



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

# Sistema di misurazione e valutazione della performance

ANNO 2016

## INDICE

1.	INTRODUZIONE.....	1
2.	IL CONTESTO NORMATIVO .....	3
3.	IL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE.....	6
4.	CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	14
4.1	OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET .....	15
5.	MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	20
6.	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	24
7.	MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	42
8.	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	44

## 1. INTRODUZIONE

*“La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento”.*

*Art. 3 c.1 D.Lgs. 150/2009*

Il presente documento descrive il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa e individuale dell’Università degli Studi di Firenze e ne disciplina l’applicazione nell’ambito del ciclo di gestione integrata della performance a tutti i livelli organizzativi dell’Ateneo.

Il Sistema è lo strumento che, in linea con quanto indicato dalla normativa vigente in materia di qualità dell’azione della Pubblica Amministrazione, connette gli atti di programmazione delle attività tecnico-amministrative alla verifica dei loro esiti, attraverso un modello che, poggiando sulla formalizzazione dei dati come strumenti di supporto alle decisioni, permette di rendere maggiormente oggettiva la valutazione.

Il Sistema approfondisce gli aspetti metodologici connessi ai processi di:

- identificazione degli obiettivi che si vogliono raggiungere in collegamento con le risorse necessarie per conseguirli, con i potenziali rischi di generazione di comportamenti inappropriati e illegali, con gli obblighi di una loro rendicontazione trasparente;
- fissazione dei valori attesi di risultato e scelta degli indicatori idonei a misurare l’attuazione di quanto programmato;
- assegnazione a strutture e persone dei vari gradi di responsabilità relativi alle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi;
- acquisizione, analisi e rappresentazione delle informazioni relative alle attività messe in atto in rapporto ai target definiti in fase di programmazione;
- valutazione della performance amministrativa nel suo complesso e quella di ciascuna unità organizzativa rilevante;
- valutazione della prestazione individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti/RAD/EP, del personale con altri incarichi di responsabilità e di ogni singolo dipendente.

Il Sistema è definito dal Nucleo di Valutazione, in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) cui compete per legge l’attività di misurazione e

valutazione della performance, ed è adottato dal Consiglio di Amministrazione con apposito provvedimento. Il Sistema può essere soggetto a revisione al fine di adattarlo agli eventuali mutamenti del contesto organizzativo e normativo e per renderlo più efficace nella sua funzione.

La sua finalità ultima è quella di rendere trasparente e condiviso il modello attraverso il quale l'azione amministrativa è impostata, controllata e valutata in rapporto alla sua capacità di attuare piani e programmi in grado di assolvere ai bisogni degli stakeholder, di migliorare la qualità dei servizi offerti nel rispetto dei tempi previsti per le procedure e delle risorse disponibili, di accrescere le competenze professionali dei suoi attori, di promuovere le pari opportunità, di rilevare la soddisfazione degli utenti dei servizi, di migliorare il benessere, la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro (delle lavoratrici e dei lavoratori), attraverso un approccio sistemico in tutti i processi di Ateneo.

In particolare fa sua l'ottica dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) della valutazione integrata di tutte le dimensioni dell'ateneo, pur avendo ad oggetto nello specifico l'attività amministrativa, svolta in supporto alla realizzazione della missione istituzionale dell'Ateneo e delle strategie indicate dagli Organi di Governo.

In questo senso più che in risposta agli obblighi di legge coglie le opportunità insite nell'intento del legislatore nell'ottica dell'efficientamento delle pubbliche amministrazioni, seguendo gli impulsi della normativa vigente in materia (sezione 2) e calandola nella realtà organizzativa dell'Ateneo. Delinea il ciclo della performance (sezione 3) e distingue la metodologia di misurazione e valutazione della prestazione amministrativa delle strutture organizzative (sezione 4-5) e quella della prestazione individuale (sezione 6) connessa all'erogazione di benefici e incentivi, suggerendo modalità di applicazione della norma, tecniche di misurazione e scale di valutazione che dovranno essere applicate per rendere conto dell'attività dell'amministrazione e per valutarne l'efficacia in termini di soddisfazione dell'utenza e contenimento dei costi.

Il suo impianto è volutamente snello, per renderne agevole l'adattabilità alle diverse declinazioni della struttura e per favorire una graduale presa di coscienza diffusa di questi temi e delle competenze necessarie a renderle non più un atto formale ma il modo stesso in cui l'amministrazione nel suo complesso conduce la sua attività.

## 2. IL CONTESTO NORMATIVO

*“Il quadro normativo italiano negli anni si è arricchito di orientamenti volti a migliorare la qualità e le prestazioni della pubblica amministrazione per gli utenti finali...”*

*Sez. 1 Linee Guida per la gestione integrata del ciclo delle performance delle università statali italiane  
ANVUR*

Nella progettazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si è tenuto conto delle peculiarità del sistema universitario nonché della complessità del contesto normativo e contrattuale, che viene di seguito richiamato, senza pretesa di esaustività.

1) **D.lgs 81/2008**: noto come “Testo unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro”, che individua le misure gestionali e gli adeguamenti tecnici necessari a ridurre i rischi lavorativi attribuendo specifiche responsabilità. Tra le forme di prevenzione permanente vengono introdotte forme di rilevazione del benessere organizzativo per prevenire il rischio di stress da lavoro correlato;

2) **D.lgs. 150/2009**: 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. Nello specifico l’articolo 7 del decreto legislativo prevede l’adozione da parte delle pubbliche amministrazioni, tramite un apposito provvedimento, del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, indicandone anche il contenuto;

3) **L. 240/2010** (c.d. Riforma Gelmini): le sue numerose disposizioni hanno dato vita nell’Ateneo a un profondo processo di revisione nell’organizzazione delle proprie strutture, nell’assetto degli organi di governo, nelle politiche di gestione delle proprie risorse (umane, finanziarie, strumentali);

4) **L. 135/2012** (c.d. *Spending Review*): ribadisce l’applicazione del D.lgs 150/2009 e, in particolare all’art. 5 comma 11 e 11 bis, conferma gli ambiti di misurazione della performance individuale già previsti dall’art. 9 del D. Lgs. N. 150/2009, evidenziando che le amministrazioni, ai fini dell’attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale, valutano la performance del personale dirigenziale (co. 11) e non dirigenziale (co. 11-bis) sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, tra i quali si evidenzia, per i dirigenti, l’obbligo di differenziare le valutazioni;

5) **L. 124/2015** Delega per la riforma delle Amministrazioni Pubbliche: interviene in materia di performance con gli articoli 14 e 17. L’articolo 14 prevede che le amministrazioni valutino nell’ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale l’adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi in materia di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro previsti nel medesimo articolo. L’articolo 17 co. 1 lett. r) detta i principi cui

il governo dovrà attenersi nell'esercitare la delega attribuita per la revisione delle norme in materia di valutazione:

- semplificazione delle norme in materia di valutazione dei dipendenti pubblici, di riconoscimento del merito e di premialità;
- razionalizzazione e integrazione dei sistemi di valutazione, anche al fine della migliore valutazione delle politiche;
- sviluppo di sistemi distinti per la misurazione dei risultati raggiunti dall'organizzazione e dei risultati raggiunti dai singoli dipendenti;
- potenziamento dei processi di valutazione indipendente del livello di efficienza e qualità dei servizi e delle attività delle amministrazioni pubbliche e degli impatti da queste prodotti, anche mediante il ricorso a standard di riferimento e confronti;
- riduzione degli adempimenti in materia di programmazione anche attraverso una maggiore integrazione con il ciclo di bilancio;
- coordinamento della disciplina in materia di valutazione e controlli interni;
- previsione di forme di semplificazione specifiche per i diversi settori della pubblica amministrazione.

6) **CCNL – Comparto Università** per il personale tecnico e amministrato e **CCNL AREA VII (Ricerca e Università)** per il personale dirigente.

Nella definizione del Sistema, inoltre c'è da tenere in conto delle Delibere della **CIVIT** (successivamente "Autorità Anticorruzione" **ANAC**) che hanno guidato le pubbliche amministrazioni lungo il percorso delineato dalla normativa e in particolare:

1) La **Delibera 9/2010** in tema dell'applicabilità del D.lgs. 150/2009 alle Università. La delibera stabilisce che le Università non sono tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) perché l'attività di valutazione continuerà ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione.

Inoltre prevede che "le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal decreto legislativo n. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale".

2) La **Delibera 89/2010** recante "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance" (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) che si concentra sulla misurazione della performance a livello organizzativo e sul concetto di *outcome* ovvero sul valore pubblico prodotto dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi per la collettività.

3) La **Delibera 104/2010** che definisce le modalità e i tempi di approvazione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance e i principi di riferimento e i contenuti necessari del Sistema stesso.

4) La **Delibera 114/2010** individua problematiche e criticità emerse dallo studio dei Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance adottati dalle PA indicando i requisiti minimi relativi ai Sistemi di misurazione dalla performance individuale e formulando indicazioni finali relative all'adozione del Sistema stesso.

6) La **Delibera 124/2010** stabilisce che l'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione, ai sensi dell'art. 7, co. 3, del d.lgs. n. 150/2009, deve essere soddisfatta o con l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione nelle forme anzidette o con l'applicazione dell'istituto di cui all'art. 410 c.p.c. (salvo l'intervento intervento del soggetto gerarchicamente sovraordinato).

7) La **Delibera 1/2012** ha definito le Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance e in cui si forniscono indicazioni di miglioramento in relazione sia al "processo di redazione" (fasi, attività e strutture competenti) dei Sistemi e Piani sia ai loro "contenuti".

10) La **Delibera 6/2013** relativa alle Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013. La delibera focalizza l'attenzione sugli elementi chiave del ciclo della performance, sia in termini di contenuto dei documenti relativi al ciclo, sia in termini di funzionamento del sistema e dei soggetti coinvolti.

Inoltre in tema di ciclo delle performance è intervenuta l'**ANVUR** (che ai sensi dell'art. 60 c. 2 del decreto legge 21 giugno 2013, n. 69, convertito dalla legge 9 agosto 2013, n. 98, è competente per la valutazione delle attività amministrative delle Università) che ha pubblicato le "**Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane**" (Luglio 2015) che forniscono indicazioni operative alle università italiane per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione.

Gli indirizzi enunciati danno conto dell'approccio valutativo che l'Agenzia intende adottare a partire dal 2016 e del ruolo rinnovato dei Nuclei nella loro funzione di Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), al fine di ridurre la predisposizione e la trasmissione dei documenti ai soli scopi valutativi e di rendere sempre più effettivi gli strumenti di gestione del ciclo della performance negli atenei italiani.

