



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

**SISTEMA DI
MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE
2021**



Indice

1. QUADRO DI RIFERIMENTO E PRINCIPI FONDANTI DELLA PERFORMANCE	2
1.1 Normativa e contesto di riferimento	2
1.2 Il collegamento tra <i>performance</i> e indirizzi direzionali e di governo	8
1.3 Il collegamento tra <i>performance</i> e processo per l'assicurazione della qualità	9
2. IL SISTEMA DELLA PERFORMANCE E LA VALUTAZIONE ANNUALE	10
2.1 Dimensioni e attori della <i>performance</i> UNIFI	10
2.1.1 La <i>performance</i> organizzativa	10
a) La <i>Performance</i> organizzativa di Ateneo	10
b) La <i>Performance</i> organizzativa di Struttura	12
2.1.2 la <i>performance</i> individuale	16
a) Valutazione dei comportamenti organizzativi e metrica per la misurazione	16
b) Gli obiettivi individuali di funzione, i soggetti valutati e valutatori e la metrica di valutazione	24
c) Il meccanismo di calibrazione della <i>performance</i> individuale	24
d) Gestione dei casi particolari	25
2.2 Procedure e tempistica del ciclo della <i>performance</i>	27
2.2.1 Le fasi di gestione del ciclo della <i>performance</i>	27
a) Fase di assegnazione degli obiettivi	28
b) Fase di monitoraggio intermedio e gestione delle criticità in corso d'anno	28
c) Fase di misurazione dei risultati e valutazione finale	29
2.2.2 L'applicativo PERFORMANCE a supporto del processo di valutazione	30
2.2.3 La procedura di conciliazione in caso di contestazione della valutazione individuale	31
2.3 La corresponsione della <i>performance</i> : retribuzioni di risultato e sistema premiale	34
2.3.1 Le retribuzioni di risultato e i premi di <i>performance</i>	34
2.3.2 L'attribuzione dei bonus delle eccellenze	36

1. QUADRO DI RIFERIMENTO E PRINCIPI FONDANTI DELLA PERFORMANCE

1.1 Normativa e contesto di riferimento

La valutazione della *performance* è una delle **leve centrali del cambiamento** della Pubblica Amministrazione, ed è oggetto di progressiva implementazione a livello di sistema generale fin dagli anni Novanta¹. La norma di riferimento è attualmente il **Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150²** e successive modifiche. All'**articolo 7**, esso prevede per tutte le amministrazioni pubbliche l'obbligo di valutazione annuale della *performance* organizzativa e individuale, nonché **l'adozione e l'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)³ da sottoporre al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione (NdV), nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).**

L'art. 10 prevedeva, quale strumento di avvio del ciclo di gestione della *performance*, il "**Piano della Performance**", nel quale, in coerenza con le risorse assegnate e in un'ottica di trasparenza, esplicitare gli obiettivi, gli indicatori e i *target* alla base della misurazione e della valutazione della *performance* dell'Ateneo. Ad essa, sempre ai sensi del D. Lgs. n. 150/2009, era preposta la CIVIT⁴ quale organismo di controllo e valutazione nelle pubbliche amministrazioni. È però rapidamente emerso come il sistema universitario, per le peculiarità che lo differenziano dalle altre pubbliche amministrazioni (PA) in virtù dell'autonomia garantita all'Università dall'art. 33 della Costituzione, necessitasse di un quadro di orientamento operativo proprio e di un soggetto di riferimento diverso dalla CIVIT, pur essendo le Università comunque destinatarie della nuova disciplina sulla valutazione della *performance*.

In tale contesto l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (**ANVUR**), ente autonomo vigilato dal MIUR, a decorrere dal 2010, ha assunto la competenza in ambito di **valutazione della qualità** delle Università e degli enti di ricerca.

Nel 2014⁵ le competenze della CIVIT (nel frattempo diventata **ANAC⁶**) relative alla misurazione e valutazione della *performance*, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del D. Lgs. n. 150/2009, sono state trasferite al **Dipartimento della Funzione pubblica** della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Da allora ANVUR, Dipartimento della Funzione pubblica e ANAC dialogano affinché siano integrati, secondo i principi della trasparenza e semplificazione, i numerosi atti di natura programmatoria richiesti dalla normativa (Programma Strategico triennale, Piano economico-finanziario triennale, Programma triennale del personale, Piano della *Performance*, Piano sulla Trasparenza, Piano sulla Prevenzione della Corruzione) quali elementi di base dedicati alla gestione integrata dell'intero ciclo della *performance*. Nel maggio del 2015, le **Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della Performance di ANVUR**, nel fornire indicazioni operative alle Università italiane per la gestione e la

¹ In attuazione della Legge n. 537 del 1993, che ha definito l'autonomia finanziaria delle università e previsto l'istituzione dei Nuclei di valutazione.

² In attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

³ Art. 7 c.1 D. Lgs. n. 150/2009.

⁴ Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT).

⁵ Con l'entrata in vigore della legge 11 agosto 2014, n. 114.

⁶ Autorità Nazionale Anticorruzione.

valutazione delle attività amministrative, hanno rinominato per le Università “**Piano Integrato**” il Piano della *Performance* ex D. Lgs. n. 150/2009.

Di seguito, il D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 (c.d. “Decreto Madia”) ha aggiornato il D. Lgs. n. 150/2009, prevedendo:

- il coinvolgimento degli utenti esterni nel processo di misurazione e valutazione: è riconosciuto un ruolo attivo dei cittadini ai fini della valutazione della *performance* organizzativa, mediante la definizione di sistemi di rilevazione della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi resi e anche attraverso la comunicazione diretta con il Nucleo di Valutazione⁷;
- un forte ruolo del NdV⁸ in termini sia di nuovi compiti (parere vincolante su aggiornamento annuale del SMVP; monitoraggio in corso d’esercizio dell’andamento della *performance* rispetto agli obiettivi programmati; segnalazione degli interventi correttivi in corso d’esercizio all’organo di indirizzo politico-amministrativo), sia di maggiori poteri (accesso garantito agli atti e ai sistemi informativi con possibilità di svolgere verifiche anche in collaborazione con i Revisori dei Conti e di segnalare le irregolarità agli organi competenti, ecc);
- il raccordo tra obiettivi di *performance* e programmazione economico-finanziaria (c.d. *performance budgeting*)⁹.

La Direttiva n. 3¹⁰ del Presidente del Consiglio dei Ministri, emanata il 1° giugno 2017, ha individuato, tra i passaggi fondamentali per il raggiungimento dei risultati attesi, l’adeguamento del SMVP per verificare l’impatto sull’efficacia e sull’efficienza dell’azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati e delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

Inoltre, nella “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020” del 20 dicembre 2017, l’ANVUR invita a “*riflettere sull’opportunità di revisionare il SMVP, interpretandolo come un documento più dinamico rispetto al passato (proprio perché soggetto ad aggiornamenti continui) e adattandolo dunque al momento e al contesto specifico*”.

Come noto, con l’avvio del *lockdown*, l’art. 87 del Decreto Legge n. 18 del 17.03.2020 ha adottato il lavoro agile, con finalità emergenziali di salvaguardia sanitaria, quale modalità di lavoro ordinaria. Nella fase della ripartenza, regolata dalle disposizioni del c.d. Decreto “Rilancio”, **l’art. 263 del Decreto Legge del 19 maggio 2020, n. 34** (convertito dalla legge 17 luglio 2020, n. 77), **ha modificato l’art. 14 della L. 124/2015**, prevedendo testualmente che: «Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, **il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)**, quale sezione del documento di cui all’articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (ovvero il Piano Integrato). [...] Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene...».

⁷ Art. 19bis D. Lgs. n. 150/2009

⁸ Artt. 14,7, 6 c.1, 10 c.1, 19bis D. Lgs. n. 150/2009

⁹ Art. 5 c.1 D. Lgs. n.150/2009

¹⁰ Recante *indirizzi per l’attuazione dei commi 1 e 2 dell’articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all’organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti*.

Da citare infine le ultime disposizioni contenute nel **Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020**, che, collocandosi ancora in un momento emergenziale ma nel contempo proiettandosi oltre, afferma che il lavoro agile “costituisce una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa”.

L'**introduzione dei POLA**¹¹ (Piani Operativi per il Lavoro Agile), alla luce dell'esperienza maturata nel periodo emergenziale da epidemia COVID-19, **porterà a tendere anche in ottica pluriennale** al rinnovamento della Pubblica Amministrazione.

Essa rappresenta pertanto un grosso elemento di innovazione di cui tener conto nell'aggiornamento del SMVP 2021, ove si terrà in debito conto del mutante assetto organizzativo e del cambiamento dei modelli di gestione delle attività e delle risorse umane.

Accompagnano e indirizzano la redazione del presente Sistema le **Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5/2019** emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, alla luce del dichiarato principio fondamentale di *“una valutazione individuale come una delle leve più rilevanti per la gestione strategica delle risorse umane... la cui gestione più efficace genera un duplice effetto positivo: sul piano individuale e sul piano organizzativo...”*.

Nella redazione di questo aggiornamento, influenzato dall'esperienza pandemica e dall'accelerazione della riprogettazione degli strumenti di gestione, si sono adottati un approccio e uno stile maggiormente chiari e divulgativi, come suggerito anche nella Relazione del Nucleo di Valutazione al Ciclo della Performance 2019, ove si afferma che *“per agevolare la comprensione di questi temi anche presso coloro che sono meno introdotti alla materia, è opportuno continuare a sviluppare i documenti, gli strumenti di comunicazione e la parte pubblica del repository semplificando il linguaggio, schematizzando i concetti, coltivando la partecipazione alla costruzione degli obiettivi...”*.

Nell'ottica del miglioramento contestualizzato e continuo, **il SMVP che si presenta nasce a seguito di un percorso compiuto** negli anni appena trascorsi che – beneficiando dei principi ispiratori e riferimenti normativi e regolamentari, oltre che del confronto con il Nucleo, con la comunità universitaria e con le rappresentanze sindacali – risulta così riassumibile:

- **SMVP 2017**: la *performance* individuale del personale di categorie B, C e D viene valutata mediante l'assegnazione dei progetti di produttività in una piattaforma informatica distinta (produttività) dal personale con incarico (*performance*). La *performance* è divisa in organizzativa e individuale, senza considerazione espressa dell'apporto delle strutture, ma con riferimento ai gruppi di condivisione dell'obiettivo;
- **SMVP 2018**: viene introdotta, sulla base delle indicazioni fornite da ANVUR nel *Feedback al Piano Integrato 2017-2019*, una specifica *performance* delle strutture, con un sistema di valutazione complesso che tiene conto in maniera importante delle analisi condotte attraverso la *customer satisfaction*; permangono le due piattaforme distinte e i progetti di produttività per il personale B, C e D senza incarico;

¹¹ L'articolo 263 del decreto legge 19 maggio 2020 cd “Rilancio” recante *Disposizioni in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile*, convertito con modifica nella Legge 17 luglio 2020 n. 77, prevede, in merito allo *smart-working* nella PA, la creazione del POLA (Piano organizzativo del lavoro agile) e l'applicazione del lavoro agile al 50% del personale che svolge attività che possono essere svolte con questa modalità fino al 31/12/2020, al 60% a partire da gennaio 2021. In mancanza di adozione del POLA, il lavoro agile si applica ad almeno il 30% dei dipendenti, ove lo richiedano.

- [SMVP 2019](#): la novità sostanziale è l'adozione di un nuovo sistema di *performance* che accoglie per la prima volta il personale B, C e D, col superamento dei progetti di produttività (cessa di esistere la piattaforma informatica produttività), sostituiti dall'obiettivo di struttura; la *performance* di struttura (rientrante all'interno della *performance* organizzativa) acquista carattere sempre più autonomo e si configura come forte elemento di coesione a livello delle singole strutture;
- [SMVP 2020](#): in sostanziale continuità col precedente, risente di aggiustamenti soprattutto per quanto riguarda l'apporto della *customer satisfaction* nei processi di valutazione (anche in corso d'anno a causa dell'epidemia di COVID-19) e nell'obiettivo di struttura.

L'edizione 2020 del Sistema, sebbene giunta a un certo livello di maturazione, si presenta molto articolata e complessa; la presente revisione coglie pertanto l'emergenza diffusa di una semplificazione e maggiore linearità di impianto, chiarisce inoltre alcuni passaggi nelle tempistiche e raccoglie gli stimoli e le necessità di intervento che servono nel recepire l'ingresso del lavoro agile strutturato dai POLA fra gli elementi essenziali della valutazione degli obiettivi, negli accordi individuali e nell'analisi dei comportamenti organizzativi.

Stante le disposizioni normative e regolamentari su espone e il percorso compiuto a livello di Ateneo nella redazione dei Sistemi negli ultimi quattro anni, elenchiamo di seguito **le novità più salienti, con indicazione delle pagine ove sono rintracciabili:**

	Pagina
Articolazione della <i>performance</i> organizzativa in <i>performance</i> organizzativa di Ateneo e <i>performance</i> organizzativa di struttura	10
Sostituzione della <i>performance</i> di struttura con la <i>performance</i> organizzativa di struttura, in coerenza con la normativa nazionale e con il CCNL di categoria che divide la <i>performance</i> solamente in organizzativa e individuale	12
Previsione di aree complesse in cui realizzare obiettivi per sottostruttura	12
Maggiore tensione al risultato dell'obiettivo di struttura, mediante la sua semplificazione e una più precisa descrizione della metrica di valutazione	12
Declinazione dell'obiettivo di struttura in due componenti: obiettivo di processo e obiettivo di progetto	12-13
La soddisfazione dell'utenza è assunta quale indicatore di efficacia percepita della componente "obiettivo di processo" dell'obiettivo di struttura, all'interno della <i>performance</i> organizzativa di struttura	12-13
Partecipazione delle figure responsabili delle strutture - compresi Dirigenti e RAD - agli obiettivi di struttura e relativa ricaduta percentuale sulla <i>performance</i> individuale	14
Revisione completa delle tabelle dei comportamenti organizzativi attesi e maggiore chiarezza sulla metrica di valutazione	16-23

Possibilità, per i dirigenti di aree complesse, di avvalersi nel confronto con i dipendenti di figure di riferimento intermedie	23
Meccanismo di calibrazione della <i>performance</i> individuale, sottolineato nelle Linee guida Funzione Pubblica n. 2/2017 e 5/2019, ai fini dell'omogeneizzazione a livello di Ateneo della complessità degli obiettivi individuali e della metrica di valutazione	24
Indicazione dell'arco temporale minimo di osservazione che dà accesso alla <i>performance</i> e valutazione in casi particolari	25-26
Approccio semplificato e chiarezza del linguaggio per incoraggiare la conoscenza del processo di valutazione collegato al ciclo della <i>performance</i> (descrizione dettagliata delle fasi e delle tempistiche, partecipazione degli attori)	27
Maggiori specifiche sulla fase di monitoraggio intermedio e sulla relativa gestione delle criticità in corso d'anno	28-29
Specifico sotto-capitolo dedicato all'applicativo informatico PERFORMANCE (implementato dal 2021 con l'inserimento <i>online</i> dell'obiettivo di struttura)	30
Descrizione esaustiva della procedura di conciliazione da adottare in caso di contestazione della valutazione individuale, per non lasciare zone d'ombra procedurali	31

Il materiale informativo dedicato al ciclo della *performance* è raccolto nella sezione [Performance](#) della pagina *web* istituzionale "Amministrazione Trasparente". Sarà fruibile nell'anno 2021 una nuova area del servizio DAF dedicata alla presentazione organica del ciclo delle *performance*, caratterizzata da **maggior chiarezza** espositiva.

Si riporta, per facilitare già in apertura la consultazione del SMVP e come punto d'arrivo del sistema che verrà descritto di seguito, la tabella degli ambiti di valutazione di tutte le categorie di personale, con le varie pesature a seconda delle categorie per il computo del totale individuale.

Tabella 1.1. Quadro dei soggetti valutati, degli ambiti di valutazione individuale e dei rispettivi valutatori

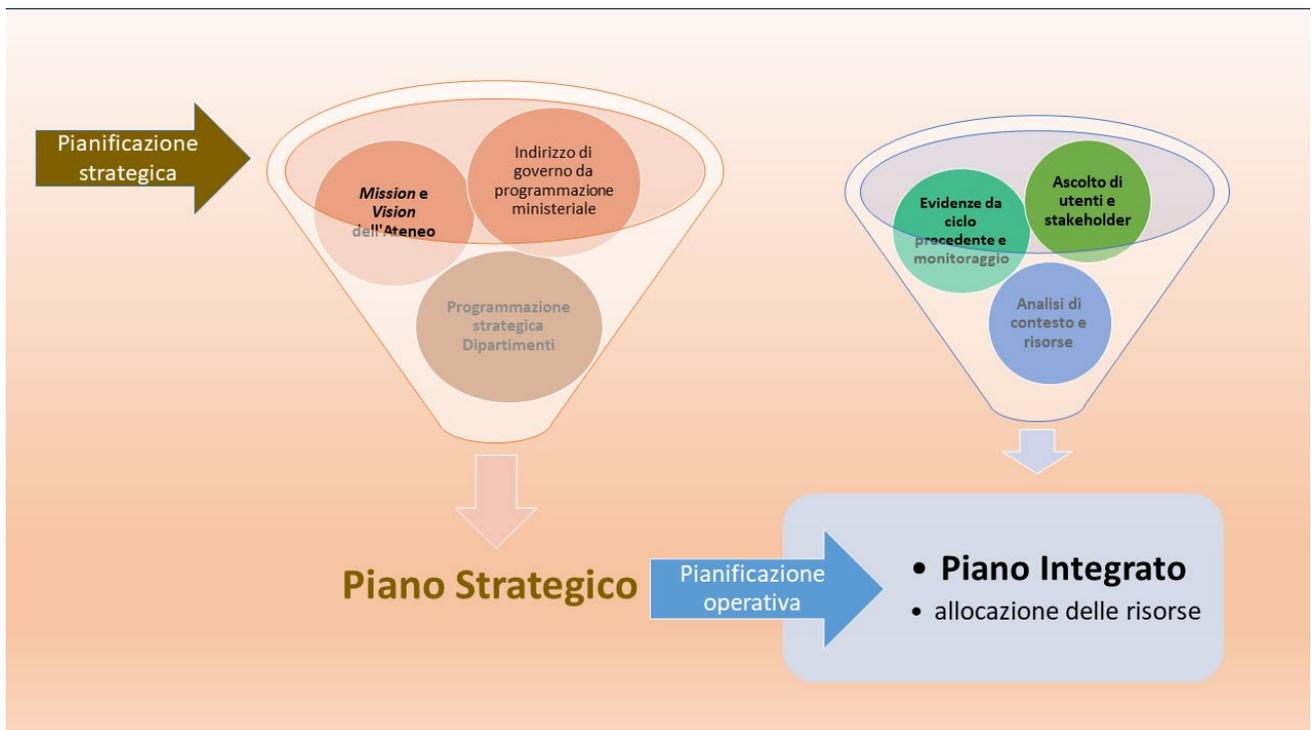
SMVP 2021					
QUADRO DEI SOGGETTI VALUTATI, DEGLI AMBITI DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE E DEI RISPETTIVI VALUTATORI					
Soggetto Valutato	Ambiti di valutazione				Valutatore
	Performance organizzativa		Performance individuale		
	di Ateneo	di Struttura	Comportamenti organizzativi	Obiettivi di funzione	
Direttore Generale	55% (45%)	10%*	35%	0% (10%)	CdA su proposta del Rettore, sentito il NdV
Dirigenti	40%	20%	30%	10%	Direttore Generale
EP con responsabilità - RAD	25%	30%	25%	20%	Direttore Generale/ Dirigente di Area Direttori di Dipartimento/ Presidente di Centro*
EP senza responsabilità	25%	25%	20%	30%	Dirigente di Area Direttori di Dipartimento/ Presidente di Centro
Direttore tecnico	25%	-	15%	60%	Direttori di Dipartimento/ Presidente di Centro**
Personale di cat. B, C e D - amm.***	10%	65%	25%	-	Dirigente di Area/ Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)
Personale di cat. B, C e D - tecn.	10%	65%	25%	-	Direttori di Dipartimento/ Presidente di Centro**
BCD CON INCARICO					
Incarico di responsabile di UF personale di cat. D	10%	-	60% (90%)	30% (0%)	Dirigente di Area
Incarico di Funzione di Responsabilità personale di cat. B, C e D	-	-	60% (100%)	40% (0%)	Dirigente di Area/ Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)
Incarico di Funzione Specialistica personale di cat. B, C e D	-	-	50% (100%)	50% (0%)	Dirigente di Area/ Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)

(*) Per *performance* organizzativa di Struttura del Direttore Generale si intende la media delle *performance* organizzative di struttura di tutto l'Ateneo

(**) Per il personale tecnico assegnato ai Centri la valutazione è effettuata dal Direttore del Dipartimento di Afferenza, sentito il Presidente del Centro quale co-valutatore

(***) Per personale amministrativo si intende anche il personale inquadrato nell'area tecnica ma che non svolge attività prettamente di ricerca e/o legata a laboratori didattici

1.2 Il collegamento tra *performance* e indirizzi direzionali e di governo



Il **Piano Strategico** è il documento di pianificazione di competenza degli **Organi di governo** (Rettore, Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione) che, raccogliendo i valori dell'Istituzione, definisce i suoi indirizzi di sviluppo in base alla sua "*mission*" istituzionale (didattica, ricerca e terza missione), e proietta tali obiettivi strategici su un arco temporale pluriennale, di solito triennale.

All'interno del Ciclo della *Performance*, per la componente tecnico-amministrativa, l'attuazione degli indirizzi di governo avviene tramite la **pianificazione degli obiettivi operativi definiti nel Piano Integrato**. In questo contesto di programmazione si declinano le *performance* dell'anno.

Il Piano Integrato, oltre alla funzione di propulsore di iniziative di miglioramento continuo, svolge anche il ruolo essenziale di supporto e impulso per le strategie dell'Ente, col necessario collegamento fra azioni direzionali e indirizzo politico che discende, come descritto, dalle politiche nazionali e internazionali per la formazione, la ricerca e il trasferimento delle conoscenze. Esso recepisce e attua le normative nazionali, in particolare in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione e di transizione digitale.

Nel ciclo della *performance* assume centralità la figura dello *stakeholder*, come soggetto cui l'azione di *performance* è rivolta. Questa rafforzata importanza, nel nuovo Sistema, raccoglie le indicazioni contenute nelle relazioni del NdV. Come si vedrà meglio oltre, l'apporto al miglioramento dello *stakeholder* avviene in maniera diretta in molte fasi del ciclo, proprio a orientare, monitorare e valutare i processi della tecnostruttura. **La *performance* del personale tecnico-amministrativo viene valutata sugli obiettivi descritti nel Piano Integrato, secondo le regole stabilite nel SMVP.**

1.3 Il collegamento tra *performance* e processo per l'assicurazione della qualità

Il ciclo della *performance*, così come definito dalle norme e declinato nel Piano Integrato, è organicamente collegato ai principi dell'assicurazione della qualità per il miglioramento continuo.

Mentre la *performance* ricerca il miglioramento continuo rivolgendosi alle valutazioni dei diversi portatori di interesse, l'assicurazione della qualità persegue lo stesso scopo attraverso uno sforzo auto-valutativo. Il processo descritto dal cosiddetto Ciclo di Deming (programmazione, attuazione, verifica, riprogettazione) stimola l'attitudine della compagine tecnico-amministrativa all'osservazione analitica e all'autovalutazione; in questo modo l'assicurazione della qualità supporta e garantisce virtuoso funzionamento al ciclo delle *performance* coinvolgendone gli attori sia nell'ambito motivazionale sia in quello sistemico con riferimento alle relazioni fra le persone e le Strutture.

Le fasi ricorrenti del ciclo della *performance* descritto nel presente Sistema seguono la stessa sequenza delle fasi del ciclo della qualità. La misurazione (ovvero la quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati) e la valutazione (l'analisi e l'interpretazione dei risultati misurati) della *performance* annuale, evidenziate a consuntivo nella Relazione annuale della *Performance*, forniscono indicazioni utili alla pianificazione degli obiettivi nel ciclo successivo sulla base dell'analisi critica di quanto necessari di interventi di miglioramento.

2. IL SISTEMA DELLA PERFORMANCE E LA VALUTAZIONE ANNUALE

2.1 Dimensioni e attori della performance UNIFI

2.1.1 La performance organizzativa

La *performance* organizzativa rappresenta la parte centrale del Piano Integrato in cui sono definite le linee di attività, gli obiettivi, gli indicatori e gli aspetti organizzativi legati alla sfera di governo del Direttore Generale e dell'infrastruttura tecnico-amministrativa.

In particolare, essa esplicita:

- **l'elenco degli obiettivi su cui si fondano le attività operative programmate**, in coerenza con la strategia dell'Ateneo e la sostenibilità rispetto alle risorse economico-finanziarie;
- **gli indicatori scelti per il monitoraggio delle azioni e la misurazione degli obiettivi**;
- **i soggetti** (singoli e di gruppo) coinvolti nelle azioni e quelli responsabili degli obiettivi.

La *performance* organizzativa UniFi è composta da due dimensioni, **di Ateneo e di struttura**, e ha lo scopo di fornire la misura dell'effettivo andamento dell'intera organizzazione e dell'impatto dei servizi erogati, oltre a una finalità di comunicazione e responsabilità nei confronti di utenti e *stakeholder*.

Come descritto nel Par. 1.1, l'**ANVUR** indirizza il sistema di valutazione delle università e degli enti di ricerca. In particolare, **il documento di *feedback* individuale in forma scritta al Piano Integrato 2017-2019 del nostro Ateneo**, nel metterne in evidenza gli aspetti critici e gli elementi di rilievo, individuava fra le **"Aree di Miglioramento"**: *Assenza di schede che riportino gli obiettivi assegnati alle strutture - Mancata attribuzione di un peso agli obiettivi operativi - Definizione di obiettivi per le strutture decentrate*. Da ciò è derivato, come descritto a pag. 4, l'inserimento all'interno del SMVP 2018, e del relativo Piano Integrato, rispettivamente di una specifica *performance* di struttura e dell'obiettivo di struttura. In tal modo si è ottemperato al suggerimento di ANVUR di *"schede di struttura, che raggruppino tutti gli obiettivi di cui ciascuna è responsabile e/o partecipe, in modo da rendere più agevole la comprensione dei criteri secondo i quali viene valutata la performance organizzativa delle strutture"*.

a) La Performance organizzativa di Ateneo

Gli obiettivi di *performance* organizzativa di Ateneo sono strutturati in Linee progettuali individuate dal Direttore Generale, in accordo con Dirigenti e responsabili dei processi amministrativi, approvate dall'organo di indirizzo politico-amministrativo (CdA) e descritte nel Piano Integrato.

L'individuazione di tali obiettivi deriva dalla sintesi di vari elementi quali:

- atti di programmazione strategica (Piano Strategico, Programmazione triennale MIUR, Piano Edilizio, Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione, politiche per la qualità, Piano di Internazionalizzazione, Piano della Formazione);
- stato delle risorse economiche, umane e strumentali, disponibili e da acquisire;
- risultati della gestione relativa al ciclo precedente;
- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;

- bisogni manifestati dagli utenti interni ed esterni e qualità e quantità di prestazioni e servizi da erogare;
- *benchmarking* con altri Atenei (progetto *Good Practice*).

Le Linee tematiche che derivano dalle strategie complessive dell'Ateneo, di cui rappresentano il piano operativo, sono suddivise in macro-ambiti e azioni/progetti di respiro annuale o pluriennale, a seconda della loro complessità di realizzazione. Le Linee sono prevalentemente orientate al miglioramento dei servizi, all'innovazione e all'utilizzo ottimale delle risorse.

Il raggiungimento degli obiettivi complessivi di Linea è misurato con l'ausilio di specifici indicatori e *target*, descritti per ciascuna Linea nel Piano Integrato, con centralità della valutazione degli *stakeholder*.

Il valore finale della *performance* organizzativa di Ateneo è la media ponderata delle percentuali di risultato ottenute dalle singole Linee.

Qualora non sia possibile individuare un unico indicatore sufficientemente rappresentativo per l'intera Linea, si associano più indicatori, in ogni caso limitandone il numero: il Piano Integrato definisce anche la regola di composizione degli indicatori individuati, cioè il peso percentuale di ciascun indicatore nella misurazione complessiva del risultato della Linea. Ad ogni indicatore viene associato un solo *target*. Per i progetti pluriennali, l'indicatore può variare per ciascun anno, monitorando aspetti diversi della realizzazione dell'obiettivo, oppure può rimanere invariato nel tempo, determinando un *target* incrementale.

Al fine di dare divulgazione e condivisione, si riporta di seguito una sintetica definizione dei termini obiettivo, indicatore e *target*:

Tabella 2.1. Definizioni sintetiche di obiettivo, indicatore, *target*

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET (o VALORE OBIETTIVO)
Ciò che si vuole realizzare, di solito caratterizzato da una descrizione chiara e sintetica	Ciò che si vuole utilizzare per analizzare e monitorare i risultati dell'obiettivo. Gli indicatori vanno espressi in maniera sintetica, e possono essere: <ul style="list-style-type: none"> • di efficienza: <ul style="list-style-type: none"> ○ rapporto tra risorse impiegate e prodotti • di processo: <ul style="list-style-type: none"> ○ SI/NO alla realizzazione finale ○ cronoprogramma da rispettare, anche con scadenze intermedie • di efficacia: si riferiscono a realizzazioni progettuali interne, o a valutazioni di risultato provenienti dall'esterno (es. <i>customer</i> 	Livello finale o risultato atteso, attraverso l'abbinamento di un certo valore o di una certa modalità di verifica agli indicatori prescelti

	satisfaction)	
--	---------------	--

In questo modo la valutazione del risultato di *performance* organizzativa, che ci si sforza di rendere il più possibile misurabile, deriva dai risultati oggettivi ottenuti dai singoli indicatori, e non da una valutazione soggettiva. **Il risultato raggiunto ha ricaduta valutativa diffusa su tutto il personale dell'Ateneo, con pesatura incrementale a seconda della categoria contrattuale e del ruolo ricoperto.**

b) La Performance organizzativa di Struttura

La visione dell'Ateneo deve trovare riscontro nelle azioni sviluppate dalle sue strutture per il miglioramento della qualità dell'**attività tecnico-amministrativa**.

Le Strutture, in quanto unità organizzative dove concretamente si svolge l'attività del personale, sono orientate a soddisfare la propria utenza interna ed esterna. A tal fine era stata definita, nelle precedenti edizioni, la *performance* di struttura, che si ritiene di dover ripensare in questo aggiornamento. Le riflessioni dell'ultimo biennio hanno portato ad evidenziare l'eccessiva complessità dell'impianto precedente, definito per ottemperare alle citate indicazioni del *feedback* ANVUR, sul quale si interviene adesso in un'ottica di semplificazione, valorizzando le capacità delle strutture nell'individuare le leve di miglioramento dei servizi a maggior criticità.

La *Performance* organizzativa di Struttura viene attuata tramite l'**obiettivo di struttura**, che trova spazio di declinazione all'interno del Piano Integrato, nel quale sono definite annualmente le Strutture impegnate nella redazione di un proprio obiettivo: nel Piano potranno altresì essere individuate sottostrutture per Strutture particolarmente complesse, all'interno delle quali saranno eventualmente declinati **sotto-obiettivi di struttura**. Il Piano Integrato fissa eventualmente l'unità organizzativa minima individuabile quale sottostruttura di Struttura complessa. Il Dirigente dell'Area mantiene comunque tutte le responsabilità in merito al percorso di declinazione dei sotto-obiettivi e al loro conseguimento.

L'obiettivo di Struttura è organizzato secondo due distinti ambiti di trattazione, con relativo indicatore:

- **azioni di processo;**
- **azioni di progetto.**

Processo e progetto sono le due unità di analisi per la misurazione, per la quale si utilizzano due indicatori, uno per ciascuna azione, come sotto descritto. Entrambi sono quantificabili e oggettivi, in modo da escludere discrezionalità da parte del soggetto valutatore.

L'AZIONE DI PROCESSO è finalizzata a migliorare la valutazione del servizio da parte dell'utenza (customer satisfaction).

È introdotta in questa edizione per dare stimolo a una responsabilizzazione diffusa nei confronti dell'utenza e al rafforzamento della coesione tra il responsabile della Struttura e il personale.

La scelta dell'azione di processo deve cadere su quei servizi che mostrano valutazioni critiche o limitatamente positive da parte dell'utenza, con lo scopo di incrementarne il livello di soddisfazione percepita. **I servizi da migliorare vanno conseguentemente sempre individuati tra quelli con i punteggi di partenza inferiori.** È comunque richiesta cura e attenzione nel mantenimento del livello di gradimento dei restanti servizi.

Il perseguimento da parte dell'intera struttura di un risultato relativo ad un singolo processo che necessita di interventi, rappresenta un **forte elemento di coesione interna** perché reindirizza energie e competenze da parte di tutto il personale, anche quello normalmente vocato allo svolgimento di attività diverse, verso il rafforzamento dei servizi all'utenza per innalzarne il livello di gradimento.

INDICATORE dell'azione di processo: misura il miglioramento della qualità di uno o più servizi.

La misurazione del successo dell'azione individuata avviene mediante la rilevazione della variazione, rispetto all'anno precedente, dei relativi punteggi di efficacia.

In concreto, sono analizzati i risultati ottenuti sulle domande specifiche fra quelle delle indagini di *customer satisfaction* pertinenti ai servizi (pubblicati annualmente sul DAF di Ateneo). Nel caso di un servizio misurato attraverso più indicatori, il confronto avviene tra le medie dei valori di *customer* ponderate con il numero di valutazioni.

Riassuntivamente, il miglioramento è misurato dall'entità della variazione del livello di soddisfazione percepita dello specifico servizio individuato, rispetto all'anno precedente.

Tale variazione attesa (*Target da raggiungere*) è differenziata in relazione al valore di partenza del servizio nell'ultima rilevazione disponibile, come esposto nella tavola che segue (i punteggi sono espressi su scala 6):

Livello di soddisfazione percepita (ultima edizione disponibile)			<i>Target da raggiungere</i> (variazione positiva attesa)
Classe	Valore di partenza	Livello di criticità	
A	< 3	<i>Criticità elevata</i>	+ 0,4
B	da 3 a 3,499	<i>Criticità media</i>	+ 0,2
C	Da 3,5 a 3,999	<i>Criticità lieve</i>	+ 0,1
D	≥ 4	<i>Assenza di criticità</i>	0,0 (mantenimento)

Se il *target* indicato nell'ultima colonna viene raggiunto o superato, si attribuisce un punteggio finale pari al **100%** del risultato atteso.

Se non viene raggiunto il *target* atteso, la *performance* finale viene misurata con la formula: **[100% x Val / Valmax]**, dove Val indica il valore di *customer* del periodo finale, e Valmax il valore massimo di soglia, corrispondente a 4,000 per le Strutture con valutazioni di partenza inferiori a 4 (classi A, B e C) e a 4,500 per le Strutture con valutazioni di partenza superiori a 4 (classe D). I calcoli saranno approssimati al terzo numero decimale.

L'AZIONE DI PROGETTO è volta a conseguire un determinato *output*, ritenuto di particolare valore, in un tempo definito.

