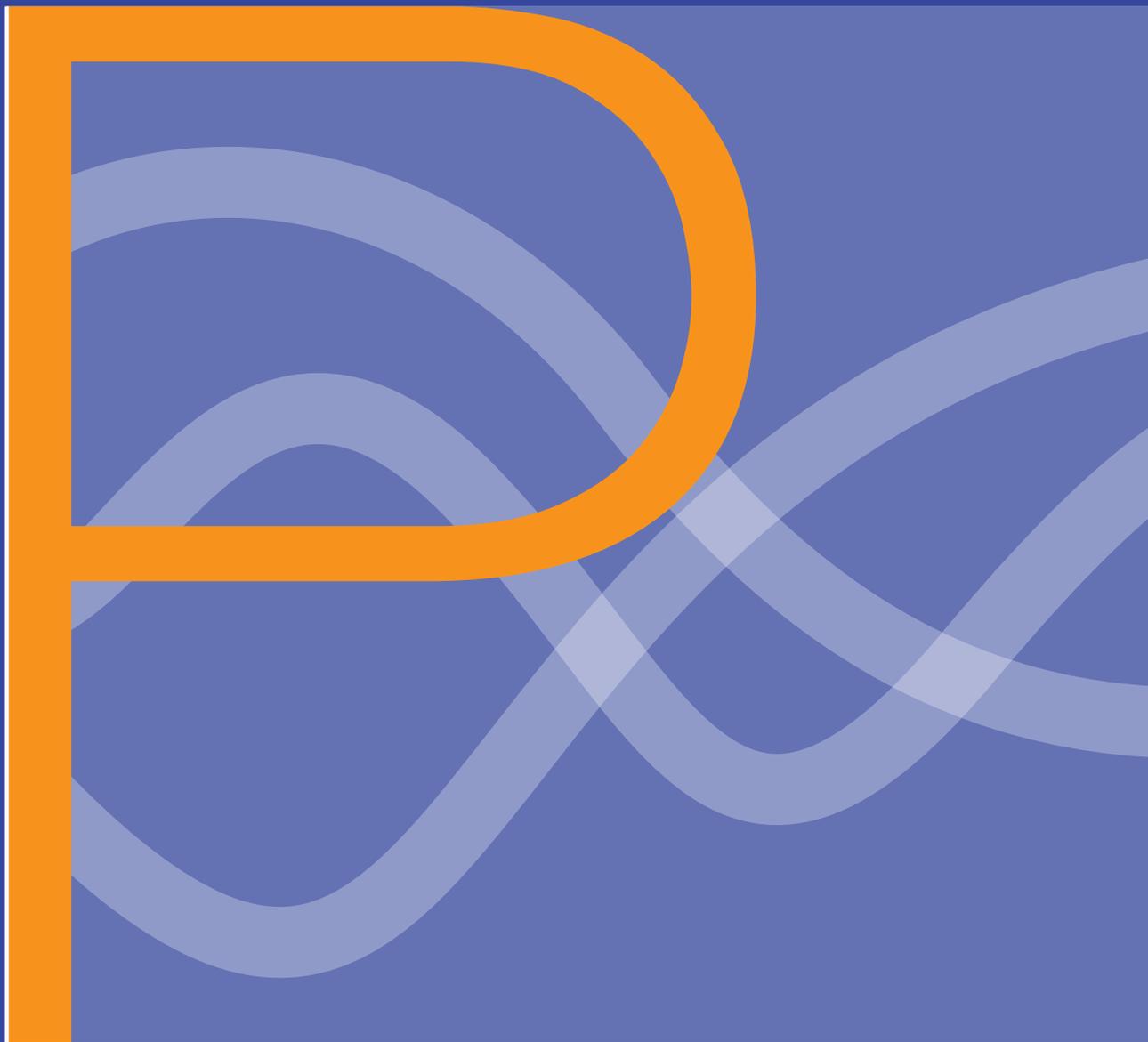




UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

# Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2024



**performance**



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

# Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2024



**performance**

## Indice

Premessa	1
1. Il sistema integrato delle performance nell'Università di Firenze	2
1.1 Come misurare le performance organizzative e individuali	2
1.2 Soggetti coinvolti e responsabilità	4
1.3 Fasi e tempistiche di gestione del ciclo della performance	5
1.4 Processo valutativo: calibrazione e <i>feedback</i>	6
1.5 L'applicativo PERFORMANCE a supporto del processo di valutazione	6
2. La performance organizzativa	7
2.1 Dalla performance istituzionale alla performance organizzativa	7
2.2 Assetto organizzativo e unità di analisi della performance organizzativa	8
2.3 Misurazione e valutazione della performance organizzativa	9
3. La performance individuale	11
3.1 Misurazione e valutazione della performance individuale	11
3.2 La valutazione del Direttore Generale	13
3.3 La valutazione dei Dirigenti	13
3.4 La valutazione del personale con posizioni professionali e organizzative	14
3.5 La valutazione degli Operatori, Collaboratori e Funzionari	15
3.6 La valutazione per periodi di osservazione inferiori all'anno	15
3.7 Le procedure di garanzia e conciliazione	16
3.8 L'attribuzione dei bonus delle eccellenze	17
Appendice 1 - Dizionario delle competenze trasversali dell'Università di Firenze	19
Appendice 2 – Quadro riepilogativo delle indagini di <i>Customer Satisfaction</i>	23
Appendice 3 – Esempio di scheda di valutazione individuale	24

## Premessa

Il sistema di gestione delle performance è finalizzato ad accrescere il valore pubblico prodotto dall'Università di Firenze, ossia l'impatto positivo generato dalle politiche istituzionali in termini di benessere economico, sociale e ambientale del contesto di riferimento e nei confronti dei propri portatori di interesse, nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza ed economicità delle Pubbliche Amministrazioni.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (di seguito SMVP) descrive pertanto i principi e le modalità applicative del ciclo di gestione della performance, che comprende i processi di pianificazione, monitoraggio e valutazione dei risultati istituzionali, organizzativi e individuali.

In linea con i recenti impulsi normativi in materia di pianificazione integrata<sup>1</sup> e di assicurazione della qualità e accreditamento degli Atenei<sup>2</sup>, il SMVP ha tra i suoi principi fondanti l'**integrazione tra le strategie dell'Ateneo, l'assicurazione della qualità delle missioni istituzionali e la gestione amministrativa**, in una **visione unitaria delle performance dell'Ateneo come contributo allo sviluppo e al mantenimento del valore pubblico**.

Il SMVP 2024 non presenta significative modifiche di impianto rispetto all'edizione precedente, ma recepisce i più recenti orientamenti normativi e contrattuali sui modelli di competenze professionali e trasversali e, seguendo le linee evolutive anticipate nell'edizione 2023, precisa alcuni metodi e strumenti di valutazione. Di seguito si riassumono i principali aggiornamenti.

Ambito	Edizione 2024
<b>Performance organizzativa delle strutture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Revisione delle metriche di misurazione e valutazione degli esiti delle indagini di customer satisfaction</i></li> </ul>
<b>Performance individuale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Distinzione del personale secondo il sistema di classificazione professionale descritto nell'ipotesi di CCNL del comparto Istruzione e Ricerca</i></li> <li>➤ <i>Valutazione del personale EP/Funzionari con posizioni organizzative: re-introduzione obiettivi di funzione</i></li> <li>➤ <i>Introduzione della rilevazione delle competenze tecnico-professionali (ai soli fini dell'analisi dei fabbisogni di formazione)</i></li> <li>➤ <i>Aggiornamento del catalogo delle competenze trasversali oggetto di osservazione alla luce delle più recenti disposizioni ministeriali<sup>3</sup></i></li> <li>➤ <i>Revisione delle metriche di valutazione dei comportamenti organizzativi (scala Likert a 5 punti)</i></li> </ul>

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. Il documento rispetta inoltre i principali requisiti di accessibilità.

<sup>1</sup> Il PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) è stato introdotto dal decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 (art.6), convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, e reso operativo con l'emanazione del regolamento attuativo (decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022 n. 81).

<sup>2</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>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](#), Decreti del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 settembre 2022, "[Linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica](#)", e del 28 giugno 2023, "[Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni](#)".

## 1. Il sistema integrato delle performance nell'Università di Firenze

L'Ateneo programma e valuta le proprie performance su tre dimensioni, che, pur distinte nelle responsabilità, nelle modalità attuative e negli strumenti di misurazione, sono fortemente integrate tra loro:

- **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) e alla correttezza della gestione; 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, 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.

L'ancoraggio tra missioni istituzionali, strategie e gestione dei processi amministrativi è dettato, in fase di pianificazione, dal [Piano Strategico](#), nel quale il sistema di governo dell'Ateneo definisce la propria strategia di medio periodo per conseguire i risultati di valore pubblico attesi; nel **Piano di Sviluppo Dipartimentale** e nel **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (PIAO) le strategie di Ateneo sono quindi declinate in obiettivi operativi dei Dipartimenti e della struttura tecnico-amministrativa. Il **Bilancio di previsione** sostiene il perseguimento delle missioni istituzionali e l'attuazione degli obiettivi strategici e operativi nel rispetto dei principi di sostenibilità economico-finanziaria.

La valutazione delle performance è svolta in maniera complementare nei **documenti di rendicontazione: Bilancio Sociale e di Sostenibilità, Bilancio di Genere, Bilancio di Esercizio, Relazione sulle Performance.**

### 1.1 Come misurare le performance organizzative e individuali

Gli elementi cardine del sistema di misurazione e valutazione della performance istituzionali, organizzative e individuali dell'Ateneo fiorentino 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. Al personale con incarichi di responsabilità possono essere attribuiti obiettivi **individuali**, relativi allo svolgimento delle proprie funzioni.
- **Indicatori:** grandezze misurabili (quantitativamente o qualitativamente), in grado di rappresentare l'andamento del fenomeno oggetto dell'obiettivo. Alcune tipologie di indicatori utilizzabili per misurare le performance sono descritte nella fig. 1.
- **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.
- **Competenze trasversali:** rappresentano l'attitudine di una persona sul posto di lavoro (es.: capacità di lavorare in gruppo, di comunicare efficacemente, di risolvere problemi...). Le competenze oggetto di valutazione individuale, coerenti con il sistema valoriale dell'Ateneo e funzionali allo sviluppo delle missioni e degli obiettivi, sono differenziate in base al ruolo organizzativo ricoperto, e sono definite preliminarmente nel Dizionario delle competenze (cfr. Appendice 1).
- **Comportamenti organizzativi:** le azioni che l'individuo mette in atto e che segnalano il livello di una determinata competenza. La loro osservazione è agevolata da un sistema di descrittori adatti a illustrare il comportamento atteso, dettagliati nelle schede di valutazione individuale.

Il SMVP dell'Ateneo si ispira ai seguenti principi:

- **chiarezza, trasparenza e pubblicità delle metodologie e dei criteri** utilizzati per la valutazione;
- **condivisione e affidabilità del processo di valutazione;**
- **equità di trattamento** tra i soggetti valutati.

Tali principi sono applicati mediante **meccanismi di calibrazione e di confronto che favoriscono la correttezza del processo valutativo** (cfr. § 1.4), consentendo di rendere la valutazione della performance più confrontabile, più trasparente e più condivisa, 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.

Tipologia di indicatore	Dimensioni di misurazione
Indicatori di impatto (outcome)	<i>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</i>
Indicatori di output	<i>misurano il risultato immediato al termine di un'attività o di un processo</i>
Indicatori di efficienza	<i>misurano il rapporto tra il risultato e le risorse impiegate (es. utilizzo risorse umane, capacità di spesa, costi unitari di servizio...)</i>
Indicatori di efficacia e qualità	<i>misurano la qualità effettiva (es.: tempestività, accessibilità, grado di copertura...) e quella percepita dagli stakeholder (customer satisfaction) rispetto all'erogazione di un determinato servizio</i>
Indicatori di economicità	<i>misurano la capacità dell'amministrazione di erogare i servizi attesi minimizzando i costi</i>
Indicatori di stato delle risorse	<i>misurano le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili dell'amministrazione</i>

Fig. 1 - Tipologie di indicatori utilizzabili per misurare le performance organizzative

## 1.2 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 coinvolti nei processi di pianificazione e valutazione tramite indagini di *customer satisfaction*, *focus group*, reclami, *social network*.
- 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 struttura amministrativa; 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.

### 1.3 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:

- **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. Ad ogni obiettivo è associato un indicatore e un *target*.
- **Monitoraggio intermedio:** il monitoraggio della performance organizzativa avviene a metà ciclo, tra giugno e settembre. 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 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 paragrafo 1.4.
- **Misurazione e valutazione finale:** a chiusura del ciclo annuale, si rilevano i valori degli indicatori e si quantifica il livello effettivo di raggiungimento del risultato (misurazione). Le informazioni raccolte sono poi analizzate e interpretate (valutazione): se il risultato corrisponde esattamente a quanto programmato, all'obiettivo è attribuito il massimo del punteggio assegnabile in relazione alla metrica adottata; nel caso in cui il *target* programmato non sia stato pienamente raggiunto, vengono analizzate le cause dello scostamento rispetto al valore atteso e viene formulata una valutazione congrua, tenendo conto dei fattori di contesto che hanno inciso sul mancato raggiungimento. La valutazione delle performance individuali è formalizzata nell'ambito del processo di *feedback* (cfr. § 1.4). La valutazione della performance organizzativa e la sintesi delle valutazioni di performance individuale sono rendicontate nella **Relazione sulle Performance** (approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di Valutazione, in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione, entro il 30 giugno dell'anno successivo al ciclo di riferimento).

La validazione della Relazione sulle Performance da parte del Nucleo di Valutazione è requisito necessario per la **corresponsione dei premi di performance** al personale contrattualizzato (ad esclusione dei collaboratori ed esperti linguistici). I criteri di attribuzione dei corrispettivi economici in funzione della valutazione delle performance assumono caratteri diversi in relazione all'area contrattuale e al ruolo ricoperto nell'organizzazione e sono oggetto di specifici accordi di contrattazione decentrata, ai quali si rimanda per i dettagli.

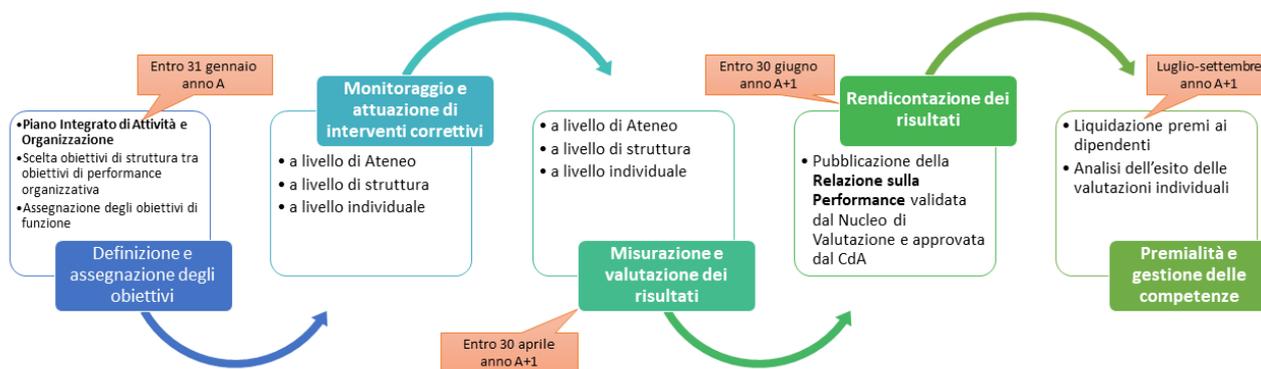


Fig. 2 - Attività e fasi del ciclo annuale delle performance

## 1.4 Processo valutativo: calibrazione e *feedback*

Per assicurare un certo equilibrio di applicazione del sistema della performance in tutte le strutture, i valutatori apicali (Direttore Generale, Dirigenti, Direttori di Dipartimento) sono tenuti ad applicare, sia in fase di pianificazione che di valutazione, **meccanismi di calibrazione**, tesi ad armonizzare la portata e la complessità degli obiettivi assegnati ai titolari di posizioni organizzative (ove previsti), e i criteri di valutazione finale dei risultati.

Per garantire la correttezza del processo valutativo, 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.

Inoltre, perché i metodi siano condivisi e tutti i soggetti pienamente partecipi, valutatori e valutati devono costantemente attuare il cosiddetto **processo di *feedback***, basato su **sistematici momenti di dialogo**, tesi a:

- **chiarire le aspettative sui risultati e sui comportamenti attesi**, adattare le richieste in funzione delle caratteristiche individuali della persona e dello specifico contesto lavorativo, nel rispetto di quanto indicato nel SMVP e nel PIAO, esplicitare gli elementi che sono oggetto di valutazione e i criteri con cui saranno valutati;
- **favorire il coordinamento organizzativo**, analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dai risultati e dai comportamenti attesi, riallineare le richieste e adottare i correttivi necessari;
- **confrontarsi sugli aspetti positivi e sulle aree di miglioramento** emerse dalla valutazione, individuare i percorsi di crescita professionale per i valutati.

