



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2022

Versione aggiornata al 28 gennaio 2022



Documento a cura di:

Unità di Processo “Coordinamento di Programmazione, Organizzazione e Controllo”

Indice

1. QUADRO DI RIFERIMENTO E PRINCIPI FONDANTI DELLA PERFORMANCE	2
1.1 Normativa di riferimento e lavoro agile.....	2
1.2 Novità dell’edizione 2022	3
2. IL SISTEMA DELLA PERFORMANCE E LA VALUTAZIONE ANNUALE.....	4
2.1 Il sistema della <i>performance</i>	4
2.2 Dimensioni e attori della <i>performance</i>	6
2.2.1 La <i>performance</i> organizzativa.....	6
La <i>performance</i> organizzativa di Ateneo	6
La <i>performance</i> organizzativa delle Strutture.....	6
2.2.2 La <i>performance</i> individuale	8
La valutazione del personale	9
La valutazione dei comportamenti organizzativi e metrica per la misurazione.....	9
Gli obiettivi individuali di funzione, soggetti valutati e valutatori e metrica di valutazione...	16
Il meccanismo di calibrazione	17
La gestione dei casi particolari	17
La valutazione del Direttore Generale	18
2.3 Procedure e tempistica del ciclo della <i>performance</i>	20
2.3.1 Le fasi di gestione del ciclo della <i>performance</i>	20
2.3.2 L’applicativo PERFORMANCE a supporto del processo di valutazione	23
2.3.3 La procedura di conciliazione in caso di contestazione della valutazione individuale.....	23
2.4 La corresponsione della <i>performance</i> : retribuzioni di risultato e sistema premiale	26
2.4.1 Le retribuzioni di risultato e i premi di <i>performance</i>	26
2.4.2 L’attribuzione dei bonus delle eccellenze	28

1. QUADRO DI RIFERIMENTO E PRINCIPI FONDANTI DELLA PERFORMANCE

1.1 Normativa di riferimento e lavoro agile

<p>NORMATIVA DI RIFERIMENTO PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI</p> <p>Decreto Legislativo n. 27 ottobre 2009, n. 150</p> <p>Legge 30 dicembre 2010, n. 240</p> <p>Legge 11 agosto 2014, n. 114</p> <p>Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74</p> <p>Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con Legge 6 agosto 2021, n. 113</p>	<p>LINEE GUIDA PER LE PA DEL DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA (*)</p> <p>2017 Piano della performance Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance</p> <p>2018 Relazione sulla Performance</p> <p>2019 Valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche sulla Valutazione della performance individuale</p> <p>2020 POLA e Indicatori di performance</p>
<p>LINEE GUIDA ANVUR SU PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ (**)</p> <p>2015 Gestione integrata del ciclo della Performance di ANVUR</p> <p>2017 Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020"</p> <p>2019 Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali</p>	<p>LAVORO AGILE E SUO IMPATTO SULLA PERFORMANCE</p> <p>Legge 7 agosto 2015, n. 124</p> <p>Legge 22 maggio 2017, n. 81 e direttiva attuativa della Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 3/2017</p> <p>Decreto Legge n. 18 del 17.03.2020, Art. 87; Decreto Legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. "Rilancio") convertito dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, Art. 263</p> <p>Decreto-legge 30 aprile 2021, n. 56 (c.d. "Riaperture") convertito dalla Legge 17 giugno 2021, n. 87</p> <p>Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione (entro dicembre 2021)</p>

(*) reperibili sul [Portale della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica](#), Presidenza del Consiglio dei Ministri

(**) reperibili sul [sito dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca](#)

Seguono alcune precisazioni circa l'evoluzione del lavoro agile in Ateneo in funzione delle disposizioni normative.

Con la **legge 17 giugno 2021, n. 87** la quota minima di dipendenti in lavoro agile nelle Pubbliche Amministrazioni è scesa dal 60% del personale impegnato in attività lavorabili da remoto, al 15%, quale misura da adottare da parte di tutte le Amministrazioni per l'anno 2021. Conseguentemente, in occasione del Monitoraggio del Piano Integrato 2021 si è provveduto *ex lege* alla rimodulazione della percentuale di attuazione del POLA UniFI.

Il **DPCM 23 settembre 2021** ripristina dal 15 ottobre 2021 la modalità in presenza come quella ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa nelle amministrazioni pubbliche, cessando quindi il ricorso al lavoro agile come strumento di contrasto al fenomeno epidemologico. L'Ateneo è in attesa di nuove determinazioni da considerare nel prossimo Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), per adattare il proprio piano organizzativo di lavoro agile, nel rispetto dei requisiti che verranno indicati nei decreti di prossima emanazione al momento della stesura del presente documento. Infatti, il PIAO da approvare entro il 31 gennaio dovrà contenere il quadro degli strumenti e degli indicatori necessari per misurare la qualità della *performance* amministrativa in regime di lavoro agile.

