



Università degli Studi di Firenze

Università degli Studi di Firenze

Piano della Performance 2011

Firenze, Gennaio 2011

INDICE

| | |
|--|-----------|
| Quadro normativo e note metodologiche | 3 |
| Chi Siamo | 6 |
| Il ciclo della Performance | 11 |
| Gestione ed implementazione del Piano della Performance | 14 |
| L'analisi di contesto quale quadro di riferimento per l'analisi delle performance | 15 |
| Indicatori globali di Ateneo | 21 |
| definizione della lista degli indicatori e misurazione dei valori | |
| definizione di target | |
| individuazione degli obiettivi gestionali | |
| dagli obiettivi ai progetti e dai progetti ai risultati | |
| Le strutture decentrate | 25 |

- Quadro normativo e note metodologiche

Come noto le performance degli Atenei italiani sono valutate, a livello di sistema generale, fin dal 1995: quindi ben prima delle indicazioni del legislatore nel Dlgs. 150/2009 (*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*).

Infatti, la legge che ha introdotto il principio della distribuzione delle risorse finanziarie nazionali su base meritocratica e l'istituzione dei Nuclei di valutazione risale al 1993 (l. 537/1993): a questa sono seguiti altri interventi legislativi volti ad orientare le prestazioni al raggiungimento di obiettