



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2019



INDICE

PREMESSA	1
1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	3
1.1. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ	4
1.2. DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	5
1.3. MONITORAGGIO	6
1.4. VALUTAZIONE FINALE E RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI	7
1.5. TEMPISTICA DI RIFERIMENTO	8
2. LA PERFORMANCE DI ATENEO	9
2.1. PERFORMANCE ISTITUZIONALE.....	11
2.2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO	12
2.3. PERFORMANCE DI STRUTTURA	17
3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	24
3.1. VALUTAZIONE DELLE CAPACITÀ MANAGERIALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	28
3.2. LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE.....	31
3.3. LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI	32
3.4. LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE T-A CON INCARICO	33
3.5. LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE T-A DI CAT. B, C E D SENZA INCARICO.....	36
3.6. BONUS DELLE ECCELLENZE	39
3.7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	40
4. INTEGRAZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA	42
5. TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	44
APPENDICE A: PRINCIPALI FONTI NORMATIVE E DI INDIRIZZO	45
APPENDICE B: ASPETTI DI VALUTAZIONE PER I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI PER CATEGORIA.....	47

PREMESSA

Oggetto e finalità	
<i>“Le disposizioni contenute nel presente Titolo disciplinano il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale”.</i>	
<i>Art. 2 c.1 D.Lgs. 150/2009</i>	
Sistema di misurazione e valutazione della performance	
<i>“Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”.</i>	
<i>Art. 7 c.1 D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017</i>	

Il presente documento denominato “Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance” (SMVP) è assunto nella cornice normativa di più diretto riferimento costituita dal D.lgs. 150/2009, novellato dal D.lgs. 74/2017.

L’Ateneo fiorentino, quale amministrazione assoggettata alle suddette norme, assume la misurazione e la valutazione della performance al fine del miglioramento della qualità dei servizi e della crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati perseguiti, assicurando strumenti di partecipazione e coinvolgimento di tutti i dipendenti nella complessiva performance di Ateneo. Al contempo si impegna ad impiantare una valutazione ispirata a criteri di progressiva e crescente oggettività.

Nel rispetto delle novellate previsioni normative del D.lgs. 150/2009 che presiedono l’aggiornamento annuale del Sistema, si presenta a seguire il documento per l’anno 2019.

Con la revisione per l’anno 2018, e cogliendo come opportunità il mutato contesto normativo, l’Ateneo aveva sottoposto il Sistema ad una profonda e sostanziale revisione, che aveva condotto ad una naturale evoluzione del Ciclo integrato della Performance e dei correlati criteri valutativi.

Aspetto fondamentale introdotto dal SMVP 2018 è stato quello della responsabilità diffusa e condivisa in tutte le articolazioni organizzative (comprese quelle decentrate, in particolare Dipartimenti e Scuole) rispetto agli obiettivi di performance dell’Ateneo, ai risultati conseguiti e alla soddisfazione degli stakeholder. Questa impostazione ha comportato un cambio di prospettiva notevole sia per l’Amministrazione, che ha dovuto implementare le soluzioni organizzative e tecniche necessarie a promuovere e rispettare il nuovo impianto metodologico, sia per il personale tecnico-amministrativo con incarico, che si vede valutato per il 2018 non solo in funzione delle capacità e delle attività individuali, ma anche, proporzionalmente alle responsabilità conferitegli, dei risultati collettivi dell’amministrazione, al cui miglioramento contribuisce con il proprio operato.

A seguito della notevole revisione 2018 del Sistema, a fronte di una sostanziale assenza di problematiche emergenti e alla consigliabile necessità di garantirne stabilità per monitorarne l’efficacia, si ritiene utile mantenere invariato l’impianto definito, evitando modifiche sostanziali che vadano ad impattare sui criteri che ne formano la struttura fondante.

Tuttavia, preso atto della necessità di adeguare l'attuale sistema di incentivazione e miglioramento dei servizi alle nuove disposizioni contrattuali del CCNL Comparto Istruzione e Ricerca del 19 aprile 2018, si sono rese necessarie alcune modifiche e aggiornamenti al sistema in relazione alle attuali, ormai datate, modalità di misurazione della performance individuale.

Infatti, ad oggi, in forza dell'accordo di contrattazione integrativa del 2009, il personale senza incarico riceve una valutazione basata su progetti di produttività; questo approccio, sebbene assimilabile per congruità degli ambiti a quelli di intervento della performance organizzativa, ne è anche culturalmente avulso.

Si sono pertanto creati i presupposti per la costituzione di un'unica piattaforma valutativa su cui far convergere tutti i dipendenti, inclusi quelli appartenenti alle categorie B, C, D senza incarico.

In ossequio a quanto disposto dal CCNL dell'aprile scorso, l'impianto che viene presentato nel presente documento è l'esito del confronto e della contrattazione con le Organizzazioni Sindacali, istituti rispettivamente previsti dall'art. 42, c.6 e c.3, del Contratto.

L'uniformazione del Sistema e della conseguente piattaforma valutativa per tutte le categorie di personale era stata auspicata anche dal Nucleo di Valutazione e risponde a logiche di sistema e di avanzamento complessivo della materia trattata.

Tenuto conto del complesso passaggio sindacale, si è frattanto lavorato per il superamento di ulteriori criticità segnalate nei previgenti documenti, quali:

- il miglioramento della connessione tra la performance e gli strumenti finanziari (*performance budgeting*): mediante la creazione di unità analitiche, è stata infatti predisposta una modalità che consente una diretta imputazione delle spese alle relative azioni degli obiettivi organizzativi, che permetterà una più agevole rendicontazione dei costi per linea di azione programmata;
- la riduzione del disallineamento della tempistica di somministrazione delle indagini di customer satisfaction rispetto al loro utilizzo per la valutazione: per funzionalizzarne la possibilità di utilizzo, la somministrazione delle indagini del progetto Good Practice e di quelle relative alla customer dipartimentale è stata anticipata agli ultimi mesi dell'anno in corso o ai primissimi del prossimo anno, in modo da avere i dati disponibili per la valutazione finale. Si segnala inoltre uno studio realizzato nel 2018 di censimento delle indagini presenti in Ateneo, come ulteriore impegno verso un incremento dell'interesse dell'utente: lo studio ha evidenziato le varie occasioni in cui le strutture, anche in maniera autonoma, richiedono le opinioni dei vari *stakeholder*, censimento che verrà utilizzato al fine di rendere più efficiente il coinvolgimento degli utenti, minimizzando l'invio di indagini ed eliminando richieste multiple di valutazioni similari.

Si segnala che l'approvazione del SMVP 2019 darà luogo alla necessità di un conseguente aggiornamento dell'applicativo Performance, attualmente utilizzato dal personale con incarico per la gestione della valutazione, al fine di creare un'unica piattaforma informatica per la valutazione di tutto il personale di Ateneo.

1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Ciclo di gestione della performance

- “1. Ai fini dell’attuazione dei principi generali di cui all’articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.
2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell’anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all’articolo 10;
 - b) collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse;
 - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
 - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
 - f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.”

Art. 4 D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017

La valutazione della Performance è un processo di durata annuale, che si articola in diverse fasi successive e concatenate; una volta conclusi i lavori relativi all’anno precedente, e addirittura in parallelo durante le fasi finali, è necessario dare avvio alle attività relative all’anno seguente: è in questa ottica che si parla di *Ciclo della Performance*, come di un processo continuo e sovrapposto, in cui l’esperienza dell’anno precedente indirizza l’Ateneo nell’attuazione del “*miglioramento della qualità dei servizi offerti, [...] la crescita delle competenze professionali, [...] la valorizzazione del merito*” che il dettato normativo richiede come fondamentali per una Pubblica Amministrazione.

Le fasi in cui si articola il Ciclo della Performance possono essere sintetizzate nelle seguenti:

- definizione e assegnazione degli obiettivi e loro collegamento con le risorse;
- monitoraggio e attuazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione finali della performance; sulla base degli esiti, utilizzo dei sistemi premianti e definizione di piani di miglioramento (tra cui azioni di formazione);
- rendicontazione dei risultati.

La definizione e assegnazione degli obiettivi costituisce la fase più importante e delicata del ciclo; richiede un importante impegno di analisi e di articolazione, attuata coordinando gli indirizzi di pianificazione strategica raccolti nei diversi atti di programmazione (Piano Strategico, Bilancio, Piano Edilizio, Piano della Comunicazione, Piano della Formazione, Piano di Internazionalizzazione, programmazione del personale) con gli obiettivi di qualità dei servizi e di trasparenza e contrasto alla corruzione. Tutti i precedenti contributi vengono assunti nella redazione del *Piano Integrato della Performance* (ex D.lgs. 150/2009, art. 10, c. 1, lett. a), ovvero “*il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, [...], tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria*” (Linee Guida dell’ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane 2015), a cui viene affiancato uno specifico *Piano*

Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, richiesto a seguito della delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017.

1.1. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Nell'attuazione del ciclo della performance rivestono un ruolo fondamentale i vari soggetti coinvolti a qualsiasi titolo; risulta pertanto utile caratterizzare brevemente i portatori di interesse per l'Ateneo fiorentino:

- gli **Stakeholder**: si indicano con questo termine tutti i portatori di interesse, cioè coloro il cui interesse è, direttamente o indirettamente, influenzato dall'agire dell'Ateneo; tra essi, particolare rilievo è assunto dagli utenti, anche potenziali, sia interni che esterni. Gli *stakeholder* forniscono elementi essenziali per la fase di definizione degli obiettivi principali, che deve essere sviluppata tenendo conto dei loro bisogni e attese. Gli utenti sono inoltre coinvolti nei processi di valutazione attraverso le opinioni espresse tramite indagini di *customer satisfaction*, *focus group*, reclami, *social network*. In particolare, gli studenti sono coinvolti direttamente anche nella fase di programmazione, oltre che di valutazione, a dimostrazione del ruolo fondamentale che rivestono;
- gli **Organi centrali di indirizzo politico-amministrativo**: definiscono gli obiettivi strategici e le priorità da assegnare al Direttore Generale e, attraverso di esso, alla tecnostruttura; approvano il Piano Integrato e la Relazione sulla Performance;
- le **Strutture**: la loro governance partecipa ai processi di programmazione strategica, individuando linee di sviluppo specifiche da perseguire, con il supporto del personale tecnico amministrativo; sono a loro volta incaricate di perseguire livelli di performance e di miglioramento continuo nelle attività ordinarie e nella qualità dei servizi erogati. Le strutture definite come soggette a valutazione specifica sono le Aree dirigenziali, i Dipartimenti, i Centri dotati di autonomia gestionale; i Dipartimenti sede amministrativa delle Scuole, producono evidenze anche per esse;
- il **Direttore Generale**: propone agli Organi gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo, delle strutture e di funzione per l'intera tecnostruttura; è il responsabile del monitoraggio in corso d'opera e della valutazione a fine esercizio dei risultati organizzativi e della performance individuale dei Dirigenti, nonché degli obiettivi di struttura e della performance individuale dei RAD di concerto con il Direttore del Dipartimento;
- i **Direttori di Dipartimento**: coadiuvati dai RAD e nell'ambito della gestione della struttura cui sono preposti, si occupano della pianificazione strategica, in aderenza alle linee strategiche generali di Ateneo e di quella operativa; sono incaricati della valutazione, di concerto con il Direttore Generale, degli obiettivi della struttura di competenza e della performance individuale del RAD; valutano direttamente il personale tecnico addetto ai programmi di ricerca, di concerto con i Responsabili scientifici;
- i **Dirigenti**: coadiuvati dai responsabili delle unità di processo e organizzative che afferiscono all'Area di competenza, definiscono la pianificazione operativa derivante dalle linee strategiche e dagli obiettivi organizzativi generali e di struttura assegnati; valutano le prestazioni individuali del personale coinvolto negli obiettivi di performance, rispondendo al

Direttore Generale anche per il processo di valutazione. Assumono, singolarmente o in collaborazione, la titolarità di ciascuno degli obiettivi di performance organizzativa, garantendone il coordinamento delle azioni relative e la collaborazione fra tutte le strutture coinvolte, orientando l'attività al perseguimento dell'obiettivo stesso;

- i **RAD** (Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti): professionalmente dipendenti dalla Direzione Generale, affiancano funzionalmente il Direttore e gli organi del Dipartimento nella realizzazione della pianificazione strategica dipartimentale e degli obiettivi di struttura, relativamente ai quali coordinano anche tutto il personale; valutano le prestazioni individuali del personale con funzioni specialistiche coinvolto negli obiettivi di performance e di tutto il personale senza incarichi assegnato al Dipartimento e alla Scuola afferente, con esclusione dei tecnici impegnati nei programmi di ricerca;
- il **personale tecnico amministrativo**: nell'ottica di promozione della coesione di tutto il personale e dell'orientamento al risultato, partecipa attivamente al conseguimento degli obiettivi di performance, relativamente al proprio ruolo. Il personale senza incarichi di responsabilità è principalmente coinvolto nell'attività della struttura, affinché essa risulti performante in riferimento agli obiettivi e indicatori attesi definiti (obiettivi di struttura, dei quali è il diretto assegnatario); il personale con incarico è destinatario di specifici obiettivi di funzione relativi al ruolo ricoperto;
- il **Nucleo di Valutazione**: svolge le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), in virtù delle quali garantisce la correttezza metodologica in ogni fase del processo (identificazione degli obiettivi, misurazione, monitoraggio, valutazione), dà parere vincolante al Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, valida la Relazione sulla Performance.

1.2. DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il processo di programmazione è impostato tramite l'individuazione ed il perseguimento di obiettivi concreti (quantificabili) da raggiungersi entro un periodo determinato; la valutazione viene quindi effettuata in base al grado di raggiungimento di tali obiettivi. Questa fase è incentrata sul ruolo dell'ufficio di Direzione e coinvolge tutti i Dirigenti e la rete dei RAD, ai quali è richiesta una particolare riflessione condivisa sulle scelte operate e proposte; tenuto conto dei miglioramenti possibili ancora ampi, è prevedibile in questa fase anche un coinvolgimento assembleare ad iniziativa direzionale. La programmazione così impostata comporta quindi l'assunzione di decisioni:

- sulla selezione dei fenomeni su cui concentrare l'attenzione e il controllo dei fattori della loro evoluzione (analisi del contesto interno ed esterno, che può essere ad esempio condotta tramite analisi SWOT o di scenario);
- sulla definizione dello stato futuro ricercato (pianificazione);
- sulle attività, tempi, modalità, competenze e organizzazione necessarie per conseguire gli obiettivi (pianificazione operativa);
- sulle risorse umane, materiali, finanziarie da impiegare (allocazione delle risorse).

Nella definizione e assegnazione degli obiettivi, l'Ateneo fiorentino fa propri i seguenti concetti, principi ed esigenze:

- **metodologia organizzativa DPO:** è una metodologia di organizzazione aziendale che identifica la Direzione Per Obiettivi (detta anche MBO – Management By Objectives);
- **obiettivi SMART:** acronimo che riassume le caratteristiche che gli obiettivi devono mostrare per essere realmente efficaci ed effettivamente capaci di produrre un significativo miglioramento: Specifici (non generici), Misurabili, raggiungibili (da Achievable), Realistici (anche se sfidanti), limitati nel tempo (da Time-bound). Tali obiettivi devono essere **condivisi** con l'assegnatario, in un momento di confronto volto a valutarne la sostenibilità in riferimento alla traccia programmatica direzionale;
- **indicatore:** dal concetto di misurabilità discende direttamente la necessità di associare a ciascun obiettivo uno o più indicatori, cioè parametri capaci di fornirne un'informazione pertinente e sintetica; ciascuno degli indicatori scelti deve tenere conto della natura dell'obiettivo, essere oggettivo e basato su informazioni indipendenti facilmente reperibili;
- **target:** rappresenta il valore dell'indicatore da raggiungere per considerare conseguito l'obiettivo. Come per gli indicatori, la definizione dei target è caratteristica del singolo obiettivo e può fare riferimento a risultati storici (*trend* temporali, valori medi storici, ...), oppure a *benchmark* con realtà esterne;
- **monitoraggio (intermedio/finale):** consiste nella verifica di attuazione dell'obiettivo; quale elemento di particolare importanza, si ritiene utile sviluppare alcune considerazioni separatamente nelle sezioni seguenti.

1.3. MONITORAGGIO

Il monitoraggio è il controllo sistematico delle fasi e dei contenuti del ciclo delle performance, svolto verificando il grado di attuazione degli obiettivi attraverso la comparazione del valore misurato di ciascun indicatore rispetto al relativo target definito in fase di programmazione, nonché il controllo relativo allo sviluppo delle capacità e comportamenti individuali. Costituisce una verifica di notevole importanza, anche al fine di evidenziare e intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive in corso d'opera che si mostrassero necessarie (rimodulazione dei piani operativi o delle risorse assegnate, formazione specifica...). Il monitoraggio delle strutture dirigenziali e Dipartimentali viene svolto direttamente dal Direttore Generale.

L'amministrazione prevede almeno un monitoraggio intermedio, che dovrà essere svolto circa a metà del periodo di esercizio, indicativamente intorno al mese di luglio; nel caso siano possibili più monitoraggi intermedi, essi dovranno essere svolti a scadenze regolari distribuite uniformemente nell'arco dell'anno. Viene tenuta traccia dei monitoraggi a cura dell'Amministrazione e/o dell'assegnatario, sul portale dedicato, a fini principalmente di trasparenza verso il NdV, che ha facoltà di verificare l'adeguata messa in atto del sistema in ogni fase del ciclo della performance; sarebbe auspicabile che gli *stakeholder*, che concorreranno alla valutazione finale, fossero coinvolti ed ascoltati anche nella fase monitoraggio intermedio.

Il Direttore Generale e tutti gli altri soggetti coinvolti nella gestione degli obiettivi (dirigenti, responsabili di struttura organizzativa, singoli valutati) sono tenuti a segnalare e documentare l'eventuale insorgenza di cause che possano incidere sul conseguimento degli obiettivi, sia completamente che parzialmente. In questo caso, il Direttore Generale o il valutatore deputato sono chiamati ad analizzare la problematica e possono altresì determinare una modifica o una sostituzione dell'obiettivo, quando le criticità dipendano da motivi oggettivi e documentati, e indipendenti dall'assegnatario.

Come da indicazioni ANVUR, l'Amministrazione comunica tempestivamente e formalmente agli Organi coinvolti nella gestione e valutazione del ciclo della performance (Consiglio di Amministrazione, Nucleo di Valutazione) le varianti intercorse, seguendo lo stesso iter e modalità della fase di assegnazione; tali varianti devono inoltre essere esaustivamente consuntivate nella Relazione sulla Performance, di cui all'art. 10 del D.Lgs. 150/2009 (modificato dal D.Lgs. 74/2017).

1.4. VALUTAZIONE FINALE E RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

A fine ciclo, gli obiettivi definiti e assegnati vengono valutati in termini di raggiungimento del target, eventualmente quantificando anche lo scostamento intercorso. È in particolare questo scostamento, sia in positivo che in negativo, l'elemento da analizzare in riferimento alle modalità di attuazione degli obiettivi, ai fattori interni o esterni che hanno inciso, ai punti di forza e di debolezza della gestione attuata; potranno quindi essere assunte azioni conseguenti volte al superamento di tali criticità, in termini di revisione dei programmi, ascolto dei gruppi, eventuale rotazione di incarichi dei Responsabili, predisposizione di specifici eventi formativi.

L'attività conclusiva del ciclo della performance consiste nella redazione della *Relazione sulla Performance*, che rappresenta il documento finale in cui vengono presentati gli esiti della misurazione e valutazione della performance organizzativa, di struttura e individuale. Tale relazione svolge il ruolo di rendicontazione verso una pluralità di soggetti, come gli Organi di Governo dell'Ateneo, gli organismi di controllo, sia interni (Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di OIV) sia esterni (ANVUR), tutti gli *stakeholder* interni ed esterni, con particolare riguardo agli utenti la cui soddisfazione viene rilevata periodicamente anche come elemento stesso di valutazione.

Proprio per assolvere al meglio a quest'ultima funzione di *accountability* e trasparenza verso gli *stakeholder*, la Relazione viene pubblicata sia sul "Portale della Trasparenza" sia nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web di Ateneo; si ritiene la comunicazione ai vari soggetti interessati un punto di particolare rilievo, anche al di là delle richieste normative: il principio fondante del SMVP è quello della **responsabilità diffusa e condivisa** in tutte le articolazioni organizzative, laddove una corretta comunicazione ai vari *stakeholder* costituisce un potente mezzo di affermazione di tale principio e consente a tutti una consapevole partecipazione al Sistema, contribuendo a promuovere la cultura della Performance attraverso la condivisione delle logiche sottese. La Relazione evidenzia in modo globale e integrato i risultati prodotti nell'anno precedente sia sul piano strategico (attraverso le valutazioni di ANVUR – es. AVA, VQR – e i monitoraggi sul Piano Strategico), sia su quello gestionale (risorse finanziarie, umane e logistiche, conseguimento delle

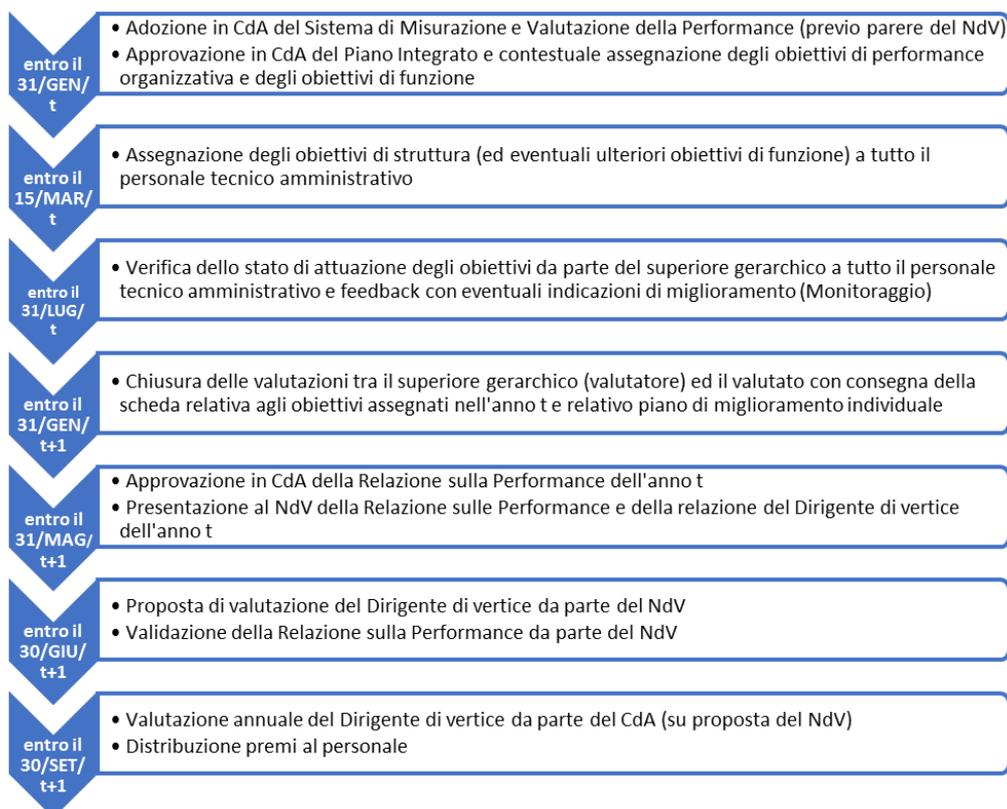
azioni programmate nel Piano Integrato, livelli di trasparenza e integrità, benessere organizzativo e pari opportunità). Il contributo della componente tecnico amministrativa è riportato in forma aggregata, quantificando la percentuale del grado di conseguimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo e della performance di struttura, così come le valutazioni individuali medie conseguite da ciascuna categoria di personale (a tutela della privacy di ognuno), divise per comportamenti e obiettivi di funzione.

La Relazione sulla Performance viene deliberata dal Consiglio di Amministrazione; è inoltre soggetta alla successiva validazione del Nucleo di Validazione, nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione, quale presupposto necessario per la conseguente attribuzione dei premi a tutto il personale.

1.5. TEMPISTICA DI RIFERIMENTO

Per completezza, nello schema seguente si riportano le scadenze delle fasi che riguardano il ciclo della performance nell'Ateneo.

Si prende atto che, pur non essendo presente in normativa un margine stringente per l'approvazione del Sistema, la *Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020*, emanata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017, precisa che il SMVP deve essere "aggiornato con un ragionevole margine di anticipo rispetto all'emanazione del Piano Integrato": viene confermata pertanto la valenza direzionale del Sistema, approvato dal NdV, rispetto alla coerente definizione del Piano Integrato.



2. LA PERFORMANCE DI ATENEO

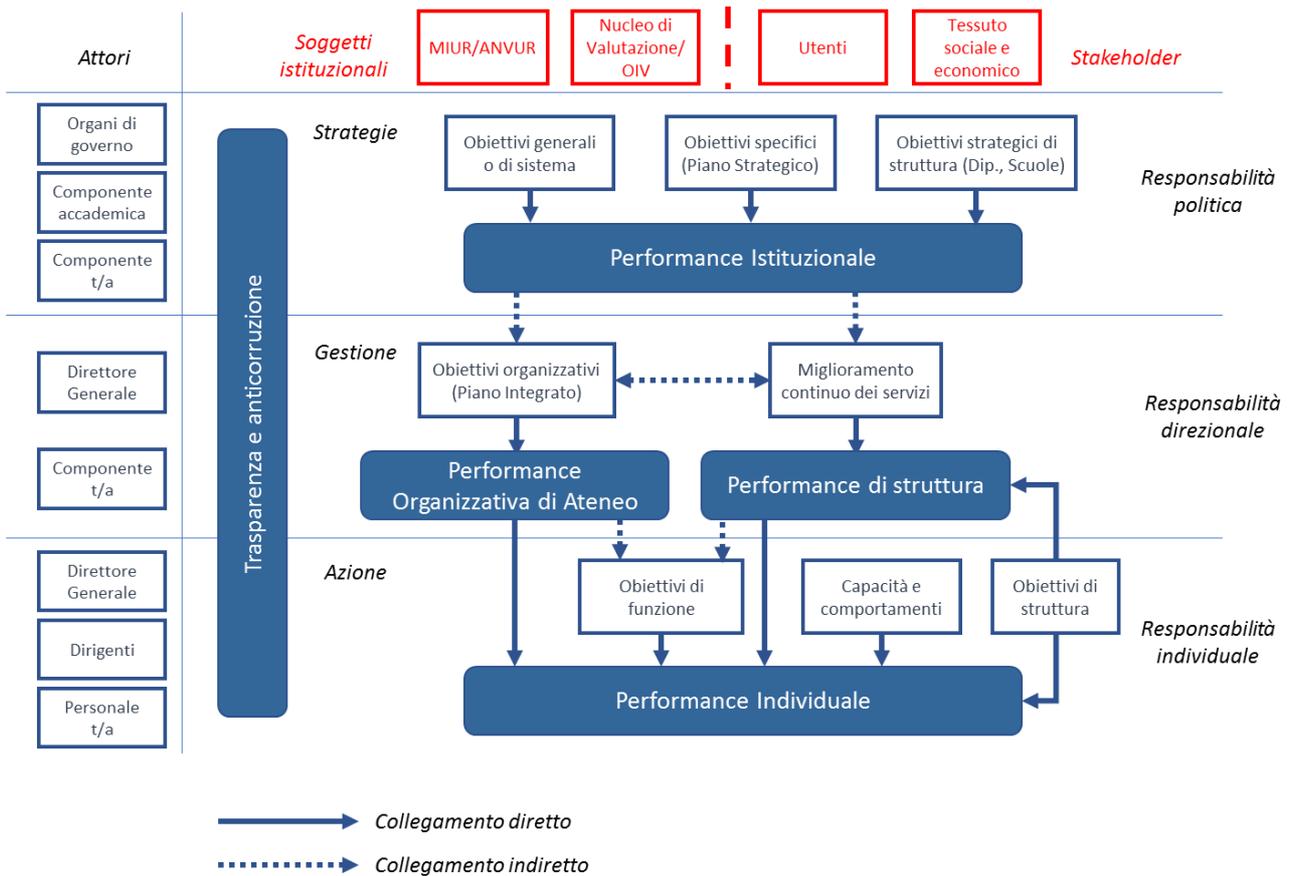
In continuità con l'aggiornamento 2018 del SMVP, anche per il 2019 l'Università di Firenze identifica tre livelli ai fini della valutazione della Performance, ciascuno dei quali rileva un particolare aspetto.

Quale premessa esterna alla valutazione con ricadute dirette sul personale, è tracciata la **Performance istituzionale**: essa è direttamente collegata alle politiche del sistema universitario nazionale e alle missioni istituzionali, nonché alle strategie specifiche dell'Ateneo; coinvolge gli Organi di governo e la componente accademica in maggiore misura, oltre alla componente amministrativa in misura minore, ma è in ogni caso rappresentativa di una responsabilità politica dell'Ateneo. Proprio per questa sua caratteristica istituzionale e strategica, non concorre alla misurazione della performance della componente amministrativa.

Concorrono viceversa alla valutazione della performance, con ricadute dirette su tutto il personale, le tre dimensioni qui di seguito esposte:

- **Performance organizzativa di Ateneo**: riguarda l'andamento generale delle attività amministrative e tecnico-gestionali dell'Ateneo; si rivolge all'aspetto gestionale dell'organizzazione, e pertanto vede il Direttore Generale come attore principale, coinvolgendo poi i Dirigenti e tutto il personale tecnico-amministrativo in base al proprio ruolo. La responsabilità relativa alla Performance organizzativa è prettamente direzionale, e si estende a tutto il personale (per la prima volta includendo qualsiasi categoria di appartenenza) secondo le misure più avanti definite;
- **Performance di Struttura**: dà conto della complessità organizzativa, della molteplicità e diffusione delle competenze della tecnostruttura di Ateneo, prendendo in considerazione, ai fini della valutazione, l'efficienza ed efficacia dei servizi delle varie unità organizzative. Nel presente documento, con il termine Struttura si fa riferimento ad Aree dirigenziali e ai Dipartimenti, cui sono riferite anche le Scuole afferenti amministrativamente; anche in questo caso, la responsabilità può essere considerata a livello direzionale. È il contributo più aggregante per il lavoro di gruppo della componente tecnico-amministrativa nel suo complesso intesa; è una dimensione non prevista dal Contratto Nazionale ma sollecitata dall'ANVUR, accolta nel nostro Sistema per valorizzare al massimo le componenti della poliedrica realtà accademica;
- **Performance individuale**: rileva ai fini della valorizzazione e incentivazione economica del personale; si riferisce, a tutti i livelli organizzativi, al contributo del singolo al conseguimento dei risultati di Struttura e di Ateneo, coinvolgendolo nelle strategie e nelle azioni dell'amministrazione. Viene valutata sia sulla base di obiettivi specifici (che nel personale con incarico vengono identificati come obiettivi di funzione), sia sulla base dell'osservazione qualitativa delle capacità e dei comportamenti, delle attitudini individuali e del coinvolgimento nel gruppo lavorativo.

Nello schema sotto riportato vengono mostrati i vari livelli di Performance che l'Ateneo assume a riferimento, i soggetti portatori di interesse, gli attori e i collegamenti diretti e indiretti che intercorrono tra i vari livelli.



I “Soggetti istituzionali” e gli “Stakeholder” evidenziati nello schema hanno una qualche interazione e un rapporto di vario genere con l’Ateneo; guidano l’intero ciclo della performance in quanto forniscono elementi essenziali per la definizione degli obiettivi principali, che viene necessariamente effettuata sulla base dei loro bisogni e attese. Mentre i vari *stakeholder* ed il Nucleo di Valutazione sono già stati descritti in precedenza, i principali soggetti istituzionali che hanno rilevanti rapporti con l’Università sono i seguenti:

- MIUR: indirizza e individua gli obiettivi di sviluppo nelle politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi agli studenti, reclutamento del personale e sviluppo della ricerca del Sistema Universitario, mantenendone comunque l’autonomia statutaria, organizzativa, finanziaria e degli ordinamenti didattici; contribuisce al funzionamento del sistema attraverso l’attribuzione annualmente dei finanziamenti a Università statali e non statali legalmente riconosciute;
- ANVUR: sovrintende al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle università e degli enti di ricerca, attraverso la valutazione esterna della qualità delle attività, l’indirizzo delle attività di valutazione demandate ai nuclei di valutazione interna, la valutazione dell’efficienza e dell’efficacia dei programmi pubblici di finanziamento. Ha in particolare anche compiti di valutazione del ciclo della performance.

Nello schema sono rappresentati i vari livelli di performance ed i loro collegamenti agli obiettivi e agli altri elementi di valutazione. Un collegamento diretto identifica una dipendenza causale tra gli elementi, come ad esempio tra obiettivi organizzativi e performance organizzativa, la quale è

misurata sulla base del loro raggiungimento, o tra il miglioramento continuo dei servizi e performance di struttura, definita appunto come miglioramento dei servizi propri di ciascuna struttura. Non è possibile identificare lo stesso legame ad esempio tra performance organizzativa, di struttura e obiettivi di funzione, in quanto questi ultimi possono scaturire più o meno indirettamente da impulsi strategici, di innovazione organizzativa o di miglioramento delle attività correnti, ma non possono declinare direttamente azioni previste nei livelli precedenti, anche al fine di evitare duplicazioni nella valutazione.

2.1. PERFORMANCE ISTITUZIONALE

In quanto riferita alle politiche generali del sistema universitario nazionale, al livello della performance istituzionale si recepiscono le istanze di sistema, adattandole al contesto interno attraverso la definizione di obiettivi strategici, sia generali di Ateneo che specifici di struttura. Il presidio ultimo di questo livello è fondamentalmente di tipo politico, ma coinvolge comunque tutte le componenti dell'Ateneo (politiche, accademiche e amministrativo-gestionali) nel perseguimento degli **obiettivi istituzionali, strategici e di sistema**.

I principali ambiti trattati sono:

- la qualità ed efficacia delle attività relative alle missioni istituzionali (didattica, ricerca e terza missione), misurate mediante le rilevazioni del sistema di valutazione dell'Università e della Ricerca messe in atto da ANVUR (AVA, VQR, terza missione);
- il conseguimento degli obiettivi generali derivanti dalle priorità strategiche del sistema nazionale Università, definiti nei diversi documenti di indirizzo programmatico del MIUR (Atto di Indirizzo, decreti per la Programmazione Triennale, Programma Nazionale per la Ricerca...) e misurati attraverso gli indicatori stabiliti dagli atti stessi;
- il conseguimento degli obiettivi specifici definiti dagli Organi di Governo dell'Ateneo nel Piano Strategico triennale, a loro volta determinati tenendo conto degli obiettivi generali, delle proprie specificità e vocazioni, della soddisfazione dei bisogni degli utenti e del tessuto sociale di riferimento, delle sollecitazioni dei referenti istituzionali interni ed esterni. Si colloca a questo livello la pianificazione strategica dei Dipartimenti, in coerenza con le linee strategiche generali;
- l'efficienza nella gestione economica e finanziaria dell'ente (variazioni nel FFO, ISEF, Indice spese di personale, livello di indebitamento, ...).

La misurazione di questi elementi, prevista dai singoli atti di programmazione/strumenti di valutazione, è rendicontata agli *stakeholder* annualmente nella Relazione sulla Performance e nella relazione allegata al bilancio unico annuale d'esercizio.

L'Ateneo ha inoltre redatto, per il secondo anno consecutivo, il Bilancio sociale, nella consapevolezza che soltanto attraverso una comunicazione strutturata si possa illustrare la complessità dell'Ateneo, valorizzarne gli elementi distintivi ed evidenziando al contempo quanto si è effettivamente realizzato, al di là dei dati di natura finanziario-contabile.

Gli obiettivi strategici che concernono la performance istituzionale sono caratterizzati da una responsabilità politica, pur coinvolgendo (almeno potenzialmente) ogni componente del sistema universitario: prevedono pertanto anche la partecipazione delle strutture accademiche e del corpo docente, e contemporaneamente comportano un contributo della componente amministrativa, sia diretto (con la previsione di specifiche azioni di performance organizzativa necessarie per il conseguimento dell'obiettivo strategico) sia indiretto (per il supporto generale alle attività istituzionali).

Per questa sua caratteristica strategica, il livello della performance istituzionale non ha rilevanza di per sé ma è invece, per assunto normativo, rivolto specificatamente all'Ente; rappresenta marcatamente, invece, la necessaria **premessa a tutto il ciclo della performance** e rileva per le **implicazioni delle linee strategiche sull'attività amministrativa** che vengono sviluppate nel Piano Integrato attraverso la definizione degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo.

2.2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO

Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

“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.”*

Art. 8 c.1 D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017

La performance istituzionale rappresenta la cornice nella quale l'amministrazione sviluppa autonomamente i propri obiettivi di **performance organizzativa**, volti a identificare le linee di **sviluppo delle attività di gestione** (da quelle ordinarie a quelle più innovative) che possono favorire complessivamente il perseguimento delle strategie istituzionali; stimola quindi una **visione d'insieme e innovativa dei processi gestionali e amministrativi**, e gli obiettivi definiti sono trasversali a tutta la tecnostruttura, supportando la crescita dell'Ateneo in tutte le sue dimensioni (missioni e gestione).

Il legame tra strategie e gestione può essere considerato indiretto; tuttavia, laddove un obiettivo strategico necessita di specifiche azioni amministrative per essere conseguito, può profilarsi la situazione di derivazione diretta tra obiettivi strategici e organizzativi: questo può avvenire sia per le aree dell'amministrazione centrale che, più in particolare, per le strutture decentrate

(Dipartimenti), in cui la componente accademica e quella amministrativa interagiscono a più stretto contatto.

Il superamento della stretta logica di *cascading*, nel raccordo tra strategie e declinazione degli obiettivi di performance organizzativa, deve essere tuttavia considerato nell’ottica di maggiore proattività e coinvolgimento della componente amministrativo-gestionale che, secondo la propria responsabilità, si allinea agli obiettivi strategici attraverso il proprio agire e le specifiche prerogative, non rimanendo vincolata a obiettivi pre-determinati ma scegliendo a propria volta la metodologia opportuna. Pertanto, le missioni e gli obiettivi strategici, di pertinenza degli organi di governo politico dell’Ateneo, possono trovare ancoraggio nell’attività amministrativa con modalità differenti rispetto alla sola declinazione degli obiettivi strategici.

L’ambito della performance organizzativa viene identificato nelle scelte gestionali generali, che danno impulso trasversale alle strategie di Ateneo e che, attraverso l’innovazione, l’attenzione all’utenza, la valorizzazione delle risorse umane e patrimoniali, si rivolgono alla realizzazione di **obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni, degli spazi e delle dotazioni infrastrutturali, ed in generale, all’elevazione dei servizi e delle professionalità interne**: è questo un aspetto che rappresenta direttamente l’azione del Direttore Generale e sostanzia questo livello di performance.

L’Ateneo individua gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo nel Piano Integrato; essi hanno durata triennale (come da indicazioni normative), si allineano alle strategie complessive dell’Ateneo e sono caratterizzati dai relativi indicatori e target. Nello specifico, vengono individuati dal Direttore Generale attraverso un percorso di confronto con il Rettore e la sua squadra di governo, i Dirigenti e i responsabili dei processi amministrativi.

L’individuazione deriva da un complesso e sinottico quadro delle fonti riassuntivo di vari elementi:

- atti di programmazione strategica (Piano Strategico, Programmazione triennale, Bilancio, Politiche per la Qualità, Piano di Internazionalizzazione, Programmazione del personale, Piano Edilizio, Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione, ...);
- analisi SWOT e di posizionamento dell’Ateneo;
- i bisogni manifestati dagli utenti di riferimento (ad es., da *focus group* su varie tematiche);
- i risultati delle indagini rivolte agli *stakeholder*;
- i risultati della gestione relativa al ciclo precedente (possibile protrazione temporale).

Gli obiettivi sono prevalentemente orientati all’innovazione; in coerenza e prosecuzione di quanto definito e attuato nel Piano Integrato 2018-2020, hanno carattere progettuale pluriennale, il cui raggiungimento presenta effetti di impatto sulla qualità dei servizi, sulla soddisfazione degli utenti, sull’utilizzo ottimale delle risorse. La natura progettuale si esplica nella presenza di una pianificazione che comprende piani operativi spesso complessi, risorse umane e finanziarie dedicate, il coinvolgimento di tutte le strutture organizzative per la loro realizzazione (Aree centrali, Dipartimenti, Scuole, Centri), delle quali più di una sono presenti all’interno del board gestionale.

Il Piano Integrato espone la programmazione relativa agli obiettivi organizzativi, definisce i macro-ambiti e le azioni su cui l'Amministrazione intende concentrare l'attenzione e le risorse nel triennio di riferimento. La programmazione triennale effettuata nel Piano 2018-2020 ha proposto gli obiettivi organizzativi e la relativa pesatura percentuale attraverso cui, in base alla loro rilevanza e complessità, contribuiscono alla misurazione della performance organizzativa complessiva.

La stesura del Piano Integrato 2019-2021 terrà conto del proseguimento sul triennio degli obiettivi di performance organizzativa già in essere; inoltre, terrà conto in particolare della recente approvazione del Piano Strategico relativo all'ultimo triennio di mandato del Rettore in carica.

In esito all'attività svolta nell'anno che sarà rendicontata nella Relazione sulla Performance, gli obiettivi organizzativi potranno evolvere:

- arricchendo le linee di performance;
- aggiornando gli ambiti di interesse;
- aggiornando le azioni per gli anni da Piano;
- inserendo nuove azioni all'interno degli ambiti e obiettivi esistenti.

Le sopra evidenziate operazioni potranno comportare una conseguente rimodulazione degli obiettivi di performance organizzativa, laddove da esse interessate.

In ogni caso, in coerenza con il precedente Sistema, si riafferma l'ambito di intervento degli obiettivi di performance organizzativa in una **visione globale delle strategie, della gestione e della soddisfazione degli stakeholder**, obiettivi che sono perseguiti da tutte le Strutture organizzative di Ateneo e che per questo sono ritenute tutte **ugualmente compartecipi e corresponsabili del loro raggiungimento**.

Al fine di riproporre nel presente documento tutti gli elementi utili all'aggiornamento di cui sopra, l'articolazione definita per tali obiettivi dovrà esplicitare:

- il **contesto** di riferimento (esterno ed interno);
- le **azioni** ritenute necessarie per il loro conseguimento;
- le **responsabilità organizzative** (referente del progetto, unità organizzative coinvolte nelle diverse azioni);
- la **tempistica** di attuazione delle azioni (cronoprogramma delle attività) con l'indicazione delle *milestone*, ovvero dei **traguardi intermedi** (eventi/documenti...), sulla base dei quali sarà effettuato il monitoraggio in corso d'esercizio;
- le potenziali implicazioni sul piano della **trasparenza e anticorruzione**, e le conseguenti azioni di contrasto ai relativi rischi;
- le **risorse economiche, umane e strumentali**, disponibili e da acquisire, e il collegamento con le voci di bilancio da cui si evince la copertura dei costi relativi alle azioni, con utilizzo del sistema di performance budgeting, a valere dall'anno 2019 con marcatura analitica delle risorse economiche (vedi cap. n. 4);

- gli **indicatori di risultato e i target** per ciascuna annualità di svolgimento del progetto, **con le relative definizioni, modalità di calcolo e metriche**, sulla base dei quali avverrà la valutazione;
- i risultati attesi in termini di benefici per gli *stakeholder*.

Analogamente, risulta utile ripetere i possibili **indicatori di risultato** già previsti nel Sistema attualmente vigente:

- **stato di avanzamento** dei progetti: stabilisce la percentuale di azioni realizzate rispetto a quelle previste in relazione alle *milestone* indicate nel cronoprogramma delle attività;
- **capacità di spesa**: indica attraverso il rapporto tra stanziamento, spesa programmata ed effettuata, la coerenza tra pianificazione operativa e modalità di utilizzo delle risorse economiche assegnate al progetto, che costituisce la premessa per lo sviluppo dei sistemi di *performance budgeting*;
- **volumi di prestazione**: oggettivano il risultato atteso in termini di output specificatamente correlati alle azioni operative. Richiedono la preventiva identificazione dello stato di partenza e una quantificazione ragionevole dell'evoluzione attesa sulla base dei fattori di contesto noti all'atto della progettazione;
- **indicatori di efficienza**: rilevano un incremento dell'economicità (riduzione dei costi) a fronte di un'ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse umane e/o logistiche;
- **indicatori di efficacia reale**: sono legati alle dimensioni di valutazione della qualità dei servizi erogati (accessibilità, tempestività, trasparenza, conformità agli standard identificati...) e convergono verso la successiva definizione degli accordi sui livelli dei servizi (*service level agreements*, SLA) che l'ente si impegna a rispettare;
- **soddisfazione dell'utenza**: misurano attraverso gli esiti delle indagini di *customer satisfaction* e *focus group* il valore assoluto o la variazione nel tempo del livello di soddisfazione per i servizi o per l'esito di un progetto, ovvero il posizionamento relativamente ad un *benchmark*.

Misurazione della Performance organizzativa

Ad ogni obiettivo di performance organizzativa di Ateneo viene associato preferibilmente un solo indicatore, favorendo quello più idoneo a rendere evidenti le finalità dell'obiettivo (es. contenimento della spesa, soddisfazione dell'utenza...), oggettivo e basato su dati facilmente reperibili e disponibili. Qualora non sia possibile individuare un unico indicatore sufficientemente rappresentativo, è possibile associare più di un indicatore allo stesso obiettivo, in ogni caso limitandone il numero a poche unità: il Piano Integrato si occuperà in questo caso di definire anche la regola di composizione degli indicatori individuati (specificatamente, la percentuale di composizione di ciascun indicatore nella misurazione complessiva dell'obiettivo). Ad ogni indicatore viene associato un solo target. Per i progetti pluriennali, l'indicatore può variare per ciascun anno,

monitorando aspetti diversi della realizzazione dell'obiettivo, oppure può rimanere lo stesso per tutti gli anni di applicazione, identificando target incrementali.

Per gli obiettivi organizzativi in corso di realizzazione, l'Amministrazione presterà cura al mantenimento degli indicatori e target già definiti; ove gli obiettivi debbano essere revisionati, anche in accordo a quanto esposto in precedenza, le conseguenti modifiche a indicatori e target saranno limitate al minimo strettamente necessario.

Gli obiettivi confermati, revisionati e/o proposti nel Piano Integrato di prossima pubblicazione si intendono come piani immediatamente operativi e autorizzativi della spesa e pertanto eseguibili immediatamente a valle dell'approvazione; le azioni richieste alle strutture coinvolte possono venire circostanziate anche nelle schede di valutazione, con finalità esclusivamente descrittiva, senza implicazioni di tipo valutativo a livello di performance di struttura. Si rimarca comunque il ruolo del referente dell'obiettivo come coordinatore di tutte le attività, ivi compresa la comunicazione con le altre strutture coinvolte ed il controllo, necessarie al raggiungimento dell'obiettivo; rientra fra i compiti del referente anche la presentazione delle evidenze documentate in relazione allo stato di avanzamento, alla rilevazione degli indicatori quantitativi previsti e/o alla conclusione delle diverse fasi attuative, al fine di permettere al Direttore Generale di effettuare il monitoraggio.

La valutazione finale annuale dell'obiettivo viene invece effettuata misurando il grado percentuale di rispetto del target unico, relativo alla metrica individuata, stabilito per l'annualità di riferimento; analogamente, nel caso di più di una coppia indicatore/target, la valutazione finale tiene conto sia della misura di ciascun indicatore rispetto al relativo target, sia della loro composizione.

Gli esiti relativi a ciascun obiettivo vengono poi composti per ottenere la misurazione annuale della performance organizzativa di Ateneo in un unico valore percentuale, che rende conto del risultato complessivo rispetto a quanto programmato. Tale sintesi viene effettuata tramite la pesatura percentuale degli obiettivi di performance organizzativa, stabilita dal Piano Integrato sulla base della specifica rilevanza e complessità, secondo la regola schematizzata:

Obiettivo organizzativo di Ateneo	Peso %	Valutazione (0-100%)
Obiettivo organizzativo 1	X	A
Obiettivo organizzativo 2	Y	B
Obiettivo organizzativo N	Z	C

Performance organizzativa di Ateneo (0-100%)

$A*0.X + B*0.Y + C*0.Z$

Il valore come sopra ottenuto viene utilizzato per gli effetti economici della valorizzazione del personale, relativamente alla componente di performance organizzativa che ha una ricaduta su

tutto il personale, in misura decrescente in relazione alle responsabilità individuali nell'Ente (nella sezione relativa saranno indicati i necessari dettagli).

Il Direttore Generale è il responsabile unico della valutazione della performance organizzativa di Ateneo.

2.3. PERFORMANCE DI STRUTTURA

Rappresenta un aspetto specifico della performance organizzativa, tanto più determinante nel contesto accademico in relazione alla ricca articolazione della tecnostruttura e alle vocazioni specialistiche interpretate; mentre la performance organizzativa di Ateneo, presentata nel precedente paragrafo, si rivolge alla visione e al funzionamento complessivo dell'Ateneo, la performance di Struttura coglie la capacità della struttura di declinare al proprio interno le linee strategiche, connotando il proprio operato di attività orientate a soddisfare massimamente l'utenza interna ed esterna. Il legame tra i due livelli è tipicamente descrittivo, ancora nell'ottica di non limitarsi alla stretta logica del *cascading*, con le attese ricadute positive già menzionate in precedenza; le azioni specifiche e dirette a carico di una struttura che possono essere previste da uno o più degli obiettivi di performance organizzativa non sono valutate singolarmente, ma rientrano nel contributo che ciascuna offre al perseguimento degli obiettivi organizzativi.

Ci si aspettano effetti positivi dovuti a questo collegamento indiretto tra i vari livelli di performance, in cui i vari ambiti di avanzamento (strategico, organizzativo a medio-lungo termine, dei servizi) sono assegnati a livelli diversi di responsabilità ma non prescindendo l'uno dall'altro, in un'ottica di miglioramento complessivo stimolato da leve diverse che comprendono tutti i ruoli e tutte le competenze della tecnostruttura. Inoltre, la separazione tra i livelli di performance è dettata dalla necessità di non replicare gli oggetti di valutazione, anche ai fini della conseguente attribuzione dei premi economici.

Si intendono come strutture soggette a valutazione le *Aree dirigenziali* dell'Amministrazione Centrale e i *Dipartimenti*. L'attività delle Scuole è censita nell'ambito dei Dipartimenti che ne sono sede amministrativa.

Viene inoltre valutata la performance di quelle unità assegnate ad una responsabilità dirigenziale e con afferenza di personale che, nella dinamicità del contesto organizzativo, possono essere attivate e variare nel tempo per rispondere ad esigenze specifiche (cosiddetti *Obiettivi Strategici* e *Funzioni Trasversali*); analogamente, è soggetta alla valutazione della performance la struttura di *staff della Direzione Generale*, in quanto struttura di diretto supporto agli Organi a cui afferiscono funzioni e posizioni organizzative. L'elenco puntuale delle strutture sottoposte alla valutazione è annualmente definito nel Piano Integrato.

La performance di struttura viene valutata nei seguenti ambiti:

- **Comportamento organizzativo della struttura:**
viene valutata la capacità della struttura di rispondere con tempestività, precisione ed effettività di azione e risultato a tutte quelle istanze, anche estemporanee, che realizzano nel complesso gli indirizzi strategici e direzionali, che siano inserite o meno negli atti di

programmazione dell'Ateneo (Piano Strategico e piani dei Dipartimenti, Piano Integrato ritualmente approvati); non è quindi soggetta a misurazione oggettiva di target predefiniti. Si valuta, cioè, il livello di integrazione degli obiettivi strategici di matrice politica con quelli di gestione amministrativa, elevazione degli standard professionali, compliance all'azione di governo.

Questa dimensione valutativa, per lo più osservazionale, assume particolare rilevanza nelle strutture dipartimentali per gli aspetti integrati e tangibili, ma ha un connotato di assoluto rilievo anche nelle altre strutture.

MISURAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

La valutazione comporta un giudizio qualitativo basato sull'osservazione diretta del Direttore Generale, congiuntamente al Rettore per le Aree dirigenziali o al Direttore del Dipartimento per le altre. Gli aspetti da considerare sono:

Comportamenti organizzativi di struttura

- **Compliance e supporto della struttura agli indirizzi di governo e/o alle strategie**

- Capacità di tradurre in piani operativi gli obiettivi programmati
- Capacità di realizzare le azioni specificatamente richieste alla struttura per il conseguimento degli obiettivi programmati
- Capacità di realizzare le ulteriori prestazioni richieste (es. presentazione pratiche, istanze estemporanee) con accuratezza e nel rispetto delle priorità e delle scadenze
- Uso ottimale delle risorse

- **Competenze professionali e comportamenti del gruppo**

- Problem solving e innovazione
- Proattività
- Capacità di dare un contributo alla visione strategica
- Capacità di adattamento alle modifiche del contesto

- **Relazioni e comunicazione**

- Efficacia delle reti di collaborazione
- Efficacia della trasmissione e scambio delle informazioni

Il responsabile della struttura effettua un'autovalutazione di tali capacità e fornisce le evidenze documentali a supporto.

Il giudizio dei valutatori deve comunque tenere in considerazione fattori, oggetto di monitoraggio indipendente, quali ad esempio le competenze del personale (da rafforzare eventualmente attraverso piani di formazione continua) e l'adeguatezza dell'organico di struttura, nonché ogni altro elemento ritenuto rilevante, interno o esterno, che possa in qualche modo incidere, positivamente o negativamente, sul comportamento della struttura;

- **Soddisfazione dell'utenza relativamente ai servizi erogati:**

è espressione dell'affermazione secondo la quale il continuo miglioramento della qualità dell'amministrazione nell'ordinario agire è di per sé di supporto alle strategie, ed accentua l'importanza data ai servizi normalmente erogati. L'Amministrazione fa proprio e rafforza il dettato normativo secondo cui *“La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta: [...] dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione”* (art. 7 c. 2 D.Lgs. n.150/2009, come modificato dal D.Lgs. n.74/2017),

associando a questa componente un peso determinante nella valutazione delle strutture e stabilendone la misurazione come risultante dagli esiti di indagini di *customer satisfaction*. In considerazione dei relativi livelli di responsabilità e autonomia, le strutture sono chiamate a identificare azioni di miglioramento specifiche in relazione ai servizi erogati agli *stakeholder* (sia interni che esterni), i cui esiti saranno poi valutati mediante le indagini di *customer satisfaction* del ciclo successivo.

Questa valutazione, derivando direttamente da indagini esterne, non necessita della definizione di un valutatore, in quanto il dato è distintamente estraibile; la responsabilità della corretta elaborazione ricade in ogni caso sul Direttore Generale.

MISURAZIONE DELLA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA

Viene rilevata attraverso gli esiti delle indagini di *customer satisfaction* messe in atto dall'Ateneo, tra cui in evidenziano:

- ❖ Indagine Good Practice Efficacia percepita: l'indagine si svolge attraverso la somministrazione on line di questionari differenziati per quattro tipologie di utenti: personale tecnico-amministrativo, personale docente (compresi assegnisti e dottorandi), studenti al 1° anno di corso e studenti degli anni successivi; tali questionari sono stati realizzati nell'ambito del progetto Good Practice del Politecnico di Milano – MIP e sono comuni a più di 30 Atenei su territorio italiano. Ogni categoria esprime i propri giudizi su un set di servizi differenziati in base all'appartenenza.
La misura della performance delle strutture è ottenuta come media, ponderata sul numero di rispondenti, dei punteggi ottenuti nelle domande ritenute idonee a rappresentare i servizi erogati da ciascuna struttura; la selezione dei quesiti è fatta in maniera specifica per ciascuna Area dirigenziale e Funzione trasversale/Obiettivo strategico; il set di domande adottate è invece lo stesso per tutti i Dipartimenti, che vengono identificati sulla base dell'afferenza del rispondente;
- ❖ Indagine sul Benessere Organizzativo: anch'essa creata nell'ambito del progetto Good Practice del MIP, questa indagine risponde anche agli obblighi di legge in merito, e rileva l'opinione dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro (benessere organizzativo), il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione delle performance, la percezione del modo di operare del proprio responsabile (valutazione del superiore gerarchico). Il questionario è somministrato on line e destinato a tutto il personale tecnico-amministrativo;
- ❖ Indagine di *customer satisfaction* dei servizi Dipartimentali: integra i precedenti strumenti con quesiti specifici relativi all'attività condotta nei Dipartimenti. Per coerenza con la somministrazione del questionario svolta negli anni passati, nell'ottica di alimentare una serie storica che evidenzi effettivi miglioramenti o il perdurare di criticità, la scala di valutazione utilizzata è diversa da quella degli altri questionari presentati, cui il risultato deve essere sommato (Good Practice, Benessere Organizzativo); sono quindi adottate opportune accortezze e azioni correttive per riportare i punteggi all'interno dello stesso range.

L'Amministrazione si adopera affinché le domande dei questionari utilizzati per la valutazione delle strutture siano pubblicate e facilmente consultabili.

Qualora ci fossero strutture non coperte dalle indagini esistenti, o nella necessità di andare a rilevare elementi più puntuali, l'Ateneo può promuovere o tenere conto di indagini più precise o focus group, nel qual caso saranno dettagliati nel Piano Integrato le fonti e le modalità di

valutazione; si rimanda inoltre alla Relazione sulla Performance la rendicontazione motivata della gestione di casi particolari non previsti nel presente documento.

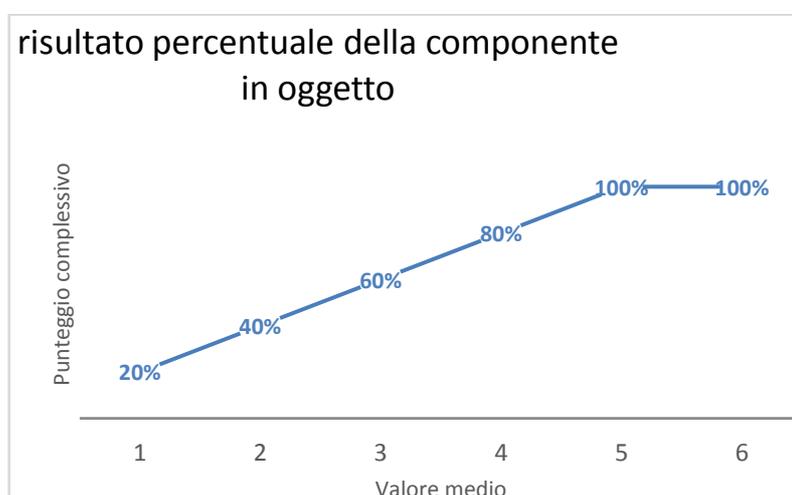
La misurazione di questa componente della performance di struttura, effettuata al momento in cui i risultati sono disponibili, è costruita sommando il punteggio medio delle risposte alle domande individuate, ponderato per il numero di rispondenti alla domanda stessa. Il punteggio così raggiunto viene confrontato con quello dell'anno precedente e riordinato in una valutazione percentuale secondo le seguenti fasce:

- ❖ miglioramento della soddisfazione dell'utenza (variazione positiva del punteggio maggiore o uguale a 0,1): 100%
- ❖ mantenimento dei livelli di soddisfazione dell'utenza (punteggio stabile o variazione positiva o negativa compresa tra 0 e 0,09): $[100\% \times Val / Val_{max}]$ approssimato ai 5 punti percentuali superiori
- ❖ peggioramento della soddisfazione dell'utenza (variazione negativa del punteggio maggiore o uguale a 0,1): 0%

In relazione al mantenimento dei livelli di soddisfazione dell'utenza è necessario esplicitare il calcolo indicato che qui si riporta:

$$Punt = \left[100\% * \frac{Val}{Val_{max}} \right]_{al5\%superiore}$$

dove *Punt* rappresenta il punteggio percentuale complessivo ottenuto per la componente in esame, *Val* e *Val_{max}* rappresentano rispettivamente il punteggio medio ottenuto e il punteggio massimo considerato ottimo (per le indagini del Good Practice, il cui range varia da 1 a 6, *Val_{max}* è pari a 5, considerando che un tale punteggio rappresenta già l'eccellenza). In questo modo, si intende dare un differente risalto ad un mantenimento ottenuto su un punteggio molto alto rispetto ad un mantenimento di un basso valore. Facendo riferimento al range indicato per il Good Practice, la percentuale raggiungibile nel caso di mantenimento va da un 20% (per punteggio medio pari a 1, il minimo) ad un 100% (per punteggio medio pari a 5, eccellente), secondo il seguente grafico:



Anche a seguito delle osservazioni fatte in sede di confronto con le OO.SS. e delle considerazioni espresse dal Nucleo di Valutazione, è di tutta evidenza la complessità e delicatezza dell'utilizzo di tali indagini, soprattutto in relazione al tasso di rispondenza, alla tempistica di utilizzo e alla discrezionalità dei punteggi forniti.

L'Amministrazione ha affrontato queste criticità dedicando una cura specifica all'assistenza per eventuali problemi nella compilazione, e inviando appositi solleciti personalizzati: la maggiore cura e attenzione all'intervistato ha portato immediatamente ad un raddoppio del tasso di risposta, attestandone il livello fra i migliori tra gli atenei partecipanti al Good Practice; ci si aspetta un risultato altrettanto soddisfacente anche per l'indagine di customer dipartimentale attualmente in corso di finalizzazione. L'Amministrazione ha anche svolto un censimento delle indagini erogate a vario titolo al personale o agli utenti dell'Ateneo: lo scopo è quello di far emergere tutte le casistiche per cui viene ascoltato uno *stakeholder*, per evidenziare eventuali aspetti non ricompresi e per evitare la proliferazione di indagini, che potrebbero avere effetti negativi sull'intervistato, ma sistematizzando quanto prima tutto il materiale a disposizione in modo da intervistare gli interessati in modo più efficace ed efficiente. Dello studio svolto e degli esiti particolareggiati verrà dato opportuno conto nella Relazione sulla Performance.

La dimensione "struttura" assume anche una diversa e del tutto nuova rilevanza nell'aggiornamento del Sistema per l'anno 2019, all'interno del quale viene introdotto il seguente ambito valutativo:

- **Obiettivi di Struttura:** costituisce un ambito di nuova introduzione nel SMVP, teso a dare valore ed evidenza all'agire della singola struttura, come contesto aggregante all'interno del quale rileva il contributo di ciascun individuo che ad essa afferisca.

Nell'ottica dichiarata di superare i progetti di produttività, infatti, si ritiene che la struttura sia la dimensione ove è possibile che ogni dipendente fornisca il proprio contributo per elevare o mantenere elevata la mission e la qualità dell'attività svolta.

Gli obiettivi di Struttura sono caratterizzati da indicatori oggettivi, significativi per l'attività, facilmente quantificabili e/o reperibili, strettamente collegati all'aspetto che viene scelto di mettere in evidenza. Tali obiettivi sono comuni per l'intera struttura come propriamente definita nel presente documento, e quindi per una unità organizzativa che presenta una determinata articolazione e una certa eterogeneità di attività al suo interno; pertanto, devono avere ampio respiro per coinvolgere attivamente tutto il personale afferente. Sono essenzialmente rivolti a misure di efficienza relative al funzionamento ordinario; è anche possibile che gli obiettivi siano focalizzati su azioni specifiche, di derivazione strategica relativa sia alle politiche di Ateneo sia proprie della Struttura, oppure su azioni particolari atte a risolvere o mitigare eventuali criticità.

In coerenza con il comportamento organizzativo della struttura, la valutazione di questa componente viene effettuata dal Direttore Generale per le Aree dirigenziali, e dal Direttore Generale in maniera congiunta con il Direttore del Dipartimento per le relative competenze.

MISURAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA

Gli obiettivi di Struttura sono caratterizzati da indicatori oggettivi, facilmente quantificabili e/o reperibili, o di semplice calcolo, basati su dati facilmente consultabili; la misurazione del loro raggiungimento sarà quindi un mero confronto tra il valore ottenuto al monitoraggio finale e il target individuato in sede di definizione (o come eventualmente modificato, nel caso in cui sia stato evidenziato come non raggiungibile per motivi indipendenti dal personale di struttura, tendenzialmente esterni e non controllabili).

È prevedibile che per una Struttura, in funzione della complessità propria, siano previsti più di un indicatore per uno stesso obiettivo, che come detto avrà la caratteristica di generalità; in tali casi, la percentuale di raggiungimento sarà ottenuta come media del raggiungimento di ciascuno dei singoli indicatori utilizzati. Genericamente parlando, sono da preferire parametri di efficienza relativi al funzionamento ordinario.

A titolo esemplificativo, a supporto della esplicitazione della novità introdotta, si riportano alcuni possibili indicatori:

Contesto	Miglioramento del supporto ai presidenti di Corso di Laurea (es. per Dipartimenti con almeno 3 Presidenti di CdL o più)
Indicatore Obiettivo	Indagine di customer satisfaction – domanda specifica
Target Obiettivo	Miglioramento di almeno 0,5 punti nella valutazione media della domanda specifica del questionario di customer satisfaction dei Dipartimenti
Azione (descrivere)	Relazione sulle criticità riscontrate, pianificazione e attuazione

Contesto	Adeguamento delle sezioni “Come fare per...” e “Chi fa cosa” e aggiornamento/reingegnerizzazione dei contenuti
Indicatore Obiettivo	Stato di avanzamento del completamento delle sezioni indicate
Target Obiettivo	100% del completamento delle attività
Azione (descrivere)	Coinvolgimento di tutto il personale nella reingegnerizzazione dei contenuti e aggiornamento delle sezioni

Misurazione della Performance di Struttura

Vista la natura del presente livello di performance, costituito cioè da tre componenti, la valutazione complessiva risulta dalla composizione delle valutazioni parziali nei tre ambiti. L'Amministrazione opera inoltre affinché, in ogni scheda di Struttura e solo a fini descrittivi, siano dettagliati i costi di funzionamento e le azioni di specifica responsabilità per il conseguimento degli obiettivi generali dell'Ateneo. Questi non confluiscono nella valutazione della struttura, essendo parte integrante a livello di performance organizzativa di Ateneo, ma possono in ogni caso costituire elemento di

osservazione e analisi utile per la valutazione dell'efficacia e del comportamento organizzativo della Struttura.

Per le strutture con particolare connotazione di azione trasversale, quali strutture di staff e funzione di diretto supporto prevalentemente agli Organi e alle aree dirigenziali, che ne rappresentano quindi l'utenza interna diretta, la valutazione finale può prescindere dalla componente relativa alla *customer satisfaction*, rimanendo dipendente dalla sola valutazione dei comportamenti organizzativi e degli obiettivi di struttura, da parte del Direttore Generale (acquisiti i pareri dei Dirigenti) e/o del Rettore (acquisiti i pareri dei prorettori).

La quantificazione delle varie componenti sopra esposte viene effettuata a fine ciclo, calcolando singolarmente i punteggi conseguiti in ciascun ambito di valutazione e successivamente sintetizzandoli in un unico valore percentuale, rappresentativo della performance per ciascuna delle strutture valutate. La composizione del risultato complessivo tiene conto del valore percentuale conseguito nei tre ambiti di valutazione e del peso attribuito a ciascuno, sommando quindi i valori ponderati come schematizzato:

Ambito	Punteggio medio	Peso percentuale
Comportamento organizzativo della struttura	A	X%
Soddisfazione degli utenti	B	Y%
Obiettivi di Struttura	C	Z%
Performance della struttura (0-100%)	$A*X% + B*Y% + C*Z%$	

Il punteggio della performance di struttura così ottenuto si applica alla performance individuale di tutto il personale che afferisce alla struttura in esame, per il quale costituisce ambito di valutazione con peso differenziato in relazione al ruolo ricoperto.

È necessario considerare alcuni fattori relativi all'impiego delle indagini di *customer satisfaction* nella valutazione della performance di struttura: da un lato, permangono le criticità menzionate relativamente alle indagini di *customer satisfaction*, nonostante i miglioramenti ottenuti dall'Amministrazione; dall'altro, la soddisfazione dell'utenza costituisce anche in questa revisione del Sistema la parte preponderante della performance di struttura, impattando conseguentemente anche sulla performance individuale e sulla conseguente incentivazione economica del personale. A fronte di queste considerazioni, quindi, si ritiene necessario confermare, anche per il prossimo anno, i meccanismi di perequazione atti a mitigare l'impatto di una eventuale valutazione completamente negativa della performance di struttura sulla performance individuale; si conferma pertanto che la percentuale di risultato della performance delle strutture, rendicontata con trasparenza nella Relazione sulla Performance, non possa essere inferiore al 50%, limitatamente ai fini della determinazione della quota relativa al risultato individuale. Si auspica che la diffusione e la maturazione della cultura della valutazione possano rendere questi strumenti superflui; si rimanda inoltre alla prossima revisione annuale del Sistema una ulteriore analisi e una eventuale riconsiderazione di tale modalità di calcolo.

3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

“1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, 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) capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*

[...]

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.”*

Art. 9 D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017

La performance organizzativa presentata in precedenza, nelle sue sfaccettature di Ateneo e di Struttura, è ispirata a principi di coesione e collaborazione e coinvolge tutto il personale nel perseguimento del miglioramento continuo, dell'innovazione e dell'orientamento all'utenza da parte di ciascuna struttura e dell'Ateneo quale sistema unitario. Incentiva in sé il lavoro di gruppo, foriero dei migliori risultati.

Anche per quanto riguarda il processo di valutazione delle prestazioni individuali, il Sistema non si discosta marcatamente dall'approccio seguito nello scorso anno, ma conferma essenzialmente tutte le considerazioni fatte e in attuazione; l'Ateneo recepisce tuttavia le indicazioni normative che scaturiscono dall'entrata in vigore del nuovo CCNL per il comparto *Istruzione e Ricerca*, effettuando le opportune variazioni al Sistema se e solo quando necessarie. L'Ateneo conferma comunque l'approccio al coinvolgimento del personale nelle strategie e nelle azioni dell'Amministrazione, rimarcando i benefici che una corretta gestione del ciclo della performance può garantire e che l'Ateneo persegue nel suo agire:

- la partecipazione del personale ai processi di definizione e attuazione delle azioni operative per il conseguimento degli obiettivi, volti in ultimo allo sviluppo dei servizi offerti ai propri *stakeholders*;
- l'accrescimento reciproco delle conoscenze, attraverso il confronto costante fra tutti i soggetti coinvolti, che a sua volta favorisce la tempestiva ricerca di soluzioni per le eventuali criticità incontrate;
- l'individuazione di percorsi di crescita individuali in relazione ai risultati e alle eventuali carenze, nell'ottica di definire piani individuali di miglioramento;
- l'oggettivazione dei criteri per la distribuzione di premi al personale.

L'organizzazione stessa dell'Ateneo fiorentino segue questo principio di coesione e di lavoro di gruppo, attraverso anche l'istituzione delle reti professionali tra Amministrazione Centrale, Dipartimenti e Scuole, finalizzate a stabilire positive sinergie e sviluppo professionale continuo tra le figure che detengono particolari competenze sugli ambiti dell'amministrazione e del supporto alle missioni istituzionali.

La revisione 2019 del Sistema conferma l'impatto del grado di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo e di performance di struttura sulle valutazioni del personale, in misura decrescente a partire dal Direttore Generale, fino ai Dirigenti e RAD e a tutto il personale tecnico amministrativo con incarico, attraverso una diversa articolazione dei pesi a seconda della categoria e del ruolo. Questa nuova revisione estende l'approccio qui espresso, introducendo il ribaltamento della performance organizzativa anche sulla valutazione del personale senza incarico e allineando pertanto la metodologia per tutte le categorie. A tal fine, viene introdotto un nuovo strumento, gli obiettivi di Struttura, che favorisce coesione e aggregazione intorno agli obiettivi generali dell'amministrazione e all'interno delle strutture, rafforzando l'interdipendenza tra i vari livelli e formalizzando il concetto, più volte riaffermato, che l'agire del singolo individuo ha effetti di una qualche entità per la Struttura e per il personale ad essa afferente, indipendentemente dalla categoria di appartenenza.

A fronte di questo orientamento, è necessario non trascurare il dettato normativo che individua nella differenziazione dei giudizi individuali l'effetto di una corretta e ponderata valutazione; lo strumento che soddisfa questo principio si conferma essere la valutazione dei comportamenti del singolo, l'attribuzione di obiettivi di funzione alla persona, l'afferenza alle diverse strutture e la differente pesatura degli ambiti di valutazione per tipologia di personale. Nella tabella seguente vengono specificate le varie categorie del personale e i vari ambiti in cui ciascuna trova elemento di valutazione (le parentesi presenti intendono una valutazione del rispettivo ambito eventuale):

SMVP 2019					
Ambiti di valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE					
Soggetto Valutato	Performance organizzativa di Ateneo	Performance di struttura	Obiettivi di Struttura	Capacità manageriali - comportamenti organizzativi	Obiettivi di funzione
Direttore Generale	80% (60%)	--	--	20%	(20%)
Dirigenti	60%	15%	--	15%	10%
Personale di categoria EP con funzione di RAD	40%	30%	--	20%	10%
Personale di categoria EP con responsabilità di processo	40%	30%	--	20%	10%
Personale di categoria EP di base	30%	40%	--	20%	10%
Personale di categoria EP - D tecnico	20%	--	--	20%	60%
Incarico di responsabile di UF - personale di categoria D	10%	--	--	60%	30%
Incarico di FR (ex. art. 91 CCNL) - personale di categoria B, C e D	--	--	--	60%	40%
Incarico di FS (ex. art. 91 CCNL) - personale di categoria B, C e D	--	--	--	50%	50%
Personale di categoria B, C e D	10%	--	65%	25%	--

Si sottolinea che le percentuali sopra definite sono l'esito della contrattazione sindacale conclusasi con l'intesa sottoscritta in data 17 dicembre 2018; alla data odierna essa deve essere sottoposta all'approvazione del Collegio dei Revisori.

È importante sottolineare che la percentuale riservata per il personale senza incarico nell'ambito dei comportamenti organizzativi è quantificata nel 25%. Con un significativo superamento rispetto all'accordo del 2009, non c'è previsione di fasciazione nell'attribuzione della percentuale di valutazione.

La maggior valorizzazione della performance organizzativa (intesa come la sommatoria di performance organizzativa – 10% – e performance di struttura – 65%) è in linea con le disposizioni normative e con le indicazioni dell'Amministrazione.

Ciascuno degli ambiti di valutazione riportato nella precedente tabella viene considerato, come si può notare, secondo una percentuale diversa in dipendenza della responsabilità del singolo soggetto rispetto al raggiungimento degli obiettivi generali. In particolare:

- **performance organizzativa di Ateneo:** misurata dal raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo stabiliti nel Piano Integrato, come specificato precedentemente; si ripercuote sulla valutazione individuale secondo la pesatura prevista relativa alla tipologia di incarico ricoperto;
- **performance di struttura:** indice della compliance alle strategie di Ateneo e dell'efficacia percepita dagli utenti interni ed esterni dei processi/servizi erogati (vedi sezione relativa); la valutazione individuale recepisce tale valore secondo il peso stabilito in relazione alla tipologia di incarico, ma è previsto un meccanismo di perequazione dei risultati che impedisce, nella trasposizione del risultato sulla performance individuale, di scendere al di sotto del 50% in questo ambito di valutazione;
- **obiettivi di struttura:** sono assegnati al personale di categoria B, C e D con e senza incarico; per il personale con incarico, si riferiscono alla valorizzazione economica della quota stipendiale. Tengono conto del coinvolgimento di tutto il personale verso il miglioramento della struttura di afferenza; vengono misurati attraverso il confronto del valore degli indicatori con il valore del target, entrambi identificati nel Piano Integrato. Gli obiettivi di struttura sono una componente significativa della performance di struttura, che viene utilizzata come elemento di valutazione per il Direttore Generale, il personale dirigente e di categoria EP;
- **obiettivi individuali di funzione:** riguardano il raggiungimento di specifici obiettivi assegnati, individualmente o in un'ottica di rete, alla persona in funzione del ruolo che ricopre nell'organizzazione e/o nella rete professionale; il soggetto incaricato ha quindi piena e diretta responsabilità del conseguimento in rapporto agli indicatori e target assegnati. Pur potendo scaturire più o meno indirettamente da impulsi strategici, di innovazione organizzativa o di miglioramento delle attività correnti, non possono declinare direttamente azioni previste e oggetto di valutazione organizzativa o di struttura; tali obiettivi rappresentano piuttosto il contributo del singolo al miglioramento dei processi di specifica competenza e responsabilità, in relazione al ruolo ricoperto. Nel contesto delle reti professionali (matrici che identificano, per i processi e le materie dell'organizzazione di

interesse significativo e comune a più strutture, dei referenti centrali e locali con competenze specifiche per materia), tali obiettivi possono essere trasversali a più figure e pertanto orientati a condividere problemi applicativi e soluzioni operative, buone prassi, manutenzione e semplificazione delle procedure, formazione continua.

L'assegnazione degli obiettivi di funzione avviene contestualmente all'approvazione del Piano Integrato o attraverso le schede individuali, e comunque entro il 15 marzo. Qualora siano attivate in corso d'esercizio posizioni organizzative non previste alla data di approvazione del Piano (per nuove assunzioni, modifiche organizzative o altro), i relativi obiettivi di funzione dovranno essere assegnati entro un mese dall'assegnazione dell'incarico. Si rimarca anche per gli obiettivi di funzione la necessaria aderenza alle caratteristiche generali (rilevanza per il contesto di riferimento, misurabilità, previsione di indicatori, target e metriche di valutazione).

Per il Direttore Generale, l'assegnazione di obiettivi specifici è opzionale, nel qual caso la corrispondente quota percentuale (10%) verrà detratta dalla quota relativa alla performance organizzativa: l'assegnazione di obiettivi specifici è infatti in carico al Rettore e al Consiglio di Amministrazione, che valuteranno nelle opportune sedi la scelta più opportuna in dipendenza dalle linee di orientamento che si intende seguire;

- **capacità manageriali e comportamenti organizzativi:** riguardano le capacità di valorizzazione e coinvolgimento del personale, di gestione delle risorse assegnate, di individuazione delle strategie organizzative più idonee ad ottimizzare i processi della struttura affidata, funzionali al conseguimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo e di struttura. Per praticità, nello stesso ambito si intende ricompresa anche la valutazione sui comportamenti del personale di categoria B, C e D con e senza incarico, per il quale non si può propriamente parlare di capacità manageriali. Per il personale incaricato di responsabile di Unità Funzionale, con Funzione di Responsabilità o Funzione Specialistica, nel caso in cui l'assetto organizzativo dell'Ateneo ne preveda il rinnovo, lo stesso ambito sottintende una considerazione dei comportamenti organizzativi e professionali specifici per la funzione ricoperta, e costituisce un'ulteriore valutazione rispetto a quella prevista come personale di categoria B, C o D.

Si ritiene utile rappresentare, nello schema seguente, la matrice che mette in relazione il soggetto valutato con il valutatore cui deve rispondere, che risulta particolarmente significativa soprattutto per la valutazione dei comportamenti organizzativi; i soggetti coinvolti saranno comunque menzionati anche nelle varie sezioni seguenti:

SOGGETTO VALUTATO	VALUTATORE					
	CdA/NdV	Direttore Generale	Dirigenti di Area	Direttori di Dipartimento	Direttori Tecnici	Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)
Direttore Generale	✓					
Dirigenti		✓				
Personale di categoria EP con funzione di RAD		✓		✓		
Personale di categoria EP con responsabilità di processo			✓	✓		
Personale di categoria EP di base			✓			✓
Personale di categoria EP - D tecnico				✓ (*)		
Incarico di responsabile di UF - personale di categoria D			✓			
Incarico di FR (ex. art. 91 CCNL) - personale di categoria B, C e D			✓			✓
Incarico di FS (ex. art. 91 CCNL) - personale di categoria B, C e D			✓			✓
Personale di categoria B, C e D			✓		✓	✓
Personale B, C, D ed EP Tecnico di Dipartimento				✓		

(*) Per il personale EP o D con funzioni di Direttore Tecnico di Centro, la valutazione è effettuata dal Presidente del Centro in accordo con il Direttore del Dipartimento di Afferenza.

3.1. VALUTAZIONE DELLE CAPACITÀ MANAGERIALI E DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

L'ambito di valutazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi del personale è quello che risulta più soggetto a rischi di ordine personalistico; per tale motivo, si trova necessario fornire qualche ulteriore dettaglio sull'approccio proposto.

In questo ambito, per il personale dirigenziale e con incarico sono identificati cinque principali aree di osservazione e valutazione:

- Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali;
- Competenze professionali e tecniche;
- Problem solving e innovazione;
- Relazioni e comunicazione;
- Contributo al coordinamento dell'obiettivo di struttura.

Per quanto riguarda il personale di categoria B, C e D, per la parte non relativa all'eventuale incarico assegnato, le aree di osservazione sono le seguenti:

- Attività lavorativa;
- Contributo al raggiungimento dell'obiettivo di struttura.

Nell’ottica di limitare l’eccessiva discrezionalità di giudizio e di fornire utili indicazioni al personale valutatore, per ciascuna area di osservazione sono individuati una serie di comportamenti attesi, combinati opportunamente a seconda del ruolo e responsabilità del soggetto valutato; il peso attribuito allo specifico ambito di valutazione tiene conto dell’importanza che caratterizza quegli aspetti in relazione all’incarico svolto dalla persona. Si rimanda all’Appendice B per un elenco per categoria degli elementi da considerare nella valutazione di questo ambito; a titolo meramente esemplificativo, si riporta una lista di tali elementi, valida per il Direttore Generale:

Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali (peso 5%)

- Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell’utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili
- Capacità di realizzare le prestazioni assegnate con attenzione e precisione, nel rispetto dei tempi e delle scadenze
- Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori favorendo il lavoro in team e creando un ambiente di lavoro stimolante
- Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- Promuovere lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo.
- Monitoraggio e correzione di eventuali anomalie nell’utilizzo degli istituti giuridici di presenza/assenza del personale
- Rispetto del Codice di Comportamento
- Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione

Competenze professionali e tecniche (peso 5%)

- Capacità di fare previsioni attendibili e ottimizzare l’uso delle risorse
- Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali
- Capacità di impostare il proprio lavoro in modo da massimizzare la qualità del servizio
- Interpretare pienamente il proprio ruolo secondo le aspettative del responsabile
- Conoscenza dei principali processi e materie specifiche
- Ottimale utilizzo delle risorse.

Problem solving e innovazione (peso 5%)

- Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi)
- Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi
- Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni

Relazioni e comunicazione (peso 5%)

- Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione.
- Relazionarsi in modo costruttivo con i colleghi e con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso
- Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica
- Capacità di collaborare con il proprio responsabile e con le strutture dell’Ateneo attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali, per il raggiungimento di obiettivi comuni
- Cura del benessere organizzativo nei luoghi di lavoro

Possono inoltre essere citati alcuni ulteriori elementi che il valutatore può considerare ai fini della misurazione dei comportamenti dei valutati:

- verifica che il personale della propria area partecipi attivamente alle iniziative di formazione e crescita professionale;
- monitoraggi sulle presenze/assenze del personale;
- differenziazione dei giudizi dei valutatori sul personale valutato.

Queste ultime informazioni non devono essere considerate stringenti ai fini della valutazione, ma costituiscono utili suggerimenti atti al miglioramento e semplificazione del processo. Si ribadisce invece quanto sia necessario un approccio consultivo e partecipativo, e a questo proposito si rimarca l'importanza dei colloqui all'inizio, al monitoraggio e alla conclusione del ciclo della performance: questa esigenza è indirizzata a rilevare la correlazione tra una prestazione non adeguata e variabili dipendenti sia dal contesto organizzativo sia da una attesa sovrastimata rispetto alle conoscenze e competenze, oltre che da fattori personali incidenti anche per periodi più o meno lunghi; si ritiene che un adeguato colloquio orientativo e di verifica, intermedia e finale, unito anche ad una condivisione in itinere, sia il metodo più efficace per far emergere eventuali criticità e possibili soluzioni di contrasto. L'obiettivo principale che la valutazione della performance del personale si prefigge non è tanto la mera quantificazione dell'incentivazione economica, ma piuttosto la definizione di un piano di miglioramento, personalizzato e condiviso con il soggetto interessato, da realizzare nell'ottica della valorizzazione del singolo.

Il confronto tra valutatore e valutato avviene in momenti di incontro individuale, durante i quali viene analizzato il raggiungimento (o parziale raggiungimento) degli obiettivi assegnati nell'anno precedente, del contributo dato dal singolo e, sulla base delle criticità emerse dal colloquio finale, del piano di miglioramento individuale, con il quale il valutatore analizza, insieme al valutato, gli eventuali interventi (formazione specifica, modifiche organizzative, altro) volti a favorire il superamento delle difficoltà emerse. Le stesse esigenze di formazione espresse durante i vari colloqui possono auspicabilmente essere considerate nella definizione del piano annuale della formazione; a tal proposito, l'analisi potrà essere condivisa con l'Ufficio Formazione per favorire tale integrazione. Durante questi colloqui, il valutatore deve anche richiedere e/o stimolare l'emersione di considerazioni di *feedback* da parte del valutato, finalizzate sia alla verifica della raggiungibilità dell'obiettivo per i colloqui intermedi, che all'approccio del valutato e alle sue difficoltà in tutti i casi. Il valutatore si deve operare per cercare un dialogo costruttivo per entrambi i soggetti e per l'Ateneo, al fine di favorire una gestione delle risorse umane strategica, più efficiente e più soddisfacente per ciascuno.

Rilevate tutte le informazioni, il valutatore attribuisce poi al valutato un grado di esibizione del comportamento con un punteggio; il risultato della valutazione complessiva sarà pari alla somma delle valutazioni attribuite a ciascun ambito e ponderate sulla base del peso definito.

3.2. LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

Per quanto riguarda la valutazione del Direttore Generale, non sussistono variazioni importanti rispetto alle considerazioni effettuate nella vigente versione del Sistema, che qui di seguito si riassumono.

Il Direttore Generale è il “responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo dell’Ateneo” e incaricato di curare “la realizzazione dei programmi e il raggiungimento degli obiettivi sulla base dell’indirizzo strategico definito dal Consiglio di Amministrazione”; risponde pertanto del conseguimento di tutti gli obiettivi organizzativi di Ateneo definiti nel Piano Integrato, comprese le azioni di trasparenza e anticorruzione, nonché degli (eventuali) obiettivi specifici definiti nel contratto individuale ovvero di quelli che il Consiglio di Amministrazione può decidere annualmente di conferirgli (secondo le previsioni dell’art. 9 c. 1-bis del D.lgs. 150/2009). La valutazione annuale del Dirigente di vertice si basa dunque sui seguenti elementi:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
Direttore Generale	Performance organizzativa di Ateneo	80 % (senza obiettivi di funzione) 60% (con obiettivi di funzione)
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	20 %
	(Eventuali) obiettivi individuali di funzione	0% (senza obiettivi di funzione) 20% (con obiettivi di funzione)

Si conferma inoltre l’obbligo del Direttore Generale di relazionare al Rettore ed al Nucleo di Valutazione (nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione), attraverso la Relazione sulla Performance, sull’attività svolta ai fini del conseguimento della performance organizzativa di Ateneo e sulle eventuali ulteriori azioni messe in atto per migliorare l’organizzazione e la qualità dei processi, dei servizi e delle risorse. Per la misurazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi fornisce un’autovalutazione basata e documentata, oltre che sulle attività svolte, sui risultati delle indagini di *customer satisfaction*, sul benessere organizzativo e sull’eventuale acquisizione di elementi di valutazione *bottom-up*, esplicitando in ogni caso i criteri e le procedure di raccolta e l’utilizzo di tali informazioni.

Il Nucleo di Valutazione ha facoltà di richiedere sia elementi ulteriori di valutazione, sia un confronto diretto con il Direttore Generale e/o con il Rettore, indirizzati a approfondire e circostanziare il proprio giudizio. La proposta che il NdV avanza a conclusione di questa fase viene portata all’attenzione del Consiglio di Amministrazione dal Rettore, per la definitiva approvazione del risultato del Direttore Generale e la conseguente attribuzione della quota di risultato prevista dal contratto individuale, direttamente proporzionale all’esito della valutazione.

3.3. LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Analogamente a quanto indicato per il Direttore Generale, non sussistono variazioni rilevanti per la valutazione del personale Dirigente rispetto alle previsioni del SMVP 2018. Nel corso del 2018, infatti, non sono intervenute variazioni normative che abbiano imposto una revisione di quanto precedentemente definito; si conferma pertanto la pertinenza dell'art. 26 del CCNL AREA VII (Ricerca e Università – Dirigenziale), a cui ci si allinea per l'erogazione della retribuzione di risultato dei dirigenti, prevedendo la preventiva e tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, l'assegnazione delle risorse economiche, strumentali ed umane ritenute funzionali al loro completamento e la positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti.

Allo stesso modo, risulta ancora valido e non modificato (a meno di piccole specifiche ulteriori) l'art. 9 c. 1 del D.lgs. 150/2009, anche a valle della sua revisione attuata con il D.lgs. 74/2017.

Verificata quindi la normativa a riguardo, e ribadendo la scelta dell'Ateneo di mantenere per quanto possibile inalterato il Sistema di valutazione in questi primi anni di applicazione successiva alle importanti modifiche del 2018, si conferma che la valutazione dei dirigenti è collegata ai seguenti parametri:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
Dirigente	Performance organizzativa di Ateneo	60%
	Performance di struttura	15%
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	15 %
	Obiettivi individuali di funzione	10%

Il precedente schema di valutazione risulta valido anche per il Dirigente che ricopra incarichi aggiuntivi, come ad esempio Funzioni Trasversali, Obiettivi Strategici, incarico di Vicario del Direttore Generale, incarichi ad interim.

Si considera anche che non ci siano motivi ostativi nemmeno al mantenimento della fasciazione introdotta nelle Linee Guida per la Riorganizzazione delle Funzioni Tecnico-Amministrative di Ateneo, nell'ottica di garantire un'effettiva premialità e un'adeguata differenziazione degli importi della quota di risultato in funzione del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e delle capacità manageriali dimostrate, graduata nei quattro livelli di merito di seguito schematizzati:

Grado di raggiungimento degli obiettivi (%)	Quota % corrispondente della retribuzione di risultato
95,01% - 100%	30%
85,01% - 95%	25%
75,01% - 85%	20%
<=75%	0

Si rimarca che il personale da collocare nella fascia più elevata non deve superare il 30% del totale dei dirigenti e deve essere individuato, oltre che sul raggiungimento degli obiettivi di performance, anche in relazione ad esiti eccellenti o comunque molto positivi nella valutazione delle competenze organizzative e delle capacità direzionali dimostrate.

3.4. LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE T-A CON INCARICO

Si intende di riepilogare in questa sezione i criteri per la valutazione del personale tecnico-amministrativo che, per inquadramento e/o per assegnazione di incarico, è connotato da peculiari caratteristiche e prerogative che lo distinguono dal restante personale; rientra pertanto in questa sezione il personale di categoria EP, EP con funzioni di Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD) o di Responsabile di Unità di Processo, di categoria B, C o D con incarico di Responsabile di Unità Funzionale, con incarico di Funzione di Responsabilità o Funzione Specialistica, il personale di categoria EP o D tecnico con incarico (es.: Direttore Tecnico di Centro).

Anche per tutte le categorie qui menzionate, si conferma l'approccio definito nel SMVP 2018 e di seguito riassunto.

Personale di cat. EP

Il CCNL del 19 Aprile 2018 ha lasciato in massima parte inalterate le previsioni del precedente CCNL del 16 Ottobre 2008, modificando solo in maniera non sostanziale, per il personale di categoria EP, alcuni elementi relativi alla valutazione.

Si confermano quindi le caratteristiche peculiari del personale appartenente a questa categoria, definite nell'art. 71 CCNL 2008 non modificato dal 2018, che indicano il personale EP dotato di un particolare grado di autonomia relativo alla soluzione di problemi complessi di carattere professionale e/o organizzativo, oltre che da un particolare grado di professionalità, relativo non tanto alla mera correttezza tecnica o gestionale delle soluzioni adottate, quanto piuttosto alla qualità ed economicità dei risultati ottenuti, comportando quindi un particolare orientamento delle attività svolte ai risultati da conseguire, e costituisce un nodo di fondamentale importanza per il perseguimento degli obiettivi delle amministrazioni.

Sempre in virtù del CCNL 2008 (non variato nel 2018, art. 75), al personale EP possono essere conferiti specifici incarichi comportanti particolari responsabilità gestionali di posizioni organizzative complesse, nonché qualificati incarichi di responsabilità amministrative e tecniche, ovvero funzioni richiedenti l'iscrizione ad ordini professionali o comunque di alta qualificazione e specializzazione.

Nell'Ateneo di Firenze è stata inoltre individuata la figura dei Responsabili Amministrativi di Dipartimento, che assumono all'interno dei Dipartimenti funzione di particolare riferimento gestionale di tutta l'attività amministrativa, da scegliersi all'interno del personale di categoria EP.

Con la sottoscrizione del nuovo CCNL non sono inoltre intercorse variazioni relativamente al sistema retributivo accessorio per gli EP, per cui rimangono valide le disposizioni dell'art. 76 del CCNL 2008: sono previsti due istituti, la Retribuzione di Posizione e la Retribuzione di Risultato; la prima deve essere articolata su un massimo di tre fasce, definite per l'Ateneo nelle "Linee Guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico-amministrative di Ateneo", mentre la seconda è collegata alla valutazione e può variare da una quota compresa tra il 10% ed il 30 della Retribuzione di Posizione.

A valle di queste considerazioni, è possibile riportare i criteri di valutazione per il personale di categoria EP, in funzione dei ruoli ricoperti e degli incarichi assegnati.

Il personale inquadrato nella categoria **EP con responsabilità amministrativa di un Dipartimento** e nella categoria **EP con responsabilità di processo** verrà valutato in base ai seguenti criteri (si è ritenuto congruo riallineare gli ambiti di valutazione e la ponderazione tra queste due tipologie di personale EP per uniformità di attività):

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
EP/RAD	Performance organizzativa di Ateneo	40%
	Performance di struttura	30%
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	20 %
	Obiettivi individuali di funzione	10%

Il personale inquadrato nella categoria **EP di base** verrà valutato in base ai seguenti criteri (si intende con EP di base il personale senza incarichi):

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
EP di base	Performance organizzativa di Ateneo	30%
	Performance di struttura	40%
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	20 %
	Obiettivi individuali di funzione	10%

Personale di cat. EP-D tecnico con incarico

Il personale inquadrato nella categoria **EP o D** con qualifica di **tecnico con incarico** (es.: Direttore Tecnico di Centro) verrà valutato in base ai seguenti criteri:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
EP-D Tecnico	Performance organizzativa di Ateneo	20%
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	20 %
	Obiettivi individuali di funzione	60%

Incarico di Personale Responsabile di Unità Funzionale al personale di cat. D e di Funzione di Responsabilità o Funzione Specialistica a personale di cat. B, C, D

Secondo la previsione del CCNL 2008 – comparto Università, mantenuto nel CCNL 2018, e in particolare all'art. 91, possono essere assegnati al personale di cat. D specifici e qualificati incarichi di responsabilità, per i quali è prevista un'indennità accessoria di importo variabile tenuto conto del livello di responsabilità e della complessità delle competenze attribuite; possono inoltre essere assegnati al personale di cat. B, C o D, con specifica indennità, funzioni di responsabilità o specialistiche, in relazione a specifici settori che richiedono alta specializzazione professionale. Il CCNL prevede inoltre la modalità di erogazione dell'indennità relativa, che avviene per due terzi del valore durante l'anno, mentre il restante terzo dipende dalla valutazione in merito all'incarico ed ai risultati raggiunti.

I criteri per la valutazione dei citati incarichi al personale sono, **strettamente in relazione all'incarico**, i seguenti:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
Incarico a personale cat. D responsabile di Unità Funzionale	Performance organizzativa di Ateneo	10%
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi (relativamente all'incarico)	60 %
	Obiettivi individuali di funzione	30%

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
Incarico a personale di cat. B-C-D con Funzione di Responsabilità	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi (relativamente all'incarico)	60 %
	Obiettivi individuali di funzione	40%

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
Incarico a personale di cat. B-C-D con Funzione Specialistica	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi (relativamente all'incarico)	50 %
	Obiettivi individuali di funzione	50%

3.5. LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE T-A DI CAT. B, C E D SENZA INCARICO

L'articolo 81 del CCNL comparto Università dispone che ciascuna Amministrazione proceda alla valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, ai fini della corresponsione dei compensi incentivanti, attraverso:

- l'individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;
- le verifiche periodiche, su iniziativa del dirigente, volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni;
- la verifica finale con la motivazione della valutazione dei risultati conseguiti;
- l'oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- la partecipazione dei valutati al procedimento;
- il contraddittorio in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

Il D.lgs. 150/2009, d'altronde, specifica che *“La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono [...] collegate: a) al raggiungimento di specifici obiettivi*

di gruppo o individuali; b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”.

Il CCNL del 19 aprile 2018 riorganizza poi la ripartizione delle voci di fondo per il personale di categoria B, C e D, ricomprendendo all'interno di questo gruppo anche gli aventi incarichi; si è configurata quindi la necessità di una opportuna revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, uscendo dalla vigente visione data dai progetti di produttività e riaffermando che il contributo di ciascuno ha impatto sul risultato complessivo dell'Ateneo.

Sintetizzando le considerazioni espresse, la valutazione del personale di categorie B, C e D con e senza incarico (per il personale con incarico si intende in questa parte riferirsi alla valorizzazione economica della quota stipendiale) risulta così composta:

- **Performance organizzativa di Ateneo:** ricaduta di una percentuale della performance organizzativa di Ateneo come precedentemente definita, risultato cioè del conseguimento degli obiettivi organizzativi;
- **Valutazione dei comportamenti organizzativi:** valutazione osservativa da parte del soggetto valutatore; che risulta essere la parte più soggettiva e discrezionale. Nell'ottica di limitare la discrezionalità del valutatore e al contempo fornire allo stesso utili indicazioni per effettuare al meglio il processo, in Appendice B sono stati riportati alcuni ambiti di osservazione;
- **Obiettivi di struttura:** al fine di promuovere il lavoro di gruppo e il perseguimento del miglioramento generale della struttura di appartenenza, vengono individuati obiettivi comuni caratteristici del funzionamento della stessa.

Gli obiettivi di struttura potranno essere identificati:

1. quali obiettivi per il miglioramento/mantenimento della qualità dei servizi erogati dalla struttura; in questo caso prevedranno uno o più indicatori oggettivi e facilmente reperibili, target specifici e raggiungibili;
2. quali obiettivi riferiti ad azioni più specifiche e dettagliate, di diretta derivazione strategica o direzionale.

In ogni caso, entrambi sono indirizzati a coinvolgere in modo attivo tutto il personale afferente: a tal fine sarà previsto un “paniere” di indicatori dal quale ciascuna struttura possa attingere facendo propri il o gli indicatori che più si adattano alla singola realtà; si rimanda al Piano Integrato una più precisa descrizione del paniere e dell'assegnazione dei vari indicatori.

Tali obiettivi sono direttamente assegnati a tutto il personale di categoria B, C e D appartenente alla stessa struttura, che ne risulta titolare e che verrà valutato sul raggiungimento o meno del target previsto; i responsabili delle stesse (Dirigenti, RAD, ...) hanno il compito di coordinare le azioni volte a produrre l'effettivo miglioramento richiesto, saranno valutati (tra le capacità manageriali) sulla capacità di coordinamento ma non sull'effettivo raggiungimento.

Per il personale tecnico di ricerca, gli obiettivi verranno individuati e valutati dal Direttore del Dipartimento di appartenenza.

Come evidenziato in precedenza, gli obiettivi così definiti si configurano come una componente della performance di struttura, rientrando pertanto quale elemento nella misurazione della performance individuale del personale Dirigente e con incarico della

struttura medesima: si viene così a configurare un **meccanismo di “ricaduta valutativa verso l’alto” della performance del personale B, C, D senza incarico**, che formalizza il concetto per il quale l’azione del singolo si ripercuote, in una qualche forma o intensità, sul risultato di ciascuno.

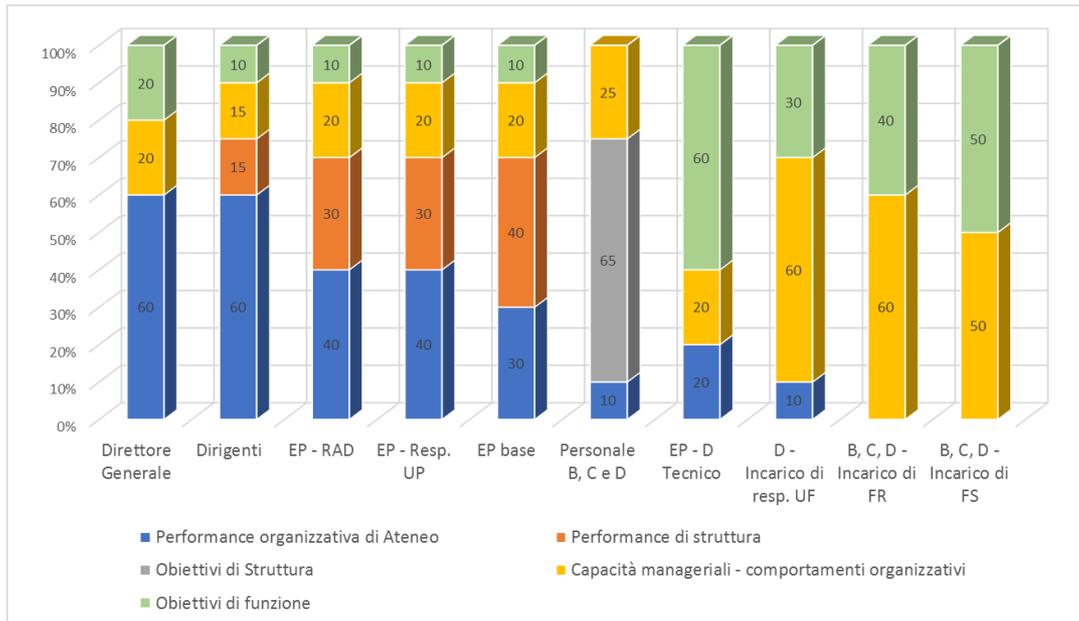
Il punteggio complessivo, come sintesi dei risultati parziali dei 3 ambiti sopra indicati, avrà valenza per il calcolo del *Bonus delle Eccellenze* di cui alla sezione seguente.

Gli ambiti relativi alla ricaduta della performance organizzativa e agli obiettivi di struttura andranno inoltre ad insistere sulla voce di fondo identificata per la componente organizzativa della performance individuale, come definito nell’art. 64 del CCNL siglato il 19 aprile 2018. La quota di remunerazione da corrispondere terrà conto della percentuale di raggiungimento del risultato senza procedere al collocamento in fasce retributive; come prima applicazione del presente sistema, si trova congruo prevedere, in via transitoria e rimandandone la conferma o correzione alla prossima revisione del Sistema, un accorgimento garantista per il quale la performance individuale finale non possa essere inferiore al 50% complessivamente, quindi non inferiore al 38% per la componente organizzativa (somma della ricaduta della performance organizzativa e del risultato degli obiettivi di struttura) e non inferiore al 12% per la componente individuale.

Riassumendo, il **personale di cat. B, C e D senza incarico e con incarico limitatamente alla quota stipendiale** sarà valutato secondo i seguenti criteri:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
Personale di cat. B, C, D senza incarico o con incarico (relativo alla quota stipendiale)	Performance organizzativa di Ateneo	10%
	Obiettivi di struttura	65%
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	25 %

A titolo illustrativo, si riporta lo schema della distribuzione percentuale dei diversi ambiti di valutazione per le diverse categorie; si fa notare che, come definito in precedenza, gli obiettivi di Struttura, esplicitati solo per il personale B, C, D senza incarico, sono parte integrante della Performance di Struttura, e quindi ricadenti su tutto il personale con incarico. Si noti inoltre come le percentuali dei vari ambiti varino in funzione del ruolo e delle responsabilità connesse.



3.6. BONUS DELLE ECCELLENZE

L'art. 21 c. 1 del D.lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs. 74/2017, stabilisce che *“ogni amministrazione pubblica, nell'ambito delle risorse [...], può attribuire un bonus annuale al quale concorre il personale, dirigenziale e non, cui è attribuita una valutazione di eccellenza”*; questo concetto è stato ripreso dal CCNL siglato in data 19 aprile 2018, ed in particolare dall'art. 20, asserendo che *“ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'amministrazione, è attribuita una maggiorazione dei premi individuali, secondo la disciplina prevista nelle rispettive sezioni, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi”*, e anche che *“la contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita”*.

In ossequio alle indicazioni normative e contrattuali, l'Ateneo definisce che sia attribuita la quota premiale sopra richiesta in ragione di **una unità per ciascuna delle categorie B, C, D ed EP**, secondo il criterio qui descritto:

1. per ciascuna delle categorie indicate, si prende in considerazione il risultato finale complessivo ottenuto dalla valutazione della performance individuale; il migliore risulta assegnatario della quota premiale del Bonus;
2. in caso di ex-aequo, si prende in considerazione il risultato della performance individuale del precedente anno: risulta assegnatario del bonus colui che, tra i pari merito del passo precedente, ha conseguito la migliore valutazione nel precedente anno;
3. in caso di ulteriore ex-aequo, viene preso in considerazione il risultato dell'anno ancora precedente, con gli stessi criteri indicati al punto sopra. Questo stesso procedimento viene ripetuto iterativamente, nel caso in cui la situazione di ex-aequo persista, andando a considerare la valutazione ottenuta fino ad un massimo di 5 anni precedenti: con questo sistema, si intende premiare con il bonus i soggetti che hanno mantenuto alti livelli di performance negli anni;

4. nel caso che la situazione non sia stata risolta tramite le valutazioni degli ultimi 5 anni, viene presa in considerazione l'anzianità di servizio: il bonus viene attribuito al dipendente che può vantare il più lungo periodo di inquadramento nel ruolo presso l'Università di Firenze, dando quindi rilievo alla professionalità espressa;
5. se necessario, si tenta di risolvere ulteriori casi di pari merito prendendo in considerazione l'anzianità di servizio, intendendo questa volta di attribuire il bonus al dipendente che può vantare il più lungo periodo di inquadramento presso l'Università di Firenze, indipendentemente dal ruolo ricoperto. In questo modo, viene dato rilievo alla maggiore esperienza maturata nell'Amministrazione;
6. in caso di ulteriore ex-aequo non risolvibile con i criteri precedentemente esposti, viene presa in considerazione l'età anagrafica, privilegiando la maggiore età.

Si assume che all'uscita dal punto 6 sopra esposto non sia verosimile che permangano ulteriori situazioni di ex-aequo; nel caso, l'Amministrazione ne valuterà il numero e valuterà altresì l'opportunità di concedere il bonus a più di una persona, o valuterà ulteriori criteri di risoluzione.

3.7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Il Sistema prevede procedure di conciliazione, di cui all'art. 7 c. 2-bis del D.lgs. 150/2009, volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, nell'ottica di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Sono procedure che vengono eventualmente attivate nella fase finale del processo di valutazione, che mirano alla soluzione di contrasti sorti tra gli attori del processo valutativo (i valutatori e i valutati) nell'ambito della performance individuale; tali procedure devono rispettare i principi della celerità, efficacia, efficienza ed economicità, tenendo conto anche del principio del contraddittorio e delle prerogative sindacali in materia

L'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione è soddisfatta con l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione, attore terzo e imparziale rispetto al processo di valutazione, fatta salva la possibilità di un intervento del soggetto gerarchicamente sovraordinato. Per il personale tecnico amministrativo, la procedura conciliativa è articolata in due fasi.