L'obiettivo di struttura di progetto viene definito concretamente con l'esplicitazione delle azioni che porteranno al raggiungimento di un obiettivo specifico, al termine di un **percorso di programmazione partecipato da tutte le unità di personale** (amministrativo, bibliotecario, tecnico) afferenti alla struttura, incluso il responsabile.

Stante la probabile convergenza di tutte le strutture su azioni di indicazione direzionale, laddove l'azione di processo rappresenta un elemento di coesione interna, **l'azione di progetto** mira a fungere da forte **elemento di coesione trasversale fra le Strutture d'Ateneo**.

Il percorso che porta alla declinazione del progetto è oggetto di valutazione anche sui comportamenti organizzativi dei Responsabili di Struttura (item “Leadership”) in merito alla capacità propulsiva e di coinvolgimento di tutti, anche con un approccio di tipo *bottom-up*.

INDICATORE dell’azione di progetto: misura l’effettiva realizzazione dell’azione di progetto, verificando il rispetto del cronoprogramma dettagliato in fase di pianificazione, con l’indicazione dei traguardi intermedi (cd “*milestones*”) previsti nello sviluppo delle attività.

Si segnala lo sforzo, realizzato anche in tale contesto del presente SMVP, di rendere massimamente oggettiva la valutazione mediante la **valorizzazione del cronoprogramma nell’obiettivo di progetto** come sotto descritto.

All’interno del Piano Integrato verrà proposto il **format di cronoprogramma** da adottare, quale strumento in base al quale misurare il grado di raggiungimento dell’obiettivo alla fine dell’anno.

In fase di pianificazione del progetto, *ex ante*, verranno assegnati i punteggi massimi associati ai vari traguardi intermedi necessari al completamento del progetto, punteggi progressivamente crescenti fino al raggiungimento del 100%.

A titolo esemplificativo:

CRONOPROGRAMMA DELL’OBIETTIVO DI PROGETTO													
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	
Traguardo 4													
Traguardo 3													
Traguardo 2													
Traguardo 1													
	Punteggio di misurazione:			30%				50%				75%	100%

Tali punteggi potranno essere rimodulati in fase di monitoraggio intermedio al fine di tenere conto di possibili **fattori ostativi di natura esogena** all’amministrazione, non imputabili al personale della struttura, con la riparametrazione dei punteggi su base 100, in modo da mantenere l’oggettività dell’indicatore di stato di avanzamento.

Peso dell’azione di processo e dell’azione di progetto: il risultato dell’obiettivo di struttura viene calcolato come media ponderata tra il punteggio dell’azione di processo (peso 40%) e il punteggio dell’azione di progetto (60%).

Tutto il personale della struttura (di categoria B, C, D, EP e Dirigente) è titolare dell’obiettivo di struttura e co-responsabile del suo andamento, pertanto **la percentuale di risultato conseguita in questo ambito ricade sulla valutazione individuale di tutti i soggetti afferenti alla struttura**, con pesature diverse a seconda delle categorie e dei ruoli, come rappresentato nella Tab. 1.

Il responsabile della struttura (Dirigente o EP RAD) viene inoltre valutato dal Direttore Generale sulla sua capacità di coordinamento e gestione del gruppo nelle fasi di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione dell’obiettivo di struttura.

Per accrescere l’oggettività del giudizio sono identificati i seguenti parametri di riferimento, sui quali dovranno essere addotte evidenze, ispirati ai più noti principi del *project management*:

- *puntualità ed evidenze degli incontri di pianificazione;*
- *trasversalità dell'obiettivo nel coinvolgimento di tutti i profili;*
- *rispetto delle tempistiche nella gestione dell'obiettivo di struttura.*

I risultati annuali di *performance* organizzativa (di Ateneo e di struttura), conformemente al dettato dell'art. 9 del D. Lgs n. 150/2009, si ribaltano sulla *performance* di tutti i soggetti valutati in Ateneo, con una determinazione dei pesi diversa in relazione a categoria di appartenenza e ruolo ricoperto.

Infine, nel caso di Strutture complesse in cui si realizzano più obiettivi di sotto-strutture, la valutazione che ricade sulla figura dirigenziale verrà calcolata come media aritmetica dei risultati raggiunti da tutte le sotto-strutture.

Format in applicativo PERFORMANCE: tenuto conto della necessità di **coinvolgere le strutture in modo omogeneo su alcuni ambiti di interesse generale**, il Piano Integrato rinvia ad un **format** semplificato da compilare, a decorrere dall'anno 2021, **direttamente all'interno dell'applicativo PERFORMANCE** entro il 28 febbraio (vedi tabella tempistiche, cap. 2.2.1, pagina 26), che apparirà come di seguito rappresentato:

AZIONE DI PROCESSO	
Descrizione obiettivo (<u>fare esplicito riferimento al servizio da migliorare</u>):	Indicatore: punteggio di <i>customer satisfaction</i> relativamente al servizio oggetto dell'obiettivo
Target (<u>indicare il valore finale da raggiungere a seconda del miglioramento richiesto in base al dato di partenza</u>):	Note eventuali (<u>compilazione facoltativa, in caso di ulteriori precisazioni</u>):
Peso: 40%	Risorse umane (<u>indicare il numero di persone coinvolte nell'obiettivo, di norma coincide col personale afferente</u>): N. X
Allegati	

AZIONE DI PROGETTO	
Descrizione obiettivo (<u>fare esplicito riferimento alle motivazioni del progetto</u>):	Indicatore: rispetto del cronoprogramma e delle <i>milestones</i> individuate
Target (<u>indicare le scadenze individuate da rispettare e allegare poi il file del cronoprogramma nella sezione Allegati</u>):	Note eventuali (<u>compilazione facoltativa, in caso di ulteriori precisazioni</u>):
Peso: 60%	Risorse umane (<u>indicare il numero di persone coinvolte nell'obiettivo, di norma coincide col personale afferente</u>): N. X
Allegati	

2.1.2 la performance individuale

La *performance* individuale è composta da:

- comportamenti organizzativi attesi, osservati su ogni dipendente in base alle capacità professionali/ manageriali legate alle competenze delle rispettive categorie di appartenenza e al ruolo ricoperto;
- obiettivo individuale di funzione, per il solo personale assegnatario di specifico incarico, di regola definito nel Piano Integrato.

a) Valutazione dei comportamenti organizzativi e metrica per la misurazione

Seguendo le Linee Guida sulla misurazione e valutazione della *performance* individuale emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel dicembre 2019, questo paragrafo tratta della seconda finalità insita nel percorso della valutazione, al di là della premialità economica per legge connessa alla *performance* realizzata: **la valorizzazione del capitale umano e la gestione delle competenze ai fini del miglioramento dell'organizzazione e dei servizi erogati.**

L'Ateneo individua le **12 competenze comportamentali** ritenute necessarie all'organizzazione, analiticamente descritte con le **opportune differenziazioni a seconda del diverso livello gerarchico.**

I comportamenti organizzativi attesi saranno oggetto di osservazione in corso d'anno e rappresenteranno **oggetto di valutazione sulla base della responsabilità e dell'autonomia richiesta** ai diversi ruoli.

Si precisa che il peso percentuale di ricaduta dell'ambito valutativo comportamenti organizzativi sulla valutazione complessiva della *performance* del soggetto valutato, per singoli ruoli, è il seguente:

Direttore Generale	35 su 100
Dirigenti	30 su 100
EP con responsabilità/RAD	25 su 100
EP senza responsabilità	20 su 100
Direttore Tecnico	15 su 100
B-C-D amm.vo e tecnico	25 su 100

Il personale B-C-D destinatario di incarichi, vede assegnarsi una scheda aggiuntiva rispetto a quella standard, in cui il peso dei comportamenti organizzativi è il seguente

Incarico di Responsabile di Unità Funzionale (personale di cat. D)	60 su 100
Incarico di Funzione di Responsabilità (personale di cat. B-C-D)	60 su 100
Incarico di Funzione Specialistica (personale di cat. B-C-D)	50 su 100

Nella tabella 2.3 vengono riportati **gli item che vanno a configurare l'ambito delle competenze comportamentali**, che ovviamente si differenzieranno a seconda del ruolo e delle responsabilità rivestite all'interno dell'organizzazione.

Sull'Applicativo PERFORMANCE, il valutatore, a riguardo di ciascuno di essi, potrà esprimere la propria valutazione su base 100, **secondo la seguente graduazione:**

Range valutativo di riferimento	Interpretazione del significato della percentuale attribuita
da 0 a 25%	livello insoddisfacente, necessità di intervento
da 26 a 49%	livello inferiore alle attese
da 50 a 74%	livello positivo con ampio margine di miglioramento
da 75 a 84%	livello conforme, ancora migliorabile
Da 85 a 94%	livello molto buono, con piccoli margini di ottimizzazione
Da 95 a 99%	livello ottimo
100%	livello eccellente

Il programma procederà poi a riparametrare automaticamente le valutazioni espresse in forza delle percentuali sovra descritte, attribuite ai singoli ruoli.

Tabella 2.2. Competenze e comportamenti organizzativi attesi a livello individuale, per categoria e ruolo

Competenze comportamentali	CAPACITÀ E COMPORAMENTI ATTESI
Dirigenti	
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ● Conoscenza del quadro normativo relativo a processi e materie specifiche e capacità di contribuire proattivamente alla visione strategica facendo previsioni attendibili ● Capacità di ottimizzare l'uso delle risorse umane, finanziarie e strumentali, anche nell'ottica del lavoro agile ● Capacità di assumersi la responsabilità dell'attuazione dei programmi a supporto delle strategie poste in essere dalla Squadra politica di Ateneo ● Capacità di programmazione e controllo del lavoro agile ● Capacità di valutazione diversificata dei propri collaboratori, dimostrata tramite la motivazione dei giudizi ● Coordinamento propulsivo dell'obiettivo di struttura (puntualità ed evidenze incontri, trasversalità dell'obiettivo nel coinvolgimento di tutti i profili, rispetto tempistiche)
Orientamento al servizio	<ul style="list-style-type: none"> ● Lavorare con i diversi <i>stakeholder</i> per capirne le varie esigenze e integrarle nella progettazione dei servizi ● Pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili, anche in regime di lavoro agile ● Gestione e pianificazione rapporti con utenze esterne da <i>smart-working</i> ● Individuare obiettivi prestazionali specifici, misurabili, coerenti e compatibili con il nuovo contesto organizzativo, e la relativa scala delle priorità ● Esercitare un monitoraggio mirato e costante riconoscendo maggiore fiducia ai collaboratori ma ponendo attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica dell'impatto sull'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa
Orientamento all'innovazione	<p>Saper gestire problematiche complesse, nuove e trasversali:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● elaborando differenti alternative di soluzioni innovative, pratiche e gestibili al variare delle condizioni ● sperimentando ai fini del miglioramento continuo strumenti e metodi da condividere con la comunità professionale, ai fini del raggiungimento dei risultati auspicati
Orientamento al risultato	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacità di identificare i rischi, in termini di effetto dell'incertezza sugli obiettivi, e anticipare l'insorgenza di problemi, raccogliendo dati e informazioni al fine di comprenderne gli aspetti rilevanti ● Qualità, tempestività e precisione nell'organizzazione delle attività proprie e dei collaboratori, valutando i momenti di lavoro che non possono essere realizzati in <i>smart-working</i> perché prevedono contestualità di presenza per la massima efficacia ● Qualità, tempestività e precisione nella rendicontazione dei risultati gestionali
Cura di benessere e risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> ● Attenzione al benessere organizzativo nei luoghi e nelle relazioni di lavoro ● Promozione di pari opportunità, tutela delle diversità, e conciliazione vita privata-lavoro ● Capacità di accompagnare il cambiamento culturale verso il lavoro per obiettivi, il lavoro agile e il nuovo modello di flessibilità organizzativa, favorendo la responsabilizzazione e la valorizzazione dei propri collaboratori

EP RAD	
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ● Conoscenza del quadro normativo relativo a processi e materie specifiche e capacità di contribuire proattivamente alla visione strategica facendo previsioni attendibili ● Capacità di ottimizzare l'uso delle risorse umane, finanziarie e strumentali, anche nell'ottica del lavoro agile ● Capacità di assumersi la responsabilità dell'attuazione dei programmi ● Capacità di programmazione e controllo del lavoro agile ● Capacità di valutazione diversificata dei propri collaboratori, dimostrata tramite la motivazione dei giudizi ● Coordinamento propulsivo dell'obiettivo di struttura (puntualità ed evidenze incontri, trasversalità dell'obiettivo nel coinvolgimento di tutti i profili, rispetto tempistiche)
Orientamento al servizio	<ul style="list-style-type: none"> ● Lavorare con i diversi <i>stakeholder</i> per capirne le varie esigenze e integrarle nella progettazione dei servizi ● Pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili, anche in regime di lavoro agile ● Gestione e pianificazione rapporti con utenze esterne da <i>smart-working</i> ● Individuare obiettivi prestazionali specifici, misurabili, coerenti e compatibili con il nuovo contesto organizzativo, e la relativa scala delle priorità ● Esercitare un monitoraggio mirato e costante riconoscendo maggiore fiducia ai collaboratori ma ponendo attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica dell'impatto sull'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa
Problem solving	Capacità di individuare e analizzare le situazioni difficili, raccogliendo dati e informazioni al fine di comprendere gli aspetti rilevanti ed elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa sulla base dell'analisi costi/benefici
Fare squadra	<ul style="list-style-type: none"> ● Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione ● Qualità, tempestività e precisione nell'organizzazione delle attività proprie e dei collaboratori ● Qualità, tempestività e precisione nella rendicontazione dei risultati gestionali ● Capacità di promuovere lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, e la valorizzazione del loro ruolo, mediante il coinvolgimento continuo volto a stimolare suggerimenti di miglioramento
Cura di benessere e risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> ● Attenzione al benessere organizzativo nei luoghi e nelle relazioni di lavoro ● Promozione di pari opportunità, tutela delle diversità, e conciliazione vita privata-lavoro ● Capacità di accompagnare il cambiamento culturale verso il lavoro per obiettivi, il lavoro agile e il nuovo modello di flessibilità organizzativa, favorendo la responsabilizzazione e la valorizzazione dei propri collaboratori

EP responsabili di Unità di Processo	
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacità di fare previsioni attendibili e ottimizzare l'uso delle risorse umane, finanziarie e strumentali anche in ottica di lavoro agile ● Capacità di assumersi la responsabilità dell'attuazione dei programmi ● Capacità di programmazione e monitoraggio del lavoro agile ● Capacità di valutazione diversificata dei propri collaboratori, dimostrata tramite la motivazione dei giudizi ● Contributo al coordinamento dell'obiettivo di struttura (puntualità ed evidenze incontri, trasversalità dell'obiettivo nel coinvolgimento di tutti i profili, rispetto tempistiche)

Orientamento al servizio	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili, anche in regime di lavoro agile • Esercitare un monitoraggio mirato e costante riconoscendo maggiore fiducia ai collaboratori ma ponendo attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica dell'impatto sull'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa • Gestione e pianificazione rapporti con utenze esterne da <i>smart-working</i> • Gestire efficacemente il gruppo di lavoro, definendo piani e programmi chiari, pratici e gestibili nell'organizzazione delle attività
Problem solving	Capacità di individuare e analizzare le situazioni difficili, raccogliendo dati e informazioni al fine di comprendere gli aspetti rilevanti ed elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa sulla base dell'analisi costi/benefici
Fare squadra	<ul style="list-style-type: none"> • Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione • Qualità, tempestività e precisione nell'organizzazione delle attività proprie e dei collaboratori • Qualità, tempestività e precisione nella rendicontazione dei risultati gestionali • Capacità di promuovere lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, e la valorizzazione del loro ruolo, mediante il coinvolgimento continuo volto a stimolare suggerimenti di miglioramento
Cura di benessere e risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione al benessere organizzativo nei luoghi e nelle relazioni di lavoro • Capacità di favorire relazioni fondate sulla fiducia e la responsabilizzazione • Promozione di pari opportunità, tutela delle diversità, e conciliazione vita privata-lavoro

EP Direttori tecnici	
Orientamento al servizio	Capacità di mantenere standard elevati del livello di soddisfazione degli utenti interni/esterni perseguendo un rapporto di <i>partnership</i>
Orientamento all'innovazione	Capacità di leggere il contesto, identificando approcci, idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione di buone pratiche per il miglioramento della <i>performance</i> dei processi e delle risorse anche in lavoro agile
Orientamento al risultato	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza del quadro tecnico/normativo relativo a processi e materie specifiche e capacità di contribuire proattivamente alla visione strategica facendo previsioni attendibili • Capacità di orientare costantemente ed efficacemente le proprie energie al conseguimento degli obiettivi prefissati, ricercando il miglioramento continuo e definendo livelli di prestazione sfidanti
Problem solving	Capacità di individuare e analizzare le situazioni difficili, raccogliendo dati e informazioni, al fine di comprendere gli aspetti rilevanti ed elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa sulla base dell'analisi costi/benefici
Diligenza e affidabilità	Attitudine a svolgere puntualmente il lavoro richiesto in condizioni date e in un dato intervallo di tempo, qualità e precisione nella rendicontazione dei risultati raggiunti

EP Direttori di Biblioteca	
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di fare previsioni attendibili e ottimizzare l'uso delle risorse umane anche in ottica di lavoro agile • Capacità di assumersi la responsabilità dell'attuazione dei programmi • Capacità di programmazione e monitoraggio del lavoro agile
Orientamento al servizio	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili, anche in regime di lavoro agile • Esercitare un monitoraggio mirato e costante riconoscendo maggiore fiducia ai collaboratori ma ponendo attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica dell'impatto sull'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa • Gestire efficacemente il gruppo di lavoro, definendo piani e programmi chiari, pratici e gestibili nell'organizzazione delle attività
Flessibilità	Capacità di adattarsi alle nuove situazioni, di comprendere le esigenze organizzative mutate e contestualmente di affrontare positivamente e proattivamente i nuovi assetti proposti.
Fare squadra	<ul style="list-style-type: none"> • Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione • Qualità, tempestività e precisione nell'organizzazione delle attività proprie e dei collaboratori • Qualità, tempestività e precisione nella rendicontazione dei risultati gestionali • Capacità di promuovere lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, e la valorizzazione del loro ruolo, mediante il coinvolgimento continuo volto a stimolare suggerimenti di miglioramento
Cura di benessere e risorse umane	Capacità di gestione e sviluppo delle Risorse Umane, di promozione delle pari opportunità, tutela delle diversità, conciliazione vita-lavoro e qualità della vita organizzativa

EP senza responsabilità di unità organizzative	
Orientamento al risultato	Capacità di orientare costantemente ed efficacemente le proprie energie al conseguimento degli obiettivi prefissati, ricercando il miglioramento continuo e definendo livelli di prestazione sfidanti
Orientamento all'innovazione	Capacità di leggere il contesto, identificando approcci, idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione di buone pratiche per il miglioramento della <i>performance</i> dei processi e delle risorse
Flessibilità	Capacità di adattarsi alle nuove situazioni, di comprendere le esigenze organizzative mutate e contestualmente di affrontare positivamente e proattivamente i nuovi assetti proposti.
Fare squadra	Capacità di lavorare in gruppo integrando le proprie energie, competenze ed esperienze con quelle degli altri favorendo lo sviluppo di collaborazione, lealtà e spirito di squadra
Diligenza e affidabilità	Attitudine a svolgere puntualmente il lavoro richiesto in condizioni date e in un dato intervallo di tempo, qualità e precisione nella rendicontazione dei risultati raggiunti

EP legali di Ateneo	
Negoziazione	Capacità di gestire situazioni di confronto o contrasto e di condurre trattative che richiedono mediazione, ricercando attivamente il raggiungimento di un risultato positivo e vantaggioso
Orientamento al risultato	Capacità di orientare costantemente ed efficacemente le proprie energie al conseguimento degli obiettivi prefissati, ricercando il miglioramento continuo e definendo livelli di prestazione sfidanti
Prevenzione del contenzioso	Capacità di prevenire elementi di innesco di eventuali contenziosi ed individuare conseguentemente strategie difensive e/o punti di convergenza tra posizioni divergenti
Orientamento al servizio	<ul style="list-style-type: none"> ● Garantire Pareri e Consulenze, ai diversi <i>stakeholder</i>, sforzandosi di comprenderne le variegata esigenze ● Pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili, anche in regime di LA ● Gestione e pianificazione dei rapporti con utenze esterne, anche in regime LA ● Monitorare costantemente le attività, ponendo attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica dell'impatto sull'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa
Diligenza e affidabilità	Attitudine a svolgere puntualmente il lavoro richiesto in condizioni date e in un dato intervallo di tempo, qualità e precisione nella rendicontazione dei risultati raggiunti

B, C e D (scheda base sull'applicativo <i>Performance</i>)	
Orientamento al servizio	Capacità di focalizzarsi sulle esigenze dell'utente e integrarle con le esigenze organizzative, valutando di concerto con responsabile e colleghi come gestire i vincoli normativi e organizzativi
Apertura al cambiamento	Capacità di affrontare il cambiamento come un'opportunità e non come una minaccia, dimostrandosi disponibili a lavorare in diverse situazioni e contesti, con persone differenti, in nuove posizioni e con nuovi approcci, sviluppando le competenze necessarie
Flessibilità	Capacità di adattarsi alle nuove situazioni, di comprendere le esigenze organizzative mutate e contestualmente di affrontare positivamente e proattivamente i nuovi assetti proposti.
Diligenza e affidabilità	Attitudine a svolgere puntualmente il lavoro richiesto in condizioni date e in un dato intervallo di tempo, qualità e precisione nella rendicontazione dei risultati raggiunti
Fare squadra	Capacità di lavorare in gruppo integrando le proprie energie, competenze ed esperienze con quelle degli altri favorendo lo sviluppo di collaborazione, lealtà e spirito di squadra

Competenze comportamentali attese per incarichi aggiuntivi:

D responsabili di Unità Funzionali o Direttori tecnici di Centro con responsabilità di personale (scheda aggiuntiva sull'applicativo <i>Performance</i>)	
Cura di benessere e risorse umane	Capacità di gestione e sviluppo delle Risorse Umane, di promozione delle pari opportunità, tutela delle diversità, conciliazione vita-lavoro e qualità della vita organizzativa
Problem solving	Capacità di individuare e analizzare le situazioni difficili, raccogliendo dati e informazioni, al fine di comprendere gli aspetti rilevanti ed elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa sulla base dell'analisi costi/benefici
Orientamento al risultato	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza del quadro tecnico/normativo relativo a processi e materie specifiche e capacità di contribuire proattivamente alla visione strategica facendo previsioni attendibili • Capacità di orientare costantemente ed efficacemente le proprie energie al conseguimento degli obiettivi prefissati, ricercando il miglioramento continuo
Orientamento all'innovazione	Capacità di leggere il contesto, identificando approcci, idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione di buone pratiche per il miglioramento della <i>performance</i> dei processi e delle risorse

Per il personale B, C o D con funzione di responsabilità o funzione specialistica (scheda aggiuntiva sull'applicativo <i>Performance</i>)	
Orientamento all'innovazione	Capacità di leggere il contesto, identificando approcci, idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione di buone pratiche per il miglioramento della <i>performance</i> dei processi e delle risorse
Problem solving	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di individuare e analizzare le situazioni difficili, raccogliendo dati e informazioni, al fine di comprendere gli aspetti rilevanti ed elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa sulla base dell'analisi costi/benefici • Mettere a disposizione della rete professionale di appartenenza le proprie competenze e conoscenze, mantenendo apertura nell'eventuale revisione di quanto agito sulla base di <i>best practice</i> emergenti dai confronti coi colleghi di rete

I livelli attesi dal soggetto valutatore devono essere conosciuti dal soggetto valutato. A tal fine si rimarca l'importanza della comunicazione tra i due, mediante **adeguati colloqui in almeno tre momenti: iniziale, intermedio** (per far emergere eventuali criticità e possibili soluzioni di contrasto), e **finale** per analizzare il contributo del valutato e stabilire eventualmente un piano di miglioramento personalizzato, esaminando gli strumenti a disposizione - come formazione o modifiche organizzative - per superare le difficoltà.