1.2 Novità dell'edizione 2022

Sono state individuate aree di miglioramento del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* rispetto all'edizione precedente, anche a recepimento delle indicazioni contenute nella Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione. Di seguito viene esposto un quadro riassuntivo degli aggiornamenti rispetto all'edizione 2021 del SMVP:

Argomento	Edizione 2021	A pag.	Edizione 2022	A pag.
<i>Performance</i> organizzativa di struttura	Obiettivo di struttura diviso in "azione di processo" ed "azione di progetto" definite autonomamente dalle strutture stesse	12	<i>Performance</i> organizzativa di struttura divisa in "obiettivo di struttura" e "miglioramento dell'efficacia percepita sui servizi"	6
Tempistica	Obiettivo di struttura da definire entro il 28 febbraio	28	Due scadenze per la definizione dell'obiettivo di struttura: 15 marzo e 30 aprile. Scadenze più realistiche per l'assegnazione degli obiettivi individuali di funzione	20
<i>Performance</i> individuale	Elencazione delle capacità e comportamenti organizzativi attesi per categorie e ruoli	18	Aggiornamento della descrizione di capacità e comportamenti organizzativi attesi per le figure di Coordinatori	11-12
	Valutazione del Direttore Generale sulla base dei soli risultati di <i>performance</i> organizzativa	34	Introduzione di elementi di valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore Generale, di natura maggiormente oggettiva / quantitativa	18
Premi di <i>performance</i>	Criteri per l'attribuzione del bonus di eccellenza	36	Inversione nell'ordine dei criteri per lo scioglimento degli <i>ex aequo</i>	29

Si ricorda infine che il materiale informativo dedicato al ciclo della *performance* è raccolto nella sezione [Performance](#) della pagina *web* istituzionale "Amministrazione Trasparente".

2. IL SISTEMA DELLA *PERFORMANCE* E LA VALUTAZIONE ANNUALE

2.1 Il sistema della *performance*

La *performance* dell'Ateneo è orientata all'innalzamento della qualità dei servizi offerti sulla base degli obiettivi generali fissati dal sistema nazionale per l'amministrazione pubblica e di quelli specifici definiti con pianificazione interna, anche in relazione all'ascolto dell'utenza e al confronto con i livelli efficienza e di qualità del servizio registrati in altre amministrazioni e contesti. Il sistema degli obiettivi che ne deriva pertanto è ottenuto dalla sintesi di vari elementi quali:

- atti di programmazione nazionale: politiche pubbliche nazionali e atti di indirizzo governativo, Programmazione triennale MUR;
- atti di programmazione d'Ateneo: Piano Strategico, Bilancio di previsione, Piano Edilizio, Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione, politiche per la qualità, Piano di Internazionalizzazione, Piano della Formazione, ...;
- risultati della gestione relativa al ciclo precedente, stato delle risorse economiche, umane e strumentali, disponibili e da acquisire;
- relazioni e delibere del Nucleo di Valutazione, in particolare la [Relazione Annuale 2021 – Sezione sul funzionamento complessivo e sviluppo del Sistema di gestione della Performance](#);
- 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 nazionali e internazionali.

Al contempo la *performance* è volta all'accrescimento delle competenze professionali del personale, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

La misurazione della *performance* realizzata nell'anno viene effettuata con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi (art.3 L. 150/2019 e successive modifiche). Gli ambiti di tale misurazione e il relativo sistema della valutazione vengono definiti nelle pagine seguenti e riguardano la:

- *Performance* organizzativa, distinta a sua volta in
 - *Performance* organizzativa di Ateneo
 - *Performance* organizzativa delle Strutture
- *Performance* individuale, sia in considerazione dei comportamenti individuali che dell'eventuale incarico ricoperto dal dipendente.

Si anticipa, come punto d'arrivo che verrà descritto nelle pagine seguenti, la tabella riepilogativa degli ambiti di valutazione per ciascuna categoria di personale e la pesatura delle varie dimensioni di *performance* ai fini della determinazione della premiazione individuale.

Tabella 1. Quadro dei soggetti valutati, degli ambiti e dell'incidenza di valutazione, dei rispettivi valutatori

SMVP 2022					
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 - Coordinatori Amministrativi	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 (scheda aggiuntiva)					
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)

(*) La *performance* organizzativa di Struttura del Direttore Generale è misurata dalla media delle *performance* organizzative di tutte le Strutture di Ateneo

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

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

2.2 Dimensioni e attori della *performance*

2.2.1 La *performance* organizzativa

La *performance* organizzativa rappresenta la parte centrale del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO, ex Piano Integrato), introdotto dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, in cui sono definite le linee di attività, gli obiettivi, gli indicatori e gli aspetti organizzativi affidati alla sfera di azione 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 le strategie nazionali e dell'Ateneo e alle risorse umane, economico-finanziarie e infrastrutturali disponibili;
- **gli indicatori scelti per il monitoraggio delle azioni e la misurazione degli obiettivi**, con specificazione dei **valori obiettivo** da raggiungere nel periodo di pianificazione;
- **i soggetti** (singoli e di gruppo) coinvolti nelle azioni e quelli responsabili degli obiettivi.

a) La *performance* organizzativa di Ateneo

Gli obiettivi di *performance* organizzativa di Ateneo sono strutturati in Linee progettuali approvate dall'organo di indirizzo politico-amministrativo (CdA) e descritte e articolate nei suoi elementi costitutivi nel PIAO.

Le Linee progettuali 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 efficiente delle risorse e prevedono un coinvolgimento di risorse complesse con concorso di più Strutture alla loro realizzazione.

Il raggiungimento degli obiettivi complessivi di Linea è misurato con l'ausilio di specifici indicatori e *target* con rilievo della valutazione degli *stakeholder*, in ogni caso limitandone il numero. Il PIAO definisce le regole di composizione degli indicatori, ovvero il peso percentuale di ciascun indicatore nella misurazione complessiva del risultato della Linea. Ad ogni indicatore viene associato un solo valore obiettivo (*o target*) da raggiungere, che a consuntivo consente la misurazione del risultato. Per i progetti pluriennali, l'indicatore può variare ogni anno, misurando aspetti e momenti diversi della realizzazione dell'obiettivo, oppure può rimanere invariato nel tempo, limitandosi a misurare progressivamente il raggiungimento del *target*.

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

La valutazione del risultato di *performance* organizzativa per quanto descritto, deriva dai risultati oggettivi conseguiti e misurati dagli indicatori, e non prevede l'espressione di valutazione da parte di alcun valutatore.

Il risultato raggiunto ha ricaduta valutativa diffusa su tutto il personale dell'Ateneo, con pesatura differenziata a seconda della categoria contrattuale e del ruolo ricoperto.

b) La *performance* organizzativa delle Strutture

Le "Strutture" su cui viene misurata la *performance* sono le unità organizzative dove concretamente si svolge l'attività del personale: Dipartimenti, Scuole, Aree dell'amministrazione centrale, Centri di ricerca e di servizio. La *performance* organizzativa delle Strutture è misurata sulla base del:

- **obiettivo di struttura** (punto 1);
- **miglioramento del gradimento dei servizi offerti** misurato dalle indagini di *customer satisfaction* (punto 2).

1. obiettivo di struttura

La *performance* organizzativa di Struttura viene attuata tramite l'obiettivo di struttura, che trova spazio di declinazione all'interno del PIAO, nel quale sono definite annualmente le Strutture impegnate nella redazione di un proprio obiettivo.

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 da PIAO (sia di derivazione strategica, sia di altra matrice), laddove l'obiettivo di struttura rappresenta un elemento di coesione interna, l'azione mira a fungere da forte **elemento di coesione trasversale fra le Strutture d'Ateneo**.

L'indicatore misura l'effettiva realizzazione dell'obiettivo, verificando il rispetto del cronoprogramma dettagliato in fase di pianificazione, con l'indicazione dei traguardi intermedi (cd "*milestones*") previsti nello sviluppo delle attività. **All'interno del PIAO 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.**

2. miglioramento del gradimento dei servizi offerti (*customer satisfaction*)

La *performance* delle strutture si misura anche con il metro della soddisfazione degli utenti dei servizi, in attuazione dei principi della valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche descritti nelle Linee Guida n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il sistema delle indagini sull'efficacia percepita (*customer satisfaction*) è fonte di programmazione illustrata nel PIAO. Le risultanze delle indagini relative all'anno concluso sono elaborate annualmente dall'U.P. "Coordinamento delle Funzioni direzionali", e rese disponibili a ciascuna struttura entro il mese di aprile sotto forma di una scheda riepilogativa delle domande pertinenti per la struttura (in DAF). Tali schede costituiscono le basi di partenza e le basi di calcolo dei risultati finali dell'anno di pianificazione.

Le Strutture scelgono, fra quelli che mostrano valutazioni critiche o limitatamente positive, il servizio (o i servizi) oggetto di miglioramento con lo scopo di incrementare i livelli di efficacia percepita dagli utenti. I servizi da migliorare vanno conseguentemente sempre individuati tra quelli con i punteggi di partenza inferiori nell'ultima edizione delle indagini di *customer satisfaction*.

La misurazione del conseguimento dell'obiettivo avviene mediante la rilevazione - **effettuata d'ufficio** - della variazione, rispetto all'anno precedente, dei relativi punteggi di *customer satisfaction*. Nel caso di un servizio misurato attraverso più domande in una o più indagini, il confronto avviene tra le medie dei valori di *customer* ponderate con il numero di valutazioni.

OBIETTIVO: migliorare l'efficacia percepita del servizio oggetto di intervento

INDICATORE/I: domanda/e di riferimento tratta/e dalle indagini di *customer satisfaction*

TARGET: il miglioramento è misurato dall'entità della variazione del livello di soddisfazione percepita rispetto all'anno precedente. La variazione attesa è differenziata in relazione al valore di partenza nell'ultima rilevazione disponibile, come esposto nella tabella che segue (i punteggi sono espressi su scala 6):

Livello di soddisfazione percepita (ultima edizione disponibile)			Target da raggiungere (variazione positiva attesa)
Classe	Valore di partenza	Livello di criticità	
A	< 3	Criticità elevata	+ 0,4
B	da 3 a 3,499	Criticità media	+ 0,2
C	Da 3,5 a 3,999	Criticità lieve	+ 0,1
D	≥ 4	Assenza di criticità	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: $[100\% \times \text{Val} / \text{Valmax}]$, dove Val indica il valore di customer conseguito nell'anno, e Valmax il valore massimo di soglia, corrispondente a 4,000 per le Strutture con valutazioni inferiori a 4 (classi A, B e C) e a 4,500 per le Strutture con valutazioni superiori a 4 (classe D) nell'anno precedente. I calcoli saranno approssimati al terzo numero decimale.

Per dare continuità alle valutazioni, per i punteggi di partenza tra 3,901 e 3,999, in caso di mancato conseguimento del *target* di 0,1 ma superamento della quota 4, si applica la seguente formula: $[100\% \times \text{Val} / \text{ValTarget}]$, dove ValTarget indica il valore target atteso.