La prima fase prevede l'intervento del superiore gerarchico ed è articolata nel modo seguente:

- nel termine di quindici giorni dal ricevimento della relativa valutazione, il valutato può presentare formale richiesta al *Valutatore di revisione* da trasmettere tramite raccomandata con ricevuta di ritorno, o attraverso il sistema di Posta Elettronica Certificata (PEC), o consegnata personalmente;
- entro quindici giorni dalla presentazione della richiesta o spedizione della medesima, il Valutatore di revisione, all'esito dell'audizione separata dei soggetti coinvolti, può confermare la precedente valutazione o modificarla;
- Il Valutatore di revisione per il personale tecnico amministrativo (non dirigente) è il Direttore Generale.

Tale prima fase, finalizzata al raggiungimento di un accordo tra le parti, non è idonea a sospendere il procedimento valutativo e gli effetti, anche economici, da esso derivanti.

L'eventuale fase successiva all'intervento gerarchico prevede l'intervento di un'apposita Commissione di conciliazione, nominata dal Rettore in forma permanente che, al fine di garantire obiettività di giudizio ed indipendenza da valutato e valutatore, è composta da:

- Un Direttore di Dipartimento esterno al procedimento di valutazione;
- Il Garante dei Diritti;
- Il Coordinatore del Nucleo di Valutazione;
- Il Presidente del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la non discriminazione e il benessere di chi lavora.

Nel cercare di risolvere il conflitto, la Commissione, per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione, deve tener conto delle regole e dei principi contenuti nel Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance.

In caso di contestazione della valutazione ricevuta, si può rivolgere alla Commissione tutto il personale tecnico amministrativo, solo successivamente all'intervento del valutatore di revisione, e il personale dirigente in maniera diretta.

La procedura per la richiesta di intervento della Commissione di conciliazione è così articolata:

- comunicazione alla Commissione dell'eventuale contestazione del giudizio del Valutatore di revisione (o del Valutatore nel caso dei Dirigenti);
- la contestazione va presentata entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione o dalla conclusione della prima fase di revisione, con le modalità sopra descritte;
- istruzione della pratica, convocazione della Commissione di Conciliazione e perfezionamento del giudizio finale, entro 30 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione.

Tale fase (intervento della Commissione di conciliazione), differentemente dalla prima (intervento del Valutatore di revisione), è idonea a sospendere il procedimento valutativo e gli effetti da esso derivanti.

Il giudizio finale deve essere trasmesso al Nucleo di Valutazione, che ne terrà conto nel predisporre la propria "Relazione annuale sullo stato del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni".

Durante tutte le fasi della procedura il dipendente appartenente ai ruoli del personale tecnico amministrativo di qualifica non dirigenziale potrà essere assistito da un rappresentante sindacale.

Resta salva la facoltà del dipendente di attivare in qualsiasi momento le procedure di conciliazione di cui all'art. 410 c.p.c., così come novellato dalla Legge 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).

4. INTEGRAZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA

L'integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio è fondata a tutti i livelli di valutazione identificati, sia pure con modalità e gradi di maturità diversi.

Il recente D.lgs. n. 150/2009, novellato dal D.lgs. n. 74/2017, afferma che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance deve contenere *“le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio”* (art. 7, c. 2-bis del D.lgs. 150/2009 come modificato dal D.lgs. 74/2017).

Le recenti Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane (ANVUR, Novembre 2018), aventi l'obiettivo di fornire indicazioni utili agli atenei per orientarsi nel campo della gestione integrata performance-budget, sottolineano che l'integrazione dovrebbe contemplare una visione unitaria dell'organizzazione, mediante l'evidenziazione dei punti di contatto tra i diversi piani del governo e della gestione, nonché delle forme, delle modalità e degli strumenti con cui si esprimono.

A tal proposito la stessa ANVUR, nel corso della visita per l'accreditamento periodico dell'ottobre 2018, segnala quale Aspetto e trend positivo *“l'istituzione di consultazioni con i Dipartimenti per l'attribuzione annuale del Budget”*.

Un ruolo decisivo di collettore di un più esteso ciclo di programmazione economico finanziaria con la **performance istituzionale** è realizzato dal Bilancio Unico di Ateneo (di previsione e consuntivo), nel quale sono espresse l'insieme delle scelte strategiche più significative e le conseguenti politiche di bilancio che caratterizzano il budget economico e degli investimenti (ad esempio, in tema di programmazione del personale, edilizia e patrimonio immobiliare, terza missione, obiettivi del Piano Strategico e della Programmazione Triennale). Inoltre, l'Ateneo, per favorire il miglioramento della capacità di spesa delle strutture dotate di autonomia gestionale secondo i principi della contabilità economico-patrimoniale, dispone l'attribuzione delle risorse ai Dipartimenti secondo un modello che integra, oltre alle considerazioni relative ai costi di funzionamento, aspetti connessi alle performance conseguite negli ambiti della ricerca, internazionalizzazione, didattica.

Il nostro Ateneo adotta la contabilità economico-patrimoniale (COEP) e quella analitica: a partire dal 2019 si doterà di un sistema di budgeting della **performance organizzativa di Ateneo** (*performance budgeting*), favorendo così una progressiva convergenza con la gestione della performance mediante il collegamento diretto e la finalizzazione delle risorse alle specifiche azioni da Piano Integrato. Nello specifico, sono state create specifiche unità analitiche per le azioni in cui si concretizzano le linee di performance organizzativa, permettendo una puntuale imputazione dei costi per competenza alle medesime e una più immediatamente comprensibile.

Tale sistema di *performance budgeting*, che in ogni caso si colloca al di fuori dalle logiche di mero adempimento, si fa promotore di un processo di crescita organizzativa che coinvolge tutte le componenti dell'Ateneo. In via sperimentale, è stato introdotto già nell'anno 2018, in modo da poterne monitorare gli effetti che saranno puntualmente rendicontati nella Relazione sulla Performance 2018, anche al fine di correggerne l'applicazione.

È importante sottolineare, inoltre, che la componente della **performance individuale** relativa alle capacità manageriali, per i responsabili di unità organizzative con autonomia di spesa, considera quale elemento di valutazione la capacità di fare previsioni attendibili ed il monitoraggio periodico del budget.

ANVUR ha riconosciuto il monitoraggio trimestrale dei costi attuato dall'Ateneo fiorentino quale best practice; tale monitoraggio periodico permette di prendere in corso d'anno decisioni di bilancio o di contenimento della spesa, che possono avere altresì ricadute concrete sulla gestione degli obiettivi.

5. TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

L'Ateneo procede ad aggiornare il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) 2019-2021 distintamente dal piano integrato, impostazione confermata dall'autorità in materia nell'approvazione definitiva dell'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione del 22 novembre 2017.

Permane l'adozione una visione integrata della performance rispetto alle dimensioni di cui sopra, a promozione della trasparenza e del contrasto ai comportamenti illeciti quali presupposti necessari al buon andamento dell'amministrazione, trasversale a tutte le articolazioni organizzative e in quanto tali non identificabili di per sé con un ambito specifico di performance.

Il rispetto del codice di comportamento, della normativa in materia di anticorruzione e l'adempimento degli obblighi di pubblicazione rientrano pertanto nella valutazione dei comportamenti organizzativi individuali a tutti i livelli.

Il controllo formale sul rispetto degli adempimenti normativi è effettuato semestralmente dall'amministrazione, anche ai fini del tempestivo aggiornamento, e annualmente dal Nucleo di Valutazione/OIV, che relaziona sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità e attesta l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione (gli esiti del controllo sono pubblicati nella pagina del sito web di Ateneo "Amministrazione Trasparente/Controlli e rilievi sull'amministrazione/Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe").

Nel Piano Integrato inoltre, in relazione ai rischi reali o potenziali eventualmente rilevati, potranno essere individuati specifici obiettivi annuali o pluriennali di trasparenza e anticorruzione, soggetti alle modalità di pianificazione, controllo e rendicontazione previsti da questo Sistema. In particolare, per gli obiettivi di performance organizzativa sono identificate le azioni anticorruzione volte a prevenire i rischi specifici di quell'ambito. Tra queste rientrano anche le azioni di miglioramento permanente essenzialmente rivolte alla formalizzazione dei processi, per individuare i rischi specifici e intervenire sugli aspetti più vulnerabili delle attività dell'Ateneo.

APPENDICE A: PRINCIPALI FONTI NORMATIVE E DI INDIRIZZO

NORMA	OGGETTO
D.lgs. n.165/2001 “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”	Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.
D.lgs. n. 150/2009 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”	Introduce i concetti di performance organizzativa e individuale e la loro misurazione e valutazione come criteri per l’attribuzione di incentivi e premi, economici e non, secondo una logica di merito.
L. 124/2015 (<i>Legge Madia</i>) Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche	Delega per la riforma delle Amministrazioni Pubbliche Art. 14: obbligo per le amministrazioni di valutare, nell’ambito della misurazione della performance organizzativa e individuale, misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi in materia di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Art. 17 c. 1 lett. R) detta i principi cui il governo dovrà attenersi per la revisione delle norme in materia di valutazione.
D.lgs. n.74 del 25 maggio 2017 Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124	Modifica al D.lgs. n.150/2009
D.lgs. n.75 del 25 maggio 2017 Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, c. 1, lettera a), e c. 2, lettere b) , c) , d) ed e) e 17, c. 1, lettere a) , c) , e) , f) , g) , h) , l) m) , n) , o) , q) , r) , s) e z) , della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle PA	Modifica al D.lgs. n.165/2001 Normativa che modifica alcuni aspetti relativi alla valutazione disciplinare legata al contratto e al rapporto di lavoro producendo riflessi sulla valutazione della Performance, in particolare l’art.11 (modifica art.40 del D.lgs. n. 165/2001).
L. n. 190 del 6 novembre 2012, “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”	Ambito ANAC
Sottoscrizione del CCNL – 19 Aprile 2018	Entrata in vigore del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, relativo al personale del comparto Istruzione e Ricerca valido per il triennio 2016 – 2018
Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 – data di approvazione 20 dicembre 2017	Ambito ANVUR
Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane – luglio 2015	Ambito ANVUR – indicazioni operative alle università italiane per la gestione e valutazione delle attività amministrative

Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane – novembre 2018	Ambito ANVUR – specifico collegamento tra ciclo della performance e ciclo di bilancio
Decreto del Direttore Generale n. 344 prot. 25649 del 26/2/2015	Linee Guida per la Riorganizzazione delle Funzioni Tecnico-Amministrative di Ateneo
Delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017 – Approvazione definitiva dell'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione	ANAC – Atto di indirizzo atto di indirizzo rivolto alle amministrazioni pubbliche per contrastare il rischio di fenomeni corruttivi

APPENDICE B: ASPETTI DI VALUTAZIONE PER I COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI PER CATEGORIA

DIRIGENTI

<i>Ambito</i>	<i>Comportamento atteso</i>
Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili - Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori favorendo il lavoro in team e creando un ambiente di lavoro stimolante - Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. - Promuovere lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo. - Monitoraggio e correzione di eventuali anomalie nell'utilizzo degli istituti giuridici di presenza/assenza del personale - Rispetto del Codice di Comportamento - Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione
Competenze professionali	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di fare previsioni attendibili e ottimizzare l'uso delle risorse - Conoscenza dei principali processi e materie specifiche - Ottimale utilizzo delle risorse
Problem solving e innovazione	<ul style="list-style-type: none"> - Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi) - Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi - Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni
Relazioni e comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> - Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione. - Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica - Relazionarsi in modo costruttivo con i colleghi e con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso - Cura del benessere organizzativo nei luoghi di lavoro

Gestione e coordinamento obiettivo di struttura	<ul style="list-style-type: none"> - Pianificazione e distribuzione delle attività relative all'obiettivo di struttura - Coordinamento del personale e orientamento al risultato
---	--

EP – RAD

Ambito	Comportamento atteso
Competenze professionali	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di fare previsioni attendibili e ottimizzare l'uso delle risorse - Conoscenza dei principali processi e materie specifiche - Ottimale utilizzo delle risorse
Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili - Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori favorendo il lavoro in team e creando un ambiente di lavoro stimolante - Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. - Promuovere lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo. - Monitoraggio e correzione di eventuali anomalie nell'utilizzo degli istituti giuridici di presenza/assenza del personale - Rispetto del Codice di Comportamento - Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione
Problem solving e innovazione	<ul style="list-style-type: none"> - Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi) - Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi - Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni
Relazioni e comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> - Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione. - Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica - Relazionarsi in modo costruttivo con i colleghi e con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso - Cura del benessere organizzativo nei luoghi di lavoro

Gestione e coordinamento obiettivo di struttura	<ul style="list-style-type: none"> - Pianificazione e distribuzione delle attività relative all'obiettivo di struttura - Coordinamento del personale e orientamento al risultato
---	--

EP – RESP. UP

Ambito	Comportamento atteso
Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili - Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori favorendo il lavoro in team e creando un ambiente di lavoro stimolante - Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. - Monitoraggio e correzione di eventuali anomalie nell'utilizzo degli istituti giuridici di presenza/assenza del personale - Rispetto del Codice di Comportamento - Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione
Competenze Professionali	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza dei principali processi e materie specifiche - Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze - Capacità di fare previsioni attendibili e ottimizzare l'uso delle risorse - Ottimale utilizzo delle risorse
Problem solving e innovazione	<ul style="list-style-type: none"> - Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi) - Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi - Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni
Relazioni e comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> - Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione. - Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica - Capacità di collaborare con il proprio responsabile e con le strutture dell'Ateneo attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali, per il raggiungimento di obiettivi comuni - Cura del benessere organizzativo

Contributo al coordinamento dell'obiettivo di struttura	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto al responsabile nella gestione dell'obiettivo di struttura - Coordinamento del personale e orientamento al risultato
---	--

EP – BASE

Ambito	Comportamento atteso
Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e materiali disponibili - Rispetto del Codice di Comportamento - Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione
Competenze professionali e tecniche	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza dei principali processi e materie specifiche - Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze
Problem solving e innovazione	<ul style="list-style-type: none"> - Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi) - Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi - Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni
Relazioni e comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> - Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione. - Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica - Capacità di collaborare con il proprio responsabile e con le strutture dell'Ateneo attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali, per il raggiungimento di obiettivi comuni

EP – D TECNICO

Ambito	Comportamento atteso
---------------	-----------------------------

Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e materiali disponibili - Rispetto del Codice di Comportamento - Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione
Competenze professionali e tecniche	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza dei principali processi e materie specifiche - Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze
Problem solving e innovazione	<ul style="list-style-type: none"> - Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi) - Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi - Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni
Relazioni e comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> - Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione. - Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica - Capacità di collaborare con il proprio responsabile e con le strutture dell'Ateneo attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali, per il raggiungimento di obiettivi comuni

B – C – D

Ambito	Comportamento atteso
Attività lavorativa	<ul style="list-style-type: none"> - Livello di precisione e qualità nello svolgimento dell'attività - Capacità di iniziativa e livello di autonomia - Orientamento all'utenza interna ed esterna - Flessibilità operativa e capacità di adattamento al contesto
Contributo al raggiungimento dell'obiettivo di struttura	<ul style="list-style-type: none"> - Contributo alle attività dell'obiettivo di struttura