Nelle sezioni successive i riferimenti normativi qui sintetizzati saranno richiamati o citati nel dettaglio, ove necessario a chiarire o approfondire gli aspetti del Sistema di misurazione e valutazione.

### 3. IL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

#### Fasi del ciclo delle performance

- *“Definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato (target) e dei rispettivi indicatori;*
- *Collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse;*
- *Monitoraggio in corso d’esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;*
- *Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;*
- *Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell’amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, gli utenti e ai destinatari dei servizi;*
- *Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.”*

Art. 4 D.Lgs. 150/2009

In aderenza al dettato normativo l’Ateneo attua il ciclo di gestione della performance coordinando i contenuti relativi agli standard di qualità dei servizi con quelli della programmazione finanziaria e di bilancio, della trasparenza e integrità, della prevenzione e contrasto alla corruzione.

A tal fine integra i contenuti richiesti dal Piano della Performance (D.Lgs. 150/2009, art. 10, c. 1, lett. a), dal bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico di esercizio (D.Lgs. 18/2012, art. 5), dal programma triennale per la trasparenza e integrità (D.Lgs. 33/2013), dal programma triennale anticorruzione (L. 190/2012), nel Piano Integrato, ovvero “il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all’anticorruzione, 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, Delibera A.N.AC. 6/2013).

Documento	Predisposizione	Iter di approvazione	Scadenza
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	NdV-OIV	CdA	Revisione periodica
Programmazione Triennale	Area Didattica	Senato Accademico su proposta del Rettore	30 giugno
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d’esercizio	Area Finanziaria	CdA previo parere NdV – SA – Collegio dei Revisori dei Conti	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio	Area Finanziaria	CdA	31 dicembre

<b>Documento</b>	<b>Predisposizione</b>	<b>Iter di approvazione</b>	<b>Scadenza</b>
Piano Integrato della Performance	Area Programmazione Organizzazione e Controllo	CdA previo parere SA su proposta del DG	31 gennaio
Piano triennale per la prevenzione della corruzione	Responsabile della prevenzione della corruzione	CdA	31 gennaio
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Responsabile della trasparenza	CdA	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	NdV-OIV	NdV-OIV	30 aprile (non stabilita dalla legge)
<i>Relazione del Nucleo di valutazione</i>	NdV-OIV	NdV-OIV	30 aprile
Bilancio consuntivo	Area Finanziaria	CdA previo parere NdV – Senato Accademico – Collegio dei Revisori dei Conti	30 aprile
Relazione sulla performance	Area Programmazione Organizzazione e Controllo	CdA su proposta del Direttore Generale	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	NdV-OIV	NdV-OIV	15 settembre (non stabilita dalla legge)
Realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale	NdV-OIV	NdV-OIV	Annuale
Piano di miglioramento sulla base dei risultati derivanti dal questionario sul benessere organizzativo (Delibera	Direttore Generale	Senato e CdA	Entro 4 mesi dagli esiti del questionario (scadenza non fissata dalla legge)

Documento	Predisposizione	Iter di approvazione	Scadenza
Relazione sull'attività svolta dal Responsabile della prevenzione della corruzione	Responsabile della Prevenzione della corruzione	In comunicazione CdA	15 dicembre

La definizione del Piano Integrato discende dalle linee programmatiche indicate dal governo politico dell'Università nel Piano Strategico, dalla Programmazione triennale per la didattica, dal Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e dal Programma triennale della trasparenza nei quali si enuncia la visione di medio periodo e si definiscono obiettivi strategici e relative azioni in coerenza con le evidenze emerse nelle analisi di posizionamento. Nell'individuazione degli obiettivi e nella rendicontazione dei risultati si tiene conto dei bisogni manifestati dagli utenti di riferimento e del loro ruolo (interno/esterno) rispetto all'organizzazione, anche al fine di definire l'impatto dell'azione su ciascuna categoria di utenti.

Le missioni del Piano Strategico sono declinate in obiettivi, azioni e indicatori che riguardano la sfera politica di azione dell'Ateneo. Le implicazioni delle linee strategiche sull'attività amministrativa sono sviluppate nel Piano Integrato, anche attraverso l'individuazione di una o più specifiche azioni, denominate obiettivi di performance, che calano l'azione strategica sulla componente amministrativa dell'Università. Ogni obiettivo di performance è quindi declinato all'interno delle aree e strutture definite dall'organizzazione, in considerazione dei processi toccati dagli obiettivi di performance e dagli attraversamenti definiti nelle "Linee Guida per la riorganizzazione dei servizi amministrativi di Ateneo". I responsabili delle strutture ricevono così gli obiettivi da sviluppare nel triennio e definiscono, in dialettica con la Direzione Generale, le azioni concrete di performance. Ricevuti gli obiettivi, ciascuna area dovrà assegnare al personale con incarichi di responsabilità e a tutto il personale afferente alla struttura, entro un mese dall'approvazione del Piano Integrato, le attività pianificate per il raggiungimento degli obiettivi tenendo conto anche della allocazione delle risorse, delle procedure ed i tempi che dovranno essere rispettati per svolgere le attività, e definendo in relazione a quali prodotti i risultati dell'attività saranno valutati: raggiungimento di determinati standard, produzione di documenti, soddisfazione dell'utenza rispetto al servizio erogato.

Il Nucleo di Valutazione, entro un mese dall'approvazione del Piano Integrato, procede con il controllo di primo livello riguardante l'avvio del ciclo della performance.

L'amministrazione prevede almeno un monitoraggio intermedio (da svolgersi non oltre la metà del periodo di esercizio o a scadenze regolari distribuite proporzionalmente nell'arco dell'anno) sul grado di attuazione degli obiettivi rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione al fine di intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive in corso d'opera, per evitare lo scostamento rispetto al target prefissato al momento della rendicontazione dei risultati. Il Nucleo di Valutazione ha facoltà di svolgere ulteriori controlli.

La valutazione individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti/RAD/EP, del personale con o senza incarichi di responsabilità, avviene sulla base di criteri condivisi a monte tra i soggetti coinvolti e definiti più oltre in questo documento tenendo conto del contributo di ciascuno alla performance organizzativa della struttura di appartenenza. Scopo della valutazione individuale, al di là dell'incentivazione economica che ne deriva, è accrescere nel personale la motivazione e il senso di responsabilità nei confronti della missione dell'Ateneo, dando conto all'interessato delle eventuali debolezze riscontrate nel lavoro ed eventualmente proponendo la correzione delle stesse attraverso interventi formativi specifici, attraverso il reciproco confronto.

La valutazione della performance organizzativa consiste nella rendicontazione dei risultati ottenuti dalla struttura rispetto al mandato ricevuto con il Piano Integrato. Tra gli ambiti specifici di valutazione della performance organizzativa rientrano l'impatto sul grado di soddisfazione degli *stakeholders* rispetto ai bisogni della collettività e alla qualità dei servizi, il grado di attuazione delle politiche, la modernizzazione ed il miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali, l'efficienza nell'impiego delle risorse e nell'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.

Gli esiti della misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale confluiscono nella Relazione sulla Performance dell'Ateneo.

La Relazione sulla performance è il documento che l'Ateneo redige, a consuntivo, per rendicontare i risultati organizzativi e individuali ottenuti nell'anno precedente, ciò avviene attraverso il confronto tra i valori target assegnati e gli effettivi risultati raggiunti. Gli esiti dell'operato della componente tecnico-

amministrativa sono considerati anche alla luce dei risultati più generali ottenuti dall'ateneo nel suo complesso. La relazione è una riflessione documentata sui risultati ottenuti dall'organizzazione e dal personale tecnico-amministrativo, considerando in modo integrato i risultati delle azioni realizzate ai fini della Trasparenza e dell'Anticorruzione, del benessere organizzativo, del Codice di Comportamento nonché delle Pari Opportunità. Infine, alla luce di quanto indicato nelle Linee Guida 2015, la relazione evidenzia anche il contributo offerto dall'amministrazione all'espletamento delle funzioni istituzionali dell'Università valutate dall'ANVUR attraverso AVA e VQR.

Schema relativo all'incidenza su diversi anni degli adempimenti relativi alla gestione di un ciclo della performance