Nell'eventualità che una Struttura non disponga di risultati di indagini di *customer satisfaction* relativi ai servizi erogati, la *performance* organizzativa di struttura sarà misurata unicamente sulla base del suo contributo al conseguimento della *performance* organizzativa, come illustrato nel punto precedente.

Sintesi della performance organizzativa di Struttura

Le due componenti di valutazione della *performance* organizzativa di Struttura appena discusse (1. e 2.) vengono sintetizzate in un'unica valutazione previa la seguente ponderazione:

Ambito di valutazione	Ponderazione
1. Obiettivo di struttura	60%
2. Miglioramento del gradimento dei servizi offerti	40%

I risultati annuali di *performance* organizzativa, 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 pesatura diversa in relazione a categoria di appartenenza e ruolo ricoperto. Tutto il personale della struttura (di categoria B, C, D, EP e Dirigente) è co-responsabile del contributo e collabora al perseguimento del risultato atteso, pertanto **la percentuale di risultato conseguita in questo ambito compone la valutazione individuale dei soggetti afferenti alla Struttura**, con le pesature rappresentate in tab. 1 a pagina 5.

Nel caso di Strutture particolarmente complesse, composte da varie unità organizzative che erogano servizi eterogenei a utenze diverse (es. Area Valorizzazione del Patrimonio), il contributo alla *performance* organizzativa sarà definito nel PIAO con concreto riferimento ai servizi da erogare. Il **percorso di declinazione e coordinamento degli obiettivi di struttura nelle strutture complesse può essere trasversale a più unità organizzative ed essere delegato a responsabili di queste ultime**, fermo restando che la responsabilità di tale percorso rimane nella sfera del dirigente apicale della struttura complessa. In tal caso, la *performance* individuale del dirigente apicale verrà calcolata come media aritmetica dei risultati raggiunti da ciascuna unità organizzativa.

Il responsabile della struttura (Dirigente, EP RAD e Direttori di Centri di servizio) viene inoltre valutato dal Direttore Generale per i suoi comportamenti individuali (secondo i principi esposti di seguito) sulla sua capacità e puntualità nella declinazione del progetto, coordinamento e gestione del gruppo nelle fasi di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione dell'obiettivo di struttura.

2.2.2 La performance individuale

La misurazione della *performance* individuale si basa su due dimensioni:

- **l’osservazione dei comportamenti organizzativi** dei dipendenti, confrontata con il “dizionario” dei comportamenti attesi dall’Amministrazione in funzione delle capacità e competenze connesse alle rispettive categorie di appartenenza e al ruolo ricoperto;
- **il livello di risultato degli obiettivi di funzione**, per il solo personale assegnatario di specifici incarichi.

Ai sensi delle Linee Guida per la misurazione e valutazione della *performance* individuale (Dipartimento della Funzione Pubblica, n. 5/2019), richiamate anche dal Nucleo di Valutazione, esistono almeno **tre diverse finalità** della valutazione individuale:

1. l’erogazione del trattamento economico accessorio,
2. l’incentivazione economica e le progressioni di carriera,
3. il miglioramento delle competenze del personale, in particolare attraverso l’individuazione di percorsi formativi e professionali specifici laddove emergono valutazioni negative o comunque migliorabili, finalità cui tendono le ultime due edizioni del SMVP UNIFI.

L’individuazione degli strumenti e obiettivi della valorizzazione delle risorse interne (punto 2) e la definizione degli obiettivi formativi (punto 3) sono espressamente contemplate dalla recente normativa (DL 9 giugno 2021, n. 80 convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, art. 6, comma 2, lettere b e c) quali disposizioni volte al rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni. La misurazione delle *performance* individuali fornisce la base conoscitiva degli obiettivi di sviluppo che saranno definiti nel Piano integrato di attività e organizzazione.

A. La valutazione del personale

Il quadro generale dei soggetti valutati e dei rispettivi valutatori è sintetizzato nella Tabella 1 a pagina 5.

a) La valutazione dei comportamenti organizzativi e metrica per la misurazione

L’Amministrazione intende promuovere la valorizzazione e l’innalzamento delle competenze del personale, intese come insieme di conoscenze, capacità e comportamenti agiti. In particolare i comportamenti organizzativi attesi sono oggetto di monitoraggio e di analisi, anche al fine di progettare e realizzare percorsi formativi e di sviluppo professionale, a beneficio della crescita complessiva del sistema.

L’Ateneo ha individuato **12 competenze comportamentali**, analiticamente descritte con le **opportune differenziazioni in relazione al ruolo ricoperto**. I comportamenti organizzativi attesi sono oggetto di osservazione in corso d’anno e di valutazione a conclusione del ciclo **sulla base delle diverse responsabilità e livelli di autonomia richiesti** secondo i diversi ruoli.

Il valutatore, a riguardo di ciascuno di essi, potrà esprimere la propria valutazione su scala 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

Nella tabella 2 vengono riportate le **competenze e i comportamenti organizzativi attesi a livello individuale**, differenziati in relazione al ruolo e alle responsabilità ricoperte nell'organizzazione.

Tabella 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 e Coordinatori Amministrativi di Dipartimento	
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) ● <i>(Solo per i coordinatori) Capacità di coinvolgimento del personale su sinergie di servizio e obiettivi congiunti</i>
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 ● <i>(Solo per i coordinatori) Capacità di individuare l'espressione di una domanda omogenea di servizi e progettarne l'offerta</i>
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 ● <i>(Solo per i coordinatori) Capacità di individuare soluzioni comuni a situazioni complesse di contesti diversi</i>
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 ● <i>(Solo per i coordinatori) Capacità di aprire le relazioni a contesti adiacenti e di necessaria collaborazione</i>
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 ● <i>(Solo per i coordinatori) Attenzione alla crescita e sviluppo del personale in considerazione del diverso contesto di impiego e delle disomogeneità delle Strutture</i>

EP responsabili di Unità di Processo e Coordinatori Amministrativi di strutture dell'Amministrazione Centrale	
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) • <i>(Solo per i coordinatori) Capacità di coinvolgimento del personale su sinergie di servizio e obiettivi congiunti</i>
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 • <i>(Solo per i coordinatori) Capacità di individuare l'espressione di una domanda omogenea di servizi e progettarne l'offerta</i>
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 • <i>(Solo per i coordinatori) Capacità di individuare soluzioni comuni a situazioni complesse di contesti diversi</i>
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 • <i>(Solo per i coordinatori) Capacità di aprire le relazioni a contesti adiacenti e di necessaria collaborazione</i>
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 • <i>(Solo per i coordinatori) Attenzione alla crescita e sviluppo del personale in considerazione del diverso contesto di impiego e delle disomogeneità delle Strutture</i>

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	
Negoziatore	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 variegate 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	
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

Ai sensi del CCNL vigente al momento della redazione del presente documento, per Dirigenti ed EP l'incarico non è scindibile dalla categoria. Per il personale di categoria B, C e D, l'assegnazione di incarico è possibile e facoltativa. L'attribuzione di incarico corredato da specifico obiettivo di funzione a personale di categoria B, C e D dà luogo alla valutazione di competenze comportamentali aggiuntive, riassunte in una **seconda separata scheda di performance individuale sull'applicativo PERFORMANCE**.

Competenze comportamentali attese per incarichi aggiuntivi a personale di categoria B, C o D:

D responsabile di Unità Funzionali e D Direttore tecnico di Centro con responsabilità di personale	
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 • (solo per Avvocati) Garantire Pareri e Consulenze, ai diversi <i>stakeholder</i>, sforzandosi di comprenderne le variegata esigenze
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

Funzione di responsabilità o funzione specialistica (Personale B, C o D) D Avvocati	
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 aperta nell'eventuale revisione di quanto agito sulla base di <i>best practice</i> emergenti dai confronti coi colleghi di rete

Le tabelle precedenti descrivono i comportamenti attesi in relazione a ciascun profilo professionale, che è necessario siano ben conosciuti dai soggetti valutati. A tal fine si rimarca l'importanza della comunicazione tra valutatore e valutato, mediante **adeguati colloqui in almeno tre momenti: iniziale** (per informare il valutato sui comportamenti attesi sopra descritti), **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 praticabili - come formazione o modifiche organizzative - per superare le eventuali criticità.

Per la valutazione dei comportamenti agiti nelle 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 2.3) rimangono comunque in capo al Responsabile apicale della Struttura.

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%
Dirigenti	30%
EP con responsabilità / RAD / Coordinatore Amministrativo	25%
EP senza responsabilità	20%
Direttore Tecnico	15%
B-C-D amm.vo e tecnico	25%

Il peso dei comportamenti organizzativi per il personale B-C-D assegnatario di incarico è il seguente:

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

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

L'**obiettivo individuale di funzione** è attribuito al dipendente in base alla **funzione che ricopre nell'organizzazione** (personale dirigente ed EP, responsabili di Unità Funzionale, direttori tecnici) **o nella rete professionale** (B, C, D con funzione di responsabilità o funzione specialistica). Esso rappresenta il contributo individuale del dipendente al miglioramento dei processi di specifica competenza e responsabilità.

Un obiettivo di funzione può essere assegnato ad uno specifico incarico oppure condiviso tra più funzioni, 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.

L'obiettivo assegnato deve essere definito secondo i principi generali della *performance*, ovvero deve essere rilevante e pertinente, specifico e misurabile, riferito all'anno di riferimento e correlato all'effettiva capacità del dipendente di svolgerlo. Deve altresì contenere la filiera obiettivo - indicatori - *target*. Qualora sia attivato **in corso d'anno un nuovo incarico con relativo obiettivo individuale di funzione**, quest'ultimo verrà assegnato - **auspicabilmente già in fase di attribuzione dell'incarico** - tenendo conto del tempo rimasto a disposizione per portare l'obiettivo a termine entro l'anno di riferimento, fermo restando quanto previsto al punto 2.2.2, lett. d) Gestione dei casi particolari.

La tabella 1 (vedi pag. 5) esplicita quali sono i **soggetti valutati e valutatori** degli **obiettivi individuali di funzione delle varie categorie di personale**. Per il **pieno** raggiungimento dell'obiettivo il valutatore attribuisce la valutazione del 100%. In caso di obiettivo **non** pienamente raggiunto il valutatore stabilisce una valutazione

congrua tenendo conto dei motivi del mancato raggiungimento e delle evidenze disponibili e comunque prodotte dal valutato. Per l'attribuzione del punteggio finale, che terrà conto del confronto intervenuto col soggetto valutato, il valutatore adotta la seguente scala di valutazione:

	Percentuale attribuita dal valutatore
Obiettivo non raggiunto	0 % < valore < 25%
Obiettivo parzialmente raggiunto	26% < valore < 75%
Obiettivo sostanzialmente raggiunto con margine di miglioramento	76% < valore < 99%
Obiettivo pienamente raggiunto	100%

c) Il meccanismo di calibrazione

Nell'assegnare gli obiettivi è opportuno prevedere un meccanismo di **calibrazione** (ai sensi del paragrafo 3.2 delle Linee Guida della Funzione Pubblica n. 5/2019), onde assicurare una buona omogeneità degli obiettivi, indicatori e target assegnati ai diversi soggetti, e mitigare il rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee. Esso si realizza concretamente attraverso **momenti di confronto**:

- *ex ante*: fra soggetti valutatori del medesimo livello organizzativo, al fine di calibrare il contenuto/peso degli obiettivi e concordare il metro di valutazione da utilizzare;
- *ex post*: al fine di discutere dei giudizi espressi ed eventualmente rimodularli per allineare le valutazioni.

Inoltre, il meccanismo di calibrazione favorisce la differenziazione delle valutazioni quale condizione di efficacia del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, nonché obbligo esplicitamente previsto per 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 poi tra essi e i soggetti valutati.

La gestione dei casi particolari

La valutazione individuale necessita di un **arco temporale minimo di osservazione**, per cui per il dipendente che ha svolto servizio per un **periodo inferiore o uguale a 20 giorni di lavoro effettivo** (al netto di ferie e assenze) nell'anno di riferimento **non è prevista valutazione delle prestazioni**. 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.

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.

La tabella 3 specifica l'incidenza dei vari ambiti valutativi nei casi particolari.

Tabella 3. Composizione della valutazione individuale nei casi particolari

SMVP 2022 - 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%	-

B. La valutazione del Direttore Generale

Al Direttore Generale sono assegnate ampie responsabilità di gestione e coordinamento di risorse complesse, finalizzate sia al normale svolgimento dell'attività ordinaria, sia al conseguimento degli obiettivi generali e di sviluppo fissati nella pianificazione strategica ed integrata.

Conseguentemente, la misurazione della sua *performance* dipende primariamente dai **risultati conseguiti nell'ambito della Performance Organizzativa**, sia a livello di Ateneo, sia delle singole Strutture, nonché **altro eventuale obiettivo di mandato** assegnato annualmente dagli organi di vertice e rientrante specificamente nel ruolo direzionale.

Corredano la misurazione e valutazione della *performance* del Direttore Generale **elementi di osservazione sulle competenze professionali e manageriali** espresse nello svolgimento della funzione e nel perseguimento degli obiettivi.

In sintesi, la valutazione del Direttore Generale avviene in relazione alle quote di seguito descritte.

Ambito di misurazione	Ponderazione
Performance organizzativa di Ateneo	55 (45)%
Performance organizzativa delle Strutture*	10%
Competenze professionali e manageriali	35%
Obiettivo assegnato dal Consiglio di Amministrazione	0 (10)%

* La *performance* organizzativa di Struttura del Direttore Generale è misurata dalla media delle *performance* organizzative di tutte le Strutture di Ateneo

Si tenga peraltro conto che la posizione di dirigente di vertice del Direttore Generale lo esclude di fatto dalla possibilità di ricevere valutazione da un soggetto valutatore cui sia gerarchicamente subordinato. Il corrispondente sistema di misurazione e valutazione del Direttore Generale è pertanto basato su:

- gli elementi oggettivi della *performance* organizzativa e delle Strutture rendicontati nella “Relazione annuale della *performance*”;
- le evidenze relative ai comportamenti organizzativi e alle capacità manageriali, desumibili da:
 - indicatori di impiego delle risorse, di efficienza, di posizionamento
 - indagini sull’utenza e sul clima organizzativo condotte durante la gestione (*customer satisfaction*, benessere del personale, ...)
 - capacità di differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori (dirigenti)
- il livello di conseguimento dell’obiettivo annuale di mandato assegnato eventualmente dal Consiglio di Amministrazione.

La valutazione del Direttore Generale è proposta dal Nucleo di Valutazione al Rettore, che completa l’iter portandola all’attenzione del Consiglio di Amministrazione per la sua approvazione.

2.3 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.

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.

2.3.1 Le fasi di gestione del ciclo della performance

Tabella 4. Tempistiche del ciclo della performance per l'anno 2022

	ATTORI	FASE	TEMPISTICA
ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI	DG; Dirigenti; CdA per approvazione PIAO	Assegnazione obiettivi organizzativi e individuali contestualmente all'approvazione del Piano Integrato	entro il 30 aprile 2022 ex lege
	Responsabili delle strutture (Dirigenti e RAD)	Definizione <i>performance</i> organizzativa delle strutture	entro il 31 maggio 2022 (p. 1) entro il 30 aprile (p. 2)
	Coordinamento delle Funzioni Direzionali	Inserimento in applicativo PERFORMANCE di tutti gli obiettivi organizzativi e individuali del PIAO	entro il 15 giugno 2022
	Soggetti valutati	Accettazione schede in applicativo PERFORMANCE	entro il 30 giugno 2022
	Coordinamento delle Funzioni Direzionali	Accettazione d'ufficio schede predisposte in applicativo PERFORMANCE	entro il 31 luglio 2022

