



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Sistema di misurazione e valutazione della performance

24 Marzo 2015

SOMMARIO

PREMESSA

1. Il contesto normativo
2. La gestione per processi e la valutazione della performance
3. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
 - 3.1 Misurazione e valutazione della performance organizzativa
 - 3.2 Misurazione e valutazione della performance individuale
 - 3.2.1 La valutazione del Direttore Generale
 - 3.2.2 La valutazione dei dirigenti
 - 3.2.3 La valutazione del personale tecnico-amministrativo
4. Il processo di misurazione e valutazione della performance: fasi, tempi, indicatori e attenzione agli stakeholders
5. Procedure di conciliazione
6. Raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

PREMESSA

Il presente documento descrive la proposta di un impianto logico del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

Esso è stato redatto in ottemperanza dell'art. 7 del D.Lvo 150/2009 in base al quale *“Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance”*.

Per rispondere a tale disposizione, l'Università degli Studi di Firenze ha elaborato il presente documento quale output della progettazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, nell'ottica di una trasparenza totale verso tutti gli stakeholders, del miglioramento della qualità dei servizi offerti nonché della crescita complessiva dell'Ateneo da realizzarsi attraverso la valorizzazione del merito.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance ha lo scopo di porre le basi metodologiche per la misurazione e valutazione degli obiettivi contenuti nel Piano della Performance.

Nella fase attuale esso è anche strettamente legato e funzionale all'implementazione del nuovo modello organizzativo come descritto nelle *“Linee guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico-amministrative”* approvate con decreto n. 344 del 26.02.2015 previa valutazione positiva del Consiglio d'Amministrazione, trasmesse anche al Nucleo di Valutazione.

Per quanto in esse definito, il Sistema valutativo rappresenta infatti anche uno strumento di collante delle strutture e delle funzioni amministrative rispetto ad obiettivi generali ed unitari, la cui realizzazione consolida e favorisce l'unitarietà dei processi.

L'impianto, pertanto, assume le stesse caratteristiche di gradualità applicativa propria dell'attuale contesto organizzativo di riferimento e pone elementi metodologici che saranno, essi stessi, oggetto di valutazione, integrazione e correzione.

Si tratta di un impianto anche collegato e strumentale all'erogazione della parte accessoria dello stipendio che tende, cioè, a valorizzare il contributo delle risorse umane allo sviluppo dei processi di Ateneo, misurando risultati e comportamenti virtuosi del livello prestazionale di periodo con significati ed incidenze diverse in relazione agli incarichi assegnati al personale e ai loro profili.

Come si evince dall'allegato “I” delle suddette Linee Guida, infatti, il sistema valutativo impatta in misura significativa sull'assetto retributivo dei dirigenti ipotizzando che, a fronte di una graduata e sostanziale diminuzione dell'indennità di posizione oggi spettante, si arrivi ad una percentuale pari al 30% percepibile a titolo di indennità di risultato.

Dal modulo “L” delle medesime Linee Guida si evince ulteriormente che anche il personale EP, cui la riorganizzazione affida compiti di prioritario presidio professionale di processi, incrementi e valorizzi l'indennità di risultato attraverso un percorso di puntuale conferimento e monitoraggio di obiettivi.

Particolare e distinto rilievo assume in quest'ambito la valutazione degli EP/RAD di Dipartimento la cui attività è caratterizzata da specifiche prerogative gestionali e attività trasversali che supportano strutture aventi autonomia gestionale titolari della gran parte delle funzioni istituzionali centrali ed erogatrici dei relativi servizi.

Per come solidalmente costituito e sulla base del principio di coinvolgimento e partecipazione di tutto il personale al rinnovato disegno, è auspicabile pensare che il sistema progettuale della produttività configuri un assetto che, anche inalterato rispetto all'attuale, possa ispirarsi alla suddetta cornice per assumere contenuti di consonanza e sinergia.

Da qui la necessità e l'interesse di avviare un sistema valutativo che garantisca alla struttura coesione ed oggettività di riscontro, nonché possibilità di effettivo miglioramento a partire dall'analisi dei risultati.

1. IL CONTESTO NORMATIVO

La progettazione del sistema di misurazione e valutazione della performance tiene conto della peculiarità del sistema universitario nonché della complessità del contesto normativo e contrattuale di seguito richiamato:

1) D.Lgs 150/2009 (Riforma Brunetta): introduce i concetti di performance organizzativa e individuale e loro misurazione e valutazione come criteri per l'attribuzione di incentivi e premi, economici e non secondo una logica di merito;

2) L 122/2010: impone un limite alle spese per il personale fissando al 2010 il trattamento economico complessivo dei singoli dipendenti anche per il triennio 2011 - 2013 ("trattamento ordinariamente spettante comprensivo del trattamento accessorio"), oltre a bloccare i rinnovi dei contratti collettivi nazionali fino al 2013 compreso, spingendo all'ultra attività il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del Comparto Università siglato il 16.10.2008;

3) L 111/2011: proroga fino al 31/12/2014 le disposizioni che limitano la crescita dei trattamenti economici anche accessori del personale delle pubbliche amministrazioni di recente sbloccata in ordine al sistema retributivo delle progressioni orizzontali;

4) L 240/2010 (c.d. Riforma Gelmini): le cui numerose disposizioni hanno dato vita nell'Ateneo a un profondo processo di revisione:

- nell'organizzazione delle proprie strutture;
- nell'assetto degli organi di governo;
- nelle politiche di gestione delle proprie risorse (umane, finanziarie, strumentali).

5) D.Lgs 141/2011 (c.d. decreto correttivo alla Riforma Brunetta) che:

- definisce che i contratti collettivi integrativi sottoscritti dopo l'entrata in vigore del D.Lgs 150/2009 devono essere stipulati nel rispetto delle disposizioni in esso contenute e rimanda la differenziazione retributiva in fasce prevista all'art. 19 comma 2 e 3 del D.Lgs 150/2009 alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella del quadriennio 2006-2009;

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

Nella predisposizione del documento è stato necessario considerare alcune contingenze che interessano l'Università. Si mette in evidenza in particolare il recente passaggio, nel rispetto dei principi generali di cui all'art. 3 del D.Lgs 150/2009, della competenza in materia di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca all'Agenzia nazionale per la valutazione del sistema universitario e della ricerca(ANVUR); la necessità di coordinare, pur nell'assenza di determinazioni dell'ANVUR, il ciclo della performance con la programmazione triennale e con gli altri strumenti programmatori di Ateneo; l'introduzione della contabilità economica patrimoniale e del bilancio unico di Ateneo, che hanno comportato una reingegnerizzazione delle procedure contabili

insieme ad un difficoltoso cambiamento culturale verso gli approcci della materia e nella gestione delle diverse modalità contabili. Hanno altresì introdotto prospettive di rinnovato impulso all'attività contabile rese meno flessibili per le loro finalità a causa dell'introduzione di strumenti di non agile uso (U-Gov).

2. LA GESTIONE PER PROCESSI E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

In modo specifico per l'Ateneo fiorentino, la proposta di sistema di assegnazione degli obiettivi e di valutazione assume a riferimento due passaggi recentemente intercorsi quali elementi propedeutici indispensabili:

- L'approvazione delle "Linee guida per la redazione del Piano strategico 2013/15" sulla base delle quali, per il corrente anno 2015 e nelle more della produzione del Piano Strategico, è possibile individuare le linee strategiche dell'Ateneo che orientano ed elevano il livello della performance, promuovendolo ad un successivo livello di eccellenza; dalle stesse linee di programma sono stati assunti gli obiettivi del 2014; tale pianificazione, di carattere politico e di orientamento dell'intera *mission* d'Ateneo, potrà essere reintegrata a seguito di programmi che verranno emanati dall'eligendo Rettore. Pertanto le linee strategiche, eventualmente rinnovate, dovranno essere integrate ed allineate in ragione delle prossime scadenze elettorali e dell'insediamento a nuova carica.
- L'approvazione delle "Linee guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico-amministrative" e con esse in particolare:
 - 1) L'introduzione della **logica di processo** quale strumento di collaborazione e dialogo fra i diversi livelli organizzativi;
 - 2) Il censimento di **63 processi** che intersecano trasversalmente le strutture dell'Ateneo e risultano presidiati dalle varie Aree dirigenziali (ogni Area, in qualità di *referente di processo*, ha il controllo complessivo di uno o più processi);
 - 3) La ridefinizione delle *mission* delle Aree;
 - 4) Il conferimento degli incarichi ai Dirigenti ispirato ai principi della rotazione e alla valorizzazione dell'approccio manageriale e organizzativo richiesto alla figura.

Si tratta di due documenti ben distinti che tendono a focalizzare l'attenzione sulle due componenti principali dello scenario dell'organizzazione: il collegamento agli obiettivi strategici dell'Ente e a quelli legati all'implementazione della nuova organizzazione a completamento dei mutati assetti normativi che hanno primariamente coinvolto i Dipartimenti.

In questo scenario è possibile e necessario strutturare un set di obiettivi che conducano le Aree a gestire livelli di performance migliorativi dello stato attuale in una pronunciata ricerca della trasversalità che obbliga alla convergenza su obiettivi unitari e comuni a tutte le strutture, siano esse centrali o decentrate.

Da questo tipo di obiettivi discendono facilmente, ed a cascata, gli obiettivi professionali ed operativi da declinare sul personale EP e, quindi, su tutto il personale coinvolto nei processi, secondo il cronoprogramma sotto descritto. Si delineano, così successivamente, gli obiettivi che, pur se afferenti all'attività ordinaria delle Aree/Strutture e relative funzioni, ne evolvono le missioni verso superiori livelli attesi di performance.

La configurazione degli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione per il raggiungimento dei livelli di performance attesi è così composta:

1) Obiettivi derivanti dalle linee strategiche della pianificazione.

Su di essi si misura in generale la capacità gestionale ed organizzativa della tecnostruttura di tradurre su linea di programma di attività l'indirizzo politico e di interpretare nella gestione e

nella programmazione la correlazione, formulando proposte e proattive azioni di medio periodo per le quali il dirigente riceve attribuzioni di risorse e mezzi coerenti con un'ampia progettazione.

2) Obiettivi di performance

Essi sono mutuati dalla Programmazione Triennale e dal Piano delle Performance e si distinguono in obiettivi di base derivanti dal Piano Strategico e in obiettivi direzionali che propongono, all'interno della pur ordinaria trattazione delle attività, livelli di qualità e miglioramento dei risultati gestionali dell'Ente, soprattutto se essi sono costruiti e dimensionati per alimentare nel sistema quella coesione e tensione organizzativa ai risultati che produce, ed ha in sé, elevazione degli standard di efficienza ed efficacia ed uniformità di azione.

- Da questi obiettivi discendono gli **obiettivi operativi** che il Dirigente o il RAD attribuisce a cascata ai Responsabili d'incarico. Il raggiungimento del target dell'obiettivo operativo passa dalla definizione delle attività svolte dalle singole strutture attraversate dal processo.

Il Sistema di misurazione e valutazione comprende anche gli **obiettivi di ruolo** intesi nel senso di capacità manageriali e comportamenti organizzativi legati appunto allo specifico incarico ed utili per la misurazione della performance individuale come proposto successivamente.

Il sistema di misurazione e valutazione regola e comprende anche le performances del Direttore Generale.

In coerenza con le indicazioni fornite dalla delibera Civit 89/2010 nel Piano delle Performance 2015/2017, quale modello di prima applicazione, si sono correlate tutte le dimensioni sopra individuate.

Fatta questa premessa di percorso e metodo il presente documento focalizza il contenuto sul tema "Sistema di misurazione e valutazione della performance quale primo step per la gestione del ciclo delle performance.

Tale documento si connota di un contenuto che assume carattere di "proposta" tenuto conto delle peculiari competenze che, ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs 150/2009, sono riposte in materia nella componente OIV del nucleo di valutazione.

3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

Nell'ambito della performance globale di Ateneo vengono valutati i risultati ottenuti dalle attività di *mission*, didattica e ricerca, secondo le aree previste per la Programmazione triennale e le Linee generali del bilancio di previsione di Ateneo.

Ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. 150/2009, la misurazione e la valutazione della **performance organizzativa** riguardano:

- L'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e di programmi;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità" emanate dalla CIVIT con la delibera n. 88/2010;
- la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e di collaborazione.

La performance organizzativa, infatti, esprime il risultato che un'intera organizzazione consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, come espressamente declinato nella delibera CIVIT 112/10, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Si sottolinea che il modello di funzionamento organizzativo di recente approvazione è stato assunto proprio avendo a riguardo questa dimensione normativa. Esso infatti è proteso alla intrapresa logica dei processi, a dare una lettura organica e unitaria al sistema funzionale orientandone l'azione verso il risultato, con particolare riguardo alla soddisfazione dell'utenza e all'incremento dei servizi interni ed esterni.

L'ambito della valutazione della **performance individuale**¹ è invece collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;*
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;*
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sono collegate:*
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.*

Il sistema descritto nel presente documento si applica dunque al personale dirigente e tecnico amministrativo, in coerenza a quanto specificato dalla delibera n. 122/2010 della CIVIT.

¹ Ex art. 9 D. Lgs. 150/2009

3.1 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Per quanto sopra riassunto e a norma dell'art.8 del D. Lgs. 150/2009, in questo momento, stante la novità per l'Ateneo di Firenze dell'introduzione del processo di valutazione e misurazione della performance organizzativa, nel presente documento si definiscono le fasi del Sistema che si intende implementare e la cui concreta attuazione rientra fra i compiti dell'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Considerata la fase ancora propositiva della progettazione, l'Ateneo di Firenze sta valutando l'efficacia di diversi strumenti di misurazione contestualizzandoli alle specifiche condizioni d'uso. In tal senso gli strumenti attualmente allo studio sono rappresentati da:

- quello messo a punto dalla CRUI per assistere le amministrazioni nell'uso di tecniche per la gestione della qualità verso il miglioramento della Performance e per supportarne l'autovalutazione: **CAF – Common Assessment Framework** – ispirato dal modello di eccellenza EFQM che persegue quattro scopi principali:

“1. introdurre le amministrazioni pubbliche ai principi di TQM² e guidarle progressivamente, attraverso l'uso e la comprensione del processo di autovalutazione, dalla sequenza corrente Plan-Do al ciclo “Plan-DoCheck-Act “ pienamente integrato;

2. facilitare l'autovalutazione di una organizzazione pubblica, al fine di ottenere una diagnosi e intraprendere azioni di miglioramento;

3. agire come ponte tra i vari modelli in uso per la gestione della qualità;

4. facilitare il benchlearning fra le organizzazioni del settore pubblico”³

- la metodologia della **Balanced Scorecard** (BSC, in italiano: scheda di valutazione bilanciata), che consente di pervenire ad una visione bilanciata della performance dell'organizzazione. Si tratta di un sistema di misurazione e gestione della performance, che consente di implementare la strategia e controllarne l'esecuzione attraverso la definizione di obiettivi di performance, indicatori di monitoraggio, target da raggiungere e iniziative per il loro perseguimento, il tutto in una relazione di tipo causale. Il sistema di valutazione delineato dalla BSC appare infatti appropriato in quanto riguardante primariamente quattro prospettive di particolare interesse ed attinenza all'analisi di contesto che precede e corrispondenti a:
 - Utenti e stakeholder istituzionali
 - Organizzazione e processi interni
 - Innovazione e sviluppo
 - Gestione economico-finanziaria.

Il metodo BSC aveva già trovato riscontro positivo da parte del Nucleo di Valutazione nel 2013 poiché ritenuto particolarmente adattabile alla situazione dell'Ateneo in quanto collegabile al Piano Strategico ed al Piano delle Performance.

Per la fase successiva del processo si disegna il seguente percorso che fa riferimento a tappe alcune delle quali già in attuazione.

² Total Quality Management, filosofia giapponese ispirata al miglioramento continuo delle prestazioni nell'ottica dell'eccellenza.

³ Documento “CAF Università Migliorare un'organizzazione universitaria attraverso l'autovalutazione” – Roma Luglio 2010

1. Realizzazione della mappa strategica

La “Mappa strategica” rappresenta lo strumento di base per effettuare la valutazione della performance organizzativa. È intesa come il processo che, partendo dalle funzioni strategiche e ordinarie, giunge fino all’articolazione dei singoli processi di lavoro, collegando questi ultimi ad indicatori e tracciando la relazione tra le diverse attività e i rispettivi centri di responsabilità.

Le “Linee guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico-amministrative” introducono una organizzazione basata su un sistema a matrice che lega i processi d’Ateneo alle strutture centrali e decentrate di erogazione dei servizi (Dipartimenti, Centri, Scuole) e che induce sinergie e rapporti collaborativi fra i vari centri di responsabilità.

I processi sono assunti come l’unitaria chiave di lettura dell’organizzazione e come l’elemento che consente di armonizzare le logiche dell’autonomia delle strutture con quella dell’unitarietà della programmazione, dell’agire coeso e delle relative risultanze economiche e valutative dell’Ateneo. Orientano pertanto l’agire dell’Ente alla fornitura di servizi all’utenza e più in generale alla ricerca della soddisfazione di tutti i portatori di interesse.

Nella mappa, secondo il censimento dei macro processi sono individuati 5 macro-processi primari (Didattica, Ricerca, Trasferimento delle conoscenze, Assistenza, Internazionalizzazione) e 13 macro-processi di pertinenza più strettamente amministrativa (Approvvigionamenti, Comunicazione, Finanza e contabilità, Gestione servizi bibliografici, gestione servizi museali ed archivistici, gestione personale, gestione istituzionale legale dell’ente, gestione logistica e spazi, patrimonio immobiliare, prevenzione e sicurezza, rapporti con i terzi, servizi informatici e sistemi informativi, oltre alla funzione direzionale della programmazione, organizzazione e controllo).

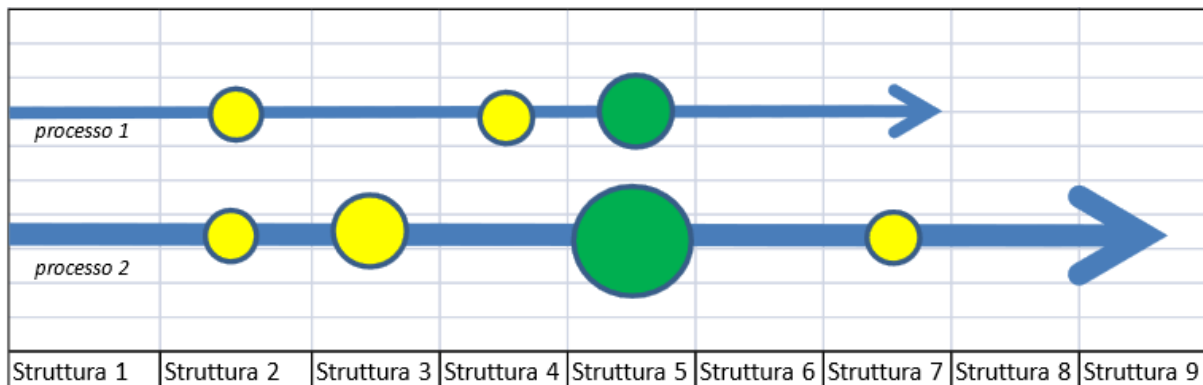
L’identificazione dei macro-processi è declinata in 63 processi come già disegnati nel modello organizzativo di nuovo riferimento.

2. Declinazione organizzativa dei servizi e delle attività

Il passaggio successivo consiste nell’identificazione dei centri di responsabilità titolari all’interno dell’Ateneo dei singoli processi attraverso la realizzazione di una mappa delle responsabilità.

A tale fine sarà necessario metodologicamente definire la mappa dei centri di responsabilità e tracciare la relazione tra centri di responsabilità e attività, oltre alla definizione degli indicatori di prestazione più opportuni.

Anche tale fase è in parte assolta dalla griglia degli attraversamenti che conferma, tratta e pesa la rilevanza dei processi nelle varie strutture. Il modello considera come punto di partenza le dimensioni dei processi e la consistenza degli attraversamenti nelle strutture definite dalla riorganizzazione. Nello schema che segue, a titolo illustrativo, sono raffigurati due processi che attraversano le strutture dell’Ateneo: le frecce evidenziano lo svolgersi dei processi all’interno delle strutture, le intersezioni con le strutture sono osservabili nei punti corrispondenti alle colonne di competenza delle strutture, gli aspetti dimensionali sono raffigurati con differenti colorazioni e dimensioni degli oggetti. In particolare la colorazione verde sta a rappresentare la referenza del processo alla Struttura (5), che quindi svolge anche funzioni di presidio e coordinamento di processo, chiarendo compiti e profili di responsabilità delle strutture.



Collegamento alla strategia d'Ateneo

Tracciata e verificata la relazione tra attività e centri di responsabilità ed effettuata la ricognizione sullo stato dei piani e dei programmi in corso di svolgimento e approvati dall'Ateneo, il passaggio successivo è quello di associare a ciascun elemento:

- **la propria strategia in termini di obiettivi.** Nella fase di definizione degli obiettivi assumeranno un ruolo decisivo il Direttore Generale che definisce obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione; i dirigenti o i responsabili apicali dei vari settori organizzativi, quali responsabili dell'attività amministrativa e della gestione; gli stakeholders esterni, che in quanto portatori di bisogni, attese e conoscenze possono fornire elementi essenziali per garantire la rilevanza degli obiettivi rispetto a tali elementi; ed, infine, le strutture di staff e l'Area programmazione, organizzazione e controllo che, unitamente al Nucleo di Valutazione, rappresentano coloro che supportano il processo di programmazione e l'interazione tra gli attori di cui sopra e garantiscono l'obiettività e l'accuratezza metodologica di tale processo. Per ciascun obiettivo andranno definite le azioni, i tempi, le risorse economiche, umane e strumentali e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

Anche questa fase risulta in via di attuazione.

- **gli indicatori per la misurazione della performance** che consentono di fotografare in termini di attualità lo stato delle unità organizzative. In relazione a questo punto si assumono a riferimento le indicazioni espresse dalla Civit nelle delibere 112/2010 e 68/2010. In particolare, la prima circolare, in relazione alla parte in cui identifica il termine indicatore indistintamente con una grandezza, un valore assoluto o un rapporto, espresso sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole di attenzione da parte di stakeholders interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.) (delibera CIVIT 112/10). La seconda, circolare in relazione alla selezione degli indicatori che richiede che essi soddisfino i seguenti requisiti; 1. Rilevanza; 2. Accuratezza; 3. Temporalità; 4. Fruibilità; 5. Interpretabilità; 6. Coerenza.

Punti di riferimento importanti per la reperibilità di indicatori appropriati sono: a) Indicatori utilizzati dal MIUR per l'assegnazione di risorse finanziarie; b) Indicatori presenti nel Piano Strategico 2013-2015; c) Modello CAF Università del Gruppo di Lavoro congiunto CRUI-Funzione Pubblica (2010).

- **i valori programmati (target)** per ciascun indicatore che consentono di misurare il miglioramento. Il metodo potrà attestarsi con l'individuazione di target di riferimento degli Atenei di dimensioni omogenee in posizioni migliori ove la cultura della performance è già interiorizzata.

La valutazione della performance organizzativa

Una volta identificati gli indicatori di performance dovranno essere individuati i valori attuali (relativi ai risultati disponibili almeno degli ultimi tre anni) e i valori programmati o target (espressi in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale, in forma percentuale o in connessione con una tendenza a seconda dei casi). Nel caso di risultati non positivi l'Amministrazione descriverà quello che intende mettere in atto per risolvere i problemi che li hanno determinati.

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta: ai Dirigenti dell'Università per le unità organizzative da loro coordinate e per le tematiche di cui sono responsabili; ai responsabili di unità organizzativa; all'OIV per l'organizzazione nel suo complesso. L'OIV, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, della valutazione della didattica e della ricerca svolta dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, dello stato delle relazioni con i portatori di interessi, e di analisi specifiche sul benessere organizzativo eventualmente promosse (v. Art. 14, comma 5 del D.lgs. n. 150/2009), elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo.

L'Ateneo fiorentino ritiene prioritario assumere come linea metodologica il costante perseguimento dei più aggiornati e coerenti strumenti di misurazione, da sviluppare parallelamente all'implementazione del modello organizzativo e di eventuali ulteriori cambiamenti di contesto anche avvalendosi delle specifiche professionalità presenti sia fra il personale docente che tecnico-amministrativo. Sarà opportuno dotarsi di applicativi già in uso per la gestione degli indicatori e per l'analisi degli scostamenti.

3.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

Date le linee di pianificazione strategiche e ogni atto di programmazione utile e di riferimento, in attesa di una loro auspicabile armonizzazione (programmazione triennale, programmazione finanziaria, piano performance), è possibile strutturare, misurare e valutare la performance individuale. Essa nasce dalla possibilità e dalle create condizioni di contesto, nonché rilevati ambiti di miglioramento, di declinare, a partire dal Direttore Generale, obiettivi di attività tradotti in concrete azioni su tutta la cascata delle responsabilità (RAD, EP, Figure con incarico di responsabilità organizzativa o specialistica) fino a coinvolgere i progetti di produttività per la valorizzazione, in esse, del contributo di ogni risorsa.

In tavola 1 viene proposta la cascata di assegnazione degli obiettivi e delle valutazioni:

1. Tavola 1. Articolazione della cascata degli obiettivi e delle valutazioni

Soggetto valutato	Soggetto valutatore	Ambiti di valutazione		
Direttore Generale	Organi: Consiglio di Amministrazione, sentito il Nucleo di Valutazione, d'intesa con il Rettore	Performance complessiva dell'organizzazione e coordinamento degli obiettivi specifici di ruolo		
Soggetto valutato	Soggetto valutatore	Ambiti di valutazione		
		Obiettivi di ruolo	Obiettivi di performance	
		Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	Risultato rispetto agli obiettivi direzionali	Risultato rispetto agli obiettivi derivanti dal Piano Strategico
Dirigenti	Direttore Generale	X	X	X
<i>Personale EP</i>				
RAD	Direttore di Dipartimento	X	X	X
	Direttore Generale	X	X	X
Tecnico dei Dipartimenti	Direttore del Dipartimento, sentito il		X	

	Responsabile del laboratorio per i tecnici coinvolti in progetti di ricerca			
	RAD, per i processi trasversali a supporti di attività amministrative			
<i>Amministrativo-gestionale (non-RAD) e tecnico (non dei Dipartimenti)</i>	Dirigente di riferimento dell'Area/struttura o Direttore tecnico ovvero, in assenza, Direttore Generale	X	X	X
<i>Personale cat. D, C, B</i>				
<i>Con incarico</i>	Diretto responsabile (RAD per i Dipartimenti, Dirigente per le Aree, Direttore Tecnico per le strutture diverse dalle Aree)		X	X
<i>Su progetti produttività (Accordo 27.01.2009)*</i>			X	

2. **La Produttività prevede inoltre la valutazione su questi ambiti:*

Livello di precisione e qualità nello svolgimento dell'attività

Capacità di iniziativa e livello di autonomia

Orientamento all'utenza interna ed esterna

Flessibilità operativa e capacità di adattamento al contesto

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

3.2.1 La valutazione del Direttore Generale

Per il Direttore Generale, organo di Ateneo ex Lege n. 240/2010, si profila la seguente situazione:

- il CdA, su proposta del Rettore, attribuisce annualmente al DG alcuni obiettivi che dovrà perseguire nel corso della sua attività. L'attribuzione avviene contestualmente all'approvazione del Piano delle Performance, dopo l'approvazione del bilancio di previsione, entro la fine del mese di gennaio;
- entro la fine del mese di febbraio dell'anno successivo, il Rettore formula al Nucleo di Valutazione, che esercita funzioni di OIV, una proposta di valutazione sull'attività realizzata dal DG;
- il Nucleo esprime la propria valutazione sulla realizzazione degli obiettivi affidati e più in generale sull'attività del DG, con riferimento alla performance complessiva dell'Ateneo, relativamente alle aree rientranti nella sfera gestionale di sua competenza;
- il Rettore porta all'attenzione del CdA una proposta di valutazione dell'operato del DG in via definitiva entro la fine del mese di marzo, ai fini dell'attribuzione degli emolumenti previsti dalla normativa vigente, nel successivo mese di aprile.

Il processo valutativo sopra definito risponde ad una logica tale per cui:

- il DG in qualità di organo dell'Università viene valutato dal CdA, altresì organo di Ateneo;
- il Rettore, che ha proposto la nomina del DG, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di garanzia;
- il Nucleo interviene nel processo, in quanto come OIV presiede alla funzione di misurazione e valutazione della performance.

Quanto al sistema di pesature ed ambiti, si richiama e si ripropone per la valutazione del Direttore Generale in questa fase quanto già approvato dal CdA nella seduta del 23 febbraio 2013 e di sotto richiamato:

- "a. 40% in relazione ai risultati relativi agli obiettivi gestionali specifici contenuti nel piano triennale approvato dal CdA ad inizio anno;*
- b. 20% in base alla soddisfazione espressa dagli utenti in relazione all'operato complessivo della Direzione Generale e dei servizi gestionali-amministrativi;*
- c. 20% considerando indicatori di efficacia ed efficienza dei servizi gestionali-amministrativi;*
- d. 20% in relazione agli obiettivi generali di Ateneo.*

In relazione ai criteri di valutazione, viene stabilito che, quando gli obiettivi da raggiungere sono misurabili con espressioni numeriche, i livelli di raggiungimento sono espressi a loro volta in termini quantitativi; se invece la valutazione degli obiettivi si basa su elementi prevalentemente qualitativi, i livelli di raggiungimento sono rappresentati utilizzando la seguente scala discreta a 5 valori:

1 – Insufficiente

2 – Minimo

3 – Accettabile

4 – Adeguato alle attese

5 – Superiore alle attese

3.2.2 La valutazione dei dirigenti

Muovendo dai principi introdotti dal documento “1” delle Linee guida per la riorganizzazione, oggetto di valutazione positiva informalmente resa dal Nucleo di Valutazione, si rinnova il processo di assegnazione degli obiettivi dell’Ateneo ai Dirigenti. L’assegnazione degli obiettivi ai dirigenti, da attuarsi entro il mese di gennaio di ogni anno, rappresenta lo strumento di formalizzazione dell’impulso direzionale all’interno dell’Amministrazione, dato che da questo primario passo ne consegue la declinazione tanto verso il basso quanto verso l’assetto direzionale.

