



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

**S**ISTEMA DI  
**M**ISURAZIONE E  
**V**ALUTAZIONE DELLA  
**P**ERFORMANCE  
**2023**



## Indice

<b>Premessa</b>	<b>1</b>
<b>1. Il sistema della <i>performance</i> nell'Università di Firenze</b>	<b>3</b>
1.1 Come misurare le <i>performance</i> organizzative e individuali	4
1.2 Fasi e tempistiche di gestione del ciclo della <i>performance</i>	6
1.3 Soggetti coinvolti e responsabilità	7
1.4 Processo valutativo: meccanismi di calibrazione e confronto sistematico	7
1.5 L'applicativo PERFORMANCE a supporto del processo di valutazione	8
<b>2. La <i>performance</i> organizzativa</b>	<b>9</b>
2.1 Dalla <i>performance</i> istituzionale alla <i>performance</i> organizzativa	9
2.2 Assetto organizzativo e unità di analisi della <i>performance</i> organizzativa	10
2.3 Misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	11
<b>3. La <i>performance</i> individuale</b>	<b>13</b>
3.1 La valutazione del Direttore Generale	14
3.2 La valutazione dei Dirigenti	14
3.3 La valutazione del personale di categoria EP e D con posizioni organizzative	15
3.4 La valutazione del personale di categoria B, C, D	15
3.5 La valutazione per periodi di osservazione inferiori all'anno	16
3.6 Le procedure di garanzia e conciliazione	16
<b>Appendice - Dizionario delle competenze comportamentali</b>	<b>18</b>

## Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle *Performance* (di seguito SMVP) descrive i **principi** e le **modalità di attuazione** nell'Ateneo fiorentino **del ciclo integrato di gestione della performance**, ossia dei suoi processi di **pianificazione, monitoraggio e valutazione** ciclica **dei risultati**.

In coerenza con l'attuale contesto di riforma della pubblica amministrazione, che richiama fortemente i concetti di produzione e difesa del valore pubblico, il SMVP promuove una **visione integrata del contributo dell'azione amministrativa allo sviluppo delle missioni istituzionali e alla gestione delle risorse e dei servizi**.

Con l'avvicendamento della compagine di governo e direzione dell'Ateneo avvenuta tra la fine del 2021 e l'inizio del 2022, e con i successivi interventi normativi in materia di assicurazione della qualità fissati dall'aggiornamento del sistema AVA3<sup>1</sup> e in materia di pianificazione integrata introdotti con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)<sup>2</sup>, l'aggiornamento 2023 del SMVP vede una **sostanziale revisione rispetto all'impianto del precedente anno** sui seguenti elementi:

- **maggiore integrazione tra pianificazione strategica, assicurazione della qualità e gestione dei processi** che danno luogo ai risultati di *performance*, attraverso il rafforzamento delle connessioni tra indirizzi strategici relativi alle *mission* istituzionali di didattica, ricerca e terza missione (di matrice politico-accademica ed espressi nel Piano Strategico triennale) e la programmazione degli obiettivi annuali di *performance* amministrativa e gestionale (di matrice prevalentemente direzionale);
- **accentuazione delle responsabilità dei livelli apicali** sui risultati di *performance* organizzativa raggiunti negli ambiti di diretto presidio;
- **evoluzione del modello di valutazione della performance individuale**. L'attuale attenzione rivolta a qualità e sviluppo delle risorse umane<sup>3</sup> e la revisione del sistema di classificazione professionale nell'ambito della contrattazione collettiva invitano a riconsiderare la valutazione delle competenze e dei comportamenti individuali come leva per la crescita professionale dei lavoratori e il miglioramento organizzativo, al di là degli effetti della corresponsione delle premialità economiche.

Su tali presupposti, il SMVP 2023 avvia un percorso di **progressivo sviluppo dei metodi e degli strumenti di pianificazione, valutazione e utilizzo dei risultati di performance** (cfr. fig. 1), che sarà ripreso e sviluppato nelle successive edizioni anche in relazione al previsto riassetto organizzativo. Nella sua prima applicazione, l'attenzione sarà particolarmente rivolta: da un lato, a stabilire ulteriori e più forti legami tra i concetti di performance e valore pubblico, stabilendo specifiche connessioni fra la strategia generale e gli obiettivi e gli indicatori di performance organizzativa; dall'altro, alla crescita della cultura della valutazione e della crescita professionale

---

<sup>1</sup> Aggiornamento del sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione Periodica e Accreditamento) dell'ANVUR, di cui al decreto ministeriale 14 ottobre 2021, n. 1154, con il quale l'integrazione tra *mission*, strategie e gestione dei processi amministrativi, elemento-chiave della gestione della performance degli Atenei, diventa anche specifico oggetto di valutazione da parte dell'ANVUR nell'ambito dei processi di accreditamento.

<sup>2</sup> Il PIAO è stato introdotto dall'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113. Il quadro normativo di riferimento è stato completato, ed è diventato operativo, con l'emanazione del regolamento attuativo (decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022 n. 81). Il PIAO sostituisce il Piano Integrato ed è inteso come strumento di rafforzamento della capacità amministrativa degli enti pubblici.

<sup>3</sup> Decreto legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con legge 29 giugno 2022, n. 79; [Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche](#) del Dipartimento della Funzione Pubblica pubblicate in Gazzetta Ufficiale il 14 settembre 2022.

tra tutti i soggetti coinvolti, mediante la definizione di procedure condivise e l'attuazione di momenti in-formativi. Nell'ulteriore evoluzione prevista, saranno ricollocate in una sfera maggiormente contestuale le responsabilità individuali del personale in posizione di autonomia e responsabilità, sviluppandone i legami e le coerenze con il sistema delle performance. Il graduale affinamento del sistema dovrà inoltre tenere conto delle previsioni dell'attesa sottoscrizione del nuovo CCNL di comparto, con le sue probabili ricadute sulla successiva contrattazione integrativa.

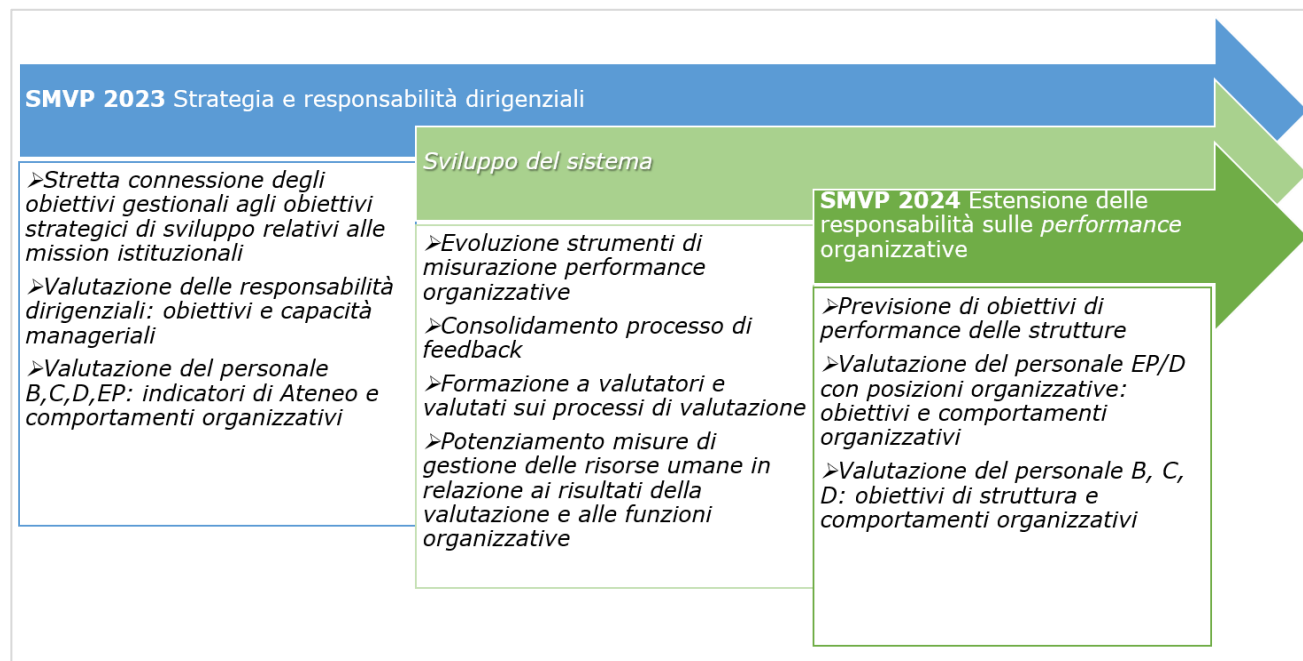


Fig. 1 – Fasi evolutive previste per il SMVP 2023 e 2024

Il SMVP persegue l'obiettivo dell'uso di un linguaggio inclusivo. L'eventuale uso sovraesteso del genere grammaticale maschile, unicamente a scopo di semplificazione, è da intendersi riferito a tutte le persone che operano nell'ambito della comunità accademica.

## 1. Il sistema della *performance* nell'Università di Firenze

Le Pubbliche Amministrazioni erogano servizi ai propri utenti, *stakeholder* e cittadini, impiegando risorse pubbliche nel rispetto dei principi di efficienza e efficacia. Creano in questo modo nuovo valore pubblico che accresce il benessere economico, sociale, ambientale del contesto di riferimento.

All'interno di questo quadro, il sistema delle *performance* si occupa di rendere espliciti gli obiettivi e le azioni finalizzate a generare, mantenere e accrescere il valore pubblico, creando i presupposti di attuazione e valutandone i risultati. Misurare e valutare la *performance* è quindi un elemento intrinsecamente connesso al ciclo e valorizza il contributo offerto dalle singole componenti organizzative e individuali al conseguimento dei risultati di periodo. In questo quadro assumono rilievo alcune dimensioni della performance:

- **performance istituzionale:** riguarda l'impatto delle politiche generali e strategiche sui bisogni e sulle aspettative della collettività rispetto alle missioni istituzionali (didattica, ricerca, terza missione); è riferita all'Ateneo nel suo complesso e ha un presidio prevalentemente politico e il supporto della componente amministrativa e gestionale;
- **performance organizzativa** (cfr. § 2): attiene alla qualità, all'efficacia e all'efficienza delle prestazioni erogate agli utenti interni ed esterni dei servizi amministrativi; è definita in stretto rapporto con le finalità della *performance* istituzionale ed è riferita alle unità organizzative a cui afferisce il personale tecnico-amministrativo: aree dirigenziali e Dipartimenti, centri di servizio;
- **performance individuale** (cfr. § 3): rappresenta l'apporto dei singoli dipendenti al conseguimento delle *performance* istituzionale e organizzativa, sia in termini di attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi, che di competenze e comportamenti.

I tre livelli di *performance*, pur distinti nelle responsabilità, nelle modalità attuative e relativamente agli strumenti di misurazione, hanno evidenti punti di contatto. Per questo il SMVP 2023 favorisce un'**integrazione più incisiva tra missioni istituzionali, strategie e gestione dei processi amministrativi**, attraverso un maggiore allineamento e raccordo con gli strumenti di programmazione e valutazione dei diversi piani.

Il ciclo della *performance* 2023 è ancorato al [Piano strategico 2022-2024](#), nel quale l'Università di Firenze ha definito la propria pianificazione di medio periodo in 20 obiettivi strategici, raggruppati in quattro macro-aree. In questo ambito, gli Organi di Governo specificano i campi di azione ritenuti prioritari, determinando l'impatto atteso sul valore pubblico e individuando gli assi primari su cui concentrare sia l'azione strategica dei Dipartimenti che la programmazione operativa, che va a costituire il tessuto primario del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Nel PIAO sono quindi definite, in coerenza con gli indirizzi strategici, le linee di attività, gli obiettivi, gli indicatori e gli aspetti organizzativi affidati alla sfera di azione del Direttore Generale e della struttura tecnico-amministrativa.

Di seguito si definiscono gli elementi caratterizzanti e le procedure del sistema di misurazione e valutazione delle *performance*. Gli aspetti metodologici qui descritti troveranno concreta realizzazione nei documenti di pianificazione e rendicontazione del ciclo delle *performance*: PIAO e Relazione sulle *Performance*.

## 1.1 Come misurare le performance organizzative e individuali

Le metodologie e gli strumenti di misurazione e valutazione della performance organizzativa sono diverse da quelle della valutazione individuale. Di seguito si definiscono gli elementi fondamentali dell'impianto, mentre i metodi specifici di applicazione sono presentati nelle sezioni 2 (performance organizzativa) e 3 (performance individuale).

Gli **elementi cardine** del sistema di misurazione e valutazione delle **performance organizzative** sono:

- **Obiettivi:** la descrizione di un traguardo che ci si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale (annuale o pluriennale) e che rappresenta un miglioramento dello stato di partenza di un prodotto, attività o servizio. Gli obiettivi devono essere specifici e non generici, sfidanti ma realistici, misurabili, commisurati alle risorse disponibili e all'orizzonte temporale definito. Gli obiettivi **strategici** sono riferiti alle *performance* istituzionali; gli obiettivi **operativi** traducono l'indirizzo strategico in azioni organizzative. Al personale con incarichi di responsabilità possono essere attribuiti obiettivi **individuali**, relativi allo svolgimento delle proprie funzioni.
- **Indicatori:** grandezze misurabili in grado di rappresentare l'andamento del fenomeno oggetto dell'obiettivo. Alcune tipologie di indicatori utilizzabili per misurare le *performance* dei servizi amministrativi sono descritte nella fig. 2.
- **Target** (o valori obiettivo): è il valore dell'indicatore che rappresenta il pieno successo dell'obiettivo. Nell'ambito della misurazione della *performance* il valore *target* può essere definito in base ai risultati maturati in precedenza dall'amministrazione (trend temporale – valore medio storico), oppure tramite il confronto con realtà esterne (*benchmarking*). Deve inoltre risultare adeguato sia alle caratteristiche dell'obiettivo che alle risorse dedicate all'obiettivo (umane, finanziarie e strumentali).
- **Metriche:** esplicitano le scale di valutazione (qualitative o quantitative, continue o discrete) e i criteri di attribuzione del giudizio, in rapporto a parametri quali ad esempio il grado di conseguimento di un obiettivo o la frequenza nell'adozione di un comportamento.

Tipologia di indicatore	di	Dimensioni di misurazione
Indicatori di impatto (outcome)	di	misurano l'effetto generato dall'obiettivo sui destinatari a cui è rivolta l'azione in termini di benefici sociali, economici e ambientali. Questo tipo di misurazione costituisce uno dei principali strumenti di attenzione agli stakeholder e di misurazione del valore pubblico prodotto.
Indicatori di output	di	misurano il risultato immediato al termine di una attività o di un processo.
Indicatori di efficienza	di	misurano il rapporto tra il risultato e le risorse impiegate (es: utilizzo risorse umane, capacità di spesa, costi unitari di servizio...).
Indicatori di efficacia e qualità	di	misurano la qualità effettiva (es.: tempestività, accessibilità, grado di copertura...) e quella percepita dagli stakeholder (customer satisfaction) rispetto all'erogazione di un determinato servizio.
Indicatori di economicità	di	misurano la capacità dell'amministrazione di erogare i servizi attesi minimizzando i costi.
Indicatori di stato delle risorse	di	misurano le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili dell'amministrazione.

Fig. 2 – Tipologie di indicatori utilizzabili per misurare le performance organizzative

**L'attività di misurazione delle performance** (quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati) è **distinta dalla valutazione** (analisi e interpretazione dei valori misurati). Nella fase di **pianificazione**, ad ogni obiettivo è associato un indicatore coerente (cioè adeguato a significare il beneficio atteso dal conseguimento dell'obiettivo), per il quale viene prestabilito un valore *target*, il cui raggiungimento corrisponde al pieno conseguimento dell'obiettivo programmato. Nella fase di **misurazione**, si rileva il valore dell'indicatore a chiusura del periodo di riferimento. Nella fase di **valutazione**, il valore osservato dell'indicatore viene rapportato alle metriche scelte: se il dato

corrisponde esattamente a quanto programmato, all'obiettivo è attribuito il massimo del punteggio di valutazione assegnabile in relazione alla metrica adottata; nel caso in cui il valore *target* programmato non sia stato pienamente raggiunto, vengono analizzate le cause (endogene ed esogene) dello scostamento rispetto al valore atteso e, sulla base delle metriche predefinite, viene formulata una valutazione congrua, tenendo conto dei fattori di contesto che hanno inciso sul mancato raggiungimento.

Gli indicatori, i *target* e le metriche di valutazione degli obiettivi di *performance* organizzativa e individuale sono stabiliti contestualmente in fase di pianificazione e ricompresi nel PIAO annuale.

Nella valutazione delle **performance individuali**, oltre ai risultati di eventuali obiettivi assegnati al singolo, rilevano:

- **competenze trasversali e comportamenti organizzativi:** rappresentano rispettivamente l'attitudine di una persona sul posto di lavoro (es.: capacità di lavorare in gruppo, di comunicare efficacemente, di risolvere problemi, ...) e le azioni osservabili che l'individuo mette in atto in funzione delle proprie caratteristiche personali e del contesto in cui opera.

Per **minimizzare la discrezionalità della valutazione dei comportamenti organizzativi**, è importante attenersi ai seguenti principi guida:

- **chiarezza, trasparenza e pubblicità delle metodologie e dei criteri** utilizzati per la valutazione: mediante la definizione preliminare di un **catalogo dei comportamenti** differenziati in base al ruolo organizzativo ricoperto, di un sistema di **descrittori** significativi ad illustrare il comportamento atteso e della **scala di valutazione** da adottare per quantificare il livello o la frequenza nella manifestazione del comportamento (cfr. § 3);
- **condivisione e affidabilità del processo di valutazione:** la valutazione deve essere effettuata da chi ha conoscenza diretta della persona valutata e delle attività che ha svolto, se necessario per il tramite di un valutatore intermedio. Il soggetto valutato deve essere preliminarmente messo a conoscenza delle metodologie e dei criteri di valutazione adottati, ottenendo *feedback* periodici sull'appropriatezza dei propri comportamenti.
- **equità di trattamento** e previsione di **procedure di conciliazione** in caso di contestazione: i soggetti valutatori non possono usare metodi pregiudizievoli o non coerenti con quelli previsti nel SMVP o non preventivamente esplicitati. Nel caso che la persona valutata rilevi difetti nello svolgimento del processo valutativo, questa può accedere alle procedure di garanzia e conciliazione (cfr. § 3.6).

L'applicazione dei principi sopra enunciati e dei meccanismi di calibrazione e di confronto che garantiscono la **correttezza del processo valutativo** (cfr. § 1.4) consente di rendere la valutazione della performance individuale più confrontabile, più trasparente e più condivisa, meno legata alla soggettività del singolo valutatore, e dunque **più credibile e motivante** per i soggetti valutati. In questo senso anche la **differenziazione dei giudizi**, espressamente rimarcata dalla normativa quale indicatore della qualità di un sistema di valutazione, permette di individuare gli **spazi effettivi di miglioramento delle competenze professionali dei singoli**, in ragione della naturale diversità tra gli individui sulle varie aree comportamentali soggette a valutazione.

## 1.2 Fasi e tempistiche di gestione del ciclo della performance

Il ciclo della *performance* è un processo di durata annuale, che si articola in diverse fasi:

- **fase di programmazione (definizione e assegnazione degli obiettivi annuali)**: entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, attraverso un processo di concertazione che prende avvio nei mesi precedenti, sono fissati nel **PIAO** gli obiettivi annuali di *performance* organizzativa e individuale, definiti sulla base delle priorità strategiche individuate dal sistema di governo dell'Ateneo e in collegamento con il ciclo di bilancio, tenuto conto dei bisogni espressi dalle parti interessate, degli elementi emersi dal sistema di AQ delle missioni e delle risultanze dei cicli precedenti;
- **fase di monitoraggio intermedio**: il monitoraggio della *performance* organizzativa avviene a metà ciclo, nel corso dei mesi di giugno e luglio. È condotto dal Direttore Generale in collaborazione con i responsabili delle strutture organizzative, con lo scopo di analizzare l'andamento degli obiettivi e adottare eventuali azioni di rimodulazione qualora siano intervenute nell'attuazione criticità o fattori di contesto non prevedibili. L'esito di tale monitoraggio è approvato dal Consiglio di Amministrazione e trasmesso al Nucleo di Valutazione. Il monitoraggio periodico della *performance* individuale si svolge secondo le modalità descritte nel successivo paragrafo 1.4;
- **fase di misurazione e valutazione finale dei risultati raggiunti**: a chiusura del ciclo annuale, sono raccolti gli elementi necessari per la misurazione della *performance* organizzativa. Valutando le cause di eventuali scostamenti, il Direttore Generale effettua entro il 30 aprile la valutazione della *performance* organizzativa, che viene rendicontata nella **Relazione sulle Performance**. La valutazione della *performance* individuale è richiesta ai soggetti valutatori entro il 31 marzo.
- fase di **corresponsione dei premi**: per il personale contrattualizzato, la valutazione dei risultati annuali di performance organizzativa e individuale è collegata alla corresponsione di premialità di tipo economico, incluso il bonus delle eccellenze. I criteri di attribuzione dei corrispettivi economici in funzione della valutazione delle *performance* assumono caratteri diversi in relazione alla categoria contrattuale e al ruolo ricoperto nell'organizzazione e sono oggetto di specifici accordi di contrattazione decentrata, ai quali si rimanda per i dettagli.