Le modalità di svolgimento del processo di *feedback* sono affidate alla responsabilità dei valutatori, ma devono avvenire con sufficiente identificabilità almeno nelle principali fasi del ciclo (pianificazione, monitoraggio, valutazione). Questo aspetto deve essere tenuto in considerazione per verificare la correttezza del processo valutativo e la capacità valutativa del soggetto valutatore.

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).

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

La digitalizzazione del processo di gestione delle performance omogeneizza le procedure, semplifica i flussi documentali e permette un monitoraggio costante degli esiti.

L'applicativo **PERFORMANCE** è lo strumento informatico dedicato alla gestione del ciclo della performance (assegnazione obiettivi, monitoraggio e rendicontazione, valutazione). L'applicativo è accessibile con le credenziali uniche di Ateneo e con SPID. I messaggi inviati dal sistema all'indirizzo di posta elettronica istituzionale del dipendente hanno valore di notifica ufficiale. Qualora sia prevista un'azione sulla scheda da parte del soggetto valutato, il termine entro il quale quest'ultimo dovrà procedere sarà indicato nella notifica di sistema. Per consentire l'operatività delle varie fasi del ciclo, in caso di inerzia l'azione richiesta tramite notifica sarà compiuta in modo automatico alla scadenza. I termini relativi alla procedura di conciliazione all'esito della valutazione finale sono fissati nel paragrafo 3.7.

## 2. La performance organizzativa

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 performance istituzionale e la performance organizzativa tendono infatti 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.*

### 2.1 Dalla performance istituzionale alla performance organizzativa

I primari assi di sviluppo dell'Ateneo e l'impatto atteso sul valore pubblico 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 il ciclo della performance e quello di assicurazione della qualità (AQ)**, in coerenza con il modello AVA 3, e di conseguenza **tra obiettivi strategici e operativi**.

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 programmazione annuale dell'Ateneo**, declinata nelle altre sezioni del PIAO:

- **pianificazione annuale dei Dipartimenti:** definita nella Relazione Annuale del Dipartimento (sezione A – Piano di Sviluppo Dipartimentale) e riportata nella sezione "Valore Pubblico" del PIAO, esplicita il contributo di ciascuna struttura agli obiettivi strategici indicati dalla *governance* e, coerentemente con essi, la programmazione del personale docente e ricercatore. 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 nella 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 "Organizzazione e capitale umano" 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.

## 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 sotto-articolazioni 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.

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.

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 delle aree Operatori, Collaboratori, Funzionari ed 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** a presidio dirigenziale. Il Direttore Generale assume la responsabilità complessiva dei risultati conseguiti a questo livello, 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**: 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 generalmente misurati attraverso indicatori di stato di avanzamento, efficacia, efficienza.
- **di prestazione**: tesi al mantenimento e accrescimento della **qualità percepita dei servizi**, misurati, in attuazione dei principi della valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche descritti nelle Linee Guida n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, attraverso indicatori di *customer satisfaction*.

Le indagini di *customer satisfaction* attualmente erogate dall'Ateneo sono illustrate nell'Appendice 2. Laddove necessario, nuovi strumenti di rilevazione potranno essere affiancati in corso d'anno. Gli specifici item delle indagini utilizzati a fini valutativi sono pubblicati nelle **schede di customer satisfaction di struttura**, annualmente prodotte e rese disponibili nella sezione "Performance > Ciclo della Performance > Esiti delle indagini di *Customer Satisfaction*" del servizio DAF (<https://www.daf.unifi.it> - ad accesso autenticato).

In fase consuntiva la misurazione degli obiettivi di prestazione delle strutture viene effettuata sulla base di due elementi:

- **livello di soddisfazione generale**, ottenuto come sintesi con media ponderata di tutti gli item di valutazione della struttura; si considera **adeguato** un livello di soddisfazione **pari almeno a 4,0** (utilizzando la tradizionale scala di valutazione 1-6).
- **variazione del livello di soddisfazione rispetto all'anno precedente**: significativa se maggiore o uguale a 0,001.

Di conseguenza si originano quattro situazioni, valutate come indicato nella figura 3.

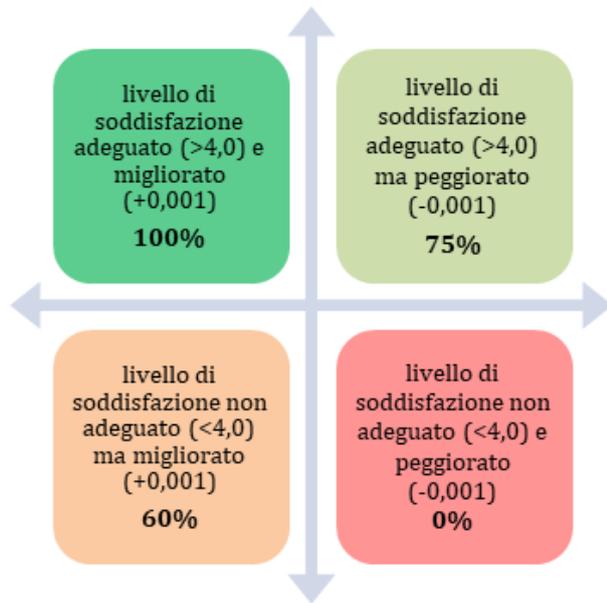


Fig. 3 - Metrica di valutazione degli indicatori di customer satisfaction

### 3. La performance individuale

La performance individuale rappresenta il contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

In linea con i modelli recentemente emanati dal Ministro della Pubblica Amministrazione<sup>4</sup>, questo aggiornamento del SMVP affianca alla tradizionale valutazione delle competenze comportamentali trasversali l'osservazione delle competenze tecnico-professionali, oggetto delle diverse sezioni della scheda di valutazione individuale (cfr. Appendice 3).

La valutazione delle competenze tecnico-professionali è rilevata a fini organizzativi e per la ricognizione dei fabbisogni formativi, ma non è inclusa nella valutazione complessiva annuale della performance individuale, e non determina quindi effetti sul calcolo di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance o sugli istituti contrattuali condizionati dalla valutazione individuale.

Il valore della performance individuale è accresciuto dall'attuazione di meccanismi di dialogo attraverso la pratica partecipativa del *feedback* (cfr. § 1.4), che consente di rafforzare la condivisione delle strategie e dei valori dell'ente e 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.

#### 3.1 Misurazione e valutazione della performance individuale

Con modi diversificati a seconda del livello di responsabilità del singolo, concorrono alla misurazione della performance individuale:

- le competenze trasversali e i **comportamenti organizzativi individuali**;
- il raggiungimento di specifici **obiettivi individuali** per il personale assegnatario degli stessi;
- la valutazione della **performance organizzativa negli ambiti di competenza**, secondo le metriche di valutazione presentate nel capitolo precedente (cfr. § 2.3).

Alla luce dei nuovi modelli di competenze trasversali per il personale delle pubbliche amministrazioni è stato aggiornato il **dizionario delle competenze comportamentali**, sinteticamente descritte in Appendice. Nelle schede di valutazione individuali, le competenze oggetto di valutazione, diverse a seconda dell'area professionale e del ruolo rivestito dal dipendente nell'organizzazione, sono corredate da alcuni indicatori di comportamenti specifici e osservabili, in base ai quali devono essere esplicitate ai soggetti valutati le aspettative del soggetto valutatore.

Il soggetto valutatore ha inoltre il compito di esplicitare ai soggetti valutati, singolarmente o collettivamente, gli obiettivi perseguiti nel proprio contesto lavorativo, sulla base delle diverse responsabilità e livelli di autonomia richiesti ai diversi ruoli.

Nelle strutture organizzative più complesse è incaricato della valutazione in qualità di **valutatore intermedio** il responsabile dell'unità organizzativa cui il dipendente afferisce, in virtù del principio per il quale la valutazione è effettuata da chi ha conoscenza diretta del soggetto valutato e delle attività svolte. Ai **valutatori apicali** (dirigenti dell'amministrazione centrale, Direttori di

---

<sup>4</sup> Decreti del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 settembre 2022, "[Linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica](#)", e del 28 giugno 2023, "[Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni](#)".

dipartimenti, Presidenti di Scuole) è affidato il ruolo, oltre che di valutatore diretto dei predetti responsabili, di **garante e supervisore** del processo valutativo nella struttura.

La valutazione individuale è espressa, **per ogni ambito previsto dalla scheda di valutazione** (cfr. Appendice 3), su una **scala qualitativa, corrispondenti alle seguenti modalità**:

➤ **nella sezione delle competenze e comportamenti organizzativi:**

<i>Punteggio</i>	<i>Modalità osservata di attuazione della competenza/comportamento</i>
1	Il comportamento agito non ha rispettato le aspettative.
2	Il comportamento agito ha rispettato parzialmente le aspettative.
3	Il comportamento agito ha prevalentemente soddisfatto le aspettative.
4	Il comportamento agito ha soddisfatto pienamente le aspettative.
5	Il comportamento agito ha soddisfatto tutte le aspettative, superando le attese o in condizioni particolarmente difficili.

➤ **nella sezione relativa all'obiettivo individuale:**

<i>Punteggio</i>	<i>Risultato dell'obiettivo</i>
1	L'obiettivo concordato non è stato attuato.
2	L'obiettivo concordato ha conseguito in parte il risultato previsto.
3	L'obiettivo concordato ha conseguito il risultato previsto.
4	L'obiettivo concordato ha conseguito il risultato previsto, superando le attese o in condizioni particolarmente difficili.

Le valutazioni qualitative così espresse sono rapportate in percentuale secondo la seguente scala di conversione:

<i>Ambito</i>	<i>Scala di valutazione</i>				
Comportamento	1	2	3	4	5
% corrispondente:	0%	50%	70%	90%	100%
Obiettivo individuale	1	2	3	4	
% corrispondente	0%	70%	90%	100%	

A tutte le competenze per le quali è prevista la valutazione dei comportamenti organizzativi è associato lo stesso peso. Il risultato complessivo per questa sezione corrisponde pertanto alla media aritmetica delle percentuali associate ai punteggi.

Per i ruoli organizzativi che prevedono l'assegnazione di obiettivi individuali (Dirigenti, EP e Funzionari con posizioni organizzative), la performance individuale corrisponde alla media ponderata delle valutazioni relative alle sezioni "comportamenti organizzativi" e "obiettivo di funzione", secondo le pesature previste per ciascun ruolo (cfr. oltre).

La valutazione complessiva della performance individuale è ritenuta negativa qualora la media riferita alla prestazione risulti inferiore al 50%. Per i dirigenti la valutazione negativa è definita secondo i livelli di merito individuati nel contratto integrativo (cfr. § 3.3).

### 3.2 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.

Per l'incarico del Direttore Generale, regolato da un contratto di diritto privato, secondo quanto stabilito dal DM del 30 marzo 2017, n. 194, la quota di retribuzione di risultato è prevista nella misura massima del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, da erogarsi in ragione dei risultati conseguiti. Il Consiglio di Amministrazione ha stabilito nella seduta del 27 gennaio 2023 (punto 4) i criteri di proporzionalità tra la valutazione della performance del Direttore Generale e la percentuale della quota di risultato da assegnare a chiusura del ciclo:

Valutazione individuale del Direttore Generale		Percentuale della quota di retribuzione di risultato
Dal	Al	
85,01%	100%	20%
75,01%	85%	15%
65%	75%	10%
al di sotto del 65%		0%

### 3.3 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. Questi comprendono anche gli obiettivi finalizzati alla promozione della trasparenza e alla prevenzione della corruzione. 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 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.

Per i Dirigenti, i criteri per la corresponsione della retribuzione di risultato, oggetto di contrattazione integrativa, sono stati definiti nel [contratto integrativo siglato il 13 ottobre 2022](#) che prevede la graduazione in cinque livelli di merito. Se la valutazione è negativa (livello di merito 5) al dirigente non verrà corrisposta alcuna retribuzione di risultato e sarà attivata la procedura di cui all'art. 41 del D. Lgs. 150/2009 e quanto previsto in materia di responsabilità disciplinare.

### 3.4 La valutazione del personale con posizioni professionali e organizzative

La valutazione individuale del personale appartenente alle aree Elevata Professionalità e Funzionari che riveste posizioni organizzative<sup>5</sup> 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%)**: viene concordato nel confronto tra valutatore e valutato (cfr. fig. 4), stabilendo in fase di pianificazione e riportando nell'applicativo di gestione delle performance le metriche per la valutazione.
- **Comportamenti organizzativi (50%)**: osservati e valutati dal Responsabile sovraordinato alla struttura a cui afferisce (cfr. fig. 4), 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.

---

<sup>5</sup> Ipotesi CCNL 2019-2021, art. 87 "Posizioni organizzative e professionali":

- comma 1. "le amministrazioni, sulla base dei propri ordinamenti ed in relazione alle esigenze organizzative e di servizio, possono conferire ai dipendenti dell'Area dei funzionari effettivamente in servizio, previo avviso interno, incarichi a termine di natura organizzativo-gestionale, specialistica o professionale che, pur rientrando nell'ambito delle funzioni dell'area di appartenenza, richiedano lo svolgimento di compiti di maggiore responsabilità e professionalità, anche implicanti iscrizione ad albi professionali, per i quali è attribuita una specifica indennità di posizione organizzativa".
- comma 2. "[...] i valori dell'indennità di cui al comma 1 sono ricompresi tra un minimo di Euro 1.033 ed un massimo di Euro 7.000 annui lordi per 13 mensilità, di cui un terzo è corrisposto a seguito della verifica positiva dei risultati conseguiti dal dipendente.

Soggetti valutati	Valutatori apicali	Valutatori intermedi
EP/Funzionari Responsabili amministrativi di Dipartimento	Direttore Generale	Direttore di Dipartimento
EP/Funzionari responsabili di unità organizzative	Dirigente	
Funzionari responsabili di unità funzionali	Dirigente	Responsabile unità organizzativa
Funzionari responsabili di Scuole	Presidente della Scuola	Responsabile amministrativo del Dipartimento
EP con responsabilità professionale	Dirigente / Direttore del Dipartimento	(Responsabile dell'unità organizzativa)
Direttori tecnici di Centro	Direttore di Dipartimento	Presidente di Centro

Fig. 4 - Soggetti valutatori del personale con posizioni professionali e organizzative

### 3.5 La valutazione degli Operatori, Collaboratori e Funzionari

La valutazione individuale del personale collocato in queste aree professionali che non abbia incarichi di natura organizzativo-gestionale 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. Particolari competenze comportamentali possono essere richieste qualora la persona ricopra incarichi di specifiche responsabilità (cfr. oltre).

Ciascun elemento insiste sulle due diverse quote del fondo per la premialità con le pesature stabilite in fase di contrattazione.

Al personale di queste aree possono essere assegnati incarichi di specifiche responsabilità che non sono soggetti a valutazioni aggiuntive rispetto a quella ordinaria.

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale in queste aree professionali coinvolge i responsabili di Unità di Processo, di Unità Funzionali e i Responsabili delle Scuole in qualità di valutatori intermedi (cfr. fig. 5).

Soggetti valutati	Valutatori apicali	Valutatori intermedi
Nelle strutture dell'amministrazione centrale	Dirigenti	Responsabile dell'unità organizzativa
Personale amministrativo nei Dipartimenti	Direttore del Dipartimento	RAD
Personale tecnico nei Dipartimenti	Direttore del Dipartimento	
Personale delle Scuole	Presidente della Scuola	Responsabile della Scuola
Personale nei Centri	Presidente del Centro	Direttore tecnico

Fig. 5 - Soggetti valutatori di Operatori, Collaboratori e Funzionari

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

La valutazione individuale necessita di un arco temporale minimo di osservazione nello stesso ruolo, da parte dello stesso valutatore, stabilito in sei mesi. **Per periodi di osservazione inferiori, si prevedono le seguenti fattispecie:**

<b>Casistica</b>	<b>Modalità di valutazione</b>
Il dipendente presta servizio per un periodo inferiore o uguale a 20 giorni (effettivamente lavorati, al netto di ferie e assenze)	La prestazione non è valutabile
Il dipendente presta servizio per un periodo compreso tra 21 e 40 giorni effettivamente lavorati	Sono valutati soltanto i comportamenti organizzativi
A seguito di mobilità interna il dipendente cambia sede di appartenenza e valutatore in corso d'anno (avendo trascorso nella prima sede meno di 6 mesi)	Il valutatore per l'intero anno sarà quello della sede in cui il dipendente avrà svolto il maggior numero di giorni lavorativi (al netto di ferie e assenze)
Ad un funzionario viene attribuita una posizione organizzativa (gestionale o professionale) in corso d'anno	Il funzionario ha due schede di valutazione nell'anno: funzionario e funzionario titolare di posizione organizzativa, riferite ai periodi contrattuali effettivi
Un dipendente funzionario accede all'area EP in corso d'anno, anche senza cambiare valutatore	Il dipendente ha due schede di valutazione nell'anno: una per funzionario, una per EP, riferite ai periodi contrattuali effettivi
Il dipendente funzionario o EP ricopre più posizioni organizzative in sedi diverse o con diversi valutatori durante l'anno	Ogni posizione organizzativa dà luogo alla relativa scheda di valutazione
Una posizione organizzativa è ricoperta per meno di 40 giorni (al netto di ferie e assenze)	Sono valutati soltanto i comportamenti organizzativi, non è assegnato un obiettivo di funzione

### 3.7 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 Dirigente dell'Area Persone e Organizzazione 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](mailto: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. Decorso 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).

### 3.8 L'attribuzione dei bonus delle eccellenze

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

Pertanto si prevede che:

- **Dirigenti:** nel rispetto delle previsioni del CCNL Personale dell'Area Istruzione e Ricerca, art. 50, e dell'art. 5 del CI 3 dicembre 2020, ai dirigenti che conseguono la valutazione più elevata in base al sistema di valutazione del merito (livello 1) è attribuita una ulteriore retribuzione di risultato pari al 30% rispetto al valore medio pro-capite delle risorse complessivamente destinate alla retribuzione di risultato. La quota massima di dirigenti a cui attribuire il bonus di eccellenza è fissata in **1 unità**, nel rispetto di quanto previsto al comma 5, art. 50, CCNL Area Istruzione e Ricerca 8 luglio 2019. In caso di *ex aequo* tra Dirigenti aventi diritto, viene data priorità al dipendente con maggiore anzianità di servizio nel ruolo presso l'Università degli Studi di Firenze, dando quindi rilievo alla professionalità espressa. In caso di ulteriore *ex aequo* viene presa in considerazione l'età anagrafica, privilegiando la maggiore età.
- **Operatori, collaboratori, funzionari, EP:** l'esatta misura della maggiorazione prevista nonché i criteri di individuazione del personale avente diritto al bonus, sono ogni anno oggetto di contrattazione integrativa e potrebbero dunque variare. Il CCI 13 maggio 2021 ha stabilito che il bonus sia attribuito ad **1 unità per ciascuna categoria**, nella misura del 30% del valore medio pro-capite del premio nell'anno di riferimento. Ai fini dell'individuazione dei beneficiari del bonus, si applicano i seguenti criteri da seguire fino allo scioglimento degli eventuali *ex aequo*, in ordine di applicazione per ciascuna delle categorie indicate:
  1. valutazione della performance individuale dell'anno di pertinenza (da intendersi, per operatori (ex B), collaboratori (ex C) e funzionari (ex D), limitata alla voce "comportamenti organizzativi");
  2. risultato della performance individuale del precedente anno in Ateneo: risulta assegnatario del bonus colui che, tra i pari merito del passo precedente, ha conseguito

- la migliore valutazione nel precedente anno;
3. valutazione ottenuta fino a un massimo di cinque anni precedenti: con questo sistema si intende premiare con il bonus i soggetti che hanno mantenuto alti livelli negli anni;
  4. età anagrafica, privilegiando la maggiore età;
  5. anzianità di servizio nell'area professionale (ex categoria): il bonus è attribuito al dipendente che può vantare il più lungo periodo di inquadramento nell'area presso l'Università di Firenze, dando quindi rilievo alla professionalità espressa;
  6. anzianità di servizio, intendendo questa volta di attribuire il bonus al dipendente che può vantare il più lungo periodo di inquadramento presso l'Università di Firenze, indipendentemente dall'area professionale ricoperta come personale tecnico-amministrativo. In questo modo, viene dato rilievo alla maggiore esperienza maturata nell'Amministrazione.

Qualora un dipendente vincitore del bonus sia già stato vincitore nella stessa area professionale nei due anni precedenti il bonus delle eccellenze sarà assegnato al dipendente successivo nella graduatoria di merito. Eventuali criteri aggiuntivi per il trattamento di casi specifici sono individuati nel decreto di attribuzione del premio.

## Appendice 1 - Dizionario delle competenze trasversali dell'Università di Firenze

Competenze trasversali per **personale dirigente** in base al modello di competenze dei dirigenti della PA italiana (DM 28 settembre 2022)

<b>Competenza trasversale</b>	<b>Descrizione</b>
<b>Visione strategica</b>	Leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione.
<b>Problem solving</b>	Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Pensiero sistemico</b>	Integrare i diversi elementi, fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio.
<b>Management / leadership</b>	Strutturare efficacemente le attività proprie ed altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie deliberate e gli obiettivi da perseguire.
<b>Empowerment, cura e sviluppo delle risorse umane</b>	Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.
<b>Guida del gruppo</b>	Coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza.
<b>Promozione del cambiamento</b>	Accogliere positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione dei processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità.
<b>Decisione responsabile</b>	Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability).

<b>Competenza trasversale</b>	<b>Descrizione</b>
<b>Orientamento al risultato</b>	Definire, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi, per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica.
<b>Gestione delle relazioni interne ed esterne</b>	Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.
<b>Negoziazione</b>	Ricerca, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolte. Promuovere, in modo credibile, la risoluzione costruttiva dei conflitti, ricomponendo le divergenze e i disaccordi tra gli interlocutori.
<b>Orientamento alla qualità del servizio</b>	Riconoscere le esigenze degli stakeholder interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.
<b>Tenuta emotiva</b>	Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.
<b>Self-development</b>	Ricerca il miglioramento continuo attraverso la riflessione sulle esperienze vissute, la messa in discussione, la richiesta di feedback costanti e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita, professionale e personale.
<b>Consapevolezza organizzativa</b>	Agire mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico.

Competenze trasversali per il **personale di qualifica non dirigenziale** (DM 28 giugno 2023)

Competenza trasversale	Aree di riferimento del settore pubblico e descrizione nel contesto UNIFI	Associazione al livello di responsabilità		
		Operatori Collaboratori Funzionari	Funzionari ed EP incarico gestionale	Funzionari ed EP incarico professionale
<b>Area "Capire il contesto pubblico"</b>				
<b>Problem solving</b>	Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Orientamento all'apprendimento e all'innovazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze da consolidare, in relazione ai cambiamenti e alle richieste del ruolo, attivandosi per acquisire le conoscenze e capacità tecniche necessarie.</li> <li>➤ Accogliere positivamente i feedback per correggere eventuali errori in un'ottica di miglioramento continuo.</li> <li>➤ Adeguarsi a nuove procedure o tecnologie affrontando i problemi legati alla loro gestione in modo costruttivo.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Area "Gestire le risorse pubbliche"</b>				
<b>Management / Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organizzare i processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità, in coerenza con gli obiettivi da perseguire.</li> <li>➤ Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione dei collaboratori, stimolandone l'impegno e promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza.</li> <li>➤ <u>Per le posizioni di responsabilità di risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche</u>, gestirle secondo criteri di efficienza ed efficacia, così da massimizzarne il valore.</li> </ul>		<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Empowerment, cura e sviluppo delle risorse umane</b>	Sapere riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.		<input checked="" type="checkbox"/>	

<b>Area "Interagire nel contesto pubblico"</b>				
<b>Orientamento al servizio / attenzione verso gli utenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Saper riconoscere e ascoltare le esigenze degli utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio.</li> <li>➤ Monitorare la qualità percepita delle azioni e riconoscere quando è necessario apportare miglioramenti.</li> </ul>	☑		☑
<b>Comunicazione</b>	Saper trasmettere informazioni e opinioni in modo chiaro ed efficace adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori, coinvolgendo gli interlocutori e rendendo agevoli l'interazione e la cooperazione per il raggiungimento degli obiettivi.		☑	☑
<b>Cooperazione e lavoro di gruppo</b>	Contribuire attivamente al raggiungimento degli obiettivi comuni, interagendo con i colleghi anche a distanza, condividendo le informazioni, valorizzando l'apporto altrui e riducendo le conflittualità.	☑		☑
<b>Area "Realizzare il valore pubblico"</b>				
<b>Autonomia e affidabilità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione</li> <li>➤ Operare in modo sistematico e ordinato per ridurre il rischio di errori e di battute d'arresto (ad es. chiedendo aiuto e sostegno se necessario).</li> </ul>	☑		
<b>Orientamento al risultato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ricercare attivamente risultati di qualità e attivarsi per correggere eventuali scostamenti dagli standard attesi.</li> <li>➤ Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e al miglioramento degli standard qualitativi.</li> <li>➤ Fronteggiare le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza in modo da ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni.</li> </ul>		☑	☑
<b>Flessibilità e iniziativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comprendere le esigenze organizzative, adattarsi alle situazioni e affrontare positivamente e proattivamente i compiti affidati.</li> <li>➤ Vedere come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività.</li> <li>➤ Mantenersi attivo e interessato al proprio lavoro e proporre idee e osservazioni nella propria area di competenza.</li> </ul>	☑		

## Appendice 2 – Quadro riepilogativo delle indagini di *Customer Satisfaction*

<b>Ambito</b>	<b>Utenza</b>	<b>Periodo di rilevazione</b>	<b>Impieghi</b>	<b>Note</b>
<i>PROGETTO GOOD PRACTICE</i>	Personale TA e CEL (PTA_CEL)	Febbraio	Pianificazione e valutazione della performance	
	Benessere organizzativo rivolta al PTA (BO)	Marzo	Valutazione del clima organizzativo	
	Personale docente, assegnisti e dottorandi (DDA)	Febbraio	Pianificazione e valutazione della performance	
	Studenti al 1° anno di corso (CS1)	Giugno-luglio	Pianificazione e valutazione della performance	Calcolato su un campione di 2.700 studenti invitati alla compilazione
	Studenti degli anni successivi (CS2)			Calcolato su un campione di 10.000 studenti invitati alla compilazione
<i>STUDENTI</i>	Servizi di supporto agli studenti (SERVSTUD)	Novembre-dicembre e aprile-maggio	Pianificazione e valutazione della performance	In concomitanza con la rilevazione GP, a circa 13.000 studenti è somministrato solo il questionario GP
	Valutazione e monitoraggio delle politiche e dei servizi UNIFI (VALMON)	Continuativa	Pianificazione della performance	
	ALMALAUREA profilo dei laureati	Continuativa	Pianificazione della performance	
	ALMALAUREA sbocchi occupazionali	Continuativa	Pianificazione della performance	
<i>DIPARTIMENTI</i>	Indagine sui servizi amministrativi dipartimentali	Dicembre	Pianificazione e valutazione della performance	
	Soddisfazione dei Direttori di Dipartimento rispetto ai servizi a presidio dirigenziale	Gennaio	Valutazione del Direttore Generale e dei Dirigenti	

### Appendice 3 – Esempio di scheda di valutazione individuale

Sezione anagrafica + sezione performance organizzativa						
Sezione competenze tecnico-specialistiche						
	Facoltativo	Da migliorare	Soddisfacente	Buono	Eccellente	
Competenza professionale		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Competenze digitali		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Conoscenze linguistiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Esigenze formative riscontrate nel processo di feedback:	.....					
	.....					
	.....					
	.....					
Sezione comportamenti organizzativi						
	relativo a incarico	Livello di soddisfazione rispetto alle aspettative:				
Competenza 1		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Competenza 2		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Competenza 3		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Competenza 4		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Competenza 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Competenza 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Competenza 7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Sezione obiettivo individuale						
<i>Personale EP/Funzionario con posizione organizzativa/professionale</i>						
Descrizione sintetica obiettivo		Livello di soddisfazione rispetto alle aspettative				
Indicatore: valore atteso:		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	