Lo schema di riferimento per il personale cui sono conferiti incarichi dirigenziali è il seguente:

1. Valutazione degli obiettivi di ruolo: capacità manageriali e comportamenti organizzativi

Le capacità manageriali sono legate a comportamenti quali la valorizzazione e il coinvolgimento del personale e, in generale, alla capacità di gestione delle risorse assegnate. I comportamenti organizzativi, coerenti con la *mission* dell’Area, attengono alla sfera delle capacità di organizzazione della Struttura affidata. Vengono, in particolare, considerate le capacità di individuare le soluzioni organizzative più idonee, le sinergie e le ottimizzazioni di processo.

2. Valutazione della performance di attività

Che viene effettuata con riferimento a due distinti set di obiettivi:

- a. Risultati conseguiti rispetto agli obiettivi direzionali
- b. Risultati conseguiti rispetto agli obiettivi derivanti dal Piano Strategico.

Si tratta in sostanza di una combinazione dei risultati conseguiti in ambiti fortemente correlati all’organizzazione ed agli obiettivi di funzionamento ritenuti determinanti dalla Direzione e negoziati con il Dirigente (2.a.) e quelli derivanti dalla linea strategica definita dalla pianificazione (2.b.).

Oltre a quanto detto, ciascun Dirigente può essere titolare anche di incarichi legati ad obiettivi trasversali e strategici per i quali sarà valutato per i connotati manageriali della sua referenza dirigenziale (es. Centri dotati di autonomia gestionale).

All’atto del conferimento degli incarichi, oltre agli obiettivi, vengono assegnate ai dirigenti risorse economiche (budget) e risorse umane, funzionali al raggiungimento degli stessi di anno in anno negoziati ed attribuiti.

La circolare CIVIT nr. 6/2013 prevede espressamente la coerenza tra il sistema di valutazione e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio. In tal senso, tale collegamento si concretizza nella fase di predisposizione del bilancio di previsione annuale, contestuale alla negoziazione del budget per le singole aree dirigenziali, da cui discende la fase di definizione degli obiettivi dei dirigenti e relative attività.

Per l’anno 2015, la negoziazione di budget avvenuta preventivamente all’approvazione del bilancio di previsione ha già avuto a riferimento il nuovo ipotizzato modello organizzativo con piccole transizioni di alcune voci di spesa tra un’area e un’altra.

In relazione alla novità dell’impianto organizzativo ed al modello retributivo dei dirigenti, così come delineato nelle “Linee Guida per la riorganizzazione” ed al sistema di valutazione della performance 2015/2017 in corso di approvazione da parte degli organi di governo, potrà essere prevista in prima applicazione l’erogazione della quota proporzionale della retribuzione di risultato, sulla base del monitoraggio periodico del raggiungimento degli obiettivi.

Valutazione degli obiettivi di ruolo: capacità manageriali e comportamenti organizzativi

Il Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione, di valutazione e di conferimento degli incarichi dell'Università degli Studi di Firenze (D.R. 519 del 17 giugno 2011), è in fase di revisione, come previsto dal Decreto Rettorale nr. 236 prot nr. 26330 del 27 febbraio 2015, ed in particolare l'allegato a).

Nelle more di una nuova e coerente stesura è stata rielaborata la seguente scheda di valutazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi, il cui peso per l'anno 2015 è proposto pari al 50% della valutazione complessiva.

Capacità manageriali e comportamenti organizzativi		Indicatori / evidenze significative	Peso (50%)
RAPPORTI UTENZA INTERNA ED ESTERNA	a) Partecipazione attiva al tavolo di coordinamento dei RAD b) Promozione attività di orientamento/iniziativa di comunicazione	<ul style="list-style-type: none">n. presenze al tavolo di coordinamentoIndagini di customer satisfaction	Fino a 8
CONTROLLO BUDGET	a) Monitoraggio trimestrale b) Azioni di coerenza per le previsioni e programmi di spesa	<ul style="list-style-type: none">Produzione di reportAzioni correttive per l'attendibilità delle previsioni e l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse	Fino a 8
IMPLEMENTAZIONE PROCESSI	a) Mappatura di n. 2 processi di Area b) Reingegnerizzazione delle attività per la semplificazione	<ul style="list-style-type: none">n. processi mappatin. attività ottimizzate	Fino a 8
COOPERAZIONI FRA DIRIGENTI	a) Istruttoria congiunta di pratiche agli Organi di governo b) Promozione tavoli tecnici interfunzionali c) Incontri finalizzati al trasferimento delle conoscenze legate alla rotazione degli incarichi	<ul style="list-style-type: none">n. pratiche congiunte presentaten. partecipazioni a tavoli tecnicin. incontri/attività in compresenza	Fino a 8
VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE	Ottimale gestione delle risorse umane	<ul style="list-style-type: none">Coinvolgimento del personale nei processiCorsi di formazione attinentiGestione degli istituti contrattuali	Fino a 8
VALUTAZIONE QUALITATIVA	Valutazione qualitativa delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi	A cura del DG con indagine di soddisfazione interna	Fino a 10

Per quest'ambito si è fissata l'incidenza della misurazione su set di indicatori semplici e già reperibili. Si sottolineano quelli per la misurazione dei quali si farà riferimento ad indagini di customer per valutare il livello dei servizi interni ed esterni offerti.

Valutazione della performance rispetto agli obiettivi direzionali

All'atto dell'incarico ciascun Dirigente riceve anche un set di obiettivi individuati dal Direttore Generale come prioritari per la valorizzazione dei servizi resi dall'Area, tra cui alcuni prevedono per la loro realizzazione il coinvolgimento di altre Aree o Strutture dell'Ateneo.

Per l'anno 2015 il peso della valutazione di questo ambito è proposto pari al 40% della valutazione complessiva. Tali obiettivi, pur facendo riferimento all'attività dell'area, ne elevano in modo performante la *mission* verso gli sviluppi attesi.

Si riporta di seguito l'ipotesi di scheda configurata per ciascun Dirigente di Area segnalando che ognuna contiene l'evidenza degli obiettivi legati ad altre Aree o strutture dipartimentali e, pertanto, a ciascuna ugualmente conferiti ed il comune obiettivo di declinazione degli obiettivi al personale assegnato all'Area.

OBIETTIVI DIREZIONALI AREA...		Coinvolgimento con altre Aree/Strutture	INDICATORI	Peso (40%)
<i>Obiettivo 1</i>	...			
<i>Obiettivo 2</i>	...			
<i>Obiettivo 3</i>	Declinazione degli obiettivi professionali delle strutture al personale con funzioni di responsabilità (EP ed altre posizioni organizzative e/o specialistiche) entro il 15.04.2015			
<i>Obiettivo 4</i>	Declinazione degli obiettivi della struttura per i progetti di produttività entro il 30.04.2015			

In caso di incarichi aggiuntivi legati ad obiettivi trasversali e strategici la valutazione è rimodulata in base alla tipologia. Si offre, pertanto, anche l'ipotesi di schede formulate con riguardo a questo ambito.

Es. scheda INCARICO AGGIUNTIVO

Valutazione degli obiettivi di performance: obiettivi direzionali – 90%

OBIETTIVI ORDINARI		Coinvolgimento con altre Aree/Strutture	INDICATORI	
<i>Obiettivo 1</i>				
<i>Obiettivo N</i>				

Valutazione degli obiettivi di performance derivanti dal Piano Strategico (Obiettivi di Base) – 10%

OBIETTIVI DI BASE		INDICATORI
<i>Obiettivo 1</i>		

Valutazione della performance rispetto agli obiettivi derivanti dal Piano Strategico

In collegamento con le Linee di Programma per la redazione del Piano Strategico 2013-2015 e con il conseguente Piano Strategico, la scheda di valutazione dei Dirigenti viene integrata con ulteriori obiettivi, il cui peso per l'anno 2015 è proposto pari al 10% della valutazione complessiva. Tali obiettivi sono direttamente dedotti dalle Linee del Piano Strategico e marcano ambiti di particolare eccellenza attesa.

Data la loro ampia ed elevata trasversalità si è ritenuto, ove possibile, di assegnare alla singola struttura l'azione pertinente e di più diretto riferimento. Si segnalano i particolari obiettivi affidati all'Area Programmazione, Organizzazione e Controllo incaricata di implementare il presente sistema valutativo attraverso monitoraggi trimestrali di verifica dell'andamento. Essi sono formalizzati d'intesa con il Direttore Generale, a perfezionare il sistema e l'affidabilità, nonché correttezza della

misurazione degli indicatori e a valutare le azioni correttive per il raggiungimento degli obiettivi attesi.

OBIETTIVI DI BASE AREA ...		INDICATORI	Peso (10%)
<i>Obiettivo 1</i>		
<i>Obiettivo 2</i>		
<i>Obiettivo n</i>		

In caso di incarichi aggiuntivi legati ad obiettivi trasversali e strategici la valutazione è rimodulata in base alla tipologia.

Gli obiettivi suddetti sono attribuiti con il Piano delle Performance di norma approvato entro il 31 gennaio di ogni anno.

E' opportuno puntualizzare che nel caso di valutazioni complessive inferiori a 75% al dirigente non verrà corrisposta alcuna retribuzione di risultato e 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.

3.2.3 La valutazione del personale tecnico-amministrativo

Di seguito si propone una sintesi del modello di valutazione relativo al personale EP e D con responsabilità e quello del restante personale, coinvolto nei progetti di produttività.

Sistema previsto per il personale EP

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

Inoltre al personale EP possono essere conferiti specifici incarichi comportanti particolari responsabilità gestionali di posizioni organizzative complesse, nonché qualificati incarichi di responsabilità amministrative e tecniche, ovvero funzioni richiedenti l'iscrizione ad ordini professionali o comunque di alta qualificazione e specializzazione (art. 75 CCNL)

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

Nel nuovo modello organizzativo deliberato dagli organi di governo, in aderenza al contesto contrattuale sopra evidenziato si è ritenuto di valorizzare questo dato in quattro direzioni, che prevedono:

- a) il posizionamento del personale su processi di particolare rilievo e complessità, sia per quanto attiene all'utenza interna o esterna, ai rapporti con gli enti istituzionali. I processi di Ateneo, quali attività caratterizzate da elevata complessità a valore aggiunto che devono garantire alti margini di efficacia ed efficienza, richiedono un presidio continuo caratterizzato

da alta capacità professionale, livelli di autonomia elevati, visione d'insieme per garantire gli obiettivi del processo e il regolare svolgimento del workflow, che potrebbe essere svolta dal personale EP in posizione di line. ;

- b) lo sviluppo professionale di questa figura attraverso la previsione di una serie di compiti che, per le Aree, implicano il supporto alla funzione dirigenziale nei casi di assenza o di impedimento del dirigente, il coordinamento di tutti o parte dei processi attraversati dalle Aree di afferenza ed il raccordo con le altre strutture di Ateneo, in modo da rafforzare i legami interfunzionali fra le diverse strutture di Ateneo e migliorare il flusso comunicativo nei confronti degli utenti interni ed esterni; per i Dipartimenti lo sviluppo e la valorizzazione della dimensione manageriale, oltre che professionale e presidio dei principali processi istituzionali;
- c) l'attribuzione, in aggiunta agli ordinari obiettivi connessi alla posizione, di specifici obiettivi, comunque strategici e trasversali, da individuare di volta in volta in conformità alle linee di indirizzo dettate dagli Organi di Governo e concretizzate nel piano strategico e nel connesso piano delle performance, e strettamente correlati con gli obiettivi, le azioni e gli indicatori contenuti nel piano suddetto. Ne consegue che i criteri organizzativi, di conferimento e di valutazione degli incarichi da adottare dovranno consentire di assegnare al personale EP, oltre alle ordinarie funzioni e responsabilità correlate alle funzioni assegnate per unità di processo, ulteriori attività mirate al conseguimento di obiettivi specifici, che rendano coesa l'organizzazione in una dimensione articolata e complessa. Per altri versi l'attribuzione di obiettivi trasversali o strategici affermati come tali nell'organizzazione, è volta a favorire che essi siano un tessuto connettivo di tutto il personale e consentano all'Ateneo di crescere e progredire negli indicatori di premialità.
- d) una maggiore finalizzazione ai risultati di efficacia ed efficienza attraverso meccanismi retributivi che, rispetto all'attuale modello, prevedono una riduzione della retribuzione di posizione (nella misura iniziale pari al 5%) in favore dell'incremento della retribuzione di risultato, nella duplice componente legata sia all'incarico conferito, che agli eventuali obiettivi strategici assegnati.

Il sistema poi distingue all'interno del personale di categoria EP la posizione dei RAD che assumono all'interno dei Dipartimenti funzione di particolare riferimento gestionale di tutta l'attività amministrativa ivi svolta.

Il sistema di valutazione proposto tiene quindi conto di tutti suddetti fattori.

La scheda prevista per gli EP RAD (ALL.C), si compone di tre parti.

Nella prima, in analogia con la figura dirigenziale, è prevista la valutazione delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi, con i relativi indicatori. La seconda parte della scheda valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi che saranno assegnati e valutati rispettivamente dal Direttore del Dipartimento e dal Direttore Generale (obiettivi direzionali). Questi ultimi sono definiti in modo uniforme per tutti i RAD e sono i seguenti: mappatura delle attività dei tecnici, valorizzazione del rapporto con le scuole, coordinamento con le azioni dei dirigenti.

Infine nella terza parte della scheda viene valutato il risultato conseguito rispetto ad eventuali obiettivi assegnati e derivanti dal piano strategico.

La scheda prevista per gli EP delle Aree Dirigenziali (ALL.D), distinti in fascia base, media e alta, anch'essa divisa in tre parti: nella prima vengono valutati i soli comportamenti organizzativi, poiché le prerogative manageriali sono svolte dal dirigente che è anche l'assegnatario delle risorse umane e finanziarie, nella seconda parte viene valutato il grado di raggiungimento degli obiettivi, con riguardo agli ambiti rilevati nelle schede E delle "Linee Guida per la riorganizzazione", infine la terza parte prevede la valutazione dei risultati conseguiti rispetto ad eventuali obiettivi strategici assegnati dal direttore Generale.

La tempistica per l'assegnazione degli obiettivi a tali figure si individua nella fine del mese di febbraio di ogni anno.

Personale di Cat D con responsabilità e di cat. D con funzioni specialistiche.

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

La fasciazione è ad oggi la seguente:

- Fascia I: 583,50 euro lordi annui
- Fascia II: 808,50 euro lordi annui
- Fascia III: 1033,50 euro lordi annui

L'indennità viene corrisposta per due terzi del valore; il restante terzo viene erogato, all'esito della valutazione in merito ai risultati raggiunti, in conformità a quanto previsto dall'art. 91 comma 4, del CCNL.

La tempistica per l'assegnazione degli obiettivi a tali figure si individua nella fine del mese di febbraio di ogni anno.

E' inoltre prevista la possibilità di attribuire al personale di cat. B, C e D, funzioni specialistiche, in relazione a specifici settori che richiedono alta specializzazione professionale. In tal caso non viene attivata un'unità organizzativa con personale assegnato, ma il dipendente presidia il processo in prima persona e ne assicura la correttezza del relativo svolgimento. Anche in questo caso è prevista una specifica indennità nell'ambito delle fasce sopra indicate.