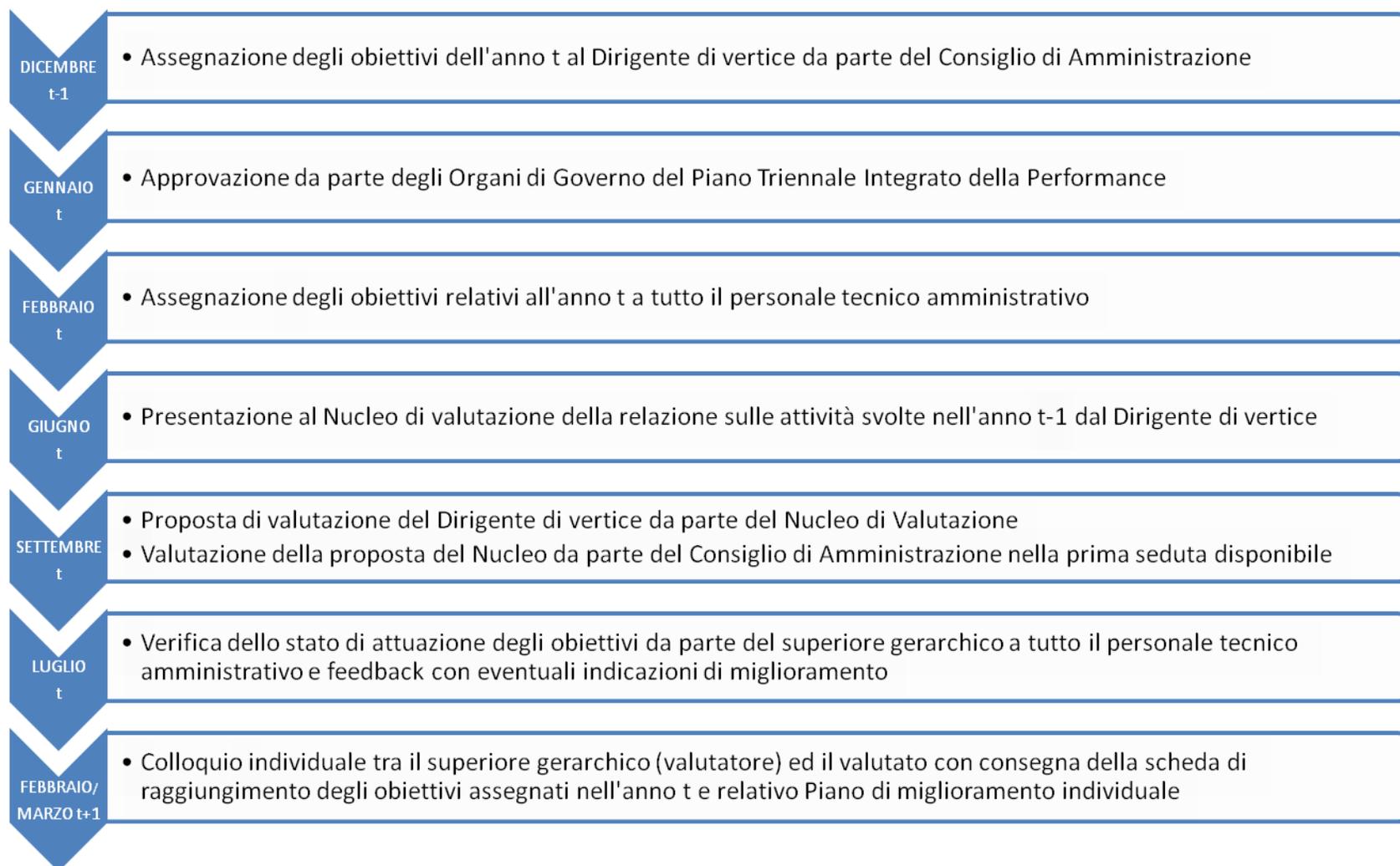
	ENTRO	31/12/X-1	31/01/X	30 gg dall'adozione del piano	30/07/X	31/12/X	31/01/X+1	30 gg dall'adozione del piano	30/06/X+1	30/07/X+1	15/09/X+1	Dopo la valutazione X+1	31/12/X+1	31/01/X+2	30 gg dall'adozione del piano	31/05/X+2*	30/07/X+2	15/09/X+2	Dopo la valutazione X+2
ciclo anno X (start)	AMMINISTRAZIONE	Bilancio preventivo Assegnazione e obiettivi al Direttore Generale da parte del CdA	Adozione piano integrato della performance	Assegnazione obiettivi al personale t/a	Monitoraggio obiettivi assegnati al personale t/a			Valutazione raggiungimento o obiettivi personale t/a	Relazione sulla Performance Relazione del Direttore Generale			Distribuzione premi al personale t/a							
	OIV			Monitoraggio avvio del ciclo					Relazione sul funzionamento complessivo			Validazione Relazione sulle Performance Proposta di valutazione del Direttore Generale							
ciclo anno X+1	AMMINISTRAZIONE					Bilancio preventivo Assegnazione obiettivi al Direttore Generale da parte del CdA	Adozione piano integrato della performance	Assegnazione obiettivi al personale t/a		Monitoraggio obiettivi assegnati al personale t/a							Relazione sulla Performance Relazione del Direttore Generale		Distribuzione premi al personale t/a
	OIV						Monitoraggio avvio del ciclo									Relazione sul funzionamento complessivo		Validazione Relazione sulle Performance Proposta di valutazione del Direttore Generale	

## Schema relativo flusso temporale degli adempimenti annuali relativi alla gestione dei cicli della performance

ENTRO	31/01/t	30 gg dall'adozione del Piano Integrato della Performance	30/06/t	30/07/t	15/09/t	31/12/t	31/01/t+1	30 gg dall'adozione del Piano Integrato della Performance	.....
AMMINISTRAZIONE	Adozione Piano Integrato della Performance	Assegnazione degli obiettivi a tutto il personale t/a per l'anno t Consegna delle schede di valutazione e del relativo piano di miglioramento (da parte dei soggetti valutatori) a tutto il personale t/a (soggetti valutati) sul raggiungimento degli obiettivi assegnati per l'anno t-1	Relazione sulla performance relativa all'anno t-1 Relazione del Dirigente di vertice sull'attività svolta nell'anno t-1	Verifica stato di avanzamento degli obiettivi assegnati al personale t/a per l'anno t	Avvio progettazione Piano Integrato della Performance t+1 Avvio della programmazione del Bilancio preventivo dell'anno t+1	Approvazione del Bilancio preventivo dell'anno t+1 e assegnazione degli obiettivi al Dirigente di vertice da parte del Consiglio di Amministrazione	Adozione Piano Integrato della Performance	Assegnazione degli obiettivi a tutto il personale t/a per l'anno t+1 Consegna delle schede di valutazione e del relativo piano di miglioramento (da parte dei soggetti valutatori) a tutto il personale t/a (soggetti valutati) sul raggiungimento degli obiettivi assegnati per l'anno t	.....
OIV		Monitoraggio avvio del ciclo performance dell'anno t	Relazione annuale del Nucleo che include la Relazione sul funzionamento complessivo dell'anno t-1		Proposta di valutazione del Dirigente di vertice sull'attività svolta nell'anno t-1 Validazione della Relazione della Performance relativa all'anno t-1	Parere al Bilancio preventivo dell'anno t+1		Monitoraggio avvio del ciclo performance dell'anno t+1	.....

La retribuzione di risultato a qualsiasi livello di inquadramento del personale tecnico-amministrativo può essere erogata soltanto dopo la validazione della Relazione della Performance da parte del Nucleo di Valutazione come stabilito dalla normativa vigente (D. Lgs 150/2009 art. 14 co. 6).

### Schema temporale di assegnazione degli obiettivi al personale tecnico amministrativo e relativa valutazione



#### 4. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

##### Requisiti minimi del sistema di misurazione della performance

- *“Chiara definizione degli obiettivi;*
- *Presenza consistente di indicatori di out come tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;*
- *Specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;*
- *Caratterizzazione degli indicatori secondo le schede e i test proposti dalla Commissione [...];*
- *Rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.”*

*Sez. 4 Delibera CIVIT 89/2010*

La misurazione della performance assume una connotazione legata al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi pubblici offerti.

La misurazione della performance è essenzialmente un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone). Per effettuare la misurazione della performance, un'organizzazione deve dotarsi di un sistema che svolga le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni. Un Sistema ben strutturato permette di rendere l'amministrazione matura e consapevole nell'individuare e comunicare i propri obiettivi, guidare i processi decisionali, influenzare e valutare i comportamenti del personale tecnico-amministrativo, attraverso una gestione efficace delle risorse e dei processi organizzativi.

Infatti, la declinazione degli obiettivi deve avvenire secondo un meccanismo cosiddetto "a cascata" che, attraverso una precisa relazione causale, permette di derivare da obiettivi strategici di lungo periodo, con elevato grado di rilevanza per il pubblico (*outcome*), obiettivi di livello organizzativo e operativo, riferiti a singoli esercizi. Tale processo deve essere definito attraverso una puntuale attività di programmazione che individui risorse, tempi e responsabilità ai vari livelli organizzativi, che potranno emergere in maniera ancora più consistente e significativa all'interno del Piano integrato della *performance*.

Se ne deduce quindi che il Sistema di misurazione condiziona l'intero processo di individuazione degli obiettivi perché ne va a definire le caratteristiche fin dallo sviluppo del Piano Strategico.

Figura - Processo a cascata di declinazione degli obiettivi



#### 4.1 OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET

L'obiettivo è la descrizione sintetica di un traguardo che l'amministrazione si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale; viene generalmente espresso con un verbo (es. migliorare, incrementare, ridefinire, sviluppare, avviare, ecc.) e implica un cambiamento di stato di una o più caratteristiche di un oggetto/servizio/attività/processo. Ai fini di una sua corretta identificazione esso deve rispondere a tutti i seguenti requisiti, come previsto dal D. Lgs. 150/09 art. 5 comma 2.

Deve essere:

- rilevante e pertinente rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifico e misurabile in termini concreti e chiari;
- tale da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibile ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;

- commisurato ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabile con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlato alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- rapportato alle risorse economiche destinate al conseguimento dei prestabiliti livelli di produttività (con il rispetto delle scadenze temporali ad essi associate).

Per quanto riguarda gli ambiti di valutazione individuale, come indicato nella legge 150/2009, la misurazione e la valutazione della performance sono collegate a:

- a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

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.

Nell'Ateneo fiorentino i soggetti interessati nella fase di definizione degli obiettivi sono:

- gli Organi di indirizzo politico-amministrativo che definiscono gli obiettivi e le priorità da assegnare al Direttore Generale;
- il Nucleo di Valutazione nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) che garantisce la correttezza metodologica nell'identificazione degli obiettivi e del loro processo di misurazione, con il supporto della Struttura Tecnica Permanente/Ufficio di supporto al Nucleo-OIV;
- i Dirigenti e i Responsabili di struttura organizzativa per l'identificazione delle azioni e degli obiettivi operativi derivanti dagli obiettivi del vertice amministrativo e da quelli strategici di Ateneo;
- le strutture organizzative (Staff alla Direzione Amministrativa, Uffici dell'Area Programmazione organizzazione e controllo) che forniscono supporto

- interagendo tra le diverse unità organizzative e i Dirigenti per l'identificazione e la pianificazione degli obiettivi;
- gli *stakeholders* che forniscono elementi essenziali a rilevare gli obiettivi più importanti in funzione dei loro bisogni e delle loro attese.

La misurazione del raggiungimento di un obiettivo avviene attraverso l'identificazione di specifici indicatori e target ad esso collegati che ne concretizzano gli intenti. Questi tre elementi, pur essendo distinti tra di loro, sono complementari e indispensabili affinché un sistema di misurazione possa funzionare correttamente. È buona norma quindi, sviluppare innanzitutto l'insieme degli obiettivi da perseguire, poi selezionare gli indicatori e quindi impostare i target<sup>1</sup>.

Ad ogni obiettivo deve essere associato almeno un indicatore, definito come una grandezza espressa sottoforma di valore assoluto o rapporto. Nell'ambito della performance esso rappresenta una misura che permette di verificare il grado di raggiungimento di un determinato obiettivo che può avvenire anche tramite l'utilizzo di indicatori multipli, variabili a seconda della loro finalità. Per garantire l'efficacia nella misurazione del raggiungimento di un obiettivo è quindi fondamentale che l'indicatore abbia una sua consistenza e validità, che può essere verificata attraverso il possesso dei seguenti attributi:

- comprensibilità (l'indicatore deve essere chiaro, contestualizzato e misurabile);
- rilevanza (deve essere significativo per il personale tecnico a cui è assegnato l'obiettivo, utile per i valutatori e valido per gli *stakeholders*);
- confrontabilità (deve prestarsi a comparazioni sia in termini temporali che organizzativi);
- fattibilità (deve essere adeguato alle risorse finanziarie fruibili, calibrato rispetto al tempo a disposizione e adeguato ai sistemi informativi in uso);
- affidabilità (deve essere idoneo a misurare l'obiettivo ed esente da influenze che possano condizionare o inficiare la sua determinazione).

Lo schema suggerito nella delibera CIVIT 89/2010 guida, attraverso una serie di domande, alla scelta di un indicatore appropriatamente definito e coerente con il suo obiettivo:

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?

<sup>1</sup> Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston.

Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di performance si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo target?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) e di raccogliere i dati?
Responsabile della performance legate all'indicatore	Chi è responsabile per la performance rilevata tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo target/indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Di seguito vengono descritte alcune tipologie di indicatori che possono essere utilizzate nell'ambito di misurazione della performance:

<b>INDICATORI DI OUTCOME</b>	Gli indicatori di <i>outcome</i> misurano l'effetto generato dall'obiettivo sui destinatari a cui è rivolta l'azione in termini di benefici socio-economici. Questo tipo di misurazione costituisce uno dei principali strumenti di attenzione agli <i>stakeholders</i> .
<b>INDICATORI DI OUTPUT</b>	Gli indicatori di <i>output</i> misurano il risultato immediato al termine di una attività o di un processo.
<b>INDICATORI DI EFFICIENZA</b>	L'indicatore di efficienza è una misura data dal rapporto tra il risultato e le risorse impiegate.
<b>INDICATORI DI EFFICACIA E QUALITÀ</b>	L'indicatore di efficacia è una misura volta a rilevare la qualità percepita dagli <i>stakeholders</i> rispetto all'erogazione di un determinato servizio/attività/prodotto oppure ai processi di loro realizzazione.
<b>INDICATORI DI ECONOMICITÀ</b>	L'indicatore di economicità misura la capacità di un'amministrazione di erogare i servizi attesi, minimizzando i costi.

Il target è il livello di risultato per il quale si considera adeguatamente raggiunto l'obiettivo. Si potrebbe anche definire come la quantificazione dell'obiettivo nella dimensione misurata dall'indicatore. Deve essere definito in modo coerente sulla base di risultati maturati in precedenza dall'amministrazione (*trend* temporale – valore medio storico) oppure tramite il confronto con realtà esterne (*benchmarking*) e deve essere sfidante e ambizioso e realistico in maniera da stimolare l'azione di miglioramento. Il riferimento deve essere misurabile, preciso e preferibilmente definito in termini quantitativi e temporali. E' in effetti determinante specificare il tempo entro il quale raggiungere i livelli identificati dal target. Di fronte ad obiettivi collegati a più indicatori di performance è necessario associare più target, ovvero un target definito sulla base di una combinazione pesata di più indicatori.

In estrema sintesi si può affermare che confrontando i livelli di performance raggiunti nei target è possibile dedurre se l'obiettivo è stato o meno completato. Nell'ambito della misurazione della performance il valore target deve risultare adeguato non unicamente alle caratteristiche dell'obiettivo operativo ma anche alle risorse (umane, finanziarie e strumentali) ed alle condizioni di normale svolgimento delle attività nelle aree alle quali l'obiettivo è stato assegnato. Per fare in modo che un obiettivo possa essere realisticamente sfidante e misurabile è opportuno che non venga assegnato un numero eccessivo di obiettivi ciascuno con un peso irrisorio, in linea con quanto indicato per ciascuna categoria contrattuale dalle schede di valutazione allegate al presente documento.

## 5. MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

*“Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti [...]”.*

Art. 3 c. 2 D.Lgs. 150/2009

- *“L’attuazione delle politiche volte alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;*
- *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;*
- *La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive;*
- *La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell’organizzazione delle competenze professionali e le capacità di attuazione di piani e programmi;*
- *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;*
- *L’efficienza nell’impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all’ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;*
- *La qualità e la quantità dei servizi erogati;*
- *Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.”*

Art. 8 D.Lgs. 150/2009

Il sistema di misurazione e valutazione riguarda la performance organizzativa, nella duplice accezione di risultati raggiunti dalle strutture e dall’organizzazione nel suo complesso, e la performance individuale, ovvero quella del personale, dirigenziale e non dirigenziale, sia a tempo indeterminato che a tempo determinato.

Il valore della performance organizzativa esprime dunque il risultato raggiunto dall’ente complessivamente e nelle sue varie articolazioni nel perseguimento degli obiettivi istituzionali, strategici e operativi.

Nella logica sinergica introdotta da ANVUR tra i piani dell’attività accademica e dell’attività amministrativa, viene misurata e valutata la riuscita dell’azione amministrativa in funzione della missione dell’istituzione. Pertanto l’ottica con la quale la valutazione deve essere condotta è centrata sulla qualità del contributo offerto dall’organizzazione all’attuazione delle politiche in materia di Didattica, Ricerca, Terza Missione (valutate indipendentemente attraverso i sistemi definiti per ciascuna da ANVUR).

La valutazione della performance organizzativa implica l’adozione di idonei strumenti di misurazione quali-quantitativa, l’analisi degli scostamenti tra target e risultati raggiunti e la motivazione delle relative cause, e la disponibilità di una metodologia di sintesi di

quanto osservato al fine di comporre un quadro d'insieme riguardo l'andamento dell'amministrazione sotto certe dimensioni di valutazione ritenute rilevanti.

Nelle more del rilascio, da parte di ANVUR, di una piattaforma comune di indicatori per la valutazione multidimensionale della performance organizzativa degli atenei, che renda le misurazioni standardizzate e confrontabili con altre realtà, l'Ateneo individua nel proprio Piano Integrato gli elementi (obiettivi, indicatori e target) utili alla misurazione e valutazione della prestazione per ogni struttura amministrativa coinvolta nelle azioni volte al raggiungimento degli obiettivi, secondo la metodologia esposta nella sezione precedente.

Nel Piano Integrato infatti, in coerenza con le linee strategiche delineate dagli organi politici per lo sviluppo della missione (che andranno a costituire le dimensioni di riferimento per la valutazione), sono identificati obiettivi di performance organizzativa, associati ad uno o più degli ambiti di valutazione della prestazione amministrativa definiti in apertura.

Gli obiettivi di performance organizzativa potranno distinguersi secondo l'origine in:

- obiettivi operativi derivanti dal Piano Strategico: realizzano gli interventi indicati nel Piano Strategico per il perseguimento del disegno politico, attualizzandoli in programmi di azione amministrativa in funzione delle risorse umane, finanziarie e tecnologiche disponibili;
- obiettivi di impulso direzionale: stabiliti dal Direttore Generale a integrazione dei precedenti, come espressione della sua responsabilità di governo delle risorse, valorizzano la componente amministrativa e sviluppano le azioni trasversali, in particolare quelle riferite alla trasparenza delle informazioni e alla prevenzione dei comportamenti illeciti.

Per la costruzione degli obiettivi i Dirigenti delle aree sono coinvolti nella stesura del Piano Integrato, nel quale sono resi espliciti, in termini di coerenza e allineamento tra obiettivi e indicatori, il collegamento con la programmazione economico-finanziaria e l'integrazione tra gli ambiti relativi alla performance, alla qualità, alla trasparenza, all'integrità e alla prevenzione della corruzione.

Dal punto di vista del risultato cui puntano, gli obiettivi di performance organizzativa potranno pertanto caratterizzarsi come:

- obiettivi di processo sui servizi erogati dall'amministrazione: rappresentano la prestazione richiesta alle unità organizzative per il miglioramento continuo della qualità, efficacia ed efficienza del servizio;
- obiettivi progettuali: perseguono un risultato legato ad uno specifico intervento che può esaurirsi nella sua realizzazione ovvero stabilizzarsi, evolvendo negli esercizi successivi verso livelli superiori di performance;
- obiettivi di trasparenza: trasversali a tutti i processi per i quali risiede un obbligo di pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati concernenti l'organizzazione e l'attività dell'amministrazione;

- obiettivi di prevenzione e contrasto dei comportamenti inappropriati e illegali: trasversali a tutti i processi nei quali si prefigurano rischi di corruzione o si temono violazioni del codice etico o del codice di comportamento;
- obiettivi di valorizzazione delle risorse: volgono al contenimento della spesa, all'ottimizzazione nell'acquisizione e utilizzo dei beni logistici e strumentali, e all'aumento delle competenze del personale, come elementi di crescita dell'amministrazione;
- obiettivi di miglioramento della *customer satisfaction*: indicano il livello atteso di soddisfazione percepita dagli *stakeholders* su processi specifici e complessivamente rispetto all'azione dell'amministrazione, rilevato attraverso apposite indagini, tra le quali assume particolare rilevanza l'indagine sul benessere organizzativo condotta dal Nucleo di Valutazione, i cui esiti confluiscono nella valutazione individuale del Direttore Generale e devono essere presi in considerazione nel piano di miglioramento.

Il Piano Integrato articola poi ogni obiettivo operativo definendo le azioni, la tempistica, le risorse economiche, umane e strumentali e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Ad ogni obiettivo sono associati uno o più indicatori e i relativi target, sulla base dei quali la performance sarà misurata e valutata.

Saranno preferiti indicatori oggettivi degli obiettivi e delle azioni identificate: se il volume delle prestazioni amministrative rese sarà misurato per lo più attraverso indicatori di *output*, il grado di miglioramento della performance sarà valutato prevalentemente attraverso una opportuna scelta e combinazione di indicatori quali-quantitativi di efficienza, efficacia, qualità, economicità. Eventuali ricadute di impatto previste in conseguenza dell'azione amministrativa saranno identificate mediante idonei indicatori di *outcome*.

La misurazione dei risultati dell'organizzazione consiste nell'attività di controllo periodico e sistematico del grado di attuazione degli obiettivi e delle azioni rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione.

L'amministrazione prevede almeno un monitoraggio intermedio (da svolgersi non oltre la metà del periodo di esercizio o a scadenze regolari distribuite proporzionalmente nell'arco dell'anno) sul grado di attuazione degli obiettivi rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione al fine di intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive in corso d'opera, per evitare lo scostamento rispetto al target prefissato al momento della rendicontazione dei risultati.

In caso di obiettivi con un target pluriennale il controllo annuale avrà ad oggetto una verifica della consistenza tra il valore misurato dell'indicatore e il suo target pluriennale.

Nei momenti previsti per il monitoraggio l'Ateneo misura i valori degli indicatori individuati per ciascuna azione; la valutazione deve integrare dati quantitativi e aspetti qualitativi del lavoro svolto. L'obiettivo di performance organizzativa si intende

raggiunto quando i risultati riscontrati per ogni singola azione collegata all'obiettivo collimano con il target, secondo il sistema di pesature individuato in fase di programmazione.

Eventuali rimodulazioni delle azioni necessarie per raggiungere l'obiettivo o dei target in caso di scostamento rispetto a quanto prefissato dovranno essere giustificate e documentate alla luce di concrete modifiche di scenario che rendano infattibile il programma, e saranno oggetto di modifica nel Piano Integrato, previo parere positivo da parte degli Organi di Governo. Qualsiasi modifica apportata al Piano integrato durante il corso dell'anno e approvata dagli Organi di Governo, andrà tempestivamente comunicata al Nucleo di Valutazione ai fini della valutazione della performance organizzativa.

La rappresentazione della valutazione all'interno e all'esterno dell'amministrazione avviene con la pubblicazione della Relazione della Performance sul "Portale della trasparenza" dell'ANVUR e sul sito web dell'Ateneo, che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai target attesi per gli obiettivi individuati per il miglioramento dell'organizzazione in relazione alle risorse utilizzate.

La Relazione della Performance è soggetta alla validazione del Nucleo.

## 6. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale	
1.	<i>"[...] dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità [...]"</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;</i></li> <li>➤ <i>Raggiungimento di specifici obiettivi individuali;</i></li> <li>➤ <i>Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;</i></li> <li>➤ <i>Capacità di valutazione dei propri collaboratori [...].</i></li> </ul>
2.	<i>"[...]del personale [...]"</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;</i></li> <li>➤ <i>Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.</i></li> </ul>
<i>Art. 9 D.Lgs. 150/2009</i>	

L'attività di valutazione delle prestazioni individuali, oltre ad adempiere alle richieste normative dettate dalla normativa di legge e dal vigente CCNL, ha lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e nelle azioni dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno, al fine di motivare e coinvolgere il personale in merito alle attività svolte; l'inserimento di un processo strutturato e formalizzato di assegnazione degli obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione, di confronto fra i soggetti interessati, comporta uno scambio costante che consente di individuare dei percorsi di crescita delle competenze del personale anche attraverso formazione ed attività dedicate.

Il confronto reciproco trova il suo momento apicale nel colloquio individuale tra il valutatore ed il valutato attraverso la consegna della scheda relativa al raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno precedente, con la stesura del correlato Piano di miglioramento individuale sulla base delle criticità emerse nella valutazione. Il Piano di miglioramento deve prevedere l'identificazione da parte del valutatore di azioni volte al superamento delle difficoltà rilevate.

Oltre all'individuazione dei criteri per la distribuzione degli incentivi al personale un sistema coerente di assegnazione, misurazione e valutazione dei risultati può portare, attraverso un proficuo confronto fra le parti, ad uno sviluppo individuale ed organizzativo più finalizzato ad obiettivi di sviluppo dei servizi ai propri *stakeholders*.

L'Ateneo valuta la performance individuale del personale con incarico dirigenziale e del personale tecnico amministrativo, anche in relazione ai diversi tipi di responsabilità affidati ai singoli dipendenti e alla categoria di appartenenza.

In particolare possono essere quindi individuate le seguenti figure soggette a valutazione:

- Direttore Generale
- Dirigenti
- Personale di categoria EP con funzione di Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)
- Personale di categoria EP con funzione di Responsabilità
- Personale di categoria EP senza incarichi di Responsabilità
- Personale di categoria C e D con incarico di Responsabilità
- Personale di categoria B, C e D con incarico di Funzione Specialistica
- Personale di categoria B, C e D senza incarico
- Personale B, C, D ed EP Tecnico di Dipartimento in supporto alle attività di Ricerca

I soggetti sopra elencati vengono valutati, a seconda della tipologia, della struttura di appartenenza e del tipo di incarico da uno o più dei seguenti soggetti:

- Organi di Ateneo
- Direttore Generale
- Dirigenti
- Direttori di Dipartimento
- Responsabili Amministrativi di Dipartimento (RAD)
- Direttori Tecnici

Nello schema seguente è visibile la matrice di interazione fra valutatori e valutati:

Valutatore Valutato	Consiglio di Amministrazione	Nucleo di Valutazione	Direttore Generale	Dirigenti di Area	Direttori di Dipartimento	Direttori Tecnici	RAD
Direttore Generale	✓ (approva valutazione)	✓ (esprime parere valutazione)					
Dirigenti			✓				
Personale di categoria EP con funzione di Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)			✓		✓		
Personale di categoria EP con funzione di Responsabilità			✓ (affidenti ad Centri)	✓ (affidenti ad Aree)	✓(*) (affidenti ad Centri)		

Valutatore	Consiglio di Amministrazione	Nucleo di Valutazione	Direttore Generale	Dirigenti di Area	Direttori di Dipartimento	Direttori Tecnici	RAD
Valutato Personale di categoria EP senza incarichi di Responsabilità				✓ (affidenti ad Aree)			✓ (affidenti a Dipartimenti e Scuole)
Personale di categoria C e D con incarico di Responsabilità				✓ (affidenti ad Aree)			✓ (affidenti a Dipartimenti e Scuole)
Personale di categoria C e D con incarico di Funzione Specialistica				✓ (affidenti ad Aree)			✓ (affidenti a Dipartimenti e Scuole)
Personale di categoria B, C e D senza incarico				✓ (affidenti ad Aree)		✓ (affidenti a Centri)	✓ (affidenti a Dipartimenti e Scuole)
Personale B, C, D ed EP Tecnico di Dipartimento in supporto alle attività di Ricerca					✓		

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

Il personale è valutato, a seconda della tipologia della categoria e all'eventuale incarico, su diversi ambiti, in particolare su:

- Valutazione della Performance organizzativa (da intendersi come presidio sul raggiungimento di tutti gli obiettivi a livello organizzativo e funzionale assegnati ai Dirigenti);
- Valutazione delle Capacità manageriali e dei Comportamenti organizzativi;
- Valutazione delle Performance individuale su obiettivi relativi alla propria Funzione;
- Valutazione delle Performance individuale su obiettivi di derivazione da Piano Strategico;
- Coinvolgimento su progetti.

Gli ambiti di valutazione sono riportati nello schema seguente e dettagliati successivamente per ogni tipologia:

Ambito di valutazione	Performance Organizzativa	Capacità Manageriali e Comportamenti Organizzativi	Performance Individuale di Funzione	Performance Individuale su azioni derivanti da Piano Strategico	Coinvolgimento su Progetti
Soggetto Valutato					
Direttore Generale	✓	✓	✓	✓	
Dirigenti (*)		✓	✓	✓	

Ambito di valutazione	Performance Organizzativa	Capacità Manageriali e Comportamenti Organizzativi	Performance Individuale di Funzione	Performance Individuale su azioni derivanti da Piano Strategico	Coinvolgimento su Progetti
Soggetto Valutato					
Personale di categoria EP con funzione di Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)		✓	✓	✓	
Personale di categoria EP con funzione di Responsabilità		✓	✓	✓	
Personale di categoria EP senza incarichi di Responsabilità		✓	✓	✓ (eventuale)	
Personale di categoria C e D con incarico di Responsabilità (ex. art. 91, comma 3 CCNL)		✓	✓	✓ (eventuale)	
Personale di categoria B, C e D con incarico di Funzione Specialistica (ex. art. 91, comma 1 CCNL)		✓	✓	✓ (eventuale)	
Personale di categoria B, C e D senza incarico		✓			✓

(\*) per i Dirigenti è anche presente una sezione con un giudizio qualitativo relativo all'adeguatezza rispetto al ruolo assegnato

All'interno dei singoli ambiti vengono valutati i seguenti aspetti a seconda delle responsabilità e funzioni svolte:

- Valutazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi:

*ambiti generali di valutazione*

- Capacità di pianificazione delle azioni in relazione a tempi e risorse
- Capacità di elaborare soluzioni al variare delle risorse assegnate e degli obiettivi
- Rispetto delle scadenze e degli adempimenti di natura normativa
- Efficace diffusione delle informazioni rilevanti per il contesto organizzativo
- Attenzione ai rapporti con gli utenti interni ed esterni
- Cooperazione con dipendenti/responsabili/dirigenti di altre strutture per il raggiungimento di obiettivi comuni

*ambiti di valutazione derivanti dalla gestione del personale*

- Capacità di coinvolgimento dei collaboratori
- Valorizzazione del personale assegnato
- Miglioramento del benessere organizzativo sui luoghi di lavoro

- Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi
- Applicazione del Codice di Comportamento

*ambiti di valutazione derivanti dalla gestione del budget*

- Gestione e controllo del budget
- Valutazione delle Performance individuale su obiettivi relativi alla propria Funzione:
  - Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati relativi allo svolgimento di attività proprie della struttura di afferenza
  - Attività di promozione della trasparenza e finalizzate alla prevenzione della corruzione in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione
- Valutazione delle Performance individuale su obiettivi di derivazione dal Piano Strategico
  - Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati in relazione al contributo della propria struttura al raggiungimento degli obiettivi individuati dal Piano Strategico

Per ogni campo sono definiti:

- Ambito o obiettivo di riferimento;
- Eventuali altre strutture coinvolte (per performance su obiettivi);
- Indicatore (per performance su obiettivi);
- Target in termini di comportamento atteso (per capacità manageriali e comportamenti organizzativi);
- Target in termini di valore da raggiungere nell'anno (per performance su obiettivi);
- Metrica di valutazione con la definizione delle percentuali di valutazione del risultato in relazione al diverso stato di raggiungimento dell'obiettivo (per performance su obiettivi);
- Metrica di valutazione come percentuale di esibizione del comportamento richiesto (per capacità manageriali e comportamenti organizzativi: sistematicamente - 100%, molto spesso – 75%, spesso – 50%, raramente – 25%, mai – 0%);
- Peso % del singolo obiettivo.

Ciò posto si descrive di seguito il sistema valutativo dei diversi soggetti specificando:

- Finalità
- Soggetti coinvolti

- Oggetto della valutazione
- Metodologia

### **La valutazione del Direttore Generale**

Per il Direttore Generale, organo di Ateneo ex Legge n. 240/2010, è definito il seguente sistema di valutazione:

- a) il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, attribuisce annualmente al Direttore generale gli obiettivi che dovrà perseguire nel corso dell'esercizio. L'attribuzione avviene contestualmente all'approvazione del Piano Integrato delle Performance, successivamente all'approvazione del Bilancio di Previsione e del Piano Strategico, e comunque entro la fine del mese di gennaio;
- b) a partire dal mese di gennaio dell'anno successivo e comunque non oltre il mese di giugno, il Direttore Generale presenta la relazione sull'attività svolta al Rettore ed al Nucleo di Valutazione (per le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione);
- c) il Nucleo propone la valutazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore Generale dal Consiglio di Amministrazione anche in riferimento ai risultati di performance organizzativa dell'Ateneo (ex art. 14. co. 4, lettera e), Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150);
- d) il Rettore porta all'attenzione del Consiglio di Amministrazione la proposta del Nucleo di Valutazione affinché possa essere deliberato il raggiungimento degli obiettivi da parte del Direttore Generale per l'anno appena trascorso.

La valutazione del Direttore Generale si basa sui seguenti elementi:

- 1 il raggiungimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo;
- 2 il raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione e inseriti nel Piano Integrato della Performance;
- 3 la valutazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi;
- 4 la valutazione dell'impatto del Piano di Miglioramento attraverso il risultato delle indagini sul benessere organizzativo;
- 5 le attività di promozione della trasparenza e finalizzate alla prevenzione della corruzione in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione

Per quanto riguarda i primi due elementi si rimanda a quanto detto relativamente agli obiettivi di performance e ai comportamenti organizzativi e manageriali.

Il risultato delle indagini del benessere organizzativo nei suoi tre ambiti di rilevazione (livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione, la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale),

quali strumenti utili per raccogliere riscontri dal basso verso l'alto, permettono di cogliere valutazioni qualitative sull'organizzazione e sui comportamenti manageriali utili per la predisposizione di azioni miglioramento.

Le attività di promozione della trasparenza e finalizzate alla prevenzione della corruzione in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione sono elementi che nell'ottica espressa dal nuovo Piano integrato corrispondono a funzioni trasversali a tutta l'organizzazione e che si manifestano nell'adozione di obiettivi generali il cui criterio di valutazione è basato su un insieme di indicatori d'Ateneo individuati nel piano integrato delle performance.

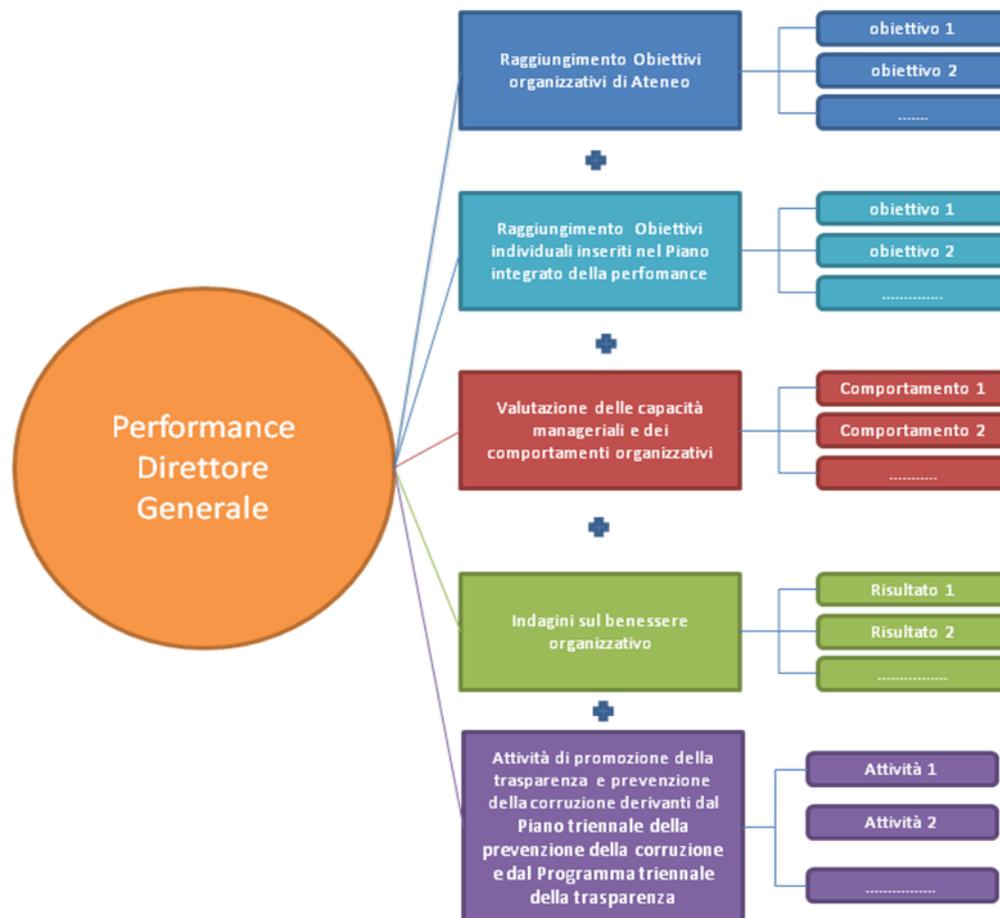
Nella selezione degli obiettivi si tiene conto dell'effettivo impatto che l'azione del Direttore Generale può avere sui processi a rischio dell'Ateneo.

Ognuno di questi elementi, attraverso l'attribuzione di un peso percentuale, contribuisce alla definizione della performance del Direttore Generale in misura variabile (vedi tabella).

	Elemento	Peso
PERFORMANCE DEL DIRETTORE GENERALE	Raggiungimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo	35 %
	Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione e recepiti nel Piano integrato della performance	35 %
	Valutazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi, anche in riferimento al rispetto del Codice di Comportamento	10 %
	Valutazione dell'impatto del Piano di Miglioramento attraverso il risultato delle indagini sul benessere organizzativo	10 %
	Attività di promozione della trasparenza e finalizzate alla prevenzione della corruzione in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione	10 %

Ogni elemento è a sua volta suddiviso in varie sottoarticolazioni, corrispondenti alle diverse dimensioni valutative legate a ruolo e competenze generali ciascuna con un suo peso e un proprio criterio di valutazione, in termini di indicatori, target e metrica.

La valutazione del Direttore Generale è sintetizzata nel seguente schema:



### La valutazione dei Dirigenti

Come previsto dal CCNL AREA VII (Ricerca e Università - Dirigenziale), in particolare nell'art. 26, le amministrazioni devono prevedere che la retribuzione di risultato debba essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione che la retribuzione di risultato sia attribuita sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi.

Il sistema retributivo dei Dirigenti di Ateneo è attualmente definito dall'applicazione delle Linee Guida per la Riorganizzazione delle Funzioni Tecnico-Amministrative di Ateneo come da delibera Decreto del Rettore n. 236 prot. 26330 del 27/2/2015 sintetizzato nell'Allegato 1.

L'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti di Ateneo, da attuarsi attraverso apposita scheda (allegato A) entro il mese successivo all'approvazione del Piano Integrato di ogni

anno, rappresenta lo strumento di formalizzazione dell'impulso direzionale all'interno dell'Amministrazione.

Vengono valutati in particolare, per le figure dirigenziali, attraverso appositi indicatori:

1. Capacità manageriali (valorizzazione e coinvolgimento del personale e, in generale, capacità di gestione delle risorse assegnate) e comportamenti organizzativi (capacità di organizzazione della struttura affidata, di individuare le soluzioni organizzative idonee ed ottimizzazioni di processo, verifica del rispetto del Codice di Comportamento) – 20% della valutazione;
2. Valutazione delle performance individuale su obiettivi relativi alla propria Funzione) – 40% della valutazione (di cui 10% su attività derivanti dagli obblighi normativi di promozione della trasparenza e dal Programma Triennale della Trasparenza, dal 5% al 10% su attività in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione ed il restante su obiettivi, con un peso singolo non inferiore al 5%, derivanti dalla performance amministrativa);
3. Valutazione delle performance individuale su obiettivi di derivazione da Piano Strategico) – 40% della valutazione (su obiettivi, con un peso singolo non inferiore al 5%, di derivazione diretta o indiretta dal Piano Strategico);
4. Valutazione dell'adeguatezza del Dirigente rispetto al ruolo assegnato (valutazione del Direttore Generale da utilizzare nel caso di medesimo risultato di performance individuale in cui più del 30% dei Dirigenti risulti collocato in prima fascia di merito, art. 26 CCNL 2006-2009 Comparto Dirigenti Area VII).

Oggetto della valutazione sono quindi, oltre alle capacità manageriali ed organizzative, obiettivi legati all'organizzazione o ad attività di funzionamento ritenute determinanti dalla Direzione anche ai fini dell'attuazione delle Linee Strategiche di Ateneo.

La pesatura dei singoli obiettivi è negoziata dalla Direzione Generale con i singoli Dirigenti, in fase di assegnazione, all'interno dei valori sopra individuati.

A ciascun Dirigente possono essere inoltre assegnati degli incarichi legati ad obiettivi trasversali e strategici che saranno valutati relativamente ad appositi obiettivi di performance (allegato B).

All'atto del conferimento degli incarichi, oltre alla scheda degli obiettivi, vengono assegnate ai dirigenti le risorse economiche (budget), strumentali ed umane ritenute funzionali al raggiungimento degli stessi, che possono essere attribuite e negoziate di anno in anno. Il bilancio di previsione annuale, contestuale alla negoziazione del budget per le singole aree dirigenziali, sarà predisposto in coerenza con quanto definito attraverso l'assegnazione degli obiettivi e delle risorse.

## La valutazione del personale tecnico-amministrativo

### Personale di cat. EP

Il personale inquadrato nella categoria EP si connota per peculiari caratteristiche e prerogative che lo distinguono dal restante personale; è infatti dotato di un particolare grado di autonomia (relativo alla soluzione di problemi complessi di carattere professionale e/o organizzativo) e 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. Ciò comporta la specifica finalizzazione ed orientamento delle attività svolte ai risultati da conseguire. In tal senso si esprime il CCNL laddove espressamente prevede che il personale EP costituisca una risorsa fondamentale per il perseguimento degli obiettivi delle amministrazioni (art. 71 CCNL).

Inoltre 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 (art. 75 CCNL); i risultati dell'attività svolta dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi sopra detti sono oggetto di valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'Amministrazione.

In altri termini è proprio il CCNL a prevedere che il personale di categoria EP sia istituzionalmente posto, in relazione alla intrinseca professionalità, a presidiare processi particolarmente complessi o l'adozione di atti, relativi a procedimenti amministrativi ed al termine della fase istruttoria, con particolare grado di responsabilità verso l'esterno.