Previa espressa elencazione rinviata al Piano Integrato 2021 di prossima stesura, per le Strutture che rivestano caratteristiche di complessità, dispersione logistica, eterogeneità e elevata numerosità di personale, il Responsabile delle stesse potrà essere affiancato e coadiuvato da **figure di riferimento intermedie** chiaramente designate e rese note ai valutati. La responsabilità della valutazione e della chiusura della scheda sull'Applicativo PERFORMANCE (vedi capitolo 2.2) rimangono comunque in capo al Responsabile apicale della Struttura.

b) Gli obiettivi individuali di funzione, i soggetti valutati e valutatori e la metrica di valutazione

Gli obiettivi individuali di funzione corrispondono a specifici incarichi attribuiti alla persona in base alla funzione che ricopre nell'organizzazione (personale dirigente, EP e D responsabile di Unità Funzionale, EP e D Direttore Tecnico) o nella rete professionale (B, C, D con funzione di responsabilità o funzione specialistica). Essi devono consistere di azioni che non siano già state previste a livello di *performance* organizzativa o di struttura; rappresentano il contributo del singolo al miglioramento dei processi di sua specifica competenza e responsabilità. Tali obiettivi possono essere assegnati ai singoli o condivisi, secondo la logica di rete professionale. Il conferimento di obiettivi di funzione identici a più soggetti, anche di varie categorie e/o afferenti a strutture diverse, risponde all'esigenza di migliorare la conoscenza e il presidio di processi amministrativi trasversali a vari contesti, dando rilevanza alle reti professionali in Ateneo.

Qualora sia attivato **in corso d'anno un nuovo incarico con relativo obiettivo individuale di funzione**, quest'ultimo verrà assegnato tenendo conto del tempo rimasto a disposizione per portare l'obiettivo a termine entro l'anno di riferimento, fermo restando quanto previsto al punto 2.1.2, lett. d) Gestione dei casi particolari.

c) Il meccanismo di calibrazione della *performance* individuale

Nell'assegnazione dell'obiettivo sarà opportuno prevedere **un meccanismo di calibrazione della *performance* individuale** (ai sensi del paragrafo 3.2 delle Linee Guida della Funzione Pubblica n. 5/2019), che mitighi il rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee, al fine di ottenere una migliore qualità delle valutazioni.

Esso potrà avvalersi di:

- *ex ante*: momenti di confronto "strutturati" fra i valutatori del medesimo livello organizzativo (dirigenti/RAD), al fine di calibrare il contenuto/peso degli obiettivi proposti e concordare il metro di valutazione da utilizzare;
- *ex post*, momenti di confronto al fine di discutere dei giudizi espressi ed eventualmente rimodulare gli stessi per allineare le valutazioni.

Il confronto finalizzato alla calibrazione, mediante l'allineamento conoscitivo degli obiettivi perseguiti nelle singole strutture, potrà contribuire alla ottimizzazione di risorse e strumenti anche mediante interventi di remotizzazione in ottica POLA e digitalizzazione.

Inoltre, la calibrazione sostiene la differenziazione delle valutazioni quale condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della *performance*, nonché obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori dal D. Lgs n. 150/2009. Se un sistema funziona bene, le valutazioni risultano necessariamente differenziate, perché riflettono le diversità dei livelli di *performance* presenti nella realtà. Questa differenziazione diventa così espressione di un orientamento organizzativo da condividere tra soggetti valutatori, e tra essi e i soggetti valutati.

d) Gestione dei casi particolari

La valutazione individuale necessita di un **arco temporale minimo di osservazione**, per cui il dipendente che abbia svolto servizio per un periodo inferiore o uguale a 20 giorni lavorativi effettivamente lavorati (al netto di ferie e assenze) nell'anno di riferimento non sarà valutabile. Se invece ha prestato servizio per un periodo compreso tra 21 e 40 giorni lavorativi effettivamente lavorati, verranno valutati esclusivamente i comportamenti, considerando il lasso di tempo non sufficiente per la partecipazione efficace all'obiettivo di struttura e/o a un obiettivo individuale di funzione.

Si specifica che le stesse tempistiche vengono applicate al personale con incarico, nell'ottica in cui un dipendente, anche se in servizio per l'intera durata dell'anno, ricopra un incarico limitatamente ai periodi suddetti, es. incarico conferito a fine anno, oppure cessato dopo breve periodo. In questi casi, le differenti pesature si applicano solamente all'incarico e non anche alla scheda ordinaria per quanto riguarda il personale B, C, e D (per Dirigenti ed EP non è scindibile l'incarico dalla categoria).

Per la sintesi di quanto espresso nel capitolo, si veda la tabella a pagina 7.

La tabella 2.3 specifica invece le pesature delle varie dimensioni nei casi particolari.

Tabella 2.3. Pesatura casi particolari

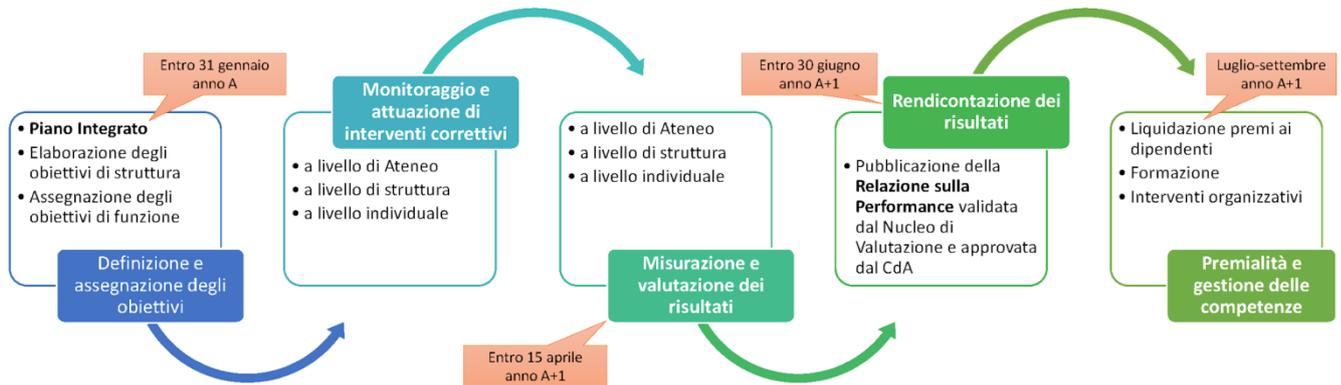
SMVP 2021 - PERSONALE CON NUMERO LIMITATO DI PRESENZE

CATEGORIA	SERVIZIO PRESTATO NELL'ANNO (giorni lavorativi)	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		PERFORMANCE INDIVIDUALE	
		di Ateneo	di Struttura	comportamenti organizzativi	obiettivo di funzione
Dirigenti	fino a 20 giorni	-	-	-	-
	da 21 a 40 giorni	40%	-	60%	-
EP con responsabilità - RAD	fino a 20 giorni	-	-	-	-
	da 21 a 40 giorni	25%	-	75%	-
EP senza responsabilità	fino a 20 giorni	-	-	-	-
	da 21 a 40 giorni	25%	-	75%	-
Direttore Tecnico	fino a 20 giorni	-	-	-	-
	da 21 a 40 giorni	25%	-	75%	-
Personale di cat. B, C e D - amm e tecn	fino a 20 giorni	-	-	-	-
	da 21 a 40 giorni	10%	-	90%	-
Incarico di responsabile di UF personale di cat. D	fino a 20 giorni	-	-	-	-
	da 21 a 40 giorni	10%	-	90%	-
Incarico di Funzione di Responsabilità personale di cat. B, C e D	fino a 20 giorni	-	-	-	-
	da 21 a 40 giorni	-	-	100%	-
Incarico di Funzione Specialistica personale di cat. B, C e D	fino a 20 giorni	-	-	-	-
	da 21 a 40 giorni	-	-	100%	-

2.2 Procedure e tempistica del ciclo della performance

La valutazione della *Performance* è un processo di durata annuale, che si articola in diverse fasi. Questo capitolo mira a chiarire la sequenza di assegnazione degli obiettivi, monitoraggio dell’andamento del loro perseguimento, misurazione e valutazione finale dei risultati raggiunti, da cui dipende il calcolo dei premi di risultato.

Figura 2 - Fasi, attività ed esiti del processo di gestione delle performance



Si descrivono di seguito le varie interazioni fra soggetti valutatori e valutati e il ruolo strumentale dell’applicativo gestionale **PERFORMANCE**, accessibile tra i **Servizi on Line (SOL)** dell’Ateneo.

2.2.1 Le fasi di gestione del ciclo della performance

Tabella 2.4. Tempistiche del ciclo della performance

	ATTORI	FASE	TEMPISTICA
ASSEGNAZIONE	DG; Dirigenti; CdA per approvazione P. I.	Assegnazione obiettivi organizzativi e individuali contestualmente all’approvazione del Piano Integrato	entro il 31 gennaio
	Responsabili delle strutture (Dirigenti e RAD)	Redazione e invio obiettivi di struttura	entro il 28 febbraio
	Coordinamento delle Funzioni Direzionali; Valutati (Personale tecnico-amministrativo)	Predisposizione e accettazione schede in applicativo PERFORMANCE	entro il 31 marzo
	Coordinamento delle Funzioni Direzionali	Accettazione d’ufficio schede predisposte in applicativo PERFORMANCE	entro il 30 aprile
GESTIONE CORRENTE	Personale tecnico-amministrativo	Gestione ciclo in corso: monitoraggi, presentazione evidenze, autovalutazione	dal 1 maggio al 31 ottobre
VALUTAZIONE	Valutatori (DG, Dirigenti, RAD, Direttori di Dipartimento)	Misurazione dei risultati del ciclo a tutti i livelli di performance	dal 1 gennaio al 31 marzo anno successivo
	Valutatori (DG, Dirigenti, RAD, Direttori di Dipartimento)	Valutazione schede individuali	dal 1 gennaio al 15 aprile anno successivo
	Valutati (Personale tecnico-amministrativo)	Accettazione performance individuale e eventuale attivazione contenzioso	entro 15 giorni dalla valutazione ricevuta
CHIUSURA	DG con Coordinamento delle Funzioni Direzionali	Chiusura definitiva ciclo della performance e predisposizione decreto di pagamento spettanze	entro il 30 giugno anno successivo

a) Fase di assegnazione degli obiettivi

Gli obiettivi sono distinti in tre tipologie e sono normalmente assegnati/stabiliti secondo lo schema seguente:

Tabella 2.5. Tempistiche di assegnazione degli obiettivi

TIPOLOGIA OBIETTIVO	SOGGETTI RESPONSABILI	CONTESTO	TEMPI DI ASSEGNAZIONE
Obiettivo di <i>performance</i> organizzativa di Ateneo	Direttore Generale, Dirigenti	Stabiliti contestualmente al Piano Integrato	entro 31 gennaio
Obiettivo di <i>performance</i> organizzativa di struttura	Direttore Generale, Dirigenti, RAD	Stabiliti in seguito alla pubblicazione del Piano Integrato, che detta le Linee Guida per la redazione	entro 28 febbraio
Obiettivo individuale di funzione	Personale con incarico (Dirigenti, EP, D responsabili di Unità Funzionale o Direttori Tecnici, BCD con Funzioni specialistiche o di responsabilità)	Stabiliti contestualmente al Piano Integrato o entro 15 giorni dall'assegnazione dell'incarico	entro 31 gennaio

Tutti i soggetti valutati hanno la responsabilità di accedere all'applicativo PERFORMANCE per prendere visione della/e propria/e scheda/e di valutazione individuale e **accettare, entro quindici giorni dalla notifica di avvenuta assegnazione generata da PERFORMANCE e inviata sull'indirizzo di posta UNIFI, non oltre comunque il 31 marzo**. In caso di mancata accettazione e in assenza di chiare manifestazioni di dissenso, la predisposizione verrà accettata d'ufficio entro e non oltre il 30 aprile.

b) Fase di monitoraggio intermedio e gestione delle criticità in corso d'anno

Il monitoraggio della *performance* organizzativa di Ateneo del primo semestre avviene nel corso dei mesi giugno/luglio: è condotto dal Direttore Generale in collaborazione con i Dirigenti e con il coinvolgimento di tutti gli altri interessati, con lo scopo di evidenziare e analizzare l'andamento delle azioni previste e valutare la loro prosecuzione o eventuale rimodulazione. È prevista la possibilità di proporre le rimodulazioni ritenute necessarie in caso di andamenti imprevisti causati da fattori non direttamente imputabili all'organizzazione amministrativa. A tal fine viene redatta una Relazione di monitoraggio che evidenzia le rimodulazioni delle azioni di *performance* organizzativa di Ateneo, da approvare in Consiglio di Amministrazione e da sottoporre al Nucleo di Valutazione. L'applicativo PERFORMANCE è aperto in fase di monitoraggio per l'inserimento di materiale da parte dei Dirigenti.