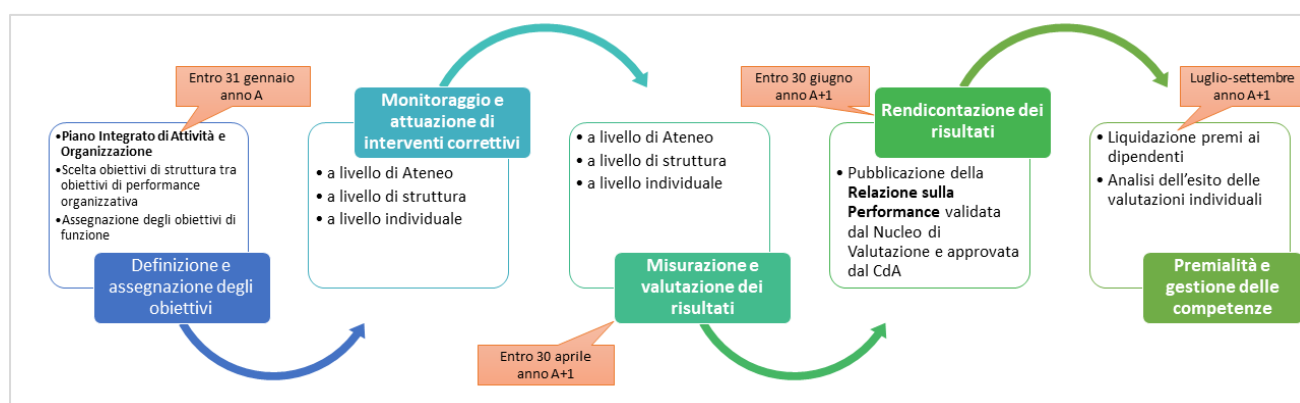


Fig. 3 – Fasi, attività ed esiti del processo di gestione delle performance



### 1.3 Soggetti coinvolti e responsabilità

Gli attori coinvolti nel ciclo integrato della *performance* sono:

- gli **stakeholder (portatori di interesse)**: ovvero gli utenti e più in generale coloro il cui interesse è, direttamente o indirettamente, influenzato dall'agire dell'Ateneo. I loro bisogni e attese costituiscono elementi essenziali per la pianificazione degli obiettivi. Gli utenti sono inoltre coinvolti nei processi di valutazione tramite indagini di *customer satisfaction*, *focus group*, reclami, *social network* (cfr. § 2.3).
- gli **Organi di Governo (Rettrice, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione)**: definiscono gli obiettivi strategici pluriennali e le linee di indirizzo annuali per la pianificazione degli obiettivi operativi; assegnano gli obiettivi al Direttore Generale e ne valutano l'operato, su proposta del Nucleo di Valutazione; approvano il SMVP, il PIAO e la Relazione sulla *Performance*.
- il **Direttore Generale**: traduce le linee di indirizzo della *governance* e le azioni strategiche dei Dipartimenti in obiettivi annuali di *performance* organizzativa e individuale per l'intera tecnostruttura; è responsabile del monitoraggio intermedio e della valutazione finale della *performance* organizzativa dell'Ateneo e della *performance* individuale dei Dirigenti e dei Responsabili Amministrativi Dipartimentali (RAD - di concerto con i Direttori del Dipartimento). Propone al Consiglio di Amministrazione il SMVP, il PIAO e la Relazione sulla *Performance*.
- i **Dipartimenti** e le strutture che vi afferiscono (se dotate di personale tecnico-amministrativo): traducono in azioni specifiche le linee strategiche indicate dalla *governance*, in coerenza con i risultati dei processi di riesame condotti nell'ambito del sistema AVA (Relazione Annuale dei Dipartimenti, SMA, Relazioni CPDS). Il Direttore del Dipartimento, coadiuvato dal RAD ed eventualmente dai coordinatori delle strutture tecniche, definisce gli obiettivi di *performance* organizzativa del Dipartimento e valuta il personale che vi afferisce.
- i **Dirigenti**: collaborano con il Direttore Generale alla definizione degli obiettivi organizzativi dell'area di competenza; sono responsabili del conseguimento degli obiettivi dell'area e della soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati dalla propria struttura; valutano le prestazioni individuali del personale tecnico-amministrativo assegnato.
- il **personale tecnico-amministrativo**: partecipa al conseguimento degli obiettivi di *performance* organizzativa in funzione del proprio ruolo, livello di responsabilità e area di afferenza. Il personale con incarichi di responsabilità professionali o gestionali può essere destinatario di specifici obiettivi di funzione relativi alla posizione ricoperta. Tutto il personale è valutato in relazione ai propri comportamenti organizzativi.
- il **Nucleo di Valutazione**: secondo quanto previsto dalla L. 240/2010 svolge le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ai sensi del D.Lgs. 150/2009, in virtù delle quali garantisce l'appropriatezza metodologica del Sistema di Misurazione e Valutazione delle *Performance* e la sua corretta applicazione in ogni fase del processo: dà parere vincolante al SMVP, valida la Relazione sulla *Performance*, propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Generale, redige una relazione annuale sul funzionamento del ciclo delle *performance*.

Lo staff delle Funzioni Direzionali garantisce la gestione tecnica del ciclo delle performance. Le tempistiche specifiche delle varie fasi (assegnazione degli obiettivi, monitoraggio, rendicontazione) sono oggetto di comunicazione istituzionale a cura della Direzione Generale.

### 1.4 Processo valutativo: meccanismi di calibrazione e confronto sistematico

Per assicurare la corretta gestione del processo valutativo e un certo equilibrio di applicazione del sistema della performance in Ateneo, devono essere applicati, sia in fase di pianificazione che di valutazione, **meccanismi di calibrazione**, consistenti nell'omogeneizzazione dei criteri di scelta degli obiettivi, degli indicatori e dei *target* tra le varie unità organizzative, e delle modalità di valutazione finale dei risultati raggiunti. Al fine di garantire l'attuazione di tali meccanismi, il

Direttore Generale dà impulso a incontri strutturati in cui sono individuati *modus operandi* condivisi fra valutatori, sia in fase di assegnazione degli obiettivi, sia in fase di valutazione dei risultati e dei comportamenti (al fine di discutere dei giudizi espressi ed eventualmente rimodularli).

Per garantire la piena partecipazione dei soggetti coinvolti nel processo valutativo devono essere inoltre attivati **sistematici momenti di confronto tra valutatori e valutati** nelle principali fasi del ciclo (secondo il cosiddetto **processo di feedback**):

- **nella fase di programmazione**, i colloqui hanno lo scopo di assicurare la reale condivisione dei traguardi da raggiungere e dei comportamenti attesi, laddove la condivisione non deve essere necessariamente intesa come un accordo fra le parti ma, piuttosto, come una reciproca conoscenza e specificazione degli elementi che sono oggetto di valutazione;
- **nella fase di monitoraggio intermedio**, il confronto favorisce il coordinamento organizzativo, permette di analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dai comportamenti attesi e di rialinearli a fronte di cambiamenti sostanziali nel contesto di riferimento. Inoltre, può essere considerata una eventuale rimodulazione dell'obiettivo individuale, qualora assegnato;
- **nella fase di valutazione**, il colloquio di *feedback* costituisce un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche un'occasione di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le eventuali azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione stessa.

Le modalità e la frequenza di svolgimento dei suddetti momenti di confronto sono affidati alla responsabilità dei valutatori, sulla base delle specifiche esigenze dell'unità organizzativa. Questo aspetto deve essere tenuto in considerazione per verificare la capacità valutativa del soggetto valutatore.

