



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Sistema di misurazione e valutazione della performance

ANNO 2018



PRESENTAZIONE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance è il documento che descrive i principi e le modalità di applicazione nell'Ateneo fiorentino del ciclo di gestione integrato della performance. Pur avendo ad oggetto nello specifico i criteri di valutazione dell'attività amministrativa, nella logica promossa dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) promuove la **valutazione integrata e multidimensionale dei risultati conseguiti dall'ateneo nelle missioni istituzionali, negli obiettivi strategici e nella gestione amministrativa**.

Il Sistema è stato oggetto di profonda revisione rispetto alle versioni precedenti per adattarlo ai mutamenti intercorsi nel contesto organizzativo e normativo¹ e per renderlo più efficace nella sua funzione. Infatti:

- asseconda il riassetto delle funzioni tecnico-amministrative di Ateneo, iniziato nel 2015 e giunto a compimento nel 2017 con la sottoarticolazione delle strutture dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e delle Scuole (Decreti del Direttore Generale nn. 591, 641 e 770 del 2017, <https://www.unifi.it/vp-8133-organigramma.html>). Con il nuovo funzionigramma (https://www.unifi.it/upload/sub/ateneo/organigramma/allegatoA_funzionigramma_modificato2.pdf), è stata aggiornata la *mission* delle strutture e sono stati definiti e assegnati gli incarichi di responsabilità sugli snodi principali dei processi. La riorganizzazione è volta a favorire in tutte le articolazioni dell'Ateneo una visione unitaria, la condivisione delle scelte e la partecipazione coesa ai programmi attuativi, attraverso la creazione di reti professionali tra le funzioni amministrative centrali e periferiche e lo sviluppo di relazioni e sinergie utili al conseguimento degli obiettivi generali dell'Ateneo e alla soddisfazione degli *stakeholder*.
- recepisce gli spunti di riflessione suggeriti dal feedback di ANVUR al Piano Integrato 2017-2019, dalle osservazioni del Nucleo di Valutazione sulla gestione del ciclo della performance e dall'aggiornamento della normativa in materia (D.Lgs. 74/2017), in particolare dando maggiore peso alla valutazione della performance organizzativa e alla partecipazione degli *stakeholder* nei processi di programmazione e valutazione dei risultati, in piena condivisione con i principi seguiti nella riorganizzazione.

Il principio fondante il nuovo Sistema è quello della **responsabilità diffusa e condivisa** in tutte le articolazioni organizzative (comprese quelle decentrate, in particolare Dipartimenti e Scuole) rispetto agli obiettivi di performance dell'Ateneo, ai risultati conseguiti e alla soddisfazione degli *stakeholder*. Questa impostazione comporta un cambio di prospettiva notevole sia per l'amministrazione, che deve implementare le

¹ Si rimanda alle edizioni precedenti del Sistema per una trattazione più estesa dell'evoluzione normativa in materia (<https://www.unifi.it/cmpro-v-p-9673.html>) e all'appendice del presente documento per una presentazione sintetica delle norme essenziali e attuali.

soluzioni organizzative e tecniche necessarie a promuovere e rispettare il nuovo impianto metodologico, sia per il personale tecnico-amministrativo, che si vedrà valutato non solo in funzione delle capacità e delle attività individuali, ma anche e soprattutto dei risultati collettivi dell'amministrazione, cui contribuisce come la tessera di un mosaico al disegno generale.

Nel primo anno di applicazione è pertanto possibile che il nuovo sistema debba affrontare problematiche concrete anche impreviste, oltre a quelle in parte attese e connesse:

- allo sviluppo degli strumenti di attuazione (processi di partecipazione alla programmazione e valutazione, *performance budgeting*, applicativi per la gestione della valutazione della performance organizzativa);
- ad alcune debolezze ancora insite nel sistema (elementi di misura dell'efficacia reale dei processi e dei servizi, modalità utilizzo dei risultati delle indagini di *customer satisfaction* e delle rilevazioni sull'efficienza, differenziazione dei giudizi individuali, soggettività di alcune valutazioni, parziale scollamento del sistema di valutazione del personale senza incarichi dal metodo generale di condivisione dei risultati della performance organizzativa);
- al contenimento delle disparità di trattamento rispetto ai sistemi di valutazione individuali precedenti, maggiormente basati sulle prestazioni del singolo, per un passaggio graduale e ben accetto da parte del personale.

Tali fattori, che nella costruzione del nuovo sistema sono stati ampiamente discussi, rimangono come ambiti di miglioramento di cui l'amministrazione è consapevole e sui quali intende continuare a lavorare per la maturazione continua della cultura delle qualità dell'amministrazione.

INDICE

1. IL CICLO INTEGRATO DELLE PERFORMANCE	1
1.1 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ	3
1.2 FASI E SCADENZE	4
1.2.1 PROGRAMMAZIONE	7
1.2.2 MISURAZIONE DEI RISULTATI	8
1.2.3 MONITORAGGI	8
1.2.4 VALUTAZIONE FINALE E RENDICONTAZIONE	9
1.3 SISTEMI INFORMATIVI	10
2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	12
2.1 PERFORMANCE ISTITUZIONALE	12
2.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO	14
2.2.1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO	19
2.3 PERFORMANCE DELLE STRUTTURE	20
2.3.1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE STRUTTURE	22
3. PERFORMANCE INDIVIDUALI	26
3.1 VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DI FUNZIONE	29
3.2 VALUTAZIONE DELLE CAPACITÀ MANAGERIALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	29
3.3 LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	33
3.4 LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI	34
3.5 LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO CON INCARICO	35
3.6 PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO DI CATEGORIA B, C E D SENZA INCARICO	39
3.7 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	42
4. RACCORDO CON LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA	45
5. RACCORDO CON TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	46

1. IL CICLO INTEGRATO DELLE PERFORMANCE

Finalità del ciclo delle performance

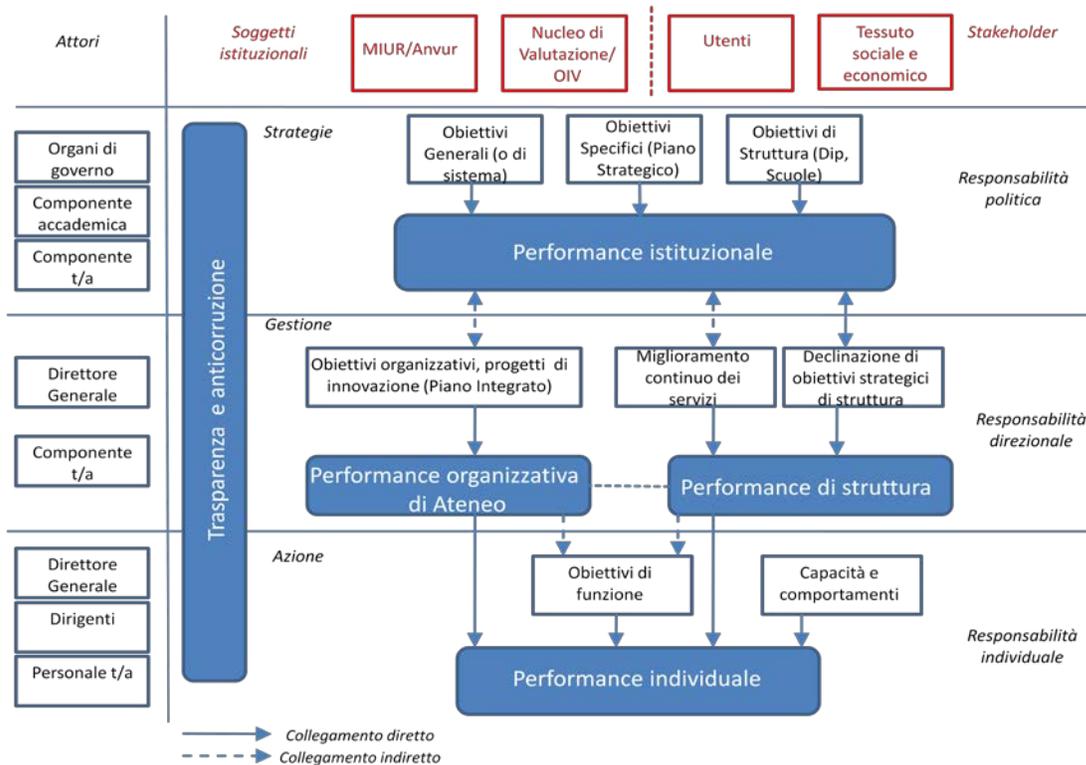
“La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli 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

L'Università di Firenze programma, misura e valuta le proprie performance a più livelli:

- **Performance istituzionale:** riferita alle politiche generali del sistema universitario nazionale, alle missioni istituzionali, alle strategie dell'Ateneo (cfr. § 2.1);
- **Performance organizzativa di Ateneo:** riferita allo sviluppo complessivo delle attività amministrative e tecnico-gestionali dell'Ateneo (cfr. § 2.2);
- **Performance di struttura:** riferita all'efficienza ed efficacia dei servizi delle unità organizzative della struttura tecnico-amministrativa – aree dirigenziali, Dipartimenti, Scuole (cfr. § 2.3);
- **Performance individuale:** riferita al contributo del singolo ai risultati di struttura e di Ateneo, connessa alla valorizzazione e incentivazione economica del merito (cfr. § 3).

Nell'architettura generale del sistema, i quattro livelli definiti sono distinti per contenuti e responsabilità, pur presentando interrelazioni importanti:



Le esigenze degli *stakeholder* (istituzionali e di riferimento) guidano l'intero ciclo, dalla programmazione degli interventi al controllo finale dei risultati.

Al livello della **performance istituzionale** si recepiscono le **istanze di sistema** adattandole al contesto interno attraverso la definizione degli **obiettivi strategici**, generali di Ateneo e di struttura. Questi, il cui presidio ultimo è fundamentalmente di tipo politico, coinvolgono comunque tutte le componenti dell'Ateneo, chiamate a contribuire agli obiettivi strategici secondo le vocazioni, le modalità organizzative e le competenze professionali di ciascuna.

Gli obiettivi di performance istituzionale rappresentano la cornice nella quale l'amministrazione propone autonomamente i propri obiettivi di **performance organizzativa**, identificando le linee di **sviluppo delle attività di gestione** (da quelle ordinarie a quelle più innovative) che possono favorire complessivamente il perseguimento delle strategie istituzionali. In questo senso, il legame tra strategie e gestione è bidirezionale, ma non deterministico. Il collegamento tra i due piani può essere però anche diretto, laddove un obiettivo strategico necessiti di specifiche azioni amministrative per essere conseguito.

La performance organizzativa di Ateneo e la performance di struttura hanno connotati diversi: la prima stimola una **visione d'insieme e innovativa dei processi gestionali e amministrativi**, attraverso la definizione di obiettivi trasversali a tutta la tecnostruttura, a supporto generale della crescita dell'Ateneo in tutte le sue dimensioni (missioni e gestione); l'altra seleziona gli ambiti di **miglioramento dei servizi** erogati da ciascuna struttura e, laddove richiesto, declina direttamente **obiettivi derivanti dalle strategie**. Il legame tra i due livelli è unicamente descrittivo: gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo comportano azioni specifiche a livello di struttura, che però non sono valutate singolarmente, così come non sono comprese nella definizione delle azioni di performance organizzativa di Ateneo gli obiettivi specifici di struttura.

Sebbene siano attese ricadute positive reciproche tra risultati di performance delle strutture, organizzativa di Ateneo e istituzionale, la separazione tra i livelli è dettata dalla necessità di non replicare gli oggetti di valutazione, anche ai fini della conseguente attribuzione dei premi economici.

Infatti, coerentemente con i più recenti assunti normativi in materia, alla valutazione della performance organizzativa è attribuito il peso prevalente nella valutazione individuale del personale dirigenziale e con incarichi di responsabilità; le due diverse declinazioni della performance organizzativa (di Ateneo e di struttura) non possono perciò avere lo stesso contenuto. Analogamente, gli **obiettivi di funzione** attribuiti

individualmente, pur potendo scaturire più o meno indirettamente da impulsi strategici, di innovazione organizzativa o di miglioramento delle attività correnti, non possono declinare direttamente azioni previste e oggetto di valutazione nei livelli precedenti; tali obiettivi rappresentano piuttosto il contributo del singolo al miglioramento dei processi di specifica competenza e responsabilità, in relazione al ruolo ricoperto. Nel contesto organizzativo dell'Ateneo fiorentino, questo ambito è assimilabile al concetto e agli **obiettivi della rete professionale**: una matrice che identifica, per i processi e le materie dell'organizzazione di interesse significativo e comune a più strutture, dei referenti centrali e locali con competenze specifiche per materia, orientati a condividere problemi applicativi e soluzioni operative, buone prassi, manutenzione e semplificazione delle procedure, formazione continua.