Per il personale assegnatario di funzioni di responsabilità o specialistiche valgono a riferimento le unità di processo ad essi correlati e riconfigurate dai Dirigenti di Area

In merito alla scheda di valutazione delle prestazioni:

Per il personale di cat D con responsabilità (ALL: E): la scheda è divisa in tre parti: nella prima vengono valutati i soli comportamenti organizzativi, poiché le prerogative manageriali sono svolte dal dirigente che è anche l'assegnatario delle risorse umane e finanziarie, nella seconda parte viene valutato il grado di raggiungimento degli obiettivi, con riguardo agli ambiti rilevati nelle schede E delle "Linee Guida per la riorganizzazione", che saranno assegnati e valutati da ogni Dirigente entro il 15 aprile; infine la terza parte prevede la valutazione dei risultati conseguiti rispetto ad eventuali obiettivi strategici assegnati dal direttore Generale.

Per il personale di cat D con funzioni specialistiche (ALL: F): la scheda è divisa in tre parti: nella prima vengono valutate le sole capacità professionali, nella seconda parte viene valutato il grado di

raggiungimento degli obiettivi, con riguardo agli ambiti rilevati nelle schede E delle “Linee Guida per la riorganizzazione”, che saranno assegnati e valutati da ogni Dirigente entro il 15 aprile; infine la terza parte prevede la valutazione dei risultati conseguiti rispetto ad eventuali obiettivi strategici assegnati dal direttore Generale.

Sistema di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo (Categorie B, C e D, ad esclusione del personale in convenzione)

L'attuale sistema di valutazione delle prestazioni è stato introdotto a decorrere dall'anno 2009, a seguito di un articolato confronto con le organizzazioni sindacali.

L'accordo sindacale del 27 gennaio 2009 “sull'erogazione dell'indennità accessoria mensile, della produttività e il miglioramento dei servizi e delle indennità di turno, di autista, di centralinista e di rischio da radiazioni” siglato dalla Delegazione di Parte Pubblica dell'Ateneo e dalle OO.SS. e R.S.U. ha previsto, nel rispetto dei principi del CCNL relativo al personale del comparto università del 16.10.2008, un sistema di incentivazione per il personale di categoria B, C e D improntato al riconoscimento del merito ed alla valorizzazione della qualità della prestazione individuale alla luce della cosiddetta “Riforma Brunetta”, Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in attuazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15.

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

L'inserimento dei progetti, il loro collegamento con i dipendenti e la valutazione avvengono tramite l'utilizzo di un apposito applicativo on-line. Il Dirigente/Responsabile della valutazione inserisce, cioè, il progetto on-line collegandovi i dipendenti che intende farvi partecipare. I singoli dipendenti prendono visione del progetto proposto tramite l'applicativo e lo accettano o meno potendo anche inserire le proprie osservazioni in merito. Al termine del periodo previsto per l'espletamento dei progetti, il Dirigente/Responsabile della valutazione inserisce on-line la propria valutazione sui risultati ottenuti dal progetto oltreché la valutazione dei singoli dipendenti. Nel caso in cui il progetto sia stato proposto da un Dirigente diverso rispetto a quello di afferenza del dipendente, al primo competerà la valutazione del progetto, al secondo spetterà la valutazione individuale. I singoli dipendenti prendono visione tramite l'applicativo della valutazione complessivamente assegnata e la accettano o meno potendo inserire anche le loro osservazioni. Nel caso in cui il dipendente contesti la valutazione assegnata può chiedere, in prima battuta, un colloquio con il Dirigente/Responsabile della valutazione e, qualora ciò non sia risolutivo, un colloquio con il Direttore Generale.

In ciascuna delle due fasi il sistema prevede, altresì, che i Dirigenti/Responsabili della valutazione effettuino degli incontri con il personale coinvolto sia per la presentazione del progetto che per la presentazione dei suoi risultati. E' inoltre, prevista una verifica intermedia tra il Dirigente/Responsabile della valutazione e i dipendenti per valutare l'andamento del progetto, nonché gli eventuali scostamenti dal progetto iniziale.

Oggetto della valutazione è sia l'attività ordinaria che il raggiungimento di obiettivi legati a un progetto, singolo o di gruppo, ed assegnati al collaboratore dal Dirigente Responsabile della Valutazione, con la clausola che per il personale che svolge la propria attività in più strutture, la valutazione è gestita dal Dirigente Responsabile della struttura di afferenza principale. I progetti possono anche essere proposti e valutati da Dirigenti di altre strutture, in modo da favorire le attività comuni a più unità amministrative.

La scheda di valutazione (all. G)si compone di 2 parti:

- la prima parte, il cui valore complessivo sul punteggio finale ha un peso del 60%, è strutturata per valutare il grado di raggiungimento dell'obiettivo del progetto e suddivisa in:
 - Titolo del Progetto;
 - Ambito del progetto;
 - Descrizione sintetica del Progetto;
 - Obiettivi e finalità;
 - Indicazioni fasi / macro attività;
 - Risultati attesi;
 - Indicatori qualitativi, quantitativi e temporali per il raggiungimento degli obiettivi.
- la seconda, il cui valore complessivo sul punteggio finale ha un peso del 40%, valuta la prestazione del Collaboratore sull'attività ordinaria svolta nell'ambito del progetto proposto, basandosi su 4 indicatori:
 - Livello di precisione e qualità nello svolgimento dell'attività;
 - Capacità di iniziativa e livello di autonomia;
 - Orientamento all'utenza interna ed esterna;
 - Flessibilità operativa e capacità di adattamento al contesto.

In relazione all'apporto qualitativo e quindi al punteggio totale conseguito, oltre alla quota base che viene corrisposta in caso di punteggio fino a 5, il dipendente risulta collocato in una delle seguenti fasce:

- Fascia I: punteggio da 21 a 28
- Fascia II: punteggio da 13 a 20
- Fascia III: punteggio da 6 a 12

Referente compilatore

La figura del compilatore di progetto viene creata su richiesta dei Dirigenti Responsabili della Valutazione per svolgere la funzione di inserimento dei progetti sull'applicativo, soprattutto per i Dirigenti con un numero molto ampio di strutture all'interno delle proprie Aree di riferimento. Il progetto e la valutazione dello stesso devono essere, comunque, sempre confermate dal Dirigente.

Referente intermedio

La figura del referente intermedio creata su richiesta dei Dirigenti Responsabili della Valutazione per svolgere la funzione di inserimento e predisposizione della valutazione dell'attività ordinaria di singoli dipendenti sull'applicativo. La scelta finale sulla valutazione da assegnare resta, comunque, sempre a carico del singolo Dirigente o Responsabile della valutazione.

In riferimento ai progetti di produttività, come sopra delineati, rappresentanti l'ultimo livello nel processo di assegnazione della cascata degli obiettivi, preme sottolineare il forte livello di collegamento con gli ambiti di interesse definiti nel Piano Strategico e nel piano delle performance.

Per tale motivo, al fine di anticipare i consueti momenti di coinvolgimento, allineandoli per tempi e contenuti al Piano delle Performances e agli obiettivi dell'anno, sono già stati individuati gli ambiti di interesse per la realizzazione di progetti in coerenza con le linee di piano e azioni di miglioramento impostate.

Essi sono:

- *nuove azioni per l'implementazione della contabilità economico-patrimoniale*
- *attività di comunicazione e gestione sito web di struttura*
- *attività di promozione dell'immagine di Ateneo e gestione eventi*
- *attività promozionali per il supporto all'internazionalizzazione della ricerca*
- *ottimizzazione delle procedure di acquisto*
- *attività di promozione del diritto allo studio e orientamento studenti (in entrata, in itinere e in uscita)*

- *promozione di interventi finalizzati all'incremento della trasparenza*
- *attività mirate all'incremento della fruibilità dei beni del patrimonio culturale*
- *interventi per il risparmio energetico*
- *interventi di riorganizzazione logistica legati all'edilizia*
- *sviluppo di applicativi informatici per la semplificazione delle procedure*
- *promozione di interventi finalizzati all'incremento della sicurezza*
- *allineamento ai processi di Ateneo*

4. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: FASI, TEMPI, INDICATORI E ATTENZIONE AGLI STAKEHOLDERS

Gli obiettivi individuali e trasversali assegnati al personale tecnico-amministrativo nella sua interezza concorrono alla realizzazione degli obiettivi dell'Ateneo. Il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura tecnico-amministrativa è misurato, con la metodologia sopra illustrata, ai fini della valutazione del personale coinvolto. A seguire, il crono programma del ciclo delle performance.

Fasi e tempi

A seguire, si declina il seguente calendario del Ciclo delle Performance:

- Entro novembre: negoziazione dei budget da assegnare ai Dirigenti per l'area di competenza
- Entro il 31 dicembre: approvazione bilancio di previsione dell'anno seguente
- Entro gennaio:
 - a) approvazione del Piano delle Performance da parte degli organi di governo
 - b) assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale
 - c) affidamento degli obiettivi ai Dirigenti
- Entro febbraio:
 - d) assegnazione degli obiettivi al personale EP sui processi dell'Area
 - e) assegnazione degli obiettivi ai RAD di Dipartimento
- Entro febbraio: declinazione obiettivi al restante personale con affidamento di ulteriori responsabilità e coinvolgimento su consonanti progetti di produttività
- Entro il 28 febbraio: comunicazione del Piano delle Performance all'interno e all'esterno
- Entro maggio: primo monitoraggio dei risultati raggiunti
- Entro il 30 giugno: approvazione della Relazione sulla Performance dell'anno precedente
- Entro luglio : erogazione della retribuzione di risultato dell'anno precedente
- Entro ottobre: secondo monitoraggio dei risultati raggiunti e verifica di eventuali scostamenti per azioni correttive ai fini della revisione del ciclo delle performance
- Entro il primo trimestre dell'anno successivo valutazione delle prestazioni ai fini della redazione della relazione sulle performance

In fase di prima applicazione del sistema la tempistica subirà alcune deroghe.

Nell'ambito dei suddetti adempimenti si inseriscono gli specifici monitoraggi ed audit interni di competenza dell'OIV secondo la seguente tempistica:

28.2.X (più precisamente 30 giorni dopo l'adozione del piano delle performance)	Documenti di monitoraggio sull'avvio del ciclo di gestione della performance
30.4.X	Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali per il personale dirigente e non dirigente (nuovo adempimento da definire)
30.4.X+1	Relazione sul funzionamento del sistema
30.6.X+1 in maniera da consentire di tenerne conto nella redazione della Relazione sulla Performance	Realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale

dell'Amministrazione	
15.9.X+1	Validazione della Relazione sulla performance e sintesi delle carte di lavoro
30.11.X+1	Monitoraggio premialità (nuovo adempimento da definire)
Senza scadenza prestabilita	Proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo, sulla base del Sistema di cui all'art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009, della valutazione annuale dei dirigenti di vertice e dell'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III

Indicatori e stakeholders

Lo strumento principe per garantire un corretto processo di misurazione delle performance è rappresentato dall'indicatore.

Il concetto di indicatore trova la sua codificazione normativa nell'art.5 del D.Lgs 150/2009 (Obiettivi ed indicatori) e viene successivamente perfezionato dalle Delibere CIVIT di riferimento.

Il comma 2 stabilisce la necessità che gli obiettivi siano *“specifici e misurabili in termini concreti e chiari”* oltre che *“commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe; confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente”*.

A tutti gli obiettivi declinati nel Piano delle Performance devono pertanto essere associati adeguati indicatori che consentano la misurazione puntuale del dato corrispondente al fine della valutazione rispetto ai target predefiniti.

Uno degli indicatori di maggiore importanza è costituito dalla rilevazione del grado di soddisfazione degli stakeholders

In aderenza a quanto previsto nel Piano delle Performances e al fine di concretizzare la politica di attenzione e ascolto degli stakeholders nei programmi di miglioramento dell'Ateneo e dei relativi servizi si prevede che essi siano coinvolti anche nel processo di valutazione delle performances, organizzativa e individuale. Gli indicatori di prima applicazione previsti per la valutazione degli obiettivi 2015 annotano vari livelli interni ed esterni, indagini di customer, quali criteri di misurazione del risultato di miglioramento atteso.

Alla luce di ciò si distinguono tre principali categorie di stakeholders dell'Ateneo:

- personale docente e tecnico amministrativo
- studenti e famiglie
- enti e imprese del territorio

Relativamente al personale docente e tecnico amministrativo l'Ateneo mette in atto, in particolare, le seguenti azioni:

- questionari di customer satisfaction
- questionari di valutazione dei corsi di formazione
- benessere organizzativo
- servizi legati ai benefit per il personale

5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

5.1 Personale dirigente

Il Direttore Generale dà comunicazione ai Dirigenti della valutazione complessiva delle prestazioni nel corso di un colloquio eventuali criticità e gli aspetti positivi.

Dalla valutazione di cui ai commi precedenti discende la percentuale della retribuzione di risultato riconosciuta al Dirigente o l'eventuale applicazione delle misure di cui all'art. 21 del D.Lgs. n. 165, come modificato dall'art. 3, comma 2, della Legge n. 145/20024.

Nei 15 giorni successivi alla comunicazione della valutazione di cui al precedente comma 3 i Dirigenti, in ordine alla medesima, possono far pervenire al Direttore Generale motivate osservazioni.

Nel caso in cui il Dirigente si sia avvalso della facoltà di cui al comma precedente, il Direttore Generale, entro 15 giorni dal ricevimento delle osservazioni comunica formalmente all'interessato la propria motivata decisione definitiva.

I Dirigenti procedono in modo analogo nei confronti del personale di categoria EP per la parte compatibile con il proprio stato giuridico.

Allo stato attuale risulta necessario rinnovare la composizione del Comitato dei Garanti.

5.2 Personale tecnico - amministrativo (non dirigente)

Qualora il dipendente non concordi con la valutazione espressa dal Dirigente potrà rivolgersi, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, al Direttore Generale, che dovrà pronunciarsi in merito entro trenta giorni dal ricevimento dell'istanza.

6. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E BILANCIO

Il collegamento tra il sistema di valutazione delle performance e i documenti di programmazione finanziaria si concretizza nella fase di predisposizione del bilancio di previsione annuale, allineata con la fase di negoziazione degli obiettivi dei dirigenti. E' in questo momento che l'Ateneo fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo predisponendo parallelamente un bilancio preventivo coerente. Il bilancio di previsione vuole garantire la sostenibilità finanziaria delle politiche di Ateneo nel lungo termine. Obiettivo comune dei dirigenti, valorizzato nell'ambito delle capacità manageriali, è la trimestrale verifica dei budget assegnati per attestarne la continuità di coerenza rispetto alle attività/obiettivi assegnati. Nella logica di implementazione della contabilità economico-patrimoniale, tale verifica assolve anche alla necessità di assicurare in corso di esercizio la gestione ottimale delle risorse. Esse deve indurre comportamenti che mantengano in linee le previsioni con le capacità effettive di spesa eliminando, con azioni preventive-correttive, dispersioni di utilizzo di fondi e creazioni di avanzi di bilancio. Da questo punto di vista la contabilità economico patrimoniale è in sé uno strumento responsabilizzante dell'attività propria e distintiva del dirigente.