

CONTROLLO DI GESTIONE E PERFORMANCE

INDICE

IL CONTROLLO DI GESTIONE ED I RELATIVI STRUMENTI <i>(In collaborazione con la Fondazione CRUI)</i>	2
LA VALUTAZIONE COME SUPPORTO AL PROCESSO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLE ORGANIZZAZIONI E DELLE PERSONE <i>(In collaborazione con la Fondazione CRUI)</i>	4
LA MAPPATURA DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI NELLE UNIVERSITÀ. NELLA LOGICA DELL'ANTICORRUZIONE E DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO	6
COMPETENZE STRATEGICHE E STRUMENTI OPERATIVI PER VALUTARE. LA COMPETENZA A SUPPORTO AL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	8
LA GESTIONE DELLE PRESENZE DEL PERSONALE STRUMENTO STRATEGICO PER L'ORGANIZZAZIONE: DIRITTI E DOVERI	12

IL CONTROLLO DI GESTIONE ED I RELATIVI STRUMENTI	
RAGIONI	<p>Il Corso di formazione intende illustrare le novità introdotte nel corso degli anni 2009 e 2013 (D.L.vo 190/2009 e Legge 190/2012, Legge 33/2013) in materia di gestione della performance, trasparenza e lotta alla corruzione, elementi apparentemente distanti tra loro, ma tutti legati non solo dal punto di vista normativo, ma anche dal punto di vista operativo e concettuale.</p> <p>Durante il Corso di formazione verranno approfonditi gli aspetti di evoluzione dallo “storico” concetto di controllo di gestione nelle Università (risorse assegnate) al “nuovo” concetto di performance (risultati ottenuti sotto vari aspetti e dimensioni) nell’ambito del quale rientra la trasparenza e la lotta alla corruzione.</p>
OBIETTIVI	<p>Sensibilizzare i partecipanti sul significato di gestione della performance in un’azienda particolare come l’Università che presenta aspetti peculiari e criticità gestionali non indifferenti tenuto conto delle estrazioni culturali dei manager dell’Università che non sempre hanno dimestichezza con concetti e stili tipici del management pubblico.</p>
CONTENUTI	<p><i>LA PERFORMANCE SI ISCRIVE ALL’UNIVERSITÀ: MODA, NORMA O NECESSITÀ?</i> <i>L’UNIVERSITÀ COME AZIENDA DI KNOW HOW PUBBLICA: COMPLESSITÀ, CULTURE DOMINANTI E MODELLI VINCENTI</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le parole della performance declinate per le Università. <ul style="list-style-type: none"> • Le dimensioni della performance: ampiezza (input, output, outcome, qualità e trasparenza). • Le dimensioni della performance: profondità (Ateneo, facoltà/dipartimento, centri di ricerca, cattedre, individui, etc.). - Le missioni: education, ricerca e tutto il nuovo che il “mercato” richiede (recruitment matricole, placement laureati, ricerca/commesse conto terzi, fund raising, stage, etc.). - Le criticità della gestione della performance nelle Università: la misurazione e gli indicatori. - Dalla gestione della performance per l’ANVUR, la CIVIT e il MIUR alla gestione della performance per esigenza interna. - Dibattito: problemi e soluzioni. <p><i>DUE SFIDE NUOVE PER LE UNIVERSITÀ: LA TRASPARENZA E LA LOTTA ALLA CORRUZIONE E GLI ELEMENTI DELLA PERFORMANCE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La trasparenza da concessione del Principe a diritto di tutti: l’utilizzo degli open data, i siti e le comunità professionali sul web degli studenti e professori e personale non docente. - La nuova legge anticorruzione ed impatto sulle Università ed i centri di ricerca e la performance individuale. - Le aree di rischio di corruzione per norma e per esigenza ed il catalogo dei rischi. - Gli strumenti da adottare anche nelle Università: piano anticorruzione, analisi del rischio, gestione del whistleblowing, patti di integrità per la funzione acquisti, codice di comportamento, codice etico, comitato etico, etc.. - Dibattito: problemi e soluzioni. - Novità e possibili evoluzioni normative del D.lgs n. 150.
DESTINATARI	<p>Sono i responsabili di unità organizzative siano esse dipartimenti, centri di ricerca, gruppi di lavoro, consorzi, responsabili di area e di funzioni senza</p>

	distinzione se facenti parte del corpo docente o del personale amministrativo.
DURATA	14 ore di formazione in presenza.