Di seguito si presentano sinteticamente gli elementi generali del sistema di misurazione e valutazione delle performance; le modalità attuative e i processi specifici di ciascun livello verranno dettagliati nei capitoli successivi.

1.1 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Nell'Ateneo fiorentino i soggetti coinvolti nel ciclo integrato di gestione della performance organizzativa sono:

- gli **stakeholders**: i portatori di interesse, ovvero gli utenti reali e potenziali, interni ed esterni, forniscono elementi essenziali a rilevare gli obiettivi più importanti in funzione dei loro bisogni e delle loro attese e sono coinvolti nei processi di valutazione, attraverso diversi canali di comunicazione per la rilevazione dell'efficacia percepita dei servizi (indagini di *customer satisfaction*, *focus group*, procedure di reclamo, *social network*);
- gli **Organi centrali di indirizzo politico-amministrativo**: definiscono gli obiettivi strategici e le priorità da assegnare al Direttore Generale; approvano il Piano Integrato e la Relazione sulle Performance;
- le **strutture**: la loro *governance* partecipa ai processi di programmazione strategica individuando linee di sviluppo specifiche da perseguire, con il supporto del personale tecnico amministrativo afferente; il Direttore del Dipartimento valuta la prestazione individuale del RAD di concerto con il Direttore Generale e la performance del personale tecnico afferente al Dipartimento;
- il **Direttore Generale**: individua gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo, delle strutture e di funzione per l'intera tecnostruttura e ne monitora l'andamento in corso d'opera; valuta a fine esercizio i risultati organizzativi e la performance individuale dei Dirigenti e, di concerto con il Direttore del Dipartimento, dei RAD. Le strutture organizzative delle funzioni direzionali forniscono supporto all'intero processo in ogni fase del ciclo;

- i **Dirigenti**: coadiuvati dai responsabili delle unità organizzative che afferiscono alle aree di competenza, definiscono la pianificazione operativa derivante dalle linee strategiche e dagli obiettivi organizzativi generali; valutano le prestazioni individuali del personale coinvolto negli obiettivi di performance;
- i **RAD** (Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti): professionalmente dipendenti dalla Direzione Generale, affiancano funzionalmente il Direttore e gli organi del Dipartimento nella realizzazione della pianificazione strategica dipartimentale e degli obiettivi di struttura; valutano le prestazioni individuali del personale con funzioni specialistiche coinvolto negli obiettivi di performance e di tutto il personale senza incarichi afferente al Dipartimento e alla Scuola, ad esclusione dei tecnici;
- il **personale tecnico amministrativo**: con livelli di responsabilità differenziati in relazione alla categoria e all'incarico, partecipa alle azioni richieste per il conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo, di struttura e di funzione;
- il **Nucleo di Valutazione**: nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) garantisce la correttezza metodologica in ogni fase del processo (identificazione degli obiettivi, misurazione, monitoraggio, valutazione); dà parere vincolante al Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance; valida la Relazione sulla Performance.

1.2 FASI E SCADENZE

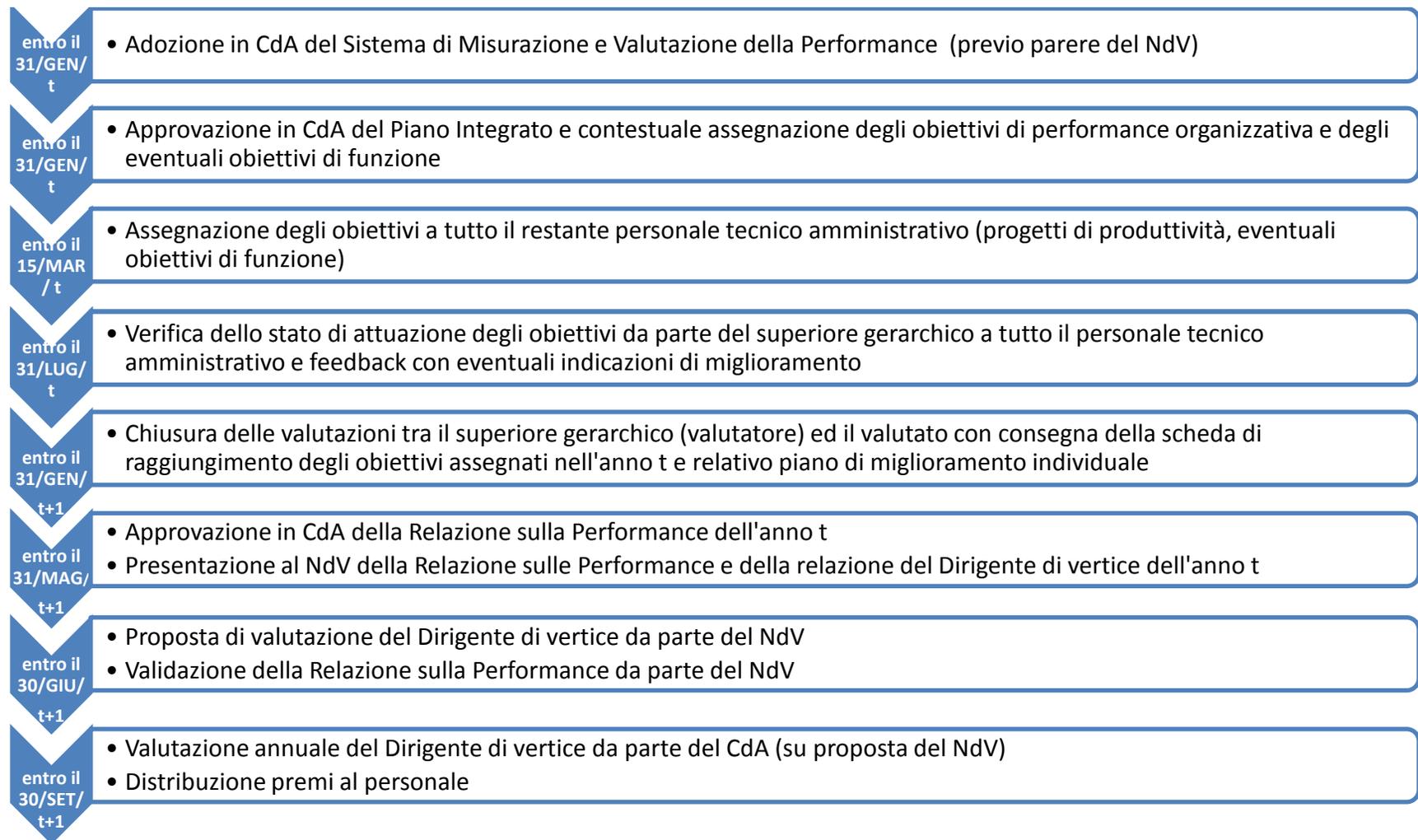
Fasi del ciclo delle performance

- *“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

Il diagramma seguente riporta lo svolgimento temporale delle attività connesse al ciclo integrato delle performance nell’Ateneo fiorentino, che vengono brevemente descritte nei paragrafi successivi.

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



1.2.1 PROGRAMMAZIONE

Con visione unitaria, l'Ateneo coordina gli indirizzi della **pianificazione strategica** raccolta nei diversi atti di programmazione (Piano Strategico, Bilancio, Piano Edilizio, Piano della Comunicazione, Piano della Formazione Piano di Internazionalizzazione, programmazione del personale) con gli obiettivi di **qualità dei servizi e di trasparenza e contrasto alla corruzione**. A tal fine integra i contenuti del Piano della Performance (D.Lgs. 150/2009, art. 10, c. 1, lett. a), del bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico di esercizio (D.Lgs. 18/2012, art. 5), del programma triennale per la trasparenza e integrità (D.Lgs. 33/2013), del 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 2015).

Il processo di programmazione è condotto in ateneo secondo le metodologie della direzione per obiettivi, che comporta l'assunzione di decisioni:

- sulla selezione dei fenomeni su cui concentrare l'attenzione e il controllo dei fattori della loro evoluzione (analisi del contesto interno ed esterno, che può essere ad esempio condotta tramite analisi SWOT o di scenario);
- sulla definizione dello stato futuro ricercato, che porta alla descrizione di obiettivi; gli obiettivi devono essere specifici e non generici, misurabili, raggiungibili con le risorse disponibili e nell'orizzonte temporale definito, sfidanti ma realistici² (pianificazione);
- sulle attività, i tempi, le modalità, le competenze e l'organizzazione necessarie per conseguire gli obiettivi (pianificazione operativa);
- sulle risorse umane, materiali, finanziarie da impiegare (allocazione delle risorse).

Nei capitoli successivi si definiscono le modalità di programmazione degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo e di struttura (che confluiscono nel Piano Integrato – cfr. § 2) e di performance individuale (dettagliati nelle schede individuali di valutazione – cfr. § 3) e i relativi metodi di misurazione dei risultati.

² Obiettivi cosiddetti SMART, acronimo di *specific* (specifico, non generico), *measurable* (misurabile), *achievable* (raggiungibile), *realistic* (realistico) e *time-bound* (da raggiungere in un tempo definito).

1.2.2 MISURAZIONE DEI RISULTATI

Alla pianificazione degli obiettivi si accompagna la preventiva identificazione di specifici **indicatori di risultato** e la fissazione di un **target (risultato atteso)**.

Ad ogni obiettivo deve essere associato almeno un indicatore, scelto in funzione:

- della sua capacità di rappresentare gli effetti del raggiungimento dell'obiettivo;
- della natura dell'obiettivo (di progetto o di processo, cfr. § 2.2);
- della sua misurabilità, preferibilmente oggettiva (misurazioni sull'efficienza, sull'efficacia reale, sui volumi di carico dei processi/servizi); qualora non sia altrimenti fattibile, per mitigare la soggettività delle misurazioni è opportuno predefinire nel dettaglio e condividere con gli interessati l'oggetto di osservazione e le scale di valutazione (misurazioni sulla soddisfazione dell'utenza, sulle capacità e sui comportamenti);
- della reperibilità dell'informazione (da fonti ufficiali e indipendenti del dato, mediante raccolta ad hoc, o per osservazione diretta).

Qualora si utilizzino set di indicatori multipli per qualificare aspetti diversi dell'obiettivo, sarà stabilito il peso relativo di ognuno e le modalità di sintesi ai fini della valutazione finale.

Ad ogni indicatore è associato un target, definito sulla base di risultati maturati in precedenza dall'amministrazione (trend temporale – valore medio storico) oppure tramite il confronto con realtà esterne (*benchmarking*) e adeguato alle risorse allocate all'obiettivo e alle condizioni di svolgimento delle attività.

La misurazione dei risultati organizzativi consiste nella **quantificazione del grado di attuazione degli obiettivi**, calcolata comparando il target previsto e quello verificato alle scadenze definite per i monitoraggi e/o a fine ciclo. In caso di obiettivi con svolgimento pluriennale con un solo target definito alla scadenza del progetto il controllo annuale potrà avere ad oggetto una verifica della consistenza di andamento tra il valore misurato dell'indicatore e il suo target finale.

La misurazione dei risultati individuali avviene verificando il grado di conseguimento degli eventuali obiettivi di funzione assegnati e le competenze e confrontando i comportamenti del singolo con quelli attesi secondo un catalogo predefinito e condiviso.

1.2.3 MONITORAGGI

Il monitoraggio è il **controllo periodico e sistematico** delle fasi e dei contenuti del ciclo delle performance.

L'amministrazione prevede almeno un monitoraggio intermedio (da svolgersi a 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 e sullo sviluppo delle capacità e comportamenti individuali, anche al fine di intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive in corso d'opera (rimodulazione dei piani operativi o delle risorse assegnate, formazione specifica...).

Il Nucleo di Valutazione ha facoltà di verificare l'adeguata messa in atto del sistema in ogni fase del ciclo.

Indipendentemente dal monitoraggio periodico, il Direttore Generale e tutti gli altri soggetti coinvolti nella gestione degli obiettivi (dirigenti, responsabili di struttura organizzativa, singoli valutati) sono tenuti a segnalare e documentare l'eventuale insorgenza di cause che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi e/o dei valori di target previsti. Qualora ciò dipenda da motivi al di fuori del controllo dell'assegnatario dell'obiettivo, il Direttore Generale (o il valutatore deputato) provvede all'assegnazione di nuovi obiettivi o alla rimodulazione di quelli precedentemente assegnati; tali eventuali modifiche devono essere formalizzate con le stesse modalità impiegate per l'assegnazione dell'obiettivo originale e comunicate agli organi coinvolti nella gestione e valutazione del ciclo della performance (Consiglio di Amministrazione, Nucleo di Valutazione).

1.2.4 VALUTAZIONE FINALE E RENDICONTAZIONE

La valutazione della performance organizzativa consiste nella **misurazione a fine ciclo** dei risultati conseguiti dalla struttura e dall'amministrazione nel suo complesso in rapporto ai target programmati, a cui si accompagna una **riflessione argomentata** e un **giudizio di merito** sulle modalità di attuazione e i fattori che hanno inciso (in positivo e in negativo) sul risultato.

La valutazione della performance individuale, tenuto conto dei criteri e dei fattori di valutazione descritti nel capitolo 3, somma ai risultati organizzativi (che si ribaltano sulla valutazione della prestazione individuale secondo le pesature stabilite per ciascuna tipologia di personale in relazione al livello di responsabilità e incarico) un giudizio ragionato sulle capacità e sui comportamenti del singolo (ovvero l'insieme delle competenze dimostrate attraverso le azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, funzionali al raggiungimento della performance organizzativa e di struttura), basato sull'osservazione diretta e su elementi oggettivi che possono costituire una possibile fonte di informazione. Prevede un processo di autovalutazione seguito dalla valutazione da parte dei responsabili di livello superiore all'interno della propria area di afferenza.

Gli esiti della misurazione e valutazione delle performance organizzativa (istituzionale, di Ateneo e di struttura) e della performance individuale sono presentati nella Relazione sulle Performance, che evidenzia in modo globale e integrato i risultati prodotti nell'anno

precedente sia nell'ambito strategico (attraverso le valutazioni di ANVUR – es. AVA, VQR – e i monitoraggi sul Piano Strategico) che gestionale (risorse finanziarie, umane e logistiche, conseguimento delle azioni programmate nel Piano Integrato, livelli di trasparenza e integrità, benessere organizzativo e pari opportunità), con particolare attenzione alla soddisfazione degli utenti e al posizionamento nel panorama nazionale. Il contributo della componente tecnico amministrativa è rappresentato in forma aggregata attraverso la quantificazione percentuale del grado di conseguimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo e della performance di struttura e le valutazioni individuali medie conseguite da ciascuna categoria di personale, divise per capacità e comportamenti e obiettivi di funzione.

La Relazione è strumento di rendicontazione agli Organi di Governo e agli organismi di controllo interni ed esterni (Nucleo di Valutazione/OIV, ANVUR), ma anche di trasparenza e *accountability* per gli *stakeholder* esterni; è pubblicata sul "Portale della trasparenza" e sul sito web dell'Ateneo nella sezione "Amministrazione Trasparente".

La Relazione sulla Performance è soggetta alla validazione del Nucleo di Validazione, presupposto necessario per la successiva attribuzione dei premi.

1.3 SISTEMI INFORMATIVI

La raccolta e analisi delle informazioni relative al ciclo delle performance avviene coordinando più fonti (database interni ed esterni all'Ateneo, rapporti e relazioni...), ma la complessità del sistema richiede l'utilizzo di sistemi informativi dedicati.

L'Ateneo si è dotato nel tempo di piattaforme informatiche per la gestione dei processi di valutazione individuale; in particolare già dal 2010 la valutazione individuale del personale senza incarichi e dei progetti di produttività viene condotto telematicamente attraverso l'applicativo "Produttività" (<http://valutazione.sf-csiaf.unifi.it/login.php>) e dal 2016 anche le schede di valutazione del personale con incarichi di responsabilità vengono gestite con l'utilizzo dell'applicativo "Performance" (<https://websol.unifi.it/>).

Con la crescente importanza attribuita alla misurazione, valutazione e rendicontazione trasparente dei risultati di performance organizzativa si rende necessario disporre di analoghe piattaforme anche per questo ambito; l'Ateneo sta pertanto sviluppando l'applicativo "Performance" in modo che inglobi i livelli di:

- Performance organizzativa di Ateneo: si prevede una sezione ad accesso autenticato che permetta al responsabile del progetto/obiettivo di caricare le evidenze documentali a supporto della misurazione e valutazione e al Direttore Generale di inserire le proprie osservazioni e valutazioni in fase di monitoraggio e valutazione finale. La sintesi delle valutazioni finali, oltre a essere direttamente collegata alle schede di valutazione individuali secondo le pesature previste dal sistema (cfr. § 3), potrà confluire in una sezione pubblica.

- Performance organizzativa delle strutture: sezione ad accesso autenticato che include le schede di ciascuna struttura sottoposta a valutazione (cfr. allegato A); la compilazione avviene in parte d'ufficio (per i dati sulla *customer satisfaction* e efficienza in possesso dell'amministrazione). La valutazione finale dipende dalla duplice validazione della scheda da parte di tutti i valutatori previsti (Direttore Generale, Rettore per le aree dirigenziali; Direttore Generale, Direttore di Dipartimento/Presidente di Scuola per i Dipartimenti e le Scuole). Anche in questo caso la sintesi delle valutazioni finali, oltre a essere direttamente collegata alle schede di valutazione individuali secondo le pesature previste dal sistema (cfr. § 3), potrà confluire in una sezione pubblica.
- Performance individuale del personale con incarichi: sezione ad accesso autenticato che include le schede di valutazione individuali (cfr. allegato B) per ogni unità di personale che ricopra una posizione organizzativa in Ateneo (Direttore Generale, Dirigenti, Dirigenti con assegnazione di incarichi aggiuntivi, EP, B-C-D con incarico). La scheda rappresenta gli ambiti di valutazione con le relative pesature e permette di caricare le evidenze documentali a supporto dell'autovalutazione e valutazione, in un rapporto diretto tra valutatore e valutato. Gli esiti dei monitoraggi, la valutazione finale e il piano di miglioramento sono visibili unicamente agli utenti abilitati per quella scheda.
- Performance individuale del personale senza incarichi: si prevede di unificare nello stesso applicativo anche la valutazione individuale del personale senza incarichi, attualmente gestita attraverso l'applicativo Produttività.

L'implementazione dell'applicativo avverrà gradualmente, compatibilmente con le tempistiche di monitoraggio e valutazione delle performance ai diversi livelli.

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVE

Il termine performance organizzativa assume, nell'ambito di un sistema complesso come quello universitario e della dualità che lo contraddistingue, riferimenti potenzialmente ambigui; da qui nasce la necessità di individuare chiaramente i piani di responsabilità di competenze e prestazioni sostanzialmente diverse tra la compagine accademica e di governo politico e quella tecnico-amministrativa e direzionale, pur riconoscendone l'effettiva interdipendenza.

2.1 PERFORMANCE ISTITUZIONALE

La performance istituzionale esprime i risultati raggiunti dall'Ateneo nel suo complesso attraverso l'azione integrata delle componenti politiche, accademiche e amministrativo-gestionali nel perseguimento degli **obiettivi istituzionali, strategici e di sistema**. Raccoglie i risultati relativi:

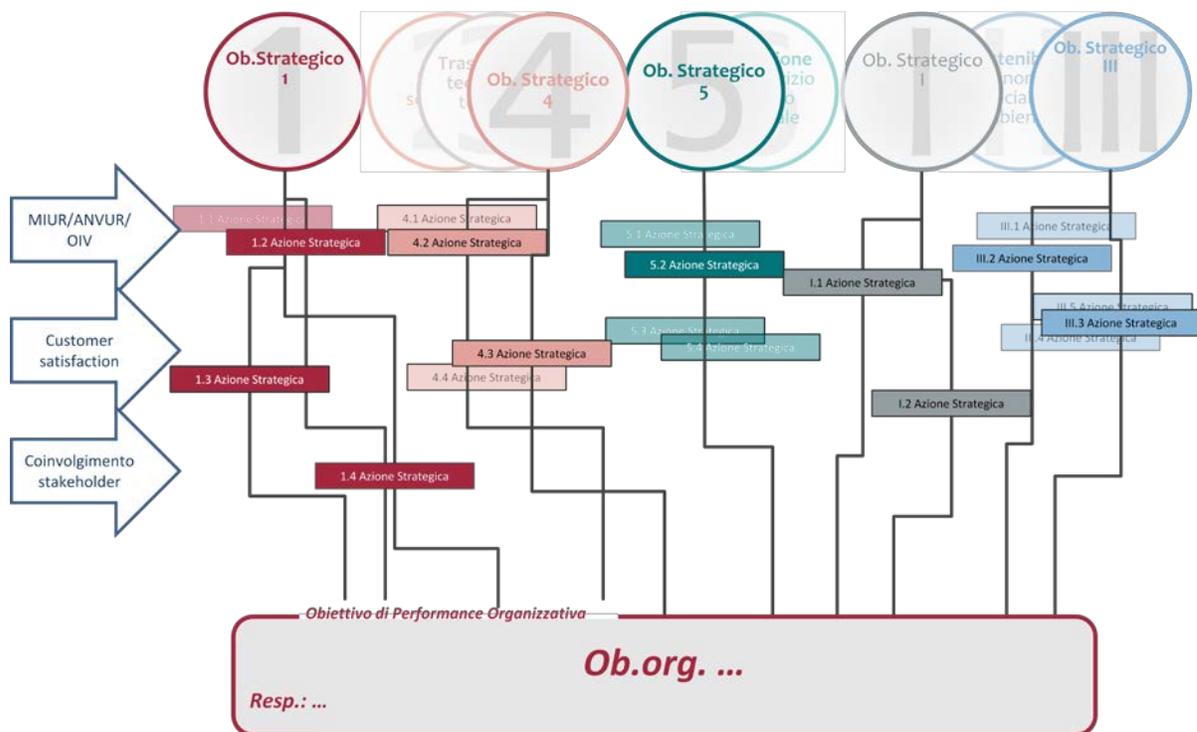
- alla qualità ed efficacia delle attività relative alle missioni istituzionali (didattica, ricerca e terza missione), misurate prevalentemente attraverso le rilevazioni del sistema di valutazione dell'Università e della Ricerca messe in atto da ANVUR (AVA, VQR, terza missione);
- al conseguimento degli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

La misurazione di questi aspetti avviene con la cadenza prevista dai singoli atti di programmazione/strumenti di valutazione ed è rendicontata agli stakeholder annualmente nella Relazione sulla Performance e nella relazione allegata al bilancio unico annuale d'esercizio.

Gli obiettivi generali e specifici (strategici) coinvolgono potenzialmente ogni componente del sistema universitario:

- hanno **premesse e responsabilità politiche** nella scelta degli ambiti, definizione degli obiettivi e target, identificazione delle azioni necessarie per conseguirli;
- prevedono la **partecipazione delle strutture accademiche e del corpo docente**, chiamati ad allinearsi alle strategie generali proponendo obiettivi legati alla propria vocazione scientifica (che confluiscono nei documenti di pianificazione dei Dipartimenti e delle Scuole) e potendo disporre per tali scopi del budget assegnato;
- comportano un **contributo dell'organizzazione amministrativa**, diretto (con la previsione di specifiche azioni di performance organizzativa necessarie per il conseguimento dell'obiettivo strategico) o indiretto (per il supporto generale alle attività istituzionali);
- orientano le attività dei **singoli attori** (docenti, personale tecnico amministrativo), ognuno per le proprie competenze, disposizioni e responsabilità, verso il raggiungimento degli obiettivi comuni.