## 1.5 L'applicativo PERFORMANCE a supporto del processo di valutazione

L'applicativo [PERFORMANCE](#), uno dei Servizi on Line (SOL) dell'Ateneo, è lo strumento informatico dedicato alla gestione del ciclo della *performance*. L'applicativo è implementato dall'Unità di Processo "Coordinamento Tecnico Applicativi" di SIAF in collaborazione con lo staff delle Funzioni Direzionali. Viene revisionato annualmente sulla base delle novità introdotte dal SMVP e dei processi di innovazione digitale d'Ateneo. Vengono inoltre garantiti aggiornamento e supporto continui durante l'anno.

L'applicativo Performance è l'unico canale di trasmissione delle informazioni nelle varie fasi del ciclo (assegnazione obiettivi, monitoraggio 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 e in alternativa con le credenziali 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 operazioni di competenza nel rispetto dei tempi indicati nel SMVP.

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

## 2. La performance organizzativa

La *performance* istituzionale, e conseguentemente la *performance* organizzativa, tendono alla creazione e allo sviluppo di valore pubblico, concetto che comprende molti degli aspetti già indicati dal D. Lgs. 150/2009 quali ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa:

- *l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;*
- *l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;*
- *la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;*
- *la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;*
- *lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;*
- *l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;*
- *la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;*
- *il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.*

In tal senso la *performance* organizzativa rappresenta la modalità con cui la componente tecnico-amministrativa dell'Ateneo contribuisce agli impatti sociali, economici e ambientali generati nel complesso più generale della performance istituzionale.

La pianificazione degli interventi di *performance* istituzionale e organizzativa finalizzati alla creazione di valore pubblico trovano la loro collocazione nel PIAO.

### 2.1 Dalla performance istituzionale alla performance organizzativa

I primari assi di sviluppo e l'impatto atteso sul valore pubblico prodotto dall'Ateneo sono stabiliti dal sistema di governo dell'Ateneo nel Piano Strategico e specificati annualmente nel PIAO.

Il sistema di gestione della *performance* organizzativa prevede un **forte allineamento tra gli obiettivi strategici e quelli della tecnostruttura**, e un progressivo **potenziamento del nesso tra ciclo della performance e quello di assicurazione della qualità (AQ)** (in coerenza con il modello AVA 3). Gli strumenti dell'AQ delle missioni (SUA\_CdS, SMA, Relazioni delle CPDS, Relazioni Annuali dei Dipartimenti) mettono infatti a disposizione una base informativa sulla quale predisporre strategie generali di Ateneo e di Dipartimento, alla quale possono essere agganciati obiettivi di *performance* del personale tecnico-amministrativo.

In conformità agli indirizzi pluriennali dettati nel Piano Strategico, la squadra di governo definisce nel **PIAO**, nella sezione "Valore Pubblico", **le linee annuali di indirizzo**, specificando gli obiettivi strategici (corredati di indicatori e *target*) su cui si sviluppa la programmazione dell'Ateneo nell'anno di riferimento, tenuto conto degli obiettivi generali del sistema universitario e delle risorse umane, economico-finanziarie e infrastrutturali disponibili. Da queste discende **la pianificazione annuale dell'Ateneo**, declinata nelle altre sezioni del PIAO:

- **pianificazione annuale dei Dipartimenti:** definita nella sezione "Valore Pubblico" del PIAO e riportata anche nella Relazione Annuale del Dipartimento, esplicita il contributo di ciascuna struttura agli obiettivi annuali indicati dalla *governance*. Fatta salva l'autonomia del Dipartimento nell'identificazione delle azioni attuative, la pianificazione dipartimentale recepisce quella di Ateneo, anche in rapporto agli indicatori per la misurazione dei risultati; il *target* atteso per ogni obiettivo è modulato in base ai valori di partenza e alle

caratteristiche di ciascun Dipartimento. La responsabilità di attuazione è in capo agli Organi del Dipartimento (Direttore, Consiglio).

- **piano della performance:** riportato nella sezione "Performance" del PIAO, contiene gli obiettivi della sfera di azione del Direttore Generale e della struttura tecnico-amministrativa. Gli obiettivi di *performance* organizzativa sono stabiliti per tutte le strutture dell'Ateneo dal Direttore Generale, in armonia con le linee annuali di indirizzo di Ateneo e dipartimentali (cfr. oltre, § 2.3). Gli indicatori e i target sono coerenti con la matrice strategica e rappresentativi dell'apporto specifico della componente tecnico-amministrativa. La responsabilità di attuazione è in capo ai responsabili delle singole strutture per gli obiettivi assegnati e al Direttore Generale per l'intero piano delle *performance*.
- piano della **trasparenza e contrasto alla corruzione:** sintetizzato nella omonima sezione del PIAO, contiene le misure di contrasto ai rischi corruttivi identificati dall'analisi di contesto interno ed esterno, formulate come presupposto per la protezione del valore pubblico, la salute organizzativa dell'Ateneo e l'attuazione delle azioni strategiche e di *performance*.
- piano di **organizzazione** e di **sviluppo del capitale umano:** presenta, nella sezione "Salute organizzativa e professionale" del PIAO, il modello organizzativo dell'Ateneo e la programmazione dei fabbisogni del personale docente e tecnico-amministrativo, sia in termini quantitativi che di competenze, funzionali alle strategie di creazione di valore.

La visione unitaria, favorita dalle logiche di integrazione degli strumenti di programmazione, consente di includere e meglio presidiare anche gli obiettivi nazionali e sovranazionali, aumentando coerenza e conformità generale all'impianto.

## 2.2 Assetto organizzativo e unità di analisi della *performance* organizzativa

**Ai fini del sistema di gestione delle performance**, l'assetto organizzativo dell'Ateneo si articola in:

- **Dipartimenti** e strutture afferenti: unità organizzative di erogazione dei servizi istituzionali di ricerca, didattica e formazione, trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione. Ogni Dipartimento ha una dotazione di personale tecnico-amministrativo. La pianificazione e il monitoraggio della *performance* organizzativa è esercitata dai Direttori di Dipartimento, coadiuvati dai Responsabili Amministrativi e dai responsabili delle strutture scientifiche.
- **Struttura amministrativa di Ateneo:** struttura di supporto tecnico e amministrativo alle attività istituzionali, che esercita funzioni di coordinamento, assistenza e supporto all'azione amministrativa-gestionale di tutte le restanti strutture. La sua gestione è posta sotto la diretta responsabilità del Direttore Generale ed è organizzata in aree funzionali dirette da un Dirigente di II fascia, che costituiscono le principali unità analitiche ai fini delle *performance*. Ogni area si suddivide in sottoarticolazioni funzionali che possono rilevare quali unità analitiche ai fini delle *performance* (del caso specificate nel PIAO).
- **Centri di servizio:** costituiti per l'organizzazione e l'erogazione dei servizi di supporto alle attività didattiche, di ricerca, di trasferimento delle conoscenze, per la valorizzazione dei beni culturali e per l'attività editoriale. Se vi afferisce personale tecnico-amministrativo, i centri partecipano al sistema delle *performance* in relazione alle loro finalità costitutive; la responsabilità della struttura può ricadere nelle attribuzioni di specifici dirigenti.