LA VALUTAZIONE COME SUPPORTO AL PROCESSO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLE ORGANIZZAZIONI E DELLE PERSONE	
RAGIONI	<p>Nel corso delle nostre giornate lavorative siamo di frequente impegnati in momenti di valutazione, così come i soggetti con i quali interagiamo ci valutano. Si tratta di processi di valutazione informali, a volte “inconsci”, che però spesso contribuiscono a definire meglio la nostra azione organizzativa, e quella dei nostri interlocutori. Proviamo a riflettere su questo, richiamiamo alla mente episodi significativi in tal senso. Probabilmente ci renderemo conto non solo che valutiamo molto più spesso di quanto pensiamo, ma anche che la valutazione ci è stata utile. Come mai allora quando ci troviamo a “dover utilizzare” uno strumento di valutazione, quindi quando dobbiamo attivare un processo di valutazione di tipo formale spesso pensiamo che “non funzionerà”? Lo strumento non è compatibile con il nostro modo di valutare? Abbiamo timore che la formalizzazione della valutazione, la rendicontazione dei risultati della valutazione, la trasparenza sulle valutazioni date a collaboratori diversi possano influire negativamente sulla nostra rete di relazioni individuali? Quali altri motivi? Come occorrerebbe procedere per fare in modo che la valutazione di tipo formale sia “utile” quanto quella di tipo informale e quotidiana?</p>
OBIETTIVI	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisire conoscenza del processo di valutazione e dei più diffusi approcci metodologici alla valutazione della performance organizzativa ed individuale. - Sviluppare la capacità di costruire il processo di valutazione tenendo conto delle peculiarità dell’organizzazione e delle risorse umane. - Sviluppare la capacità di adeguare i requisiti del processo e delle tecniche di valutazione alle caratteristiche dell’ambiente organizzativo. - Acquisire la capacità di adattare gli strumenti di valutazione alle caratteristiche dell’organizzazione. - Acquisire conoscenza e consapevolezza di come l’approccio del Risk Management possa contribuire a rafforzare la propensione degli individui verso obiettivi “sfidanti”. - Acquisire consapevolezza del ruolo svolto dalla comunicazione sia a beneficio della sostenibilità degli obiettivi sia a beneficio dell’efficacia della valutazione.
CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> - La valutazione “utile” e la valutazione “dannosa”, ovvero: opportunità e rischi dei processi di valutazione della performance. - La valutazione della performance organizzativa: come renderla “utile” all’organizzazione? - La valutazione della performance individuale: come fare in modo che costituisca una delle leve per lo sviluppo individuale? - La “costruzione” della coerenza tra la valutazione della performance individuale e la valutazione della performance organizzativa. - La comunicazione “a sostegno” della programmazione degli obiettivi, del processo e dei risultati della valutazione. - La definizione di obiettivi di miglioramento sostenibili e l’analisi del rischio per migliorare la “confidenza” nelle proprie possibilità ed impegnarsi in obiettivi più “sfidanti”. - Role playing: la condivisione “capo/collaboratore” degli obiettivi di miglioramento. - Considerazioni conclusive.

DESTINATARI	È rivolto al personale delle Università direttamente interessato ai temi trattati.
DURATA	14 ore di formazione in presenza.

LA MAPPATURA DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI NELLE UNIVERSITÀ
NELLA LOGICA DELL'ANTICORRUZIONE E DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO

RAGIONI	<p>L'ultimo aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione (28 ottobre 2015) ha evidenziato in modo ancora più marcato l'importanza della mappatura dei processi, precisando, tra l'altro, che:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la mappatura deve essere effettuata per tutti i processi e non solo per quelli considerati a maggiore rischio di corruzione; - la mappatura completa deve essere effettuata al massimo entro il 2017, ma in ogni caso entro il 2016 occorrerà mappare almeno i macroprocessi; - è necessario, oltre alla mappatura, effettuare la descrizione e la rappresentazione dei processi evidenziando in particolare la descrizione delle strutture che intervengono e delle responsabilità; - l'effettivo svolgimento della mappatura dei processi deve risultare nel piano di prevenzione della corruzione; - dal livello di approfondimento scelto dipende la precisione e, soprattutto, la completezza con la quale è possibile identificare i punti più vulnerabili del processo e, dunque, i rischi di corruzione che insistono sull'amministrazione o sull'ente: una mappatura superficiale può condurre a escludere dall'analisi e trattamento del rischio ambiti di attività che invece sarebbe opportuno includere. <p>Emerge dunque per le P.A. uno specifico fabbisogno di competenze specialistiche relative alla mappatura, all'analisi ed alla diagnosi dei processi, che interessa tutti coloro chiamati a partecipare, con diverse modalità, a queste attività: dirigenti, responsabili degli uffici, specialisti dell'organizzazione e della formazione.</p> <p>Occorre inoltre tenere presente che la mappatura dei processi è un esercizio che può costituire una prassi di fondamentale importanza non solo per l'identificazione dei possibili ambiti di vulnerabilità dell'amministrazione rispetto alla corruzione, ma anche rispetto al miglioramento complessivo dell'Amministrazione. Tale analisi consente infatti di far emergere duplicazioni, ridondanze e nicchie di inefficienza che offrono ambiti di miglioramento sotto il profilo della spesa, della produttività, della qualità dei servizi e della gestione.</p> <p>La mappatura dei processi inoltre facilita il processo di definizione degli indicatori di performance operativa (vedi Piano della Performance) e costituisce inoltre uno strumento che può "facilitare la comunicazione" tra gli operatori della formazione, gli analisti di organizzazione e coloro che operano nell'ambito del processo di pianificazione e monitoraggio delle performance.</p>
OBIETTIVI	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisire la conoscenza dei principali approcci alla mappatura ed all'analisi dei processi. - Acquisire capacità di utilizzare i più diffusi approcci metodologici alla mappatura dei processi. - Acquisire la consapevolezza delle opportunità che la mappatura, l'analisi e la diagnosi dei processi può fornire all'identificazione di misure anticorruzione, all'identificazione ed al monitoraggio di indicatori di performance, all'analisi dei fabbisogni formativi.
CONTENUTI	<p><i>L'APPROCCIO PER PROCESSI</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Definizione di processo. - Approccio per processi. - Differenza tra procedura e processo.

	<ul style="list-style-type: none"> - La mappatura dei processi. - Esempi mappatura processi. - La rappresentazione dei processi: metodologie. - Esempi rappresentazione dei processi. - La diagnosi dei processi. - Esempi diagnosi dei processi. <p><i>L'APPROCCIO PER PROCESSI NEL PIANO ANTI CORRUZIONE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - I riferimenti alla mappatura ed analisi dei processi nel PNA. - L'analisi e la riprogettazione dei processi come misura AC. - Esempi relativi alle aree A) e di B) delle aree di rischio comuni e obbligatorie. - Esempi relativi ad aree di misure di prevenzione diverse da quelle obbligatorie per legge. <p><i>LABORATORIO IN GRUPPI (CON L'ASSISTENZA DEL DOCENTE)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Scelta di un processo "a rischio". - Rappresentazione del processo attraverso la matrice delle responsabilità. - Identificazione dei rischi di corruzione derivanti dalla "corrente" modalità di gestione del processo. - Analisi dei possibili fattori dai quali scaturiscono il rischio. - La riprogettazione del processo come misura di prevenzione del rischio di corruzione. <p><i>PRESENTAZIONE IN PLENARIA DEI LAVORI DEI GRUPPI E DISCUSSIONE</i></p>
DESTINATARI	Il Corso di formazione è rivolto a dirigenti, responsabili degli uffici, specialisti dell'organizzazione e della formazione.
DURATA	14 ore di formazione in presenza.

COMPETENZE STRATEGICHE E STRUMENTI OPERATIVI PER VALUTARE
LA COMPETENZA A SUPPORTO AL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

RAGIONI

La maggiore autonomia e responsabilità attribuita ai valutatori, in virtù del nuovo quadro giuridico e regolatorio della valutazione della performance, richiede che gli attori organizzativi coinvolti nel ciclo della performance possiedano adeguate capacità di osservazione dei fenomeni comportamentali che consenta un'efficace, raccolta, analisi e elaborazione delle informazioni in vista della conduzione del colloquio e della compilazione delle schede di valutazione improntate a logiche di equità, trasparenza e obiettività dei giudizi.