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

Il sistema retributivo degli EP attualmente usato e definito nelle Linee Guida per la Riorganizzazione delle Funzioni Tecnico-Amministrative di Ateneo prevede, all'interno della retribuzione di risultato, sia una quota base variabile a seconda del diverso ruolo assegnato, e comunque non inferiore al 10% (art. 76 c.4 del CCNL del Comparto Università del 16/10/2008), ed una eventuale quota aggiuntiva, che concorre al raggiungimento della massima retribuzione di risultato erogabile del 30%, legata all'assegnazione di particolari obiettivi di derivazione dal Piano Strategico.

Il sistema di valutazione deve tenere quindi conto di tutti i suddetti fattori, che portano ad individuare, in Ateneo, varie figure di categoria EP con o senza incarico, dettagliate come segue.

### Valutazione del personale EP con funzioni di Responsabile Amministrativo di Dipartimento

L'assegnazione degli obiettivi ai RAD deve essere effettuata attraverso apposita scheda (allegato C) entro il mese successivo all'approvazione del Piano Integrato di ogni anno.

Vengono valutati in particolare attraverso appositi indicatori:

- a. Quota base di retribuzione di risultato (totale 100%):
  - Capacità manageriali (valorizzazione e coinvolgimento del personale e, in generale, capacità di gestione delle risorse assegnate) e comportamenti organizzativi (capacità di organizzazione della struttura affidata, di individuare le soluzioni organizzative idonee ed ottimizzazioni di processo, verifica del rispetto del Codice di Comportamento) – 30% della valutazione;
  - Valutazione delle performance individuale su obiettivi relativi alla propria Funzione – 70% della valutazione (di cui 10% su attività derivanti dagli obblighi normativi di promozione della trasparenza e dal Programma Triennale della Trasparenza, dal 5% al 10% su attività in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione ed il restante su obiettivi, con un peso singolo non inferiore al 10%, derivanti dalla performance amministrativa);
- b. Quota aggiuntiva di retribuzione di risultato (totale 100%):
  - Valutazione delle Performance individuale sulla possibile assegnazione di obiettivi di derivazione dal Piano Strategico – (su obiettivi, con un peso singolo non inferiore al 10%);

Le capacità manageriali ed i comportamenti organizzativi sono valutati dal Direttore di Dipartimento.

L'assegnazione e la valutazione degli obiettivi di performance individuale e di struttura sono effettuate, ognuna per le parti di competenza ed in accordo, dal Direttore Generale e dal Direttore del Dipartimento.

L'assegnazione e la valutazione delle performance sugli obiettivi di derivazione da Piano Strategico sono effettuate dal Direttore Generale e/o del Direttore del Dipartimento.

### Valutazione del personale EP afferente alle Aree Dirigenziali con coordinamento di personale

Il personale è suddiviso in tre fasce differenziate, a seconda della tipologia e di processo o attività presidiata.

L'assegnazione degli obiettivi deve essere effettuata attraverso apposita scheda (allegato D) entro il mese successivo all'approvazione del Piano Integrato di ogni anno.

Vengono valutati in particolare attraverso appositi indicatori:

- a. Quota base di retribuzione di risultato (totale 100%):
  - Capacità manageriali (valorizzazione e coinvolgimento del personale e, in generale, capacità di gestione delle risorse assegnate) e comportamenti organizzativi (capacità di organizzazione della struttura affidata, di individuare le soluzioni organizzative idonee ed ottimizzazioni di processo, verifica del rispetto del Codice di Comportamento) – 30% della valutazione;
  - Valutazione delle Performance individuale su obiettivi relativi alla propria Funzione – 70% della valutazione (di cui fino al 10% su eventuali attività derivanti dagli obblighi normativi di promozione della trasparenza e dal Programma Triennale della Trasparenza, fino al 10% su eventuali attività in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione ed il restante su obiettivi, con un peso singolo non inferiore al 10%, derivanti dalla performance amministrativa);
- b. Quota aggiuntiva di retribuzione di risultato (totale 100%):
  - Valutazione delle Performance individuale sulla possibile assegnazione di obiettivi di derivazione dal Piano Strategico – (su obiettivi, con un peso singolo non inferiore al 10%);

Gli obiettivi assegnati devono riflettere quelli individuati per il Dirigente di riferimento in sede di approvazione del Piano Integrato delle Performance. L'assegnazione e la valutazione è effettuata dal Dirigente di riferimento.

#### Valutazione del personale EP con incarico di Direttore Tecnico di Centro

L'assegnazione degli obiettivi ai RAD deve essere effettuata attraverso apposita scheda (allegato E) entro il mese successivo all'approvazione del Piano Integrato di ogni anno. Vengono valutati in particolare attraverso appositi indicatori:

- a. Quota base di retribuzione di risultato (totale 100%):
  - Capacità manageriali (valorizzazione e coinvolgimento del personale e, in generale, capacità di gestione delle risorse assegnate) e comportamenti organizzativi (capacità di organizzazione della struttura affidata, di individuare le soluzioni organizzative idonee ed ottimizzazioni di processo, verifica del rispetto del Codice di Comportamento) – 30% della valutazione;
  - Valutazione delle Performance individuale su obiettivi relativi alla propria Funzione – 70% della valutazione (di cui fino al 10% su eventuali attività derivanti dagli obblighi normativi di promozione della trasparenza e dal Programma Triennale della Trasparenza, fino

al 10% su eventuali attività in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione ed il restante su obiettivi, con un peso singolo non inferiore al 10%, derivanti dalla performance amministrativa);

- b. Quota aggiuntiva di retribuzione di risultato (totale 100%):
  - Valutazione delle Performance individuale sulla possibile assegnazione di obiettivi di derivazione dal Piano Strategico – (su obiettivi, con un peso singolo non inferiore al 10%);

L'assegnazione e la valutazione delle performance sulle capacità manageriali, i comportamenti organizzativi e la valutazione degli obiettivi di performance individuale su obiettivi derivanti dalla propria funzione sono effettuate dal Presidente del Centro in accordo con il Direttore del Dipartimento.

L'assegnazione e la valutazione delle performance sugli obiettivi di derivazione da Piano Strategico sono effettuate dal Direttore Generale in accordo con il Presidente del Centro.

#### Valutazione del personale EP afferente alle Aree Dirigenziali o ai Dipartimenti senza coordinamento di personale

Il personale è suddiviso in tre fasce differenziate, a seconda della tipologia e di processo o attività presidiata.

L'assegnazione degli obiettivi deve essere effettuata attraverso apposita scheda (allegato F) entro il mese successivo all'approvazione del Piano Integrato di ogni anno.

Vengono valutati in particolare attraverso appositi indicatori:

- a. Quota base di retribuzione di risultato (totale 100%):
  - Capacità manageriali (capacità di gestione delle risorse assegnate) e comportamenti organizzativi (capacità di organizzazione della struttura affidata, di individuare le soluzioni organizzative idonee ed ottimizzazioni di processo) – 30% della valutazione;
  - Valutazione delle Performance individuale su obiettivi relativi alla propria Funzione – 70% della valutazione (di cui fino al 10% su eventuali attività derivanti dagli obblighi normativi di promozione della trasparenza e dal Programma Triennale della Trasparenza, fino al 10% su eventuali attività in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione ed il restante su obiettivi, con un peso singolo non inferiore al 10%, derivanti dalla performance amministrativa);
- b. Quota aggiuntiva di retribuzione di risultato (totale 100%):

- Valutazione delle Performance individuale sulla possibile assegnazione di obiettivi di derivazione dal Piano Strategico – (su obiettivi, con un peso singolo non inferiore al 10%);

Gli obiettivi assegnati devono riflettere quelli individuati per il Dirigente di riferimento in sede di approvazione del Piano Integrato delle Performance. L'assegnazione e la valutazione è effettuata dal Dirigente dell'area di riferimento o Direttore di Dipartimento (se svolge attività tecnica di supporto alla ricerca) o Responsabile Amministrativo di Dipartimento (se svolge attività amministrativa).

Personale di cat. D con funzioni di responsabilità (ex. art. 91, comma 3 CCNL)

Il CCNL del comparto Università, art. 91, comma 3, prevede che possano essere assegnati al personale di cat. D, specifici, qualificati incarichi di responsabilità, per le quali è prevista un'indennità accessoria, di importo variabile tenendo conto del livello di responsabilità e della complessità delle competenze attribuite.

L'indennità corrispondente alla funzione ricoperta viene corrisposta per due terzi del valore durante l'anno, mentre il restante terzo viene erogato in correlazione della valutazione in merito ed ai risultati raggiunti, in conformità a quanto previsto dall'art. 91 comma 4, del CCNL.

L'assegnazione degli obiettivi deve essere effettuata attraverso apposita scheda (allegato G) entro il mese successivo all'approvazione del Piano Integrato di ogni anno.

Vengono valutati in particolare attraverso appositi indicatori:

- Capacità manageriali (valorizzazione e coinvolgimento del personale e, in generale, capacità di gestione delle risorse assegnate) e comportamenti organizzativi (capacità di organizzazione della struttura affidata, di individuare le soluzioni organizzative idonee ed ottimizzazioni di processo, verifica del rispetto del Codice di Comportamento) – 20% della valutazione;
- Valutazione delle Performance individuale su obiettivi relativi alla propria funzione – 80% della valutazione (di cui fino al 10% su eventuali attività derivanti dagli obblighi normativi di promozione della trasparenza e dal Programma Triennale della Trasparenza, fino al 10% su eventuali attività in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione ed il restante su obiettivi, con un peso singolo non inferiore al 10%, derivanti dalla performance amministrativa o dalla possibile assegnazione di obiettivi di derivazione dal Piano Strategico);

Gli obiettivi assegnati devono riflettere quelli individuati per il Dirigente di riferimento in sede di approvazione del Piano Integrato delle Performance. L'assegnazione e la valutazione è effettuata dal Dirigente di riferimento.

Personale di cat. B, C o D con funzioni specialistiche (ex. art. 91, comma 1 CCNL)

Il CCNL del comparto Università, art. 91, comma 1, prevede che possano essere assegnati, con specifica indennità, al personale di cat. B, C e D, funzioni specialistiche, in relazione a specifici settori che richiedono alta specializzazione professionale.

L'assegnazione degli obiettivi deve essere effettuata attraverso apposita scheda (allegato H) entro il mese successivo all'approvazione del Piano Integrato di ogni anno.