La valutazione della performance istituzionale e la programmazione strategica sono la necessaria **premessa al ciclo delle performance**, che è però, per assunto normativo, **propriamente definito sull'amministrazione**; ai fini applicativi e per gli effetti che ne conseguono (valutazione individuale e indennità economiche correlate) tale livello non rileva dunque di per sé, ma le **implicazioni delle linee strategiche sull'attività amministrativa** sono sviluppate nel Piano Integrato attraverso l'individuazione degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo.



2.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO

La performance organizzativa di Ateneo rappresenta i risultati conseguiti dalla componente tecnico amministrativa – negli ambiti e con le modalità di autonomia organizzativa che le sono proprie, ma sempre in sinergia con gli indirizzi strategici – nella realizzazione di **obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni, dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi, degli spazi e delle dotazioni infrastrutturali.**

Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

- *“L’attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze 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

Auspiciando il rilascio, da parte di ANVUR, di una piattaforma comune di indicatori per la valutazione multidimensionale della performance organizzativa degli atenei, l’Ateneo individua nel Piano Integrato gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo per il triennio di riferimento e i relativi indicatori e target.

Il raccordo tra le strategie e la declinazione in obiettivi di performance organizzativa non è necessariamente articolato in stretta logica di *cascading*. Infatti, le missioni e gli obiettivi strategici (che hanno un presidio e una responsabilità specifica negli organi di governo politico dell’Ateneo) possono trovare sostegno nell’amministrazione in modi diversi:

- nell’ordinario agire dell’amministrazione: in questo senso il continuo miglioramento della qualità delle attività correnti è di per sé di supporto alle strategie. Questo si rimarca nella scelta di valutare nelle performance di struttura anche i livelli dei servizi normalmente erogati;
- nelle scelte organizzative e gestionali generali che, attraverso l’innovazione, l’attenzione all’utenza, la valorizzazione delle risorse umane e patrimoniali danno impulso trasversale alla performance istituzionale. Questo aspetto rappresenta l’ambito di azione del Direttore Generale e sostanzia la performance organizzativa di Ateneo;

- nella formulazione a cascata di obiettivi organizzativi direttamente correlati, laddove un'azione specifica della componente amministrativa sia effettivamente presupposto necessario per conseguire l'obiettivo strategico. Questo può avvenire sia per le aree dell'amministrazione centrale, che più in particolare nelle strutture decentrate (Dipartimenti, Scuole) in cui la componente accademica e quella amministrativa interagiscono a più stretto contatto.

Nella definizione del Piano Integrato danno impulso all'individuazione degli obiettivi di performance:

- gli indirizzi delineati dagli Organi di Governo dell'Università nei documenti e atti di programmazione strategica (Piano Strategico, Programmazione triennale, Bilancio, Politiche per la Qualità, Piano di Internazionalizzazione, Programmazione del personale, Piano Edilizio, Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione...);
- le evidenze emerse nelle analisi SWOT e di posizionamento;
- i bisogni manifestati dagli utenti di riferimento;
- la condivisione con gli *stakeholder*.

Gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo sono individuati dal Direttore Generale come espressione della sua responsabilità di governo delle risorse e della compagine tecnico-amministrativa, attraverso un percorso di confronto con il Rettore e la sua squadra di governo, i Dirigenti e i responsabili dei processi amministrativi.

Gli obiettivi di performance organizzativa possono caratterizzarsi, a seconda che siano prevalentemente orientati all'innovazione, piuttosto che al miglioramento del funzionamento ordinario, rispettivamente come obiettivi di progetto e obiettivi di processo:

- **obiettivi di progetto:** perseguono risultati di significativo impatto sulla qualità dei servizi, sulla soddisfazione degli utenti e sull'utilizzo ottimale delle risorse, legati a specifici interventi con fasi di realizzazione definite. Hanno natura direzionale, pur legandosi in senso ampio alle strategie complessive dell'Ateneo. Prevedono piani operativi spesso complessi, di portata pluriennale, risorse dedicate, e il necessario coinvolgimento di più aree organizzative nella loro realizzazione; per questo motivo sono sviluppati e valutati nell'ambito della performance organizzativa di Ateneo.
- **obiettivi di processo:** volti al miglioramento dei servizi e all'ottimizzazione nell'uso delle risorse, rappresentano la prestazione richiesta alle unità organizzative per il miglioramento continuo della qualità (nei *service level agreements*, nelle competenze del personale), dell'efficacia percepita (*customer satisfaction*) e dell'efficienza (contenimento della spesa, acquisizione e utilizzo dei beni logistici e strumentali) dei processi normalmente gestiti dalle strutture.

La performance organizzativa di Ateneo valorizza l'**azione amministrativa a supporto trasversale delle linee strategiche**, in funzione delle risorse umane, finanziarie e tecnologiche disponibili e nel rispetto della trasparenza delle informazioni e della prevenzione dei comportamenti illeciti.

Gli obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo coinvolgono come un unico corpo tutte le articolazioni dell'amministrazione, dalle aree dell'amministrazione centrale, ai Dipartimenti, Scuole e Centri.

In funzione di questi principi, non sono declinati a cascata dagli obiettivi strategici ma sono identificati attraverso macro settori di intervento, capaci di influire su più assi della performance complessiva dell'Ateneo, in una **visione globale delle strategie, della gestione e della soddisfazione degli stakeholder**.

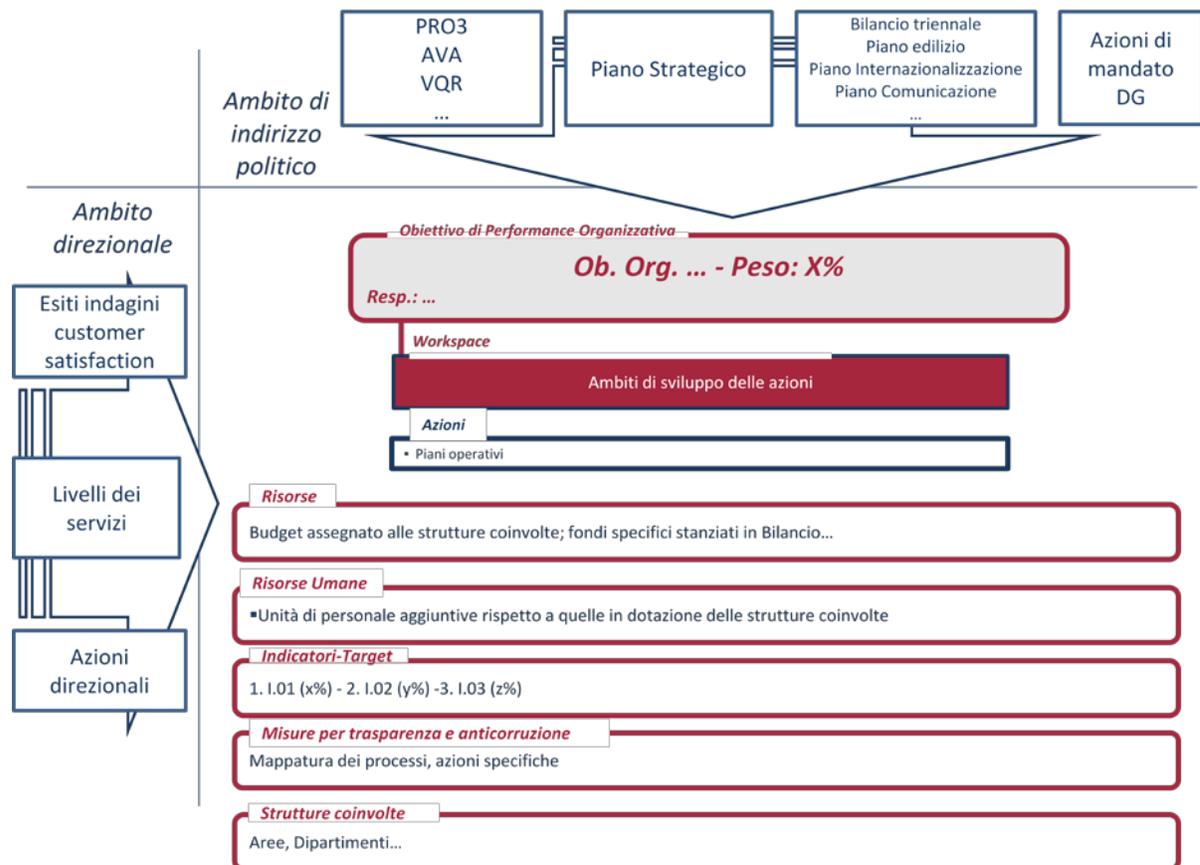
Gli obiettivi di performance organizzativa così definiti attraversano le **strutture organizzative di tutto l'Ateneo**, che, indipendentemente dallo specifico contributo di ognuna, sono ritenute tutte **ugualmente compartecipi e corresponsabili del loro raggiungimento**; per questo motivo non sono definite pesature relative alle responsabilità precise delle singole strutture.

La programmazione della performance organizzativa di Ateneo avviene nel Piano Integrato, nel quale sono limitati i macroambiti e gli obiettivi concreti su cui l'Amministrazione intende concentrare l'attenzione e le risorse nel triennio di riferimento. A ciascun obiettivo è attribuito un peso percentuale relativo al grado di complessità e rilevanza generale.

In base agli accordi sindacali vigenti, il Direttore Generale può stabilire che alcuni degli obiettivi organizzativi di Ateneo, per la loro rilevanza, il loro specifico contenuto e l'impegno attuativo previsto, siano caratterizzati come **progetti speciali di innovazione tecnologica e gestionale**. Tali progetti devono comunque seguire un iter analogo a quello previsto da questo Sistema per quanto riguarda la definizione dell'obiettivo, l'individuazione delle strutture e del personale coinvolto, i monitoraggi e la verifica finale del risultato organizzativo. In ragione della disponibilità annuale dei fondi per il trattamento accessorio del personale tecnico amministrativo, il conseguimento dei progetti di innovazione tecnologica e gestionale potrà dare luogo alla corresponsione di indennità economiche (aggiuntive rispetto a quelle spettanti per il conseguimento di eventuali altri obiettivi già assegnati, purchè chiaramente distinti da questi) al personale che vi ha preso parte, previa valutazione individuale del contributo offerto alla realizzazione dell'obiettivo. L'eventuale attivazione di progetti speciali di innovazione tecnologica e gestionale è condotta entro il ciclo delle performance di Ateneo; pertanto, qualora tali progetti non siano già proposti e identificati per tali nel Piano Integrato, dovrà esserne data comunicazione ai soggetti coinvolti nella gestione e valutazione della performance (Consiglio di Amministrazione, Nucleo di Valutazione) e l'eventuale incentivazione economica è soggetta alla loro rendicontazione nella Relazione sulla Performance e validazione della stessa da parte del Nucleo di Valutazione.

Gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo sono tipicamente articolati definendo:

- il **contesto** di riferimento (esterno ed interno);
- le **azioni** ritenute necessarie per conseguire l'obiettivo;
- le **responsabilità organizzative** (referente del progetto, unità organizzative coinvolte nelle diverse azioni);
- la **tempistica** di attuazione delle azioni (cronoprogramma delle attività) con l'indicazione delle *milestones*, ovvero dei **traguardi intermedi** (eventi/documenti...), sulla base dei quali sarà effettuato il monitoraggio in corso d'esercizio;
- le potenziali implicazioni sul piano della **trasparenza e anticorruzione**, e le conseguenti azioni di contrasto ai relativi rischi;
- le **risorse economiche, umane e strumentali**, disponibili e da acquisire, e il collegamento con le voci di bilancio da cui si evince la copertura dei costi relativi alle azioni;
- gli **indicatori di risultato e i target** per ciascuna annualità di svolgimento del progetto, **con le relative definizioni, modalità di calcolo e metriche**, sulla base dei quali avverrà la valutazione;
- i risultati attesi in termini di benefici per gli *stakeholder*.



Possibili **indicatori di risultato** sono:

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

Nella scelta dell'indicatore si favoriscono quelli più idonei a rendere evidente la natura dell'obiettivo (di progetto o di processo) e le sue finalità (es. contenimento della spesa, soddisfazione dell'utenza...), misurabili quanto più oggettivamente possibile tenendo conto della disponibilità del dato:

Tipo indicatore	Oggettivi				Osservabili	
	Efficacia reale	Capacità di spesa	Volumi di prestazione	Efficienza	Stato avanzamento progetto	Soddisfazione utenza
Tipo obiettivo						
Obiettivi di progetto	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Obiettivi di processo	✓		✓	✓		✓

Ad ogni obiettivo di performance organizzativa di Ateneo, indipendentemente dalle singole azioni previste, è associato un unico indicatore di risultato e il suo target (che può eventualmente essere la sintesi di più indicatori definiti ai livelli sottostanti, definiti e ponderati nel Piano Integrato, ma non valutati singolarmente ai fini della determinazione dell'esito finale dell'obiettivo). Per i progetti pluriennali, è definito un indicatore e target

unico per ogni annualità di svolgimento del progetto; l'indicatore può differire per ciascun anno, andando a monitorare aspetti diversi della realizzazione dell'obiettivo, oppure può rimanere lo stesso per tutti gli anni di applicazione, identificando target incrementali.

Deve essere sempre definita anche la metrica di valutazione, che permette di riportare il valore target ad un grado percentuale di conseguimento dell'obiettivo (in una scala continua da 0% a 100% ovvero secondo la fascia indicata nella scheda dell'obiettivo).

Gli obiettivi proposti nel Piano Integrato si intendono come piani immediatamente operativi e autorizzativi della spesa, e pertanto eseguibili non appena approvato il Piano; le azioni richieste alle strutture coinvolte sono circostanziate anche nelle schede di valutazione delle singole strutture con finalità esclusivamente descrittiva, senza implicazioni di tipo valutativo a livello di performance di struttura.

Il controllo in corso d'esercizio sull'andamento degli obiettivi avviene mediante il contatto continuativo tra il referente dell'obiettivo e i soggetti/le strutture coinvolte nelle azioni.

Il Direttore Generale effettua il monitoraggio intermedio nelle diverse fasi attuative sulla base delle evidenze documentate presentate dal referente dell'obiettivo sullo stato di avanzamento e/o della rilevazione degli indicatori quantitativi previsti.

Per la valutazione finale annuale dell'obiettivo, si misura il grado percentuale di rispetto del target unico in relazione alla metrica stabilita. Per la valutazione dei progetti pluriennali è preso in considerazione il target stabilito per l'annualità di riferimento.

2.2.1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO

La misurazione annuale della performance organizzativa di Ateneo sintetizza gli esiti dei singoli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo in un unico valore percentuale che rende conto del risultato complessivo rispetto a quanto programmato.

Nel Piano Integrato è annualmente stabilita, in base alla loro rilevanza e complessità, una pesatura percentuale degli obiettivi di performance organizzativa.

Il calcolo del risultato complessivo è effettuato moltiplicando il grado percentuale di conseguimento di ciascun obiettivo per il suo indice di rilevanza e sommando quindi i valori ponderati.

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

Performance organizzativa di Ateneo (0-100%)	$A*0.X + B*0.Y + C*0.Z$
--	-------------------------

Il valore così ottenuto si applica alla performance individuale di tutto il personale per il quale costituisce ambito di valutazione con peso differenziato in relazione al ruolo ricoperto (cfr. § 3).

2.3 PERFORMANCE DELLE STRUTTURE

La performance di struttura misura la capacità delle varie articolazioni amministrative dell'Ateneo, ciascuna negli ambiti di diretta competenza, di:

- **supportare le attività istituzionali e strategiche** assecondando gli impulsi provenienti dalla componente politica e accademica;
- **erogare i servizi all'utenza** interna ed esterna in modo efficace ed efficiente, perseguendo il miglioramento permanente e l'ottimizzazione dei processi.

Le strutture soggette a valutazione sono:

- le aree dirigenziali dell'Amministrazione Centrale;
- i Dipartimenti;
- le Scuole.

Inoltre, viene valutata la performance di quelle unità rette da una funzione dirigenziale e con afferenza di personale che, nella dinamicità del contesto organizzativo, possono essere attivate e variare nel tempo per rispondere ad esigenze specifiche (cosiddetti Obiettivi Strategici e Funzioni Trasversali secondo le Linee Guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative di Ateneo, Decreto del Direttore Generale 344/2015).

È valutata, infine, anche la performance della struttura di staff della Direzione Generale, in quanto di diretto supporto agli Organi e perché vi afferiscono funzioni e posizioni organizzative, sulla cui valutazione individuale incide il risultato di struttura.

L'elenco puntuale delle strutture sottoposte alla valutazione è annualmente definito nel Piano Integrato.

Gli **indicatori di performance delle strutture** comprendono:

- un giudizio qualitativo sul **comportamento organizzativo della struttura**, ovvero sulla capacità di rispondere efficacemente alle richieste degli Organi di Governo centrali e decentrati, derivato dall'osservazione e valutazione congiunta del Direttore Generale e del Rettore (per le aree dirigenziali) o del Direttore Generale e del Direttore del Dipartimento/Presidente di Scuola (per i Dipartimenti e le Scuole). Questo ambito rappresenta l'efficacia e la qualità del rapporto tra delega politica e struttura amministrativa di riferimento del settore, ed è una ulteriore espressione del grado di integrazione tra gli impulsi strategici e il supporto amministrativo, già identificata da ANVUR quale *best practice* del ciclo delle performance dell'ateneo fiorentino. Il legame appare particolarmente forte nelle strutture dipartimentali e nelle Scuole, in cui l'organizzazione tecnico amministrativa è a diretto contatto con la componente accademica nella realizzazione degli obiettivi strategici di struttura, ma è ugualmente importante per le aree dirigenziali, impegnate a supportare, nella continuità dei processi amministrativi istituzionali, non solo gli obiettivi strategici di Ateneo definiti nei documenti ufficiali, ma anche le azioni di volta in volta decise dagli Organi di governo e che esulano dalla programmazione.
- rilevazioni sulla **soddisfazione dell'utenza** per i servizi (indagini di *customer satisfaction, focus group*). A questo ambito è associato il peso prevalente nella valutazione delle strutture, per l'attenzione dovuta agli *stakeholder* (interni ed esterni) nelle prestazioni dei servizi. Le strutture, in considerazione dei relativi livelli di responsabilità e autonomie, sono chiamate a identificare autonomamente, in relazione alla soddisfazione degli utenti per i servizi, azioni di miglioramento specifiche, i cui esiti saranno poi valutati mediante le indagini di *customer satisfaction* del ciclo successivo.
- misurazioni sui **costi della struttura** per misurarne il grado di efficienza in relazione a strutture comparabili interne o esterne. A tal fine si utilizzano le analisi di contabilità analitica predisposte internamente e gli esiti della rilevazione Good Practice Efficienza, che misura i costi dei servizi oggetto di indagine (distribuiti nelle seguenti aree: Didattica/Formazione, Ricerca, Terza Missione, Internazionalizzazione, Supporto amministrativo, Dati Economici & Risorse Umane) attraverso l'imputazione, a cura dei Responsabili/Dirigenti, del tempo di lavoro (rapportato al costo stipendiale del dipendente) che ogni unità di personale dedica al servizio, ed integrando l'informazione con alcuni indicatori generali di output e di spesa (che rendono conto del rapporto efficacia/efficienza). Queste rilevazioni, ancorchè oggetto di misurazione e rendicontazione trasparente agli *stakeholder* nella Relazione sulla Performance, non confluiscono nella valutazione della performance di struttura come ambito di valutazione della performance individuale in quanto non direttamente dipendenti dalle azioni del personale della struttura.

2.3.1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE STRUTTURE

Nelle **schede di valutazione delle strutture** (allegato A) sono specificati i target, la metrica di valutazione e il peso degli ambiti di valutazione (comportamento organizzativo della struttura e grado di soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati). Nella scheda sono inoltre dettagliati, solo a fini descrittivi, i costi di funzionamento della struttura e le azioni di specifica responsabilità per il conseguimento degli obiettivi generali dell'Ateneo; queste ultime non confluiscono nella valutazione della struttura essendo già valutate in modo integrato al livello della performance organizzativa di Ateneo, tuttavia il loro stato di attuazione può costituire elemento di osservazione utile per la valutazione dell'efficacia del comportamento organizzativo della struttura.

La valutazione del **comportamento organizzativo della struttura** non è soggetta a misurazione oggettiva di target predefiniti; si tratta di un giudizio qualitativo basato sull'osservazione, da parte del Direttore Generale, del Rettore e del Direttore del Dipartimento/Presidente della Scuola della capacità della struttura nel rispondere con tempestività, precisione ed effettività di azione e risultato a tutte quelle istanze, anche estemporanee, che realizzano nel complesso gli indirizzi strategici e direzionali, che siano inserite o meno negli atti ufficiali di programmazione dell'Ateneo (Piano Strategico e piani dei Dipartimenti, Piano Integrato). Gli aspetti da considerare ai fini della valutazione sono:

Comportamenti organizzativi di struttura

- **Compliance e supporto della struttura agli indirizzi di governo e/o alle strategie**
- Capacità di tradurre in piani operativi gli obiettivi programmati
- Capacità di realizzare le azioni specificatamente richieste alla struttura per il conseguimento degli obiettivi programmati
- Capacità di realizzare le ulteriori prestazioni richieste (es. presentazione pratiche, istanze estemporanee) con accuratezza e nel rispetto delle priorità e delle scadenze
- Uso ottimale delle risorse
- **Competenze professionali e comportamenti del gruppo**
- Problem solving e innovazione
- Proattività
- Capacità di dare un contributo alla visione strategica
- Capacità di adattamento alle modifiche del contesto
- **Relazioni e comunicazione**
- Efficacia delle reti di collaborazione
- Efficacia della trasmissione e scambio delle informazioni

Il responsabile della struttura effettua un'autovalutazione di tali capacità, eventualmente fornendo le evidenze documentali a supporto.

Il giudizio dei valutatori deve comunque tenere in considerazione fattori, oggetto di monitoraggio indipendente, quali ad esempio le competenze del personale (da rafforzare

eventualmente attraverso la formazione continua) e l'adeguatezza dell'organico di struttura.

La **soddisfazione degli utenti** è rilevata attraverso gli esiti delle indagini di *customer satisfaction* messe in atto dall'Ateneo, tra cui in particolare:

- Indagine Good Practice Efficacia percepita: l'indagine si svolge attraverso la somministrazione *on line* di questionari differenziati per quattro tipologie di utenti: personale tecnico-amministrativo, personale docente (compresi assegnisti e dottorandi), studenti al 1° anno di corso e studenti degli anni successivi. Ogni categoria esprime i propri giudizi su un set di servizi differenziati in base alla categoria di appartenenza. Poiché il questionario valuta i servizi, per misurare la performance delle strutture si selezionano le domande ritenute idonee a rappresentare i servizi erogati da quella struttura. Sono analizzate separatamente le aree dirigenziali e funzioni trasversali/obiettivi strategici; per tutti i Dipartimenti e Scuole è adottato lo stesso set di domande.
- Indagine sul benessere organizzativo: l'indagine sul Benessere Organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico risponde anche ad obblighi di legge³ e rileva l'opinione dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro (benessere organizzativo), il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione delle performance, la percezione del modo di operare del proprio responsabile (valutazione del superiore gerarchico). Il questionario è somministrato *on line* ed elaborato dal MIP.
- Indagine di *customer satisfaction* dei Dipartimenti: i precedenti strumenti sono integrati, con gli esiti della rilevazione specifica condotta nei Dipartimenti. Poiché la scala di valutazione è diversa da quella degli altri questionari cui il risultato si somma (Good Practice, benessere organizzativo) si adottano le opportune accortezze per riportare i punteggi allo stesso range.

Nelle schede di performance delle singole strutture sono indicate esplicitamente le domande dei questionari che compongono la valutazione; se non diversamente specificato tutte le domande hanno lo stesso peso. Qualora ci fossero strutture non coperte dalle indagini esistenti, o nella necessità di andare a rilevare elementi più puntuali, l'Ateneo può promuovere indagini più precise o *focus group*; in tal caso saranno dettagliati nel Piano Integrato le fonti e le modalità di valutazione.

