peso 0,6;
2. fascia intermedia di graduazione delle posizioni (punti 401 – 800 per posizioni dirigenziali e per posizioni organizzative del personale di categoria EP; punti 334 – 666 per posizioni di responsabilità del personale di categoria D) = peso 0,8;
3. fascia superiore di graduazione delle posizioni (punti 801 – 1.200 per posizioni dirigenziali e per posizioni organizzative del personale di categoria EP; punti 667 – 1.000 per posizioni di responsabilità del personale di categoria D) = peso 1,0.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

Coniugando tra loro le due ponderazioni si ottiene il valore relativo dei singoli obiettivi.

Sommando tra loro i valori relativi di tutti gli obiettivi assegnati ad ogni posizione di responsabilità si determina il valore relativo di ogni posizione.

Alla posizione che presenta il valore relativo più elevato è possibile attribuire il punteggio potenziale relativo a questo fattore di valutazione nella misura massima prevista (400 per i responsabili di direzione; 500 per i responsabili di area; 600 per i responsabili di unità operativa).

Il punteggio potenziale da attribuire alle altre posizioni è determinabile in modo proporzionale ai valori relativi di posizione di ognuna.

Tali determinazioni vengono automatizzate tramite la predisposizione degli appositi fogli elettronici, presentati in Allegato 8 (a) (b) (c), relativi, rispettivamente, alle direzioni, alle aree ed alle unità operative.

A consuntivo, verificando l'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle varie posizioni di responsabilità, è possibile determinare il punteggio effettivo relativo a questo fattore di valutazione.

Anche questa determinazione può essere agevolmente automatizzata predisponendo gli appositi fogli elettronici, presentati in Allegato 9 (a) (b) (c), relativi, rispettivamente, alle direzioni, alle aree ed alle unità operative.

Sommando tra loro i punteggi relativi alle competenze manageriali ed al grado di raggiungimento degli obiettivi è possibile esprimere la valutazione di risultato per ogni posizione di responsabilità considerata (si veda in proposito lo schema di **tabella 4**).

Anche questa determinazione può essere agevolmente automatizzata predisponendo gli appositi fogli elettronici, presentati in Allegato 10 (a) (b) (c), relativi, rispettivamente, alle direzioni, alle aree ed alle unità operative.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

TABELLA 4

Criteria per la valutazione dei risultati.

		Direzioni	Aree	U.O.	
1.) COMPETENZE MANAGERIALI	Livelli	peso 60%	peso 50%	peso 40%	
1.1.) Capacità programmatiche e progettuali:	migliorabili	36	30	24	
	adeguate al ruolo	72	60	48	
	superiori alle attese	94	80	64	
	eccellenti	120	100	80	
	1.2.) Capacità organizzative:	migliorabili	36	30	24
		adeguate al ruolo	72	60	48
		superiori alle attese	94	80	64
		eccellenti	120	100	80
	1.3.) Capacità relazionali:	migliorabili	36	30	24
		adeguate al ruolo	72	60	48
		superiori alle attese	94	80	64
		eccellenti	120	100	80
	1.4.) Capacità amministrative:	migliorabili	36	30	24
		adeguate al ruolo	72	60	48
		superiori alle attese	94	80	64
eccellenti		120	100	80	
1.5.) Capacità di controllo:	migliorabili	36	30	24	
	adeguate al ruolo	72	60	48	
	superiori alle attese	94	80	64	
	eccellenti	120	100	80	
Totale:	<i>(massimo)</i>	600	500	400	
<hr/>					
2.) GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI	Grado	peso 40%	peso 50%	peso 60%	
2.1.) Raggiungimento complessivo degli obiettivi:	risultato < 60 %	0	0	0	
	60 % ≤ risultato ≤ 70 %	0	0	75	
	70 % ≤ risultato ≤ 90 %	0	125	150	
	90 % ≤ risultato < 100 %	200	250	300	
	risultato ≥ 100 %	400	500	600	
Totale:	<i>(massimo)</i>	400	500	600	
<hr/>					
VALUTAZIONE COMPLESSIVA		<i>(massimo)</i>	1.000	1.000	1.000