Il monitoraggio della *performance* organizzativa di struttura viene condotto all'interno delle strutture stesse, nel rispetto del cronoprogramma evidenziato in sede di redazione dell'obiettivo. La sua puntualità è dunque elemento di valutazione. Può essere coinvolto in prima persona il Direttore

Generale, in caso di criticità particolarmente rilevanti. Le rimodulazioni devono restare agli atti della struttura. L'applicativo PERFORMANCE è aperto in fase di monitoraggio per l'inserimento di materiale da parte dei responsabili delle strutture.

Il monitoraggio della performance individuale è effettuato dagli stessi valutati in confronto con i propri valutatori. L'applicativo PERFORMANCE è aperto in fase di monitoraggio per l'inserimento di materiale in merito agli obiettivi individuali e alle capacità manageriali e comportamenti organizzativi. Al soggetto valutato l'applicativo PERFORMANCE offre la possibilità di esprimere sin da questa fase intermedia la propria percentuale di autovalutazione.

Riguardo all'obiettivo individuale di funzione, il valutato e il valutatore considerano di concerto, con la validazione del Direttore Generale, l'eventuale rimodulazione dell'obiettivo per cause non imputabili al diretto interessato.

c) Fase di misurazione dei risultati e valutazione finale

La misurazione e la valutazione dei risultati sono previste a chiusura del ciclo annuale, quindi a cominciare dal mese di gennaio dell'anno successivo a quello di assegnazione degli obiettivi. Anche in questo caso, ci si avvale in maniera importante dell'applicativo PERFORMANCE.

Performance organizzativa di Ateneo: prevede l'intervento e la collaborazione di una pluralità di attori. La responsabilità è del Direttore Generale. Fondamentale in questa fase anche la collaborazione dei Dirigenti e del restante personale interessato, allo scopo di fornire tutti gli elementi necessari alla valutazione finale. Il risultato della *performance* organizzativa di Ateneo viene calcolato come media ponderata dei risultati delle singole Linee previste. Questa fase deve essere conclusa entro il 30 aprile, per permettere la stesura della Relazione annuale sulla *Performance* che deve essere poi validata dal Nucleo di Valutazione e approvata dal Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno.

Performance organizzativa di Struttura: è responsabilità delle strutture stesse, con supervisione del Direttore Generale. In prima istanza, il Coordinamento delle funzioni direzionali fornisce alle strutture i risultati di *customer satisfaction*, fondamentali per il calcolo del risultato. La rendicontazione finale è comunque in capo al responsabile della struttura, che invia una relazione finale sui risultati ottenuti al Direttore Generale per eventuali controdeduzioni. Anche questa fase deve essere conclusa entro il 30 aprile, per consentire l'analisi e la pubblicazione in seno alla Relazione annuale sulla *Performance*.

Performance individuale: si ribadisce l'importanza del confronto tra valutatore e valutato, nonché l'importanza del meccanismo di calibrazione *ex post*. La valutazione finale è avviata su iniziativa del soggetto valutato appena concluso il ciclo di riferimento. La percentuale di raggiungimento, sia relativamente ai comportamenti organizzativi, sia all'eventuale obiettivo individuale, è pubblicata direttamente a cura del valutatore sull'applicativo PERFORMANCE.

Il valutato riceve una *mail* di notifica generata automaticamente dall'applicativo solo a completamento della scheda. **L'accettazione della scheda finale deve avvenire entro 15 giorni dalla ricezione della mail di notifica.** L'UP Coordinamento delle Funzioni Direzionali provvederà comunque alla chiusura d'ufficio delle schede non accettate entro il 31 maggio, in assenza di chiare manifestazioni di dissenso.

2.2.2 L'applicativo PERFORMANCE a supporto del processo di valutazione

L'applicativo [PERFORMANCE](#) è lo strumento informatico dedicato alla gestione del ciclo della *performance*, specialmente ai fini del calcolo dei premi economici *ivi* collegati nel trattamento accessorio (le valutazioni gestite nell'applicativo costituiscono di fatto la base di calcolo dei premi). L'applicativo è, inoltre, base di archiviazione storica e strumento di controllo dell'andamento della *performance* a disposizione dei massimi organi valutatori: membri del Consiglio di Amministrazione e del Nucleo di Valutazione nella sua veste di Organismo Indipendente di Valutazione dell'Ateneo.

L'applicativo è accessibile con le credenziali uniche di Ateneo assegnate ad ogni singolo dipendente. In quanto strumento gestionale, implica anche la partecipazione attiva di tutti i soggetti, valutatori e valutati. In determinati momenti dell'anno, essi ricevono varie notifiche generate e inviate automaticamente dal sistema, che sono altrettanti inviti a collegarsi all'applicativo e prendere visione delle informazioni rese note. I messaggi inviati dal sistema all'indirizzo di posta elettronica istituzionale del dipendente hanno valore di notifica ufficiale. Al dipendente spetta compiere le conseguenti operazioni di sua competenza (es. accettare la scheda, o attivare il confronto con il proprio soggetto valutatore) nel rispetto dei tempi indicati nel SMVP.

L'applicativo è implementato dall'Unità di Processo "Coordinamento Tecnico Applicativi" di SIAF e dall'Unità di Processo "Coordinamento delle Funzioni Direzionali di Programmazione, Organizzazione e Controllo" in collaborazione, e predisposto annualmente sulla base delle novità introdotte dal SMVP e dei progressi dell'innovazione digitale in Ateneo. Vengono inoltre garantiti aggiornamento e supporto continui durante l'anno.

A partire dal 2021, in seguito ai prossimi aggiornamenti previsti, i responsabili delle strutture compileranno *online* la scheda dell'obiettivo di struttura, nei momenti di definizione, monitoraggio intermedio e rendicontazione finale, in modo da accorciare i flussi di trasmissione documentale.

Una breve guida all'utilizzo dell'applicativo è disponibile sull'[Intranet](#) di Ateneo.

2.2.3 La procedura di conciliazione in caso di contestazione della valutazione individuale

È compito e responsabilità del valutato accedere alla propria scheda entro quindici giorni dalla ricezione della notifica - tramite mail automatica generata dall'applicativo PERFORMANCE e inviata al proprio indirizzo di posta istituzionale al momento della chiusura, da parte del valutatore, della scheda individuale - e procedere con l'accettazione; in caso contrario, e in assenza di chiare manifestazioni di dissenso, la valutazione verrà considerata automaticamente accettata, avendo la mail su posta istituzionale valore di notifica personale a tutti gli effetti. Le schede in questione verranno chiuse d'ufficio non oltre la data del 15 giugno. Solo in caso di cessazione o di altri casi di indisponibilità di casella *mail* di funzione, l'amministrazione si riserva di contattare l'interessato tramite raccomandata a/r o altri canali.

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

Per il personale tecnico-amministrativo, la procedura conciliativa è articolata nelle seguenti due fasi:

Prima fase:

Prevede l'intervento della figura del *Valutatore di revisione*, individuata nel Direttore Generale.

Nel termine di quindici giorni – continuativi e non lavorativi – dal ricevimento della propria valutazione, il valutato può presentare formale richiesta al Valutatore di revisione, tramite raccomandata con ricevuta di ritorno o attraverso il sistema di Posta Elettronica Certificata (PEC), o ancora consegnata personalmente alla Segreteria di Direzione presso il Rettorato in p.zza S. Marco 4, Firenze.

Entro quindici giorni dalla presentazione della richiesta o spedizione della medesima richiesta, il Valutatore di revisione, all'esito dell'audizione separata dei soggetti coinvolti, può confermare la precedente valutazione o modificarla, dandone opportuna comunicazione ai soggetti interessati.

Questa prima fase è finalizzata al raggiungimento di un accordo tra le parti. In caso di mancato passaggio alla seconda fase e al tempo stesso di mancata accettazione della nuova valutazione, si procederà alla chiusura d'ufficio come spiegato precedentemente e alla predisposizione degli atti previsti per il pagamento dovuto.

Seconda Fase:

Qualora non sia stato possibile raggiungere l'accordo tra le parti perseguito nella fase precedente, l'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione è soddisfatta tramite l'intervento di un'apposita *Commissione di conciliazione*, attore terzo e imparziale rispetto al processo di valutazione. Tale Commissione è nominata dal Rettore, al fine di garantire obiettività di giudizio ed indipendenza sia dal valutato che dal valutatore, ed è composta da:

- il Coordinatore del Nucleo di Valutazione
- un Direttore di Dipartimento esterno al procedimento di valutazione, nominato per ogni singola procedura di valutazione;
- il Garante dei Diritti;
- il Presidente del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la non discriminazione e il benessere di chi lavora (CUG).

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*.

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

- entro quindici giorni dalla comunicazione del Valutatore di revisione in esito alla conclusione della prima fase, il valutato può presentare formale richiesta di contestazione del giudizio del Valutatore di revisione al Rettore, con le stesse modalità già indicate per la prima fase. La contestazione deve riportare i risultati della valutazione e della conclusione della prima fase di revisione;
- entro dieci giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione, il Rettore convoca la Commissione di Conciliazione e istruisce la relativa pratica;
- la procedura, con il perfezionamento del giudizio finale, deve concludersi entro il termine perentorio di trenta giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione.

L'intervento della Commissione di conciliazione, contrariamente alla prima fase sopra descritta, è idoneo a sospendere il procedimento valutativo e gli effetti da esso derivanti, compresa la quota di *performance* organizzativa.

Con la comunicazione all'interessato della valutazione definitiva si ritiene conclusa la procedura di conciliazione; il pagamento dei premi legati alla *performance* è sospeso fino alla manifesta accettazione del valutato. L'eventuale mancata accettazione del dipendente non sospende le procedure di Ateneo relative al computo del bonus delle eccellenze, dalle quali il soggetto risulta automaticamente escluso.

Il giudizio finale deve essere rilevato nella "*Relazione annuale sullo stato del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni*" da parte del Nucleo di Valutazione.

Si riassume nella tabella di seguito la tempistica delle fasi descritte:

Tabella 2.6. Sintesi procedure di conciliazione

PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	
TEMPISTICA	ATTIVITÀ
PRIMA FASE	
Entro 15 giorni dalla valutazione ricevuta	Presentazione formale richiesta di conciliazione al Valutatore di revisione
Entro 15 giorni dalla presentazione della richiesta	Il Valutatore di revisione fissa l'audizione e conferma o modifica la valutazione
SECONDA FASE	
Entro 15 giorni dall'esito della prima fase di conciliazione	Presentazione formale richiesta di accesso alla seconda fase della conciliazione
Entro 10 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione	Il Rettore convoca la Commissione di Conciliazione e istruisce la pratica
Entro 30 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione	Conclusione procedura con il perfezionamento della valutazione finale

Si precisa che tutto il personale tecnico-amministrativo si può rivolgere alla Commissione, in caso di contestazione della valutazione ricevuta, solo successivamente all'intervento del Valutatore di revisione; fa eccezione il personale dirigente e il personale tecnico-amministrativo direttamente valutato dal Direttore Generale, che accede alla seconda fase (coinvolgimento della Commissione di conciliazione) in maniera diretta.

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).

2.3 La corresponsione della *performance*: retribuzioni di risultato e sistema premiale

Il presente capitolo descrive la premialità di tipo economico legata ai risultati annuali di *performance*, prevista dalla legge e oggetto di specifici accordi di contrattazione decentrata, incluso il bonus delle eccellenze.

I risultati della valutazione della *performance* organizzativa e individuale, il rispetto delle metodologie e l'utilizzo degli strumenti individuati nel presente SMVP sono condizione necessaria per l'erogazione della retribuzione di risultato.

2.3.1 Le retribuzioni di risultato e i premi di *performance*

L'attribuzione di corrispettivi economici in funzione della valutazione delle *performance* individuali assume caratteri diversi in relazione alla categoria contrattuale e al ruolo ricoperto nell'organizzazione. La tabella n. 1.1 a pag. 7 riassume il quadro complessivo delle **dimensioni** rilevanti per il computo del totale individuale risultante della performance annuale, le **pesature** delle varie dimensioni e la **figura del valutatore** per ciascuna categoria.

Si distinguono tre tipologie di corrispettivo:

a) Le retribuzioni di risultato del Direttore Generale, dei Dirigenti e degli EP

Per il **Direttore Generale**, la quota di retribuzione di risultato è prevista nella misura massima del 20% della retribuzione di posizione da proporzionare direttamente alla percentuale di valutazione individuale conseguita.

Per i **Dirigenti**, i criteri per la corresponsione della retribuzione di risultato sono oggetto di contrattazione integrativa ai sensi dell'art. 7 del CCNL relativo al personale dell'Area Istruzione e Ricerca triennio 2016-2018. Il contratto integrativo siglato in data 3 dicembre 2020 prevede la graduazione in quattro livelli di merito di seguito schematizzati:

Giudizio di valutazione	Livelli di Merito	% massima di personale da collocare	% di raggiungimento degli obiettivi		% di risultato
			Dal	Al	
Eccellenza	Liv. Merito 1	30%	95,01	100	30,00
Alta	Liv. Merito 2	100%	85,01	95	25,00
Sufficiente	Liv. Merito 3	100%	75	85	20,00
Valutazione negativa	Liv. Merito 4	100%	al di sotto 75		0

Inoltre le sopra riportate % di risultato potranno essere incrementate nel caso che:

- a consuntivo, risultassero ancora disponibili eventuali risorse originariamente destinate alla ripartizione alla retribuzione di posizione;
- vi sia disponibilità nelle quote destinate alla retribuzione di risultato.

Se la valutazione è negativa (Liv. Merito 4) al dirigente non verrà corrisposta alcuna Retribuzione di Risultato ed in tal caso sarà attivata la procedura di cui all'art. 41 del D. Lgs. 150/2009 e quanto previsto in materia di responsabilità disciplinare.

Per il **personale EP**, la retribuzione di risultato è attualmente disciplinata dall'accordo integrativo "Accordo per la determinazione dei criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance – anno 2019", col quale le parti hanno convenuto e stipulato che in applicazione dell'art. 76, comma 5, del CCNL comparto Università del 16.10.2008, la percentuale di retribuzione di risultato attribuibile al personale di categoria EP è determinata nella misura del 25% per i titolari di specifico incarico (a seguito di attribuzione del Direttore generale) e del 10% per il restante personale (EP base senza incarico). Inoltre la percentuale di risultato potrà essere integrata, al massimo, di un ulteriore 5% in caso di disponibilità del Fondo per la retribuzione della posizione e del risultato del personale di categoria EP.

La percentuale di risultato corrispondente al ruolo ricoperto è attribuita in modo direttamente proporzionale alla valutazione complessiva della *performance* individuale.

b) La quota di risultato delle indennità di responsabilità per il personale B, C, D con incarico

L'indennità di responsabilità è disciplinata dall'art. 42 c. 3 lett. f), dall'art. 64 c. 2 lett. d) CCNL Istruzione e Ricerca 19/4/2018 e dall'art. 91 CCNL 16/10/2008.

Tale indennità viene corrisposta per due terzi mensilmente e un terzo a seguito di valutazione.

I criteri di determinazione delle indennità di responsabilità sono contrattati:

- per le funzioni di responsabilità dell'amministrazione centrale: dall'Accordo per la determinazione delle risorse da destinare alle indennità di responsabilità ex art. 91 del CCNL 16 ottobre 2008 – ANNO 2019, sottoscritto il 19 settembre 2019;
- per le funzioni di responsabilità dei Dipartimenti e delle Scuole: dall'Accordo per la determinazione dei criteri generali in materia di indennità di responsabilità ex art. 91 del CCNL 16 ottobre 2008 - Applicazione ai Dipartimenti e Scuole, sottoscritto in via definitiva l'11 maggio 2020.

In base alla tipologia di incarico assegnato e/o al valutatore, si possono distinguere le seguenti tipologie:

- D titolare di Unità Funzionale;
- D Direttore Tecnico;
- D Legale;
- BCD con Funzione di Responsabilità;
- BCD con Funzione Specialistica.

La componente di risultato spettante è attribuita in modo direttamente proporzionale alla valutazione complessiva della performance individuale.

c) I premi di *performance* del personale di categoria BCD

I premi correlati alle *performance* sono normati dall'art. 20, dall'art. 42 c. 3 lett. d) e dall'art. 64 c. 2 lett. a) e b) CCNL Istruzione e Ricerca 19/4/2018, che prevedono che al personale di categoria BCD devono essere corrisposte la *performance organizzativa* e la *performance individuale*.

Con Accordo tra l'Amministrazione e le OO.SS e RSU vengono individuati i criteri e per il personale di categoria B, C e D concorrono al risultato di:

- *performance organizzativa*: la valutazione percentuale delle voci "Performance organizzativa di Ateneo" e "Obiettivi di struttura";
- *performance individuale*: la valutazione percentuale della voce "Capacità manageriali e comportamenti organizzativi".

Le quote spettanti saranno proporzionate alle valutazioni conseguite nelle due componenti.

2.3.2 L'attribuzione dei bonus delle eccellenze

L'art. 21 c. 1 del D.lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs. 74/2017, stabilisce che "ogni amministrazione pubblica, nell'ambito delle risorse [...], **può attribuire** un bonus annuale al quale concorre il personale, dirigenziale e non, cui è attribuita una valutazione di eccellenza".

PERSONALE DIRIGENTE

Nel rispetto delle previsioni del CCNL Personale dell'Area Istruzione e Ricerca, art. 50, e del contratto integrativo per i Dirigenti siglato in data 20 luglio 2020, ai dirigenti che conseguono la valutazione più elevata in base al sistema di valutazione del merito è attribuita una ulteriore retribuzione di risultato pari al 30% rispetto al valore medio pro-capite delle risorse complessivamente destinate alla retribuzione di risultato.

La quota massima di dirigenti a cui attribuire il bonus di eccellenza è fissata in 1 unità, nel rispetto di quanto previsto al comma 5, art. 50, CCNL Area Istruzione e Ricerca 8 luglio 2019. In caso di *ex aequo* tra Dirigenti aventi diritto, viene data priorità al dipendente con maggiore anzianità di servizio nel ruolo presso l'Università degli Studi di Firenze, dando quindi rilievo alla professionalità espressa.

PERSONALE DI CAT. B, C, D ed EP

La previsione dell'art. 21 del D.lgs. 150/2009 sopra richiamato è stata ripresa dal CCNL siglato in data 19 aprile 2018, ed in particolare dall'art. 20, asserendo che "ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'amministrazione, è **attribuita** una maggiorazione dei premi individuali, secondo la disciplina prevista nelle rispettive sezioni, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi", e anche che "la contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita".

L'esatta misura della maggiorazione prevista nonché i criteri di individuazione del personale che ha diritto al bonus, sono ogni anno oggetto di contrattazione integrativa e potrebbero dunque variare nel corso dell'anno.

La contrattazione decentrata nell'ambito dell'Ateneo fiorentino attualmente vigente definisce che il bonus sia attribuito ad **1 unità per ciascuna delle categorie B, C, D ed EP**.

Ai soli fini della determinazione economica del Bonus:

- per il personale B, C, D vengono prese in considerazione le valutazioni dei "comportamenti organizzativi" maggiori al 70%;
- per gli EP vengono invece considerate le valutazioni di *performance individuale* maggiori al 75%, con analogo meccanismo di calcolo.

Su queste viene calcolata la valutazione media, che, proporzionata al 30% va a determinare il quantum del Bonus per ogni categoria.

Qui di seguito si descrivono i criteri progressivamente adottati ai fini dell'individuazione dei vincitori:

1. per ciascuna delle categorie indicate, si prende in considerazione la valutazione della *performance individuale* (da intendersi, per il personale B, C, D, limitata alla voce "comportamenti organizzativi");
2. in caso di *ex aequo*, si prende in considerazione il risultato della *performance* individuale del precedente anno in Ateneo: risulta assegnatario del bonus colui che, tra i pari merito del passo precedente, ha conseguito la migliore valutazione nel precedente anno;
3. in caso di ulteriore *ex aequo*, viene preso in considerazione il risultato dell'anno ancora precedente, sempre in Ateneo, con i criteri in vigore fino al ciclo della performance dell'anno 2018. Questo stesso procedimento viene ripetuto iterativamente, nel caso in cui la situazione di *ex aequo* persista, andando a considerare la valutazione ottenuta fino ad un massimo di cinque anni precedenti: con questo sistema, si intende premiare con il bonus i soggetti che hanno mantenuto alti livelli negli anni;
4. in caso di ulteriore *ex aequo* non risolvibile con i criteri precedentemente esposti, viene presa in considerazione l'età anagrafica, privilegiando la maggiore età;
5. nel caso in cui la situazione non sia stata risolta tramite le valutazioni degli ultimi cinque anni, viene presa in considerazione l'anzianità di servizio nella categoria: il bonus è attribuito al dipendente che può vantare il più lungo periodo di inquadramento nella categoria presso l'Università di Firenze, dando quindi rilievo alla professionalità espressa;
6. se necessario, si tenta di risolvere ulteriori casi di pari merito prendendo in considerazione l'anzianità di servizio, intendendo questa volta di attribuire il bonus al dipendente che può vantare il più lungo periodo di inquadramento presso l'Università di Firenze, indipendentemente dalla categoria ricoperta come personale tecnico-amministrativo. In questo modo, viene dato rilievo alla maggiore esperienza maturata nell'Amministrazione.

Il migliore risultante dallo scioglimento degli *ex aequo* risulta assegnatario della quota premiale del bonus.

Si specifica i seguenti criteri per i il trattamento di casi specifici:

- con valutazione assente per un particolare anno, oppure in caso di valutazione non effettuata in Università di Firenze, il valore è equiparato a zero;
- con più valutazioni presenti nel medesimo anno viene considerata la valutazione dell'incarico principale (per gli EP) o della performance (per il personale B, C, D);
- con più valutazioni su diversi periodi dell'anno viene effettuata la media ponderata sul periodo;
- in caso di variazione di categoria per progressione verticale o per assunzione in categoria superiore la valutazione presa in considerazione è quella della categoria al 31 dicembre dell'anno di riferimento;
- nel caso di più inquadramenti ricoperti nel medesimo anno verrà presa in considerazione l'ultimo inquadramento ricoperto.

Si assume che non sia verosimile la permanenza di ulteriori situazioni di *ex aequo* neutralizzanti la condizione espressa dal punto 6 sopra esposto; l'Amministrazione valuterà gli opportuni criteri di risoluzione nei casi eventualmente presentatisi.