L'indicatore è costruito sommando il punteggio medio delle risposte alle domande indicate ponderato per il numero di questionari raccolti. Il punteggio così raggiunto viene confrontato con quello dell'anno precedente e riordinato in una valutazione percentuale secondo le seguenti fasce:

³ D.Lgs. 150/2009 "Lavoro pubblico, efficienza e trasparenza delle PA"; D.Lgs. 81/2008 "Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza negli ambienti di lavoro"; D.Lgs. 33/2013 "Decreto trasparenza"

- miglioramento della soddisfazione dell'utenza (variazione positiva del punteggio maggiore o uguale a 0,1): 100%.
- mantenimento dei livelli di soddisfazione dell'utenza (punteggio stabile o variazione positiva o negativa compresa tra 0 e 0,09): 50%
- peggioramento della soddisfazione dell'utenza (variazione negativa del punteggio maggiore o uguale a 0,1): 0%.

La misurazione dei valori di *customer satisfaction* avviene nel momento in cui sono disponibili i risultati delle indagini.

La **valutazione complessiva** delle strutture è effettuata annualmente a fine ciclo e sintetizza in un unico valore percentuale i punteggi conseguiti in ciascun ambito di valutazione.

Per la struttura di staff alla Direzione Generale, data la sua natura non dirigenziale e la funzione di diretto supporto prevalentemente agli Organi e alle aree dirigenziali, che costituiscono quindi l'utenza interna diretta, la valutazione finale prevede la sola valutazione dei comportamenti organizzativi di struttura. La valutazione avviene da parte del Direttore Generale (acquisiti i pareri dei Dirigenti) e del Rettore (acquisiti i pareri dei prorettori).

Il calcolo del risultato complessivo è effettuato moltiplicando il valore percentuale conseguito negli ambiti di valutazione per il peso attribuito e sommando quindi i valori ponderati:

Comportamento organizzativo	Peso X%
Valutazione (0-100%)	A

Customer satisfaction	Peso Y%
Valutazione (0-100%)	B

Performance della struttura (0-100%)	$A*0.X + B*0.Y$
---	-----------------------------------

Tale punteggio si applica alla performance individuale di tutto il personale che afferisce alla struttura in esame, per il quale costituisce ambito di valutazione con peso differenziato in relazione al ruolo ricoperto (cfr. § 3).

Nel formulare un modello completamente nuovo di valutazione delle strutture, considerando i livelli di riferimento di soddisfazione dell'utenza (indagini di *customer satisfaction* 2017) e le possibili fluttuazioni dovute alla ancora scarsa partecipazione alle rilevazioni, nonché le diversificate situazioni di dotazione e investimenti sulle strutture, si è scelto di concentrare la valutazione sulla variazione del tasso di gradimento dei servizi

erogati, piuttosto che sul raggiungimento di uno standard predeterminato (soglia positiva), la cui distanza dallo stato di partenza presenta valori e difficoltà diverse da struttura a struttura che non si ritiene corretto annullare nel primo anno di applicazione del nuovo sistema. D'altra parte il criterio assunto permette di apprezzare il miglioramento continuo richiesto alle strutture nella capacità di soddisfare l'utenza. Dato il peso prevalente che tale ambito di valutazione riveste nella valutazione complessiva delle strutture e la conseguente trasposizione nella performance individuale, si ritiene necessario prevedere, almeno in prima battuta, meccanismi di perequazione che mitighino l'impatto di una eventuale valutazione completamente negativa della performance di struttura sulla performance individuale; pertanto si dispone che la percentuale di risultato della performance delle strutture, che viene rendicontata con trasparenza nella Relazione sulla Performance, solo ai fini della determinazione della quota relativa del risultato individuale non possa essere inferiore al 50%. Con la revisione annuale del sistema l'Ateneo si impegna a riconsiderare tali modalità di calcolo e utilizzo dei risultati di performance delle strutture, in un percorso graduale di maturazione dello strumento e di accompagnamento dell'intera tecnostruttura verso i principi di coesione organizzativa e attenzione all'utenza interna ed esterna che ne costituiscono l'assunto fondante.

3. PERFORMANCE INDIVIDUALI

Gli obiettivi di performance organizzativa coinvolgono le diverse strutture in modalità e tempistiche diverse e necessitano del contributo di tutte le aree e persone dell'amministrazione. Il processo di valutazione delle prestazioni individuali di Ateneo si conforma a quanto richiesto dalla normativa e dal vigente CCNL, ma ha anche lo scopo di coinvolgere il personale nelle strategie e nelle azioni dell'amministrazione. Un sistema coerente di assegnazione di obiettivi, misurazione e valutazione dei risultati organizzativi e individuali può infatti generare variegati effetti positivi:

- un'**evoluzione** consapevole, matura e diffusa **della cultura organizzativa dell'Ateneo**, volta in ultimo allo sviluppo dei servizi offerti ai propri *stakeholders*, attraverso la partecipazione del personale ai processi di definizione e attuazione delle azioni operative per il conseguimento degli obiettivi e di verifica del loro stato di avanzamento;
- uno **scambio costante di informazioni** e il confronto fra i soggetti coinvolti, che permette l'accrescimento reciproco delle conoscenze, il riconoscimento delle attività svolte e la tempestiva ricerca di soluzioni per le eventuali criticità incontrate;
- l'individuazione di **percorsi di crescita individuali** in relazione ai risultati e alle eventuali carenze;
- l'oggettivazione dei **criteri per la distribuzione di premi** al personale.

Con questa logica il sistema di valutazione delle prestazioni dell'Ateneo fiorentino si sovrappone virtualmente ai principi che hanno portato all'istituzione delle **reti professionali tra Amministrazione Centrale, Dipartimenti e Scuole**, finalizzate a stabilire sinergie professionali e formazione continua tra le figure che detengono competenze specialistiche sugli ambiti dell'amministrazione e del supporto alle missioni istituzionali, in una visione trasversale e condivisa dei processi e degli obiettivi dell'Ateneo.

Nella revisione del sistema il grado di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa ha pertanto impatto prevalente sulla valutazione del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei RAD e di tutto il personale tecnico amministrativo con incarico di responsabilità, attraverso una diversa articolazione dei pesi attribuita alla performance organizzativa di Ateneo, alla performance di struttura e ai comportamenti a seconda della categoria e dell'incarico di ciascuno. Rispetto al passato, la valutazione individuale risente dunque maggiormente dei risultati di performance organizzativa; questa scelta è dettata dalla volontà di favorire coesione e aggregazione intorno agli obiettivi generali dell'amministrazione e all'interno delle strutture. A fronte di questo principio, la differenziazione dei giudizi individuali è determinata dalla valutazione dei comportamenti del singolo, dall'eventuale attribuzione di obiettivi di funzione alla persona, dall'afferenza alle diverse strutture e dalla differente pesatura degli ambiti di valutazione per tipologia di personale.

Criteria di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e dei responsabili di unità organizzativa

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

Art. 9 c. 1 D.Lgs. 150/2009

Criteria di misurazione e valutazione della performance individuale del personale (senza incarichi di responsabilità)

- *“raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
- *qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi.*

Art. 9 c. 2 D.Lgs. 150/2009

Tutte le tipologie di personale tecnico amministrativo a tempo determinato e indeterminato sono incluse nel sistema, ad eccezione del personale in convenzione e dei collaboratori ed esperti linguistici, in attesa di una ridefinizione contrattuale in merito alla retribuzione di risultato per questa specifica categoria. Sono inoltre esclusi i tecnologi a tempo determinato (ex art. 24 bis L. 240/2010), chiamati a conseguire gli obiettivi previsti dal bando di reclutamento nei tempi previsti dal contratto individuale.

Le modalità di valutazione sono riassunte in maniera schematica sulla base del livello di inquadramento contrattuale e della responsabilità attribuita. Gli ambiti di valutazione sono riportati nello schema seguente e dettagliati successivamente per ogni tipologia:

Soggetto Valutato	Ambiti di valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE			
	Performance organizzativa di Ateneo	Performance di struttura	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	Obiettivi individuali di funzione*
Direttore Generale	✓		✓	(✓)
Dirigenti	✓	✓	✓	✓
Personale di categoria EP con funzione di responsabile amministrativo di dipartimento (RAD)	✓	✓	✓	(✓)
Personale di categoria EP con responsabilità di processo	✓	✓	✓	(✓)

Personale di categoria EP - D tecnico	✓		✓	✓
Personale di categoria EP di base	✓	✓	✓	(✓)
Personale di categoria D responsabile di unità funzionale	✓	✓	✓	(✓)
Personale di categoria B, C e D con incarico di responsabilità (ex. art. 91, comma 3 CCNL)	✓	✓	✓	(✓)
Personale di categoria B, C e D con incarico di funzione Specialistica (ex. art. 91, comma 1 CCNL)	✓	✓	✓	(✓)
Personale di categoria B, C e D senza incarico(**)	✓		✓	

(*) Laddove presente la parentesi si intende assegnazione eventuale.

(**) I due ambiti corrispondono rispettivamente al progetto di produttività e al contributo individuale al progetto e valutazione dell'attività ordinaria, cfr § 3.6).

Ciascun ambito di valutazione riflette in percentuale diversa la responsabilità del singolo soggetto rispetto al raggiungimento degli obiettivi generali. In particolare:

- la **performance organizzativa di Ateneo** è determinata dal raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo stabiliti nel Piano Integrato, calcolata come specificato nella sezione 2.2; la valutazione individuale recepisce tale valore secondo la pesatura prevista di questo fattore dalla propria scheda, sulla base della tipologia di incarico ricoperto;
- la **performance di struttura** misura l'efficacia percepita dagli utenti interni ed esterni dei processi/servizi di una struttura, calcolata come specificato nella sezione 2.3; anche in questo caso la valutazione individuale recepisce tale valore secondo il peso stabilito in relazione alla tipologia di incarico, ma è previsto un meccanismo di perequazione dei risultati che impedisce, nella trasposizione del risultato sulla performance individuale, di scendere al di sotto del 50% in questo ambito di valutazione;
- gli **obiettivi individuali di funzione** riguardano il raggiungimento di specifici obiettivi, assegnati alla persona in funzione del ruolo che ricopre nell'organizzazione e nella rete professionale, del cui conseguimento in rapporto agli indicatori e target assegnati ha piena e diretta responsabilità. Gli obiettivi di funzione possono essere o meno attribuiti al personale con responsabilità (dalla categoria EP fino alle funzioni specialistiche). Tali obiettivi possono riguardare specifiche attività attinenti al ruolo e alla funzione svolta, il miglioramento della performance di un settore, oppure le competenze detenute nell'ambito della rete professionale e, per il personale tecnico, il supporto offerto nella gestione e sviluppo dei laboratori, dei progetti di ricerca; qualora assegnati, il loro peso percentuale corrisponde al 10% del totale. Nel caso di assegnazione di obiettivi individuali di funzione, la corrispondente quota percentuale verrà scalata dalla performance organizzativa (Dirigenti, RAD) o dalla performance di struttura (per i livelli di responsabilità inferiori).

- le **capacità manageriali e comportamenti organizzativi** riguardano le capacità di valorizzazione e coinvolgimento del personale, di gestione delle risorse assegnate, di individuazione delle strategie organizzative più idonee ad ottimizzare i processi della struttura affidata, funzionali al conseguimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo e di struttura;

3.1 VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DI FUNZIONE

L'assegnazione individuale di eventuali obiettivi di funzione connessi al ruolo ricoperto nell'organizzazione avviene contestualmente all'approvazione del Piano Integrato o attraverso le schede individuali, entro il 15 marzo. Qualora siano attivate in corso d'esercizio posizioni organizzative non previste alla data di approvazione del Piano (per nuove assunzioni, modifiche organizzative o altro) gli eventuali obiettivi di funzione dovranno essere assegnati entro un mese dall'assegnazione dell'incarico.

La formulazione degli obiettivi di funzione dovrà rispettare i principi esposti nelle precedenti sezioni del Sistema (rilevanza per il contesto di riferimento, misurabilità, previsione di indicatori, target e metriche di valutazione che rapportino il valore target ad un grado percentuale di conseguimento dell'obiettivo).

Gli obiettivi potranno essere individuali ovvero trasversali a più figure, sulla base delle connessioni della rete professionale di Ateneo.

3.2 VALUTAZIONE DELLE CAPACITÀ MANAGERIALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Per valutare le capacità manageriali e i comportamenti organizzativi, si identificano quattro principali ambiti di valutazione:

- **Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali;**
- **Competenze professionali e tecniche;**
- **Problem solving e innovazione;**
- **Relazioni e comunicazione.**

Per ciascun ambito si individuano una serie di comportamenti attesi, in combinazione variabile a seconda del ruolo e responsabilità del soggetto valutato, il cui grado di esibizione è oggetto di osservazione da parte del valutatore; il peso attribuito allo specifico ambito di valutazione tiene conto dell'importanza che caratterizza quegli aspetti in relazione all'incarico svolto dalla persona.

<p>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali (peso 5%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili •Capacità di realizzare le prestazioni assegnate con attenzione e precisione, nel rispetto dei tempi e delle scadenze •Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori favorendo il lavoro in team e creando un ambiente di lavoro stimolante •Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. •Promuovere lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo. •Monitoraggio e correzione di eventuali anomalie nell'utilizzo degli istituti giuridici di presenza/assenza del personale •Rispetto del Codice di Comportamento •Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione
<p>Competenze professionali e tecniche (peso 5%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Capacità di fare previsioni attendibili e ottimizzare l'uso delle risorse •Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali •Capacità di impostare il proprio lavoro in modo da massimizzare la qualità del servizio •Interpretare pienamente il proprio ruolo secondo le aspettative del responsabile •Conoscenza dei principali processi e materie specifiche •Ottimale utilizzo delle risorse.
<p>Problem solving e innovazione (peso 5%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi) •Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi •Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni
<p>Relazioni e comunicazione (peso 5%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione. •Relazionarsi in modo costruttivo con i colleghi e con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso •Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica •Capacità di collaborare con il proprio responsabile e con le strutture dell'Ateneo attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali, per il raggiungimento di obiettivi comuni •Cura del benessere organizzativo nei luoghi di lavoro

Tra le fonti a supporto dei valutatori per misurare i comportamenti dei valutati si citano:

- i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo;
- le informazioni provenienti da altre indagini interne rilevate ad hoc dalle strutture di Ateneo;
- verifica che il personale della propria area partecipi attivamente alle iniziative di formazione e crescita professionale;
- monitoraggi sulle presenze/assenze del personale;
- differenziazione dei giudizi dei valutatori sul personale valutato. In relazione alla diversità delle prestazioni e competenze attribuite al personale con incarico rispetto al personale senza incarico e considerando anche la diversa scala dei punteggi, la capacità di differenziare i giudizi sarà osservata in modo distinto per garantire una corretta attribuzione di giudizio e la possibilità di confrontare valutazioni omogenee. Oltre alla media e alla mediana viene proposto lo scarto quadratico medio⁴ quale indice di dispersione che meglio sintetizza la variabilità dei giudizi (un valore basso implica una bassa differenziazione, mentre un valore troppo alto può essere giustificato dalla presenza di un giudizio fortemente negativo e motivato dal valutatore; in questo caso si può ipotizzare che il singolo punteggio venga escluso dall'analisi).

Queste informazioni non sono determinanti e conclusive ai fini della valutazione del comportamento del soggetto valutato, ma possono essere complementari ad un approccio partecipativo e consultivo che si manifesta in una condivisione, in itinere, delle attese e delle opinioni dei soggetti coinvolti nella valutazione. Tale esigenza è volta a rilevare che una prestazione non adeguata possa essere correlata a variabili dipendenti sia dal contesto organizzativo sia da una attesa sovrastimata rispetto alle conoscenze e competenze che da fattori personali anche per periodi più o meno lunghi.

Il confronto reciproco tra il valutatore e valutato avviene in momenti di incontro individuale durante i quali si discute del raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno precedente, del contributo dato dal singolo e, sulla base delle criticità emerse dalla valutazione, del piano di miglioramento individuale, con il quale il valutatore prevede gli interventi (formazione specifica, modifiche organizzative, altro) volti a favorire il superamento delle difficoltà rilevate. In particolare, nella definizione del piano annuale della formazione l'Ateneo deve tenere in considerazione sia le esigenze emerse in seguito alla valutazione individuale (per superare il *gap* tra le competenze attese e quelle possedute dal valutato) sia gli aspetti organizzativi, individuando a monte quali competenze è necessario sviluppare o rafforzare per il conseguimento degli obiettivi previsti nel Piano Integrato. L'analisi dovrà

⁴ È calcolato come la radice quadrata della media aritmetica degli scarti di ciascuna valutazione dalla media aritmetica elevati al quadrato:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}}$$

essere condivisa con l'Ufficio Formazione per favorire l'integrazione tra performance e gestione della formazione.

Il valutatore, rilevate tutte le informazioni, attribuisce al valutato un grado di esibizione del comportamento con un punteggio compreso tra 0 e 100; il risultato della valutazione complessiva sarà pari alla somma delle valutazioni attribuite a ciascun ambito e ponderate sulla base del peso definito.

La scheda di valutazione riporterà per le diverse tipologie di personale l'ambito di valutazione con i relativi item di comportamento ritenuti indispensabili al raggiungimento dei risultati attesi, il peso assegnato a ciascun ambito e il punteggio attribuito dal valutatore (cfr. allegato B).

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

Valutatore	CdA/NdV	Direttore Generale	Dirigenti di Area	Direttori di Dipartimento	Direttori Tecnici	Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD) SE AFFERENZE A DIPARTIMENTI E SCUOLE
Valutato						
Direttore Generale	✓					
Dirigenti		✓				
Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)		✓		✓		
Personale EP Responsabili di unità di Processo			✓	✓ (*)		
Personale EP base			✓			✓
Personale EP Tecnico				✓		
Personale D Responsabili di Unità Funzionale			✓			
Personale B, C, D Funzione di Responsabilità			✓			✓
Personale B, C, D Funzione Specialistica			✓			✓
Personale B, C e D senza incarico			✓		✓	✓

Valutatore	CdA/NdV	Direttore Generale	Dirigenti di Area	Direttori di Dipartimento	Direttori Tecnici	Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD) SE AFFERENZE A DIPARTIMENTI E SCUOLE
Valutato						
Personale B, C, D ed EP Tecnico di Dipartimento				✓		

(*) 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.

3.3 LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

Il Direttore Generale, in quanto organo di Ateneo “responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo dell’Ateneo” e incaricato di curare “la realizzazione dei programmi e il raggiungimento degli obiettivi sulla base dell’indirizzo strategico definito dal Consiglio di Amministrazione” (art. 19 dello Statuto di Ateneo), risponde del conseguimento di tutti gli obiettivi organizzativi di Ateneo definiti nel Piano Integrato, comprese le azioni di trasparenza e anticorruzione, nonché degli (eventuali) obiettivi specifici definiti nel contratto individuale ovvero di quelli che il Consiglio di Amministrazione può decidere annualmente di conferirgli (secondo le previsioni dell’art. 9 c. 1-bis del D.lgs. 150/2009). La valutazione annuale del Dirigente di vertice si basa dunque sui seguenti elementi:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
Direttore Generale	Performance organizzativa di Ateneo	80 % (senza obiettivi di funzione)
		70-60% (con obiettivi di funzione)
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	20 %
	(Eventuali) obiettivi individuali di funzione	0%
		10 %
		20 %

Entro il mese di maggio dell’anno successivo a quello oggetto di valutazione, il Direttore Generale relaziona al Rettore ed al Nucleo di Valutazione (per le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione), attraverso la Relazione sulla Performance, sull’attività svolta ai fini del conseguimento della performance organizzativa di Ateneo e sulle eventuali ulteriori azioni messe in atto per migliorare l’organizzazione e la qualità dei processi, dei servizi e delle risorse. Per la misurazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi fornisce, attraverso la scheda individuale, una autovalutazione basata e

documentata, oltre che sulle attività svolte, sui risultati delle indagini di *customer satisfaction*, sul benessere organizzativo e sull'eventuale acquisizione di elementi di valutazione *bottom-up*, esplicitando in ogni caso i criteri e le procedure di raccolta e utilizzo di tali informazioni. Il Nucleo di valutazione ha facoltà di richiedere un confronto diretto con il Direttore Generale e/o con il Rettore per approfondire e circostanziare la propria valutazione. Il Nucleo avanza dunque una proposta di valutazione, che il Rettore porta all'attenzione del Consiglio di Amministrazione per la definitiva approvazione del risultato del Direttore Generale e la conseguente attribuzione della quota di risultato prevista dal contratto individuale, in quota direttamente proporzionale all'esito della valutazione.

3.4 LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Come disposto dall'art. 26 del CCNL AREA VII (Ricerca e Università - Dirigenziale), l'erogazione della retribuzione di risultato dei dirigenti prevede la preventiva e tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, l'assegnazione delle risorse economiche, strumentali ed umane ritenute funzionali al loro completamento e la positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione. In virtù di quanto disposto dall'art. 9 c. 1 del D.lgs. 150/2009, la valutazione dei dirigenti è collegata ai seguenti parametri:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
Dirigente	Performance organizzativa di Ateneo	50 %
	Performance di struttura	20 %
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	20 %
	Obiettivi individuali di funzione	10 %

Il Dirigente che ricopra incarichi aggiuntivi (Funzioni Trasversali/Obiettivi Strategici, Vicario del Direttore Generale, incarichi *ad interim*) è valutato secondo lo stesso modello utilizzato per l'incarico dirigenziale di un'area.

Il sistema retributivo dei dirigenti di Ateneo definito nelle Linee Guida per la Riorganizzazione delle Funzioni Tecnico-Amministrative di Ateneo (Decreto del Direttore Generale n. 344 prot. 25649 del 26/2/2015), nell'ottica di garantire un'effettiva premialità e un'adeguata differenziazione degli importi della quota di risultato in funzione del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e delle capacità manageriali dimostrate, è graduato in quattro livelli di merito:

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

Secondo quanto previsto dal CCNL dell'Area VII della dirigenza delle Università (quadriennio normativo 2006-2009), il personale da collocare nella fascia più elevata non deve superare il 30% del totale dei dirigenti e deve essere individuato, oltre che sul raggiungimento degli obiettivi di performance, anche in relazione ad esiti eccellenti o comunque molto positivi nella valutazione delle competenze organizzative e delle capacità direzionali dimostrate.

3.5 LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO CON INCARICO

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.

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 accessorio degli EP deriva dalle disposizioni dell'art. 76 del CCNL di comparto, che prevedono due istituti, la Retribuzione di Posizione, da articolare su un massimo di tre fasce, e la Retribuzione di Risultato, collegata alla valutazione. La fasciazione delle posizioni è definita nelle "Linee Guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico-amministrative di Ateneo", mentre il corrispettivo economico per ogni fascia è stato aggiornato, per gli anni 2017 e 2018, con Decreto del Direttore Generale n. 2179 del 18 dicembre 2017. La retribuzione di risultato, secondo il CCNL, può variare da una quota non inferiore al 10% della posizione fino ad un massimo del 30%. Tale distribuzione varia in funzione degli accordi contrattuali decentrati e viene erogata in quota direttamente proporzionale alla valutazione conseguita.

In funzione dei ruoli ricoperti e degli incarichi attribuiti alle figure di categoria EP, si avrà una diversa articolazione dei pesi nei vari ambiti di valutazione.

Il personale inquadrato nella categoria **EP con responsabilità amministrativa di un Dipartimento** verrà valutato in base ai seguenti criteri:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
EP Responsabile Amministrativo di Dipartimento	Performance organizzativa di Ateneo	60% (senza obiettivi di funzione) 50 % (con obiettivi di funzione)
	Performance di struttura	20 %
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	20 %
	(Eventuali) obiettivi di funzione	0% 10%

Il personale inquadrato nella categoria **EP con responsabilità di processo** verrà valutato in base ai seguenti criteri:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
EP Responsabile di processo	Performance organizzativa di Ateneo	40 %
	Performance di struttura	40 % (senza obiettivi di funzione) 30 % (con obiettivi di funzione)
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	20 %

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
	(Eventuali) obiettivi di funzione	0%
		10%

Il personale inquadrato nella categoria **EP di base** verrà valutato in base ai seguenti criteri:

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
EP di base	Performance organizzativa di Ateneo	30 %
	Performance di struttura	50% (senza obiettivi di funzione)
		40 % (con obiettivi di funzione)
	Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	20 %
	(Eventuali) obiettivi di funzione	0%
10%		

Il personale inquadrato nella categoria **EP o D** con qualifica di **tecnico** (compresi coloro che rivestono l'incarico di Direttore Tecnico di Centro) verrà valutato in base ai seguenti criteri:

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

Personale di cat. D con funzioni di responsabile di unità funzionale

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 diretta correlazione della valutazione in merito ed ai risultati raggiunti, in conformità a quanto previsto dall'art. 91 comma 4, del CCNL.