Vengono valutati in particolare attraverso appositi indicatori:

- Capacità manageriali (capacità di gestione delle risorse assegnate) e comportamenti organizzativi (capacità di organizzazione del lavoro, di individuare le soluzioni organizzative idonee ed ottimizzazioni di processo) – 20% della valutazione;
- Valutazione delle Performance individuale su obiettivi relativi alla propria funzione – 80% della valutazione (di cui fino al 10% su eventuali attività derivanti dagli obblighi normativi di promozione della trasparenza e dal Programma Triennale della Trasparenza, fino al 10% su eventuali attività in attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione ed il restante su obiettivi, con un peso singolo non inferiore al 10%, derivanti dalla performance amministrativa o dalla possibile assegnazione di obiettivi di derivazione dal Piano Strategico);

Gli obiettivi assegnati devono riflettere quelli individuati per il Dirigente di riferimento in sede di approvazione del Piano Integrato delle Performance. L'assegnazione e la valutazione è effettuata dal Dirigente di riferimento.

Personale tecnico-amministrativo di categoria B, C e D, ad esclusione del personale in convenzione)

Secondo quanto stabilito dall'articolo art. 81 del CCNL di Comparto (Sistema di Valutazione) ciascuna Amministrazione procede, 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.

I criteri di valutazione devono inoltre essere comunicati ai dipendenti prima dell'inizio dei relativi periodi di riferimento.

Nell'Ateneo di Firenze l'accordo sindacale del 27 gennaio 2009 "sull'erogazione dell'indennità accessoria mensile, della produttività e il miglioramento dei servizi e delle indennità di turno, di autista, di centralinista e di rischio da radiazioni", siglato dalla Delegazione di Parte Pubblica dell'Ateneo e dalle OO.SS. e R.S.U., ha previsto, nel rispetto dei principi del CCNL, un sistema di incentivazione per il personale di categoria B, C e D improntato al riconoscimento del merito ed alla valorizzazione della qualità della prestazione individuale.

Il sistema si compone di due fasi: la prima nella quale i Dirigenti/Responsabili della valutazione propongono a ciascun dipendente di partecipare ad un progetto, la seconda nella quale i Dirigenti/Responsabili della valutazione valutano i risultati raggiunti da tutto il gruppo di progetto, l'apporto individuale dei singoli dipendenti al progetto e la loro attività lavorativa ordinaria.

L'inserimento dei progetti, il loro collegamento con i dipendenti e la valutazione avvengono tramite l'utilizzo di un apposito applicativo on-line appositamente creato con la collaborazione del Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino (SIAF). In ognuna delle due fasi i singoli dipendenti prendono visione del progetto proposto tramite l'applicativo e possono accettarlo, potendo anche inserire le proprie osservazioni in merito. Allo stesso modo, al termine del periodo previsto per l'espletamento dei progetti, il Dirigente/Responsabile della valutazione inserisce on-line la propria valutazione sui risultati ottenuti dal progetto e la valutazione dei singoli dipendenti, che hanno nuovamente la possibilità di accettazione della valutazione e dell'inserimento di eventuali annotazioni.

Nel caso in cui il progetto sia stato proposto da un Dirigente diverso rispetto a quello di afferenza del dipendente, al primo competerà la valutazione del progetto, al secondo spetterà la valutazione individuale.

Nel caso in cui il dipendente contesti la valutazione assegnata può chiedere, in prima battuta, un colloquio con il Dirigente/Responsabile della valutazione e, qualora ciò non sia risolutivo, un colloquio con il Direttore Generale, secondo quanto stabilito dall'Accordo Sindacale.

In ciascuna delle due fasi l'accordo prevede, altresì, che i Dirigenti/Responsabili della valutazione effettuino degli incontri con il personale coinvolto sia per la presentazione del progetto, per il monitoraggio e per la presentazione dei suoi risultati.

La scheda di valutazione si compone di 3 parti, relative a:

- Progetto proposto, il cui valore sul punteggio finale ha un peso di 10 punti su 28, strutturata per valutare il grado di raggiungimento dell'obiettivo del progetto e suddivisa ulteriormente in:
  - titolo del progetto;
  - ambito del progetto;
  - descrizione sintetica del progetto;
  - obiettivi e finalità;
  - indicazioni fasi / macro attività;
  - risultati attesi;
  - indicatori qualitativi, quantitativi e temporali per il raggiungimento degli obiettivi.
- Contributo individuale al progetto, in cui si valuta il contributo del singolo dipendente all'attuazione del progetto, il cui valore assegnabile è di 10 punti su 28.
- Attività ordinaria del dipendente, il cui valore complessivo sul punteggio finale ha un peso di 8 punti su 28, che valuta proposto sulle prestazioni individuali in merito allo svolgimento dell'ordinaria attività lavorativa che tenga conto dei seguenti elementi:
  - 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.

In relazione al punteggio conseguito, il dipendente risulta collocato in una delle seguenti fasce:

- Fascia Base: punteggio fino a 5 punti
- Fascia III: punteggio da 6 a 12 punti
- Fascia II: punteggio da 13 a 20 punti
- Fascia I: punteggio da 21 a 28 punti

Rispetto a tale suddivisione in fasce sarà poi corrisposta la retribuzione corrispondente, che corrisponde a:

- Fascia Base: 50% della retribuzione di risultato
- Fascia III: 67,5% della retribuzione di risultato
- Fascia II: 85% della retribuzione di risultato

- Fascia I: 100% della retribuzione di risultato

Per facilitare il processo di valutazione sono state inoltre introdotte due figure intermedie fra il personale ed il Responsabile della Valutazione:

- Il referente compilatore: svolge la funzione di inserimento dei progetti e, nella seconda fase, della valutazione degli stessi, sull'applicativo informatico. I dati inseriti devono essere, comunque, sempre confermati dal Dirigente/Responsabile della Valutazione;
- Il referente intermedio: inserisce e predispone sull'applicativo la valutazione dell'attività dei singoli dipendenti. La scelta finale sulla valutazione da assegnare resta, comunque, sempre a carico del singolo Responsabile della valutazione. In genere questa figura corrisponde con un responsabile di ufficio/ di processo o, nei Dipartimenti, con un docente referente dell'attività di uno o più tecnici.

Gli ambiti di interesse nei quali possono essere attivati i progetti in coerenza con le linee di piano e azioni di miglioramento impostate sono individuati di anno in anno alla luce dei contenuti espressi nel piano integrato della performance.

## 7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

### Coerenza tra obiettivi di performance e obiettivi di bilancio

*“[...] illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati [...]”*

*Art. 19 D.Lgs. 91/2011*

La legge 240/2010, art. 5 comma 1, lett. b) e 4, lett. a) e il relativo decreto attuativo (d.lgs. 18/2012) hanno previsto che le università, a partire dal 2014, si dotassero di un bilancio unico e di un sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica. L'Ateneo fiorentino ha deciso di anticipare parte della suddetta prescrizione normativa nel 2013, e quindi, pur proseguendo nel regime di contabilità finanziaria, ha adottato una struttura di bilancio unico al fine di rendere più agevole il successivo passaggio al regime di contabilità economico-patrimoniale, effettuato poi nell'anno 2014.

Il passaggio al sistema di contabilità economico-patrimoniale ha reso possibile una lettura del bilancio per natura e destinazione, rendendo possibile una pianificazione e gestione finanziaria legata ai principi del “*budgeting*” e quindi funzionale alla pianificazione strategica dei costi.

Tale sistema consentirà di valutare l'impatto delle politiche di investimento e di gestione dei costi (utilizzando obiettivi e indicatori finanziari ad essi strettamente collegati) a confronto con i risultati prefissati e raggiunti.

La completa implementazione di un sistema di valutazione per obiettivi integrato con una valutazione dell'impatto e dei risultati su specifiche voci di bilancio non può prescindere dall'adozione di un piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio.

In tal senso il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 18 settembre 2012 fornisce le indicazioni per la definizione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio. In particolare il piano dovrà:

- illustrare gli obiettivi perseguiti attraverso i programmi di spesa del bilancio, in termini di livello, copertura e qualità dei servizi erogati, nonché la finalità ultima correlata agli effetti sulla collettività, al sistema economico e al contesto di riferimento;
- fornire per ogni programma di spesa una descrizione sintetica degli obiettivi, delle attività, dei potenziali destinatari ad esso riferibili, dell'arco temporale di

riferimento, oltre ad un numero di indicatori che consenta di misurare ogni singolo obiettivo e monitorarne la realizzazione.

Ogni indicatore dovrà essere definito attraverso:

- l'individuazione della tipologia oltre alla specifica di ciò che esso misura e di quale sia l'unità di misura di riferimento;
- il metodo o l'algoritmo di calcolo e la fonte dei dati dalla quale saranno ricavate le informazioni necessarie al suo calcolo;
- il risultato atteso con riferimento alla tempistica di realizzazione;
- l'andamento del triennio precedente;
- una tipologia di classificazione tra indicatori di realizzazione fisica (prodotti o servizi erogati), di risultato (esito del programma di spesa), di impatto (effetti sugli *stakeholders*), di stato di realizzazione finanziaria,

L'implementazione di un adeguato "Piano degli Indicatori" consentirà di valutare con una maggiore profondità di analisi l'impatto sul sistema finanziario dell'attuazione degli indirizzi strategici dell'Ateneo.

## 8. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

*“[...] per effetto della concreta implementazione del sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli.”*

*Sez. 4 Delibera CIVIT 104/2010*

Per procedure di conciliazione di cui all'art. 7 c. 3 lett. b) del D.lgs. 150/2009 si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale per prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Si tratta di procedure che costituiscono una fase eventuale al processo di valutazione, finalizzate al raggiungimento di un accordo tra le parti, e il cui esperimento nelle more dell'eventuale attuazione non è idoneo a sospendere il procedimento valutativo e gli effetti da esso derivanti.

Tali procedure volte alla soluzione di contrasti sorti tra gli attori del processo valutativo (i valutatori e i valutati) nell'ambito della valutazione della performance individuale, devono rispettare i principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità tenendo conto anche del principio del contraddittorio e delle prerogative sindacali in materia.

La Delibera CIVIT 124/2010, inoltre, intervenendo in materia, ha chiarito che l'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione può essere 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 questo, nel caso in cui alla fine del processo di valutazione insorgano conflitti, si è deciso di introdurre una procedura conciliativa atta a risolvere le situazioni di contrasto, che per il personale tecnico amministrativo 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 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 articolata nelle seguenti fasi e tempi:

- 1 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;
- 2 istruzione della pratica, convocazione della Commissione di Conciliazione 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 recente Legge 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).