L'art. 9 del D.lgs 150/2009 include fra gli ambiti di misurazione della performance individuale "I comportamenti professionali e organizzativi" del personale dipendente. Inoltre il DL sulla Spending Review n. 95 del 6 luglio 2012, all'art. 5 c. 11 e 11-bis, stabilisce che "nelle more dei rinnovi contrattuali previsti dall'articolo 6 del DL 1° agosto 2011, n. 141, e in attesa dell'applicazione di quanto disposto dall'articolo 19 del D.lgs 150/2009, le amministrazioni [...] valutano la performance del personale dirigenziale in relazione: a) [...]; b) ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, [...] la misurazione e valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione: a) [...]; b) [...] ai comportamenti organizzativi dimostrati.

La prospettiva della "Performance come Comportamenti Professionali e Organizzativi" ipotizzata da Van Dooren e altri (2010) si focalizza sulla "qualità" delle azioni. Si ipotizza dunque che la qualità dell'azione valutativa generi risultati di qualità.

La performance individuale è dunque associata ad un complesso di comportamenti predefiniti che, ove esibiti dall'individuo con sistematicità, rappresentano il contributo individuale alle Performance dell'Amministrazione.

Il ricorso alla prospettiva del comportamento professionale e organizzativo per la valutazione della performance individuale può essere opportuno:

- quando le prestazioni dei processi dipendono non solo dalle conoscenze e dall'esperienza individuale ma anche, ad esempio, dalla capacità dell'individuo di far fronte a situazioni impreviste, di interagire in modo appropriato con l'utenza interna e esterna, di coordinare e motivare i propri collaboratori, etc.;
- nel caso di posizioni di lavoro alle quali non sono facilmente associabili indicatori di risultato, come nel caso ad esempio delle famiglie professionali degli "specialisti" (ingegneri, informatici, tecnici di laboratorio, etc.);
- nel caso in cui all'individuo è richiesto, non solo di ottenere specifici risultati, ma di contribuire, attraverso appropriati comportamenti, alla realizzazione di piani e programmi, all'implementazione del cambiamento organizzativo, al miglioramento del benessere organizzativo, etc.

I comportamenti individuali costituiscono, pertanto, uno degli elementi attraverso i quali si esprimono le competenze dell'individuo.

In letteratura le competenze sono infatti definite caratteristiche individuali che si estrinsecano attraverso sistematici e osservabili comportamenti "alimentati" da specifiche capacità, conoscenze e esperienze finalizzate, correlati in modo causale a prestazioni individuali il cui livello è conforme a