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
D responsabile di unità funzionale	Performance organizzativa di Ateneo	30 %
	Performance di struttura	50 % (senza obiettivi di funzione)
		40 % (con obiettivi di funzione)
	Comportamenti organizzativi	20 %
	Obiettivi di funzione	0% 10%

Personale di cat. B – C - D con funzioni di responsabilità

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
B – C – D con funzioni di responsabilità	Performance organizzativa di Ateneo	20 %
	Performance di struttura	60 % (senza obiettivi di funzione)
		50 % (con obiettivi di funzione)
	Comportamenti organizzativi	20 %
	Obiettivi di funzione	0% 10%

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

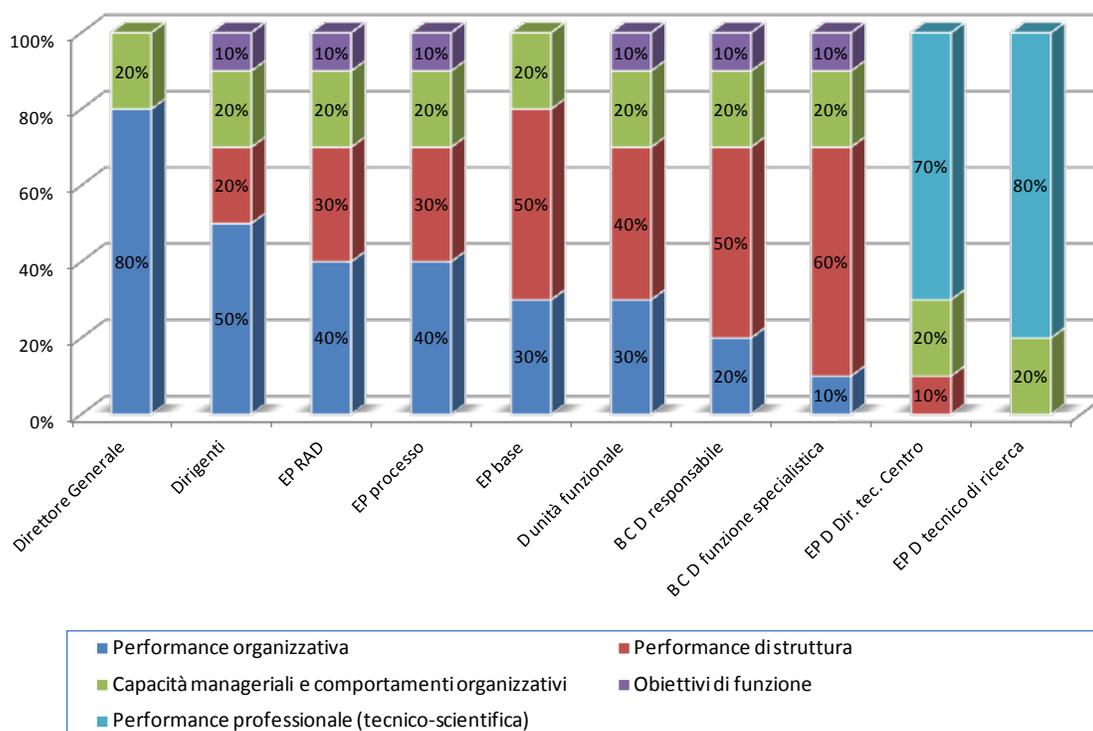
Il CCNL del comparto Università, art. 91, comma 1, prevede che possano essere assegnati, con specifica indennità, al personale di cat. B, C e D, funzioni specialistiche, in relazione a specifici settori che richiedono alta specializzazione professionale.

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
B – C – D con funzioni specialistiche	Performance organizzativa di Ateneo	10 %
	Performance di struttura	70 % (senza obiettivi di funzione)
		60 % (con obiettivi di funzione)
Comportamenti organizzativi	20 %	

Inquadramento	Ambito di valutazione	Peso
	Obiettivi di funzione	0%
		10%

In sintesi, si rappresenta graficamente la distribuzione percentuale dei diversi ambiti di valutazione per le diverse categorie, incarichi e livelli di responsabilità:

Distribuzione % degli ambiti di valutazione per livello di responsabilità



3.6 PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO DI CATEGORIA B, C E D SENZA INCARICO

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.

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 collegata allo svolgimento di progetti.

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 o meno 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, i quali hanno nuovamente la possibilità di accettare o rifiutare il giudizio annotando le loro motivazioni.

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 fosse risolutivo, un colloquio con il Direttore Generale, secondo quanto stabilito dall'Accordo Sindacale. Nel caso in cui il valutatore sia il Direttore Generale, il dipendente può ricorrere al Collegio di conciliazione, come spiegato in maniera più approfondita nel capitolo dedicato alle procedure di conciliazione.

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, sia per il monitoraggio, che 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, strutturato 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, proposto sulla base delle prestazioni individuali in merito allo svolgimento dell'ordinaria attività lavorativa, che tenga conto dei seguenti elementi:
 - livello di precisione e di 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.

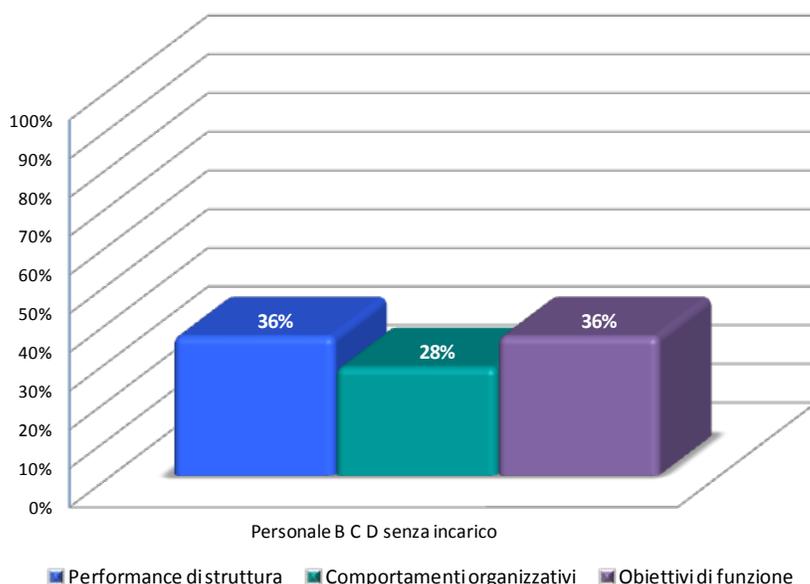
I progetti di produttività sono coerenti con la programmazione più generale della performance organizzativa dell'ateneo e delle strutture; nel Piano Integrato sono definiti annualmente gli ambiti di intervento nei quali questi potranno essere attivati. I criteri di valutazione devono inoltre essere comunicati ai dipendenti prima dell'inizio dei relativi periodi di riferimento. Rispetto al nuovo impianto del sistema di misurazione e valutazione di Ateneo, la valutazione attribuita al progetto è assimilata al risultato della performance organizzativa, mentre quella individuale sul progetto e sull'attività ordinaria corrisponde alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

La somma dei risultati ottenuti dal dipendente nei tre ambiti di valutazione darà luogo ad un punteggio che determinerà la quota di remunerazione da corrispondere. In relazione al punteggio conseguito, il dipendente risulterà collocato in una delle seguenti fasce:

Tipologie di fasce	Punteggi	Retribuzione di risultato
Base	fino a 5 punti	(50% della retribuzione di risultato)
III	6 - 12 punti	(67,5% della retribuzione di risultato)

II	13 - 20 punti	(85% della retribuzione di risultato)
I	21 - 28 punti	(100% della retribuzione di risultato)

Distribuzione % degli ambiti di valutazione



3.7 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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 del processo di valutazione della performance individuale per prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Si tratta di procedure che costituiscono una fase eventuale del 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.

L'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione è soddisfatta con l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione, attore terzo e imparziale rispetto al processo di valutazione, fatta salva la possibilità di un intervento del soggetto gerarchicamente sovraordinato.

Per 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:

- comunicazione alla Commissione dell'eventuale contestazione del giudizio del Valutatore di revisione (o del Valutatore nel caso dei Dirigenti);
- La contestazione va presentata entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione o dalla conclusione della prima fase di revisione, con le modalità sopra descritte;

- istruzione della pratica, convocazione della Commissione di Conciliazione e perfezionamento del giudizio finale, entro 30 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione.

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

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

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

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

4. RACCORDO CON LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA

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

L'allineamento più incisivo è quello che avviene tra **performance istituzionale** e programmazione economico finanziaria, con la predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo (di previsione e d'esercizio), nel quale sono espresse l'insieme delle scelte strategiche più significative e le conseguenti politiche di bilancio che caratterizzano il budget economico e degli investimenti (ad esempio, in tema di programmazione del personale, edilizia e patrimonio immobiliare, terza missione, obiettivi del Piano Strategico e della Programmazione Triennale). L'Ateneo nella redazione di tale documento contabile, sulla base del D.lgs. 18/2012, evidenzia la classificazione della spesa per missioni e programmi. Inoltre l'Ateneo, per favorire il miglioramento della capacità di spesa delle strutture dotate di autonomia gestionale secondo i principi della contabilità economico-patrimoniale, dispone l'attribuzione delle risorse a Dipartimenti e Scuole secondo un modello che integra, oltre alle considerazioni relative ai costi di funzionamento, aspetti connessi alle performance conseguite dalle strutture negli ambiti della ricerca, internazionalizzazione (Dipartimenti), didattica (Dipartimenti e Scuole).

Sebbene il sistema di *performance budgeting* non possa dirsi ancora perfettamente maturo, la programmazione della **performance organizzativa di Ateneo** procede in parallelo con la definizione dei budget economici delle unità organizzative dell'amministrazione centrale e dei Dipartimenti. Inoltre, nel Piano Integrato sono individuate le poste di bilancio a copertura dello sviluppo degli obiettivi organizzativi definiti. A consuntivo i progetti sono valutati, oltre che in relazione agli indicatori di risultato indicati in fase di programmazione (stato avanzamento, qualità, efficacia, efficienza...), anche per la capacità e appropriatezza della spesa.

Come parte della valutazione della **performance delle strutture** sono monitorati i costi del personale tecnico amministrativo e i costi di funzionamento dei servizi/processi.

A livello di **performance individuale** tra la valutazione dei comportamenti per i responsabili di unità organizzative con attribuzione di budget di spesa rientra la capacità di fare previsioni attendibili e di monitorare periodicamente il budget.

Il monitoraggio trimestrale dei costi (riconosciuta da ANVUR come *best practice* messa in opera dall'Ateneo fiorentino) permette di prendere in corso d'anno decisioni di rilancio o di contenimento della spesa che possono avere ricadute concrete sulla gestione degli obiettivi.

5. RACCORDO CON TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

Sebbene per la materia specifica, per le modalità di analisi dei rischi e delle informazioni, e per le diverse finalità e responsabilità connesse il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza abbia una propria autonomia, distinta da altri strumenti programmatici, l'Ateneo adotta una visione integrata della performance anche rispetto a questa dimensione, a cui nel Piano Integrato è dedicata una specifica sezione.

La promozione della trasparenza e il contrasto ai comportamenti illeciti non identificano un ambito specifico di performance, essendo invero un presupposto necessario per il buon andamento dell'amministrazione, trasversale a tutte le articolazioni organizzative e dall'attività ordinaria a quella più progettuale.

Il rispetto del codice di comportamento, della normativa in materia di anticorruzione e il corretto e tempestivo adempimento degli obblighi di pubblicazione rientrano pertanto nella valutazione dei **comportamenti organizzativi individuali** a tutti i livelli (cfr. § 3). Inoltre, i dirigenti sono chiamati a vigilare sul corretto comportamento dei dipendenti.

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

L'amministrazione promuove inoltre controlli a campione sulla veridicità delle dichiarazioni, sulla insussistenza di cause di incompatibilità nell'assunzione degli incarichi, e sulla appropriatezza degli atti amministrativi soggetti alla normativa in materia, anche mediante il rafforzamento del Servizio Ispettivo.

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