GESTIONE CORRENTE E MONITORAGGIO	Soggetti valutati	Gestione ciclo in corso: monitoraggi ed eventuali rimodulazioni	dal 15 maggio al 31 luglio
VALUTAZIONE	Soggetti valutati	Rendicontazioni in applicativo PERFORMANCE	entro il 31 dicembre
	Valutatori (DG, Dirigenti, RAD, Direttori di Dipartimento)	Misurazione dei risultati del ciclo a tutti i livelli di <i>performance</i>	dal 1 gennaio al 31 marzo anno successivo
	Valutatori (DG, Dirigenti, RAD, Direttori di Dipartimento)	Valutazione schede individuali	dal 1 gennaio al 30 aprile anno successivo
ACCETTAZIONE DELLA VALUTAZIONE	Soggetti valutati	Accettazione valutazione di <i>performance</i> individuale e eventuale attivazione contenzioso	entro 15 giorni dalla valutazione ricevuta
CHIUSURA DEL CICLO	DG con Coordinamento delle Funzioni Direzionali	Chiusura definitiva ciclo della <i>performance</i> 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 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, Coordinatori di Dipartimenti, RAD	1. Obiettivo di struttura stabilito in base alle indicazioni contenute nel PIAO	entro 15 marzo
		2. Scelta del servizio oggetto degli interventi di miglioramento sulla base dei risultati delle indagini di <i>customer satisfaction</i>	entro il 30 aprile

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 in coerenza con l'obiettivo di struttura, in seguito alla pubblicazione del Piano Integrato o entro 15 giorni dall'assegnazione dell'incarico	31 gennaio se contestualmente al PIAO, altrimenti entro 31 marzo o entro 15 giorni dall'assegnazione dell'incarico
-----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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**. In caso di mancata accettazione e in assenza di chiara manifestazione di dissenso, la predisposizione verrà accettata d'ufficio entro e non oltre il 31 maggio. L'obiettivo di funzione deve essere concordato tra valutatore e valutato, in caso di dissenso da parte del valutato le parti sono invitate a una nuova formulazione con supervisione del Direttore Generale, entro quindici giorni dall'atto di dissenso.

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

Il monitoraggio della performance organizzativa di Ateneo conseguita nel primo semestre avviene nel corso dei mesi di giugno e 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 un'eventuale necessità di rimodulazione. Quest'ultime sono possibili in caso di andamenti imprevedibili in programmazione degli interventi causati da fattori non direttamente imputabili all'amministrazione. A tal fine la Relazione di monitoraggio evidenzia le rimodulazioni delle azioni di performance organizzativa di Ateneo necessarie e le sottopone all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, informandone il 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 dalle strutture. Nel caso il monitoraggio rilevi criticità particolarmente rilevanti, può essere coinvolto nella valutazione della situazione il Direttore Generale. Le rimodulazioni devono essere sottoposte a visione del CdA, rimanere agli atti della struttura e devono essere caricate in applicativo PERFORMANCE. L'applicativo 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 relativo agli obiettivi individuali e alle capacità manageriali e comportamenti organizzativi. L'applicativo offre la possibilità al soggetto valutato 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 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, sempre tramite l'applicativo PERFORMANCE.

Performance organizzativa di Ateneo: prevede l'intervento e la collaborazione di una pluralità di attori che hanno assunto nell'anno la responsabilità degli obiettivi di performance. Fondamentale in questa fase quindi la collaborazione dei Dirigenti e del restante personale coinvolto, allo scopo di fornire tutti gli elementi necessari alla valutazione. Il coordinamento generale è assunto dal Direttore Generale. Questa fase deve essere conclusa entro il 30 aprile.

Performance organizzativa della Struttura: è responsabilità delle strutture stesse per il punto 1) e dalle attività del Coordinamento delle Funzioni Direzionali per il punto 2). La misurazione deriva esclusivamente da elementi oggettivi, ovvero: 1) il raggiungimento del *target* individuato per la misurazione dell'obiettivo di struttura; 2) i risultati delle indagini di efficacia percepita sui servizi (*customer satisfaction*) calcolati dall'U.P. Coordinamento delle Funzioni Direzionali. Anche questa fase deve essere conclusa entro il 30 aprile.

Performance individuale: si ribadisce l'importanza del confronto tra valutatore e valutato, nonché quella del meccanismo di calibrazione (*ex post*, in questa fase). La valutazione finale è avviata su iniziativa del soggetto valutatore appena concluso il ciclo di riferimento. La valutazione, sia relativamente ai comportamenti organizzativi, sia all'eventuale obiettivo individuale, è espressa direttamente 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.

2.3.2 L'applicativo PERFORMANCE a supporto del processo di valutazione

Nel quadro generale della progressiva transizione al digitale, l'applicativo [PERFORMANCE](#) è lo strumento informatico dedicato alla gestione del ciclo della *performance*. È l'unico canale di trasmissione delle informazioni nelle varie fasi del ciclo (assegnazione obiettivi, monitoraggi e rendicontazione, valutazione), semplifica i flussi documentali e offre gli strumenti per il calcolo dei premi legati alla *performance* nel trattamento accessorio. L'applicativo è, inoltre, base di archiviazione storica e strumento di controllo dell'andamento della *performance* a disposizione degli organi di valutazione: membri del Consiglio di Amministrazione e del Nucleo di Valutazione nella veste di Organismo Indipendente di Valutazione dell'Ateneo.