	<p>quanto stabilito per il titolare di una data posizione di lavoro o, più in generale, alle esigenze ed aspettative dell'organizzazione (raggiungere specifici obiettivi, realizzare progetti, dare senso alle esigenze di cambiamento e realizzarle, etc.).</p> <p>Possiamo in conclusione parlare di comportamenti in grado di "spiegare" in modo adeguato una o più specifiche capacità.</p> <p>Se si sceglie di adottare l'approccio alla performance individuale attraverso la valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi, l'aspetto metodologico al quale bisogna prestare particolare attenzione è quello della definizione dei comportamenti da valutare.</p> <p>Tali comportamenti devono essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - coerenti con gli obiettivi strategici, con il sistema di valori e con la cultura dell'organizzazione - correlati alla performance organizzativa dell'unità organizzativa dell'individuo - correlati agli specifici contenuti della posizione di lavoro dell'individuo e quindi alle peculiarità dei processi e delle attività lavorative - correlati agli eventuali specifici obiettivi di risultato assegnati all'individuo - osservabili - misurabili <p>Per quanto riguarda l'osservabilità, è necessario considerare che:</p> <ul style="list-style-type: none"> - I comportamenti devono essere riconducibili ad azioni direttamente osservabili (relazioni con altri soggetti organizzativi, etc.), oppure desumibili dai risultati di azioni non direttamente osservabili (prestazioni); - deve essere preventivamente verificata la presenza e la disponibilità di adeguati "osservatori" delle competenze, nonché la loro propensione/disponibilità ad intervenire nel sistema di valutazione ex-post; - per posizioni di lavoro caratterizzate da attività di tipo prevalentemente tecnico-operativo, assenza di collaboratori da gestire, limitata e non significativa interazione con altre posizioni della stessa unità organizzativa e di altre unità organizzative, etc., gli osservatori possono essere lo stesso titolare della posizione ed il suo capo gerarchico; - per posizioni di lavoro di contenuto più complesso (diversi collaboratori da gestire, interazioni con altre posizioni sia all'interno che all'esterno dell'unità organizzativa, interazioni con l'utenza finale) occorrerà estendere la "rete" degli osservatori che in tal caso dovrebbe includere anche collaboratori, colleghi e, se il caso, utenti finali dei servizi offerti. <p>La finalità è anche quella di formare un gruppo di esperti che sia in grado di programmare ed implementare, nelle proprie Amministrazioni, iniziative atte a diffondere la cultura e gli strumenti dell'osservazione dei comportamenti, prestando attenzione all'intero ciclo della performance.</p>
OBIETTIVI	<p>L'incontro formativo affronta le variabili soggettive e psicologiche, relazionali e contestuali che influenzano la valutazione. Il Corso si propone infatti di coinvolgere i partecipanti nell'acquisizione della conoscenza del processo di osservazione e nello sviluppo della capacità di costruzione del processo di osservazione al fine di supportare il processo di valutazione e di valorizzazione della performance organizzativa e individuale, in relazione</p>

alle principali criticità connesse alla sua specificità all'interno delle realtà universitarie.

Guardare è un'attività che fa parte dell'esperienza quotidiana di ciascuno di noi, è attraverso quest'operazione che avviene il nostro primo contatto con la realtà circostante. Guardare è il mezzo più immediato, spontaneo, generico, non selettivo per entrare in possesso di informazioni, cogliere particolari di ciò che "sta intorno", registrare elementi facenti parte di un mondo che è altro da noi.

Diverso è invece osservare. Elementi che connotano l'osservazione sono la finalità, l'intenzionalità: una persona che osserva ha un preciso obiettivo che consiste nella conoscenza e nella descrizione, il più possibile oggettiva, fedele e completa, di un determinato fenomeno, considerato rilevante e significativo rispetto a particolari interessi, motivazioni, curiosità: «l'osservazione è una forma di rilevazione finalizzata all'esplorazione di un determinato fenomeno» (Mantovani). L'osservazione si configura quindi come un processo cognitivo, in quanto non solo è orientata alla lettura di un fenomeno/situazione ma soprattutto alla sua comprensione.

Osservare significa mettere in luce alcune caratteristiche relative ad una cosa, persona, situazione ponendole in relazione con altre cose, persone, situazioni, all'interno di un contesto, inserite in un ambiente, in altre parole "situate" in una dimensione spazio-temporale ben definita.

Osservare significa anche registrare nel modo più oggettivo possibile le informazioni di cui abbiamo appena parlato.

Ciascuno, per quanto si sforzi di registrare nel modo più preciso e sistematico il "frutto" di un'osservazione, faccia confluire elementi di soggettività, legati al proprio modo di "leggere" la realtà, ai propri parametri culturali di riferimento, alle proprie credenze, valori, ...

E se, come abbiamo detto, osservare significa comprendere, appare chiaro come, in assenza di specifiche competenze ed abilità nell'osservare, sia difficile una comprensione scientificamente fondata di situazioni complesse come quelle di natura organizzativa.

Cerchiamo quindi di tracciare sommariamente il profilo di un "buon osservatore".

Un buon osservatore, avendo ben chiaro l'obiettivo della propria attività conoscitiva ed il proprio quadro di riferimento, accosta la realtà da osservare con larghezza di vedute, ricettività per i dati e capacità di astenersi dal pregiudizio, evitando che i propri riferimenti valoriali, le proprie idee preconcepite diventino l'unico metro di analisi dell'intera realtà. Un bravo osservatore non dà nulla per scontato e considera anche quanto potrebbe a prima vista apparire come ovvio ed irrilevante, cercando con abilità di cogliere non solo le dimensioni globali ma anche i dettagli che caratterizzano le diverse situazioni.