I Dipartimenti, la Struttura amministrativa di Ateneo e i Centri di servizio partecipano all'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi definiti dagli Organi di governo dell'Ateneo. Tutte le strutture e tutto il personale dell'Ateneo sono perciò coinvolti nel conseguimento degli obiettivi di *performance* organizzativa per la loro competenza.

Per il 2023, la misurazione e valutazione della **performance organizzativa** nell'Ateneo fiorentino è ricondotta a due **unità di analisi**:

- **Ateneo**: a questo livello si rappresenta il contributo complessivo della struttura tecnico-amministrativa alle performance istituzionale e organizzativa dell'intero Ateneo. Tale dimensione ricade trasversalmente quale parametro di valutazione della performance organizzativa del personale di categoria B, C, D, EP, ai fini della corresponsione del trattamento accessorio.
- **single unità organizzative dell'amministrazione**: in questi ambiti sono definiti gli **obiettivi di performance organizzativa delle strutture**. Rilevano in questa dimensione gli obiettivi riferiti alle attività amministrative svolte nelle strutture soggette a presidio dirigenziale. Il Direttore Generale, nella sua qualità di coordinatore del presidio dirigenziale, assume la responsabilità complessiva dei risultati conseguiti che vengono misurati da un'opportuna sintesi delle *performance* di tutte le relative unità organizzative.

### 2.3 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La **performance organizzativa dell'Ateneo** è misurata sul grado di raggiungimento dei valori target fissati in fase di pianificazione per un limitato **set di indicatori**, individuati annualmente nel PIAO e collegati ai primari assi di sviluppo delle strategie e della gestione.

La **performance delle unità organizzative** è misurata in rapporto al **grado di conseguimento** degli obiettivi annualmente stabiliti e assegnati a ciascuna struttura nel PIAO. Gli **obiettivi operativi** possono caratterizzarsi come:

- **di innovazione, o di discontinuità**: legati a **interventi specifici, orientati alla modernizzazione dei processi e dei servizi**. Hanno matrice strategica/direzionale e sono fissati annualmente nella sezione Performance del PIAO, previa negoziazione con i responsabili delle strutture. Sono preferibilmente misurati attraverso indicatori di efficacia ed efficienza.
- **di prestazione, o di continuità**: tesi al mantenimento e accrescimento della **salute organizzativa** e della **qualità/quantità dei servizi**. Nel 2023, in attuazione dei principi della valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche descritti nelle Linee Guida n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, sono misurati prevalentemente attraverso indicatori di *customer satisfaction*; il graduale affinamento degli strumenti di misurazione permetterà il futuro impiego di un appropriato set di indicatori multidimensionali riferibili all'efficacia, alla qualità e all'efficienza dei servizi prestati da ciascuna struttura organizzativa.

Le indagini di *customer satisfaction* attualmente erogate dall'Ateneo sono illustrate nella fig. 4. Gli specifici item delle indagini, così come le metriche per la valutazione delle strutture, sono pubblicati in apposite schede durante la fase di pianificazione. Laddove necessario, nuovi strumenti di rilevazione potranno essere affiancati in corso d'anno.

<b>AMBITO</b>	<b>UTENZA</b>	<b>PERIODO DI RILEVAZIONE</b>	<b>IMPIEGHI</b>	<b>NOTE</b>
PROGETTO GOOD PRACTICE	Personale tecnico-amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici (PTA_CEL)	Febbraio	Pianificazione e valutazione della <i>performance</i>	
	Personale docente, assegnisti e dottorandi (DDA)	Febbraio	Pianificazione e valutazione della <i>performance</i>	
	Studenti al 1° anno di corso (CS1)	Giugno-Luglio	Pianificazione e valutazione della <i>performance</i>	Calcolato su un campione di 2.700 studenti invitati alla compilazione
	Studenti degli anni successivi al 1° (CS2)	Giugno-Luglio	Pianificazione e valutazione della <i>performance</i>	Calcolato su un campione di 10.000 studenti invitati alla compilazione
	Benessere organizzativo rivolta al personale tecnico-amministrativo (B.O.)	Marzo	Valutazione del clima organizzativo Pianificazione e valutazione della <i>performance</i>	
DIPARTIMENTI	Customer sui servizi amministrativi dipartimentali CSDIP	Dicembre	Pianificazione e valutazione della <i>performance</i>	
SOCIAL	Raccolta delle opinioni espresse	Continuativa	Pianificazione della <i>performance</i>	
STUDENTI	Servizi di supporto agli studenti (SERVSTUD)	Novembre-Dicembre e Aprile-Maggio	Pianificazione e valutazione della <i>performance</i>	In concomitanza con la rilevazione GP, a circa 13.000 studenti viene somministrato solo il questionario GP
	Valutazione e Monitoraggio delle Politiche e dei Servizi dell'Università degli Studi di Firenze (Valmon)	Continuativa	Pianificazione della <i>performance</i>	
	AlmaLaurea - Profilo dei laureati	Continuativa	Pianificazione della <i>performance</i>	
	AlmaLaurea - Sbocchi occupazionali	Continuativa	Pianificazione della <i>performance</i>	

Fig. 4 – Quadro riepilogativo delle indagini di customer satisfaction adottate dall'Ateneo

### 3. La performance individuale

La **performance individuale** rappresenta il contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo. Con modi diversificati a seconda del livello di responsabilità del singolo, concorrono alla misurazione della performance individuale:

- la **valutazione dei comportamenti organizzativi individuali**, quale leva per la crescita professionale dei singoli e, di conseguenza, per il miglioramento dell'organizzazione nel suo complesso;
- la valutazione della **performance organizzativa negli ambiti di competenza**, secondo le metriche di valutazione presentate nel capitolo precedente (cfr. § 2.3).

La valutazione della *performance* individuale viene impiegata, oltre che per l'erogazione del trattamento economico accessorio, per la gestione e promozione del capitale umano: come variabile considerata per l'attribuzione degli incarichi organizzativi, come criterio per l'attribuzione delle progressioni economiche e di carriera, ma soprattutto per lo sviluppo delle competenze. La ponderazione degli elementi concorrenti alla valutazione viene specificata nei relativi provvedimenti organizzativi in funzione delle diverse finalità; il SMVP 2023 focalizza invece la sua attenzione primariamente sulla **valenza organizzativa della valutazione della performance individuale**. L'attuazione di meccanismi di ascolto e l'individuazione degli eventuali gap di competenze del personale consentono infatti di acquisire informazioni utili per rileggere i risultati organizzativi, per ripensare i processi e per progettare e realizzare percorsi formativi e di sviluppo professionale, a beneficio della crescita complessiva del sistema e quindi del miglioramento dei servizi erogati.

A tale scopo è definito **un set di competenze comportamentali**, sinteticamente descritte in Appendice. Nelle schede di valutazione individuali, le competenze oggetto di valutazione, diverse a seconda della categoria e del ruolo rivestito dal dipendente nell'organizzazione, sono dettagliate attraverso alcuni descrittori comportamentali, i cui aspetti attuativi più specifici devono essere esplicitati nel confronto tra valutatori e valutati. Le competenze comportamentali sono **osservate dal soggetto valutatore**, eventualmente coadiuvato da un valutatore intermedio nelle unità organizzative più complesse. Il soggetto valutatore esercita la propria responsabilità manageriale specificando ai soggetti valutati, singolarmente o collettivamente, i comportamenti attesi per il proprio contesto lavorativo, sulla base delle diverse responsabilità e livelli di autonomia richiesti ai diversi ruoli. L'identificazione del **valutatore intermedio** rispetta il principio per il quale la valutazione è effettuata da chi ha conoscenza diretta del soggetto valutato e delle attività svolte. In virtù di tale principio, il responsabile di primo livello (Dirigente, Direttore di Dipartimento) può avvalersi nelle strutture dimensionalmente maggiori della collaborazione del responsabile di secondo livello (RAD, responsabile di unità di processo o di unità funzionale, o Responsabile scientifico per il personale tecnico) nelle varie fasi del processo valutativo.

Il valutatore esprime la propria valutazione per ciascuno dei comportamenti individuati nella scheda di valutazione individuale, calibrandola in relazione alle **fasce di riferimento** sulla scala percentuale 0-100 (cfr. fig. 5).

Fasce di riferimento	Valutazione delle competenze comportamentali
da 0 a 29%	livello del tutto inadeguato
da 30 a 59%	livello non adeguato
da 60 a 69%	livello sufficientemente adeguato
da 70 a 84%	livello adeguato ma migliorabile
da 85 a 94%	livello completamente adeguato
da 95 a 99%	livello più che adeguato
100%	livello eccellente

*Fig. 5 – Fasce di punteggio per la valutazione dei comportamenti organizzativi*

### 3.1 La valutazione del Direttore Generale

La valutazione individuale del Direttore Generale è basata sui seguenti fattori:

- **Obiettivo individuale di funzione (25%)**: relativo alle funzioni manageriali proprie del Direttore, concertato annualmente con la Rettrice e formalmente assegnato nella sezione "Performance" del PIAO, corredato di appropriati indicatori, target e metriche per la misurazione e valutazione.
- **Performance organizzativa (25%)**: composta a sua volta:
  - dalla ricaduta dei risultati degli obiettivi operativi di performance organizzativa di innovazione, stabiliti nel PIAO e assegnati alla responsabilità dei Dirigenti di II fascia (10%), misurati e valutati come descritto nella sezione 2.3
  - dagli esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction* relative ai servizi dipartimentali e ai servizi a presidio dirigenziale (15%).
- **Capacità manageriali e comportamenti organizzativi (50%)**: osservati e valutati dalla Rettrice in relazione al set di descrittori stabilito nella scheda di valutazione individuale.

Ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs 150/2009, il Nucleo di Valutazione, nella sua funzione di OIV, propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Dirigente di vertice (Direttore Generale). Al fine di consentire all'OIV di predisporre la proposta di valutazione, a chiusura di ciascun ciclo, gli elementi utili alla valutazione del Direttore Generale sono esposti nella Relazione sulle Performance (per quanto riguarda la performance organizzativa e gli obiettivi di funzione) e nella scheda di valutazione individuale (per le capacità manageriali e i comportamenti organizzativi) compilata dalla Rettrice; il Nucleo di Valutazione ha facoltà di ascoltare, in audizioni separate, la Rettrice e il Direttore Generale.

### 3.2 La valutazione dei Dirigenti

Concorrono alla valutazione individuale dei dirigenti:

- **Performance organizzativa** della/e struttura/e diretta/e **(40%)**: consta dei risultati degli obiettivi operativi di innovazione, di matrice strategica/direzionale, assegnati annualmente nel PIAO, misurati e valutati secondo gli indicatori e le metriche ivi stabilite. Entro questa quota, in fase di pianificazione vengono anche fissate le eventuali modalità di ricaduta della performance organizzativa dell'Ateneo.
- **Obiettivo di funzione (5%)**: corrisponde all'obiettivo operativo di prestazione della/e struttura/e diretta/e, misurato in termini di soddisfazione dell'utenza (cfr. § 2.3);
- **Comportamenti organizzativi (tra 40% e 55%)**: osservati e valutati dal Direttore Generale in relazione al set di descrittori stabilito nella scheda di valutazione individuale nell'applicativo Performance.
- **coefficiente correttivo (tra 0% e 15%)**: quota discrezionale, sottratta alla valutazione dei comportamenti, a disposizione del Direttore Generale per consentire di tenere conto nella valutazione di fattori che possano pesare diversamente sui dirigenti in termini di complessità organizzativa gestita, continuità e costanza nell'attività manageriale, complessità relazionale, clima organizzativo.

La continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati è valutata anche in relazione alla realizzazione delle attività legate alle politiche anticorruzione e trasparenza. I dirigenti, infatti, nell'ambito delle loro responsabilità dirigenziali, devono perseguire gli obiettivi in materia di trasparenza, anticorruzione e lotta alla cattiva amministrazione descritti nel PIAO.



### 3.3 La valutazione del personale di categoria EP e D con posizioni organizzative

La valutazione individuale del personale di categoria EP e del personale di categoria D che riveste posizioni organizzative si compone di:

- **performance organizzativa (40%)**: recepisce i risultati degli indicatori di performance organizzativa dell'Ateneo stabiliti nel PIAO, secondo le modalità descritte nella sezione 2.3.
- **obiettivo di funzione (10%)**: concertato con il responsabile della struttura a cui la persona afferisce durante il confronto tra valutatore e valutato nella fase di pianificazione, viene misurato come un comportamento organizzativo, sotto la voce "Orientamento al risultato".
- **Comportamenti organizzativi (50%)**: osservati e valutati dal Responsabile sovraordinato alla struttura a cui afferisce, in relazione al set di descrittori stabilito nella scheda di valutazione individuale nell'applicativo Performance. I comportamenti da osservare variano a seconda del tipo di responsabilità prevalentemente associata al ruolo ricoperto: gestionale, con affidamento di risorse di personale, o professionale.

Soggetti valutati	Responsabili valutatori
Personale EP Responsabili amministrativi di Dipartimento	Direttore di Dipartimento di concerto con Direttore Generale
Personale EP responsabile di unità organizzative / D responsabile di Unità Funzionale	Dirigente
Personale EP con responsabilità professionale / D Direttori tecnici	Direttore di Dipartimento / Dirigente / Presidente di Centro

*Fig. 6 – Quadro dei soggetti valutati e responsabili valutatori del personale con posizioni organizzative*

### 3.4 La valutazione del personale di categoria B, C, D

La valutazione individuale del personale di categoria B,C,D si compone di:

- **performance organizzativa**: recepisce i risultati degli indicatori di performance organizzativa dell'Ateneo stabiliti nel PIAO, secondo le modalità descritte nella sezione 2.3.
- **Comportamenti organizzativi**: osservati e valutati dal responsabile della struttura a cui afferisce, in relazione al set di descrittori stabilito nella scheda di valutazione individuale nell'applicativo Performance. I comportamenti da osservare variano qualora la persona ricopra una funzione di responsabilità o una funzione specialistica.

Ciascun elemento insiste sulle due diverse quote del fondo per la premialità con le pesature stabilite in fase di contrattazione. Al personale tecnico-amministrativo **di categoria B, C e D** possono essere assegnati incarichi di natura professionale (**incarichi di funzione di responsabilità e di funzione specialistica**)<sup>4</sup>. La valutazione delle performance del personale che ricopre queste tipologie di incarico è basata sui soli comportamenti osservati sull'incarico.

<sup>4</sup> Previste dall'art.91 - INDENNITA' DI RESPONSABILITA' del CCNL comparto Università del 16/10/2008: "1. Le Amministrazioni, in base alle proprie finalità istituzionali, individuano posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità e verificano la disponibilità di personale professionalmente qualificato appartenente alle categorie B, C e D ai fini della attribuzione di tali posizioni e funzioni."

### 3.5 La valutazione per periodi di osservazione inferiori all'anno

La valutazione individuale necessita di un **arco temporale minimo di osservazione**, che viene fissato in un periodo minimo di 20 giorni lavorativi nell'anno di riferimento. Per periodi di osservazione inferiori all'anno, si prevedono le seguenti fattispecie:

- la prestazione di personale che ha svolto servizio per un **periodo inferiore o uguale a 20 giorni di lavoro effettivo nell'anno di riferimento** (al netto di ferie e assenze) è considerata non valutabile. In caso di non valutabilità il personale non accede alla procedura di progressione economica e al premio di performance.
- se il dipendente ha prestato servizio per un **periodo compreso tra 21 e 40 giorni** lavorativi effettivamente lavorati, verranno valutati esclusivamente i comportamenti organizzativi, considerando il lasso di tempo non sufficiente per la partecipazione efficace agli obiettivi.

Le stesse tempistiche vengono applicate al **personale con attribuzione o modifica di 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.

A tutela del lavoratore, il dipendente già in servizio in Ateneo che, a seguito di mobilità interna, cambia sede di appartenenza e presta meno di 21 giorni lavorativi presso una delle sedi viene comunque valutato per intero nella sede dove è disponibile l'ultima valutazione valida.

In caso di passaggio di categoria a EP, il precedente periodo prestato in Ateneo nelle categorie inferiori viene comunque valutato, anche se inferiore a 21 giorni (comportamenti), poiché continuativo nell'ambito della prestazione annuale.

### 3.6 Le procedure di garanzia e conciliazione

Il Sistema prevede procedure di garanzia e 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.

La **procedura di garanzia** riguarda il caso in cui il dipendente valutato lamenti una non corretta applicazione del processo di valutazione (cfr. § 1.4) in corso d'anno. In tal caso il dipendente può inoltrare istanza al Direttore Generale per sollecitare il suo intervento correttivo.

La **procedura di conciliazione** riguarda invece il caso in cui il dipendente valutato contesti la valutazione finale ricevuta, in ragione di presunti vizi nel processo di valutazione. In tal caso, al fine di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, interviene la **Commissione di conciliazione**, soggetto terzo rispetto alla valutazione. La Commissione di conciliazione è composta da tre membri, ed è normalmente presieduta dal Direttore Generale, che viene coadiuvato da altri due membri da lui nominati; qualora il Direttore Generale sia soggetto valutatore del ricorrente alla procedura, il Direttore Generale nomina il presidente della Commissione, che a sua volta individua gli altri due componenti della Commissione. L'unità organizzativa responsabile dell'istruttoria e di ogni altro adempimento procedimentale fino all'adozione del provvedimento finale, nonché il responsabile del procedimento amministrativo, sono designati nel decreto di nomina della Commissione. Qualora la controversia riguardi la proposta di valutazione della performance individuale del Direttore Generale, è prevista la possibilità che lo stesso presenti, per iscritto, le proprie controdeduzioni al Consiglio di Amministrazione e, per conoscenza, alla Rettrice e al Nucleo di Valutazione.

Il richiedente invia via email, dall'indirizzo istituzionale personale all'indirizzo direttore.generale@unifi.it, l'istanza di conciliazione, corredata da una breve memoria scritta contenente le motivazioni del ricorso, entro quindici giorni dalla notifica della valutazione finale.

La Commissione di Conciliazione ha il compito di:

- valutare la sussistenza dei presupposti per ricorrere;
- qualora venga accolto il ricorso, raccogliere le testimonianze del ricorrente e del valutatore e dell'eventuale valutatore intermedio, in sede di audizioni separate o promuovendo un confronto tra le parti; in tale sede il ricorrente ha facoltà di farsi assistere da un rappresentante sindacale;
- concluso il tentativo di conciliazione, la Commissione trasmette al valutatore una proposta di conciliazione basata sulle proprie osservazioni, entro trenta giorni dalla presentazione dell'istanza. Il valutatore procede dunque, entro dieci giorni dalla trasmissione della proposta conciliativa, a riconsiderare la valutazione precedentemente assegnata, confermandola oppure modificandola nel senso suggerito dalla Commissione. Decorsi questi termini, l'amministrazione procede con i consueti meccanismi di erogazione del premio di performance, basando il calcolo sulla valutazione stabilita a valle della procedura di conciliazione.

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

## Appendice - Dizionario delle competenze comportamentali

COMPETENZA COMPORAMENTALE	DEFINIZIONE	DG	Diri- genti	EP / D ge- stio- nali	EP pro- fes- sio- nali	BCD	BCD FR/ FS
Visione sistemica	Capacità di considerare in una prospettiva integrata situazioni, fenomeni e problemi diversi, valutandoli da tutti i punti di vista rilevanti, tenendo conto di tutte le componenti significative e delle loro relazioni	✓					
Management / Leadership	Capacità di tenere insieme persone diverse e farle cooperare attivamente e spontaneamente allo scopo comune. Capacità di usare in modo appropriato il potere gerarchico-formale connesso al ruolo rivestito	✓	✓	✓			
<i>Empowerment</i> , cura e sviluppo delle risorse umane	Capacità di favorire l'apprendimento e lo sviluppo a lungo termine dei collaboratori, stimolandone l'impegno e liberandone le potenzialità	✓	✓	✓			
Cooperazione e lavoro di gruppo	Capacità di lavorare in gruppo integrando le proprie energie, competenze ed esperienze con quelle degli altri, coinvolgendo nelle decisioni e favorendo lo sviluppo di coinvolgimento, lealtà e spirito di squadra	✓	✓	✓	✓	✓	
Orientamento all'innovazione	Capacità di leggere il contesto, identificando approcci, idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e delle risorse gestiti	✓	✓	✓	✓	✓	
Orientamento al servizio / attenzione verso gli utenti	Capacità di mantenere standard elevati del livello di soddisfazione degli utenti interni/esterni, perseguendo un rapporto di partnership					✓	
Orientamento al risultato	Capacità di indirizzare costantemente ed efficacemente le proprie energie al conseguimento degli obiettivi prefissati, ricercando il miglioramento continuo e definendo livelli di prestazione sfidanti	✓	✓	✓	✓		✓

Autorevolezza professionale	capacità di rappresentare un punto di riferimento nel proprio ambito professionale, contribuendo attraverso la propria competenza e specializzazione alla corretta realizzazione degli obiettivi dell'Ateneo				✓		✓
Problem solving	Capacità di individuare e analizzare le situazioni difficili, raccogliendo dati e informazioni, al fine di comprenderne gli aspetti rilevanti e saper elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa sulla base di un'analisi dei costi e benefici			✓	✓		✓
Negoziazione	Capacità di gestire situazioni di confronto o competizione e di condurre trattative che richiedono mediazione, ricercando attivamente il raggiungimento di un risultato positivo e vantaggioso		✓				
Flessibilità	Capacità di adattarsi alle nuove situazioni, di comprendere le esigenze organizzative mutate e contestualmente di affrontare positivamente e proattivamente i nuovi assetti proposti					✓	
Attitudine all'autovalutazione						✓	
Diligenza ed 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					✓	