L'applicativo è accessibile con le credenziali uniche di Ateneo di ciascun dipendente e in alternativa con lo SPID. In quanto strumento gestionale, implica la partecipazione attiva di tutti i soggetti, valutatori e valutati. Nei momenti previsti, gli utenti ricevono le notifiche generate e inviate automaticamente dal sistema, normalmente contenenti l'invito a collegarsi all'applicativo e prendere visione delle informazioni aggiunte. I messaggi inviati dal sistema all'indirizzo di posta elettronica istituzionale del dipendente **hanno valore di notifica ufficiale**. Al dipendente spetta il compito di svolgere le conseguenti operazioni di 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 in collaborazione con l'Unità di Processo "Coordinamento delle Funzioni Direzionali di Programmazione, Organizzazione e Controllo" che ne cura la gestione quotidiana. Viene revisionato annualmente sulla base delle novità introdotte dal SMVP, delle necessità di manutenzione e dei processi di innovazione digitale d'Ateneo. Vengono inoltre garantiti aggiornamento e supporto continui durante l'anno.

Le informazioni tecniche sull'utilizzo di PERFORMANCE sono disponibili sull'[Intranet](#) di Ateneo.

2.3.3 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 31 maggio. 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, utilizzando il modulo allegato (Allegato 1), 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 Piazza S. Marco 4, 50121 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 sulla nuova valutazione proposta dal valutatore di revisione. In caso di mancato passaggio alla seconda fase, si procederà alla chiusura d'ufficio (scaduto il termine di quindici giorni dall'invio della nuova valutazione) 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 e 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, utilizzando il modulo allegato (Allegato 2), 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 o scadenza dei termini su riportati. 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 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 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).

2.4 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.

2.4.1 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 1 a pagina 5 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 dalla ripartizione alla retribuzione di posizione;
- vi sia disponibilità nelle quote destinate alla retribuzione di risultato;
- vi siano somme non utilizzate dal fondo anno precedente.

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'art. 16 del Contratto Collettivo Integrativo siglato il 13 maggio 2021, 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 regolati dall'art. 14 del citato CCI 13 maggio 2021, che conferma i criteri individuati nei seguenti accordi:

- per le funzioni di responsabilità dell'amministrazione centrale: *l'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: *l'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**.

L'art. 15 del CCI 13 maggio 2021 individua i criteri di *performance*, 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 "Performance organizzativa di Struttura";
- **performance individuale**: la valutazione percentuale della voce "Capacità e comportamenti attesi".

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

Nel caso in cui vi siano più valutazioni di *performance* su diversi periodi dell'anno viene effettuata la media ponderata.

2.4.2 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 dell'art. 5 del CI 3 dicembre 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. Stante la norma, il bonus sarà attribuito ai dirigenti che si collocano nel Livello di merito 1 (Eccellenza).

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. In caso di ulteriore *ex aequo* viene presa in considerazione l'età anagrafica, privilegiando la maggiore età.

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 conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'amministrazione, è attribuita una maggiorazione dei premi individuali, secondo la disciplina prevista nelle rispettive sezioni, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi”*, e anche che *“la contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita”*.

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.

Il CCI 13 maggio 2021 definisce che il bonus sia attribuito ad **1 unità per ciascuna delle categorie B, C, D ed EP**, ed inoltre, ai soli fini della determinazione economica del Bonus, prevede:

- 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.

Ai fini dell'individuazione dei beneficiari del Bonus, si applicano i seguenti criteri da seguire fino allo scioglimento degli eventuali *ex aequo* per l'individuazione dell'assegnatario, in ordine di applicazione per ciascuna delle categorie indicate:

1. valutazione della *performance* individuale dell'anno di pertinenza (da intendersi, per il personale B, C, D, limitata alla voce “comportamenti organizzativi”);
2. 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. valutazione ottenuta fino a 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. età anagrafica, privilegiando la maggiore età;
5. 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. 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.

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

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

- A. con valutazione assente per un particolare anno, oppure in caso di valutazione non effettuata in Università di Firenze, il valore è equiparato a zero;
- B. con più valutazioni su diversi periodi dell'anno viene effettuata la media ponderata sul periodo;
- C. in caso di variazione di categoria per progressione verticale o per assunzione in categoria superiore, la valutazione presa in considerazione è quella dell'ultima categoria ricoperta nell'anno di riferimento;
- D. nel caso di più inquadramenti ricoperti nel medesimo anno, verrà preso in considerazione l'ultimo inquadramento ricoperto nell'anno di riferimento;
- E. nel caso di comandi o assegnazioni temporanee a enti diversi dalle Università, al fine di collocare la persona interessata nella categoria di pertinenza, l'Area Risorse Umane individua il profilo di appartenenza dell'interessato e la corrispondente categoria dell'Università, utilizzando le tabelle di equiparazione predisposte dal Ministero;
- F. qualora il periodo di comando o assegnazione temporanea sia stato propedeutico all'assunzione a tempo indeterminato, per continuità di rapporto detto periodo verrà computato nella medesima categoria nella quale è stato inquadrato il dipendente a seguito del trasferimento.