Un abile osservatore è consapevole che l'osservazione non riguarda solo fatti ed eventi visibili ma anche la loro assenza, quindi non si ferma all'apparenza delle cose ma "guarda oltre". Un osservatore attento non si accontenta di un'osservazione dei fenomeni nella loro individualità e peculiarità ma cerca di cogliere l'aspetto globale e dinamico delle situazioni, evidenziando antecedenti, conseguenti, correlazioni (aspetti fondamentali nell'ambito dell'osservazione di situazioni organizzative).

Un osservatore competente non si limita a rilevare i dati ma cerca di dare una lettura di ciò che vede: questa operazione, che in apparenza potrebbe sembrare soggettiva e priva di fondamento scientifico, è invece parte

	essenziale e conclusiva del processo di osservazione, se condotto in maniera metodologicamente corretta.
CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> - La gestione dei comportamenti nella valutazione della performance individuale. - La definizione di comportamenti appropriati e osservabili. - Significato, natura e indicatori dei Comportamenti Professionali e Organizzativi. - I Comportamenti Professionali e Organizzativi nel quadro del Processo della performance. - Il processo osservativo permanente sui comportamenti e le criticità. - La funzione dell'osservazione tra valutazione, valorizzazione e sostegno. - Il ruolo dell'osservatore prima, durante e dopo il Processo della performance. - Metodi, tecniche e strumenti per l'osservazione. - Dall'osservazione al colloquio di valutazione. - La formalizzazione della valutazione di periodo: la programmazione di interventi di rafforzamento dei comportamenti post-valutazione.
DESTINATARI	Il Corso di formazione è rivolto al personale dell'Ateneo interessato ai temi oggetto dell'attività formativa.
DURATA	14 ore di formazione in presenza.

LA GESTIONE DELLE PRESENZE DEL PERSONALE STRUMENTO STRATEGICO PER L'ORGANIZZAZIONE: DIRITTI E DOVERI	
RAGIONI	<p>I temi della presenza del personale e dell'organizzazione dei tempi di lavoro rivestono un ruolo essenziale nell'agire degli Enti e rappresentano, dunque, campi di estremo rilievo per tutti coloro che operano all'interno delle Pubbliche Amministrazioni.</p> <p>Con specifico riferimento all'orario di lavoro, alle pause, ai riposi e alle ferie, le modifiche legislative dello scorso decennio (D.lgs n. 66/2003 e successive modifiche) hanno prodotto un significativo impatto sulle prassi amministrative e sui comportamenti delle P.A.; un rilievo significativo, anche se limitato ad alcuni profili della disciplina, ha poi assunto il più recente intervento contenuto nel DL n. 95/2012 (convertito dalla L. n. 135/2012), il quale, per finalità di contenimento della spesa pubblica, ha sancito la non monetizzabilità di ferie, permessi e riposi non goduti ed ha posto ulteriori problemi applicativi, ma anche di coordinamento con le discipline contenute nei contratti collettivi vigenti.</p> <p>A differenza di quanto accaduto nel settore privato, peraltro, in molte Pubbliche Amministrazioni (anche universitarie) l'adattamento delle organizzazioni al nuovo quadro legislativo, che in un primo momento era stato avviato anche mediante l'opera della contrattazione collettiva, si è successivamente sviluppato soprattutto mediante l'esercizio del potere unilaterale (a causa della riduzione degli spazi della contrattazione decentrata ad opera della c.d. Riforma Brunetta della fine dello scorso decennio e della coeva paralisi della contrattazione nazionale).</p> <p>In termini più generali, la complessità delle organizzazioni e l'esigenza di erogare con efficacia ed efficienza i propri servizi impongono alle Pubbliche Amministrazioni di acquisire gli strumenti per un ottimale utilizzo delle (sempre più ridotte) risorse umane disponibili, anche sul piano della organizzazione dei tempi di lavoro e di presenza del personale, nel rispetto dei diritti garantiti dalla legge e dai contratti collettivi.</p>
OBIETTIVI	<p>Considerando, quindi, la presenza del personale, uno strumento strategico per l'efficienza dell'organizzazione e l'efficacia dell'azione amministrativa, il Corso si propone di affrontare le problematiche più ricorrenti che si riscontrano nell'applicazione delle norme che disciplinano l'organizzazione degli orari di lavoro e la materia della assenza del personale nella Pubblica Amministrazione, tenendo conto della complessità dell'organizzazione universitaria e fornendo strumenti interpretativi per la soluzione di casi pratici che contemperino le esigenze dell'Ente con quelle del personale.</p> <p>In particolare, il corso, partendo dai principi legislativi e contrattuali dell'organizzazione del lavoro e dei diritti del personale, persegue l'obiettivo di fare chiarezza sull'applicazione delle norme in materia di orario, ferie e riposi, nonché a tutela della malattia, della genitorialità e della disabilità.</p>
CONTENUTI	<p>L'ORGANIZZAZIONE DELL'ORARIO DI LAVORO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principi legislativi e contrattuali. - Lavoro straordinario e conto ore. - Compensi per lavoro straordinario e domenicale. - Disciplina della pausa ex art. 8 D.lgs 66/2013 e pausa pranzo. - Organizzazione dei turni e lavoro notturno. - Diritto alle ferie e corretta fruizione. - Peculiarità dei lavoratori part-time: orario, flessibilità, straordinario, ferie e permessi. - Le sanzioni su orario e riposi anche alla luce della sentenza n.

153/2014 della Consulta.

LA MALATTIA

- Il contesto normativo di riferimento.
- Certificazione medica on-line.
- Le comunicazioni a carico del dipendente.
- Le forme di controllo.
- La responsabilità per chi non effettua i controlli.
- Visite mediche di controllo: reperibilità, eccezioni, sanzioni.
- Svolgimento di altra attività durante la malattia.
- Visita medica prima del rientro dalla malattia superiore a 60 giorni.
- Periodo di comportamento: le deroghe per le assenze per malattie gravi, terapie salvavita.
- Infortunio e malattia professionale.
- Privacy.

LA TUTELA DELLA GENITORIALITÀ

- Il contesto normativo di riferimento.
- Congedo di Maternità.
 - Interdizione anticipata e proroga del congedo.
 - Parti prematuri e calcolo del periodo di congedo.
 - Flessibilità del congedo.
 - Certificati di gravidanza.
 - Interruzione della gravidanza e ripresa del lavoro.
 - Trattamento economico.
- Allattamento.
- Congedi parentali.
 - Preavviso.
 - Interruzione del congedo per sopravvenuta malattia della madre o del bambino.
 - Possibilità di prolungamento del congedo.
 - Trattamento economico.
- Congedo per malattia del bambino.
 - Diritti e limiti per la fruizione.
 - Certificazione on-line del medico curante.
 - i Diritti per i genitori dei bambini portatori di handicap grave.
- Diritti in caso di adozione anche internazionale e affidamento.
- Le novità del D.lgs 80/2015.

LA TUTELA DELLA DISABILITÀ

- Il contesto normativo di riferimento.
- Benefici per i portatori di handicap grave dopo le modifiche alla L. 104/1992.
 - Accertamento delle condizioni di disabilità, fruizione dei permessi in attesa della autorizzazione.
 - Presupposti oggettivi: i soggetti aventi diritto, il referente unico.
 - Permessi retribuiti per assistere i disabili.
 - Modalità di fruizione dei permessi, contemperamento con le esigenze dell'Ente.
 - Permessi spettanti ai lavoratori part-time verticale.
 - Cumulabilità con altre assenze.
- Il congedo straordinario retribuito per assistere i portatori di handicap

	<p>grave.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapporto con il congedo non retribuito. • Modalità e fruizione: frazionabilità, interruzione. • Compatibilità con altre assenze. <p>- I benefici previdenziali per i soggetti che assistono i portatori di handicap.</p> <p><i>I PERMESSI RETRIBUITI</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Per esami, lutto, grave infermità, nascita di figli o gravi motivi personali o familiari, matrimonio. - Documentazione e privacy.
DESTINATARI	Il Corso di formazione è rivolto a tutto il personale tecnico-amministrativo interessato ai temi oggetto del Corso; i Dirigenti, i Direttori di Dipartimento, i Responsabili di Risorse Umane, i Responsabili degli Uffici "Presenze".
DURATA	11 ore di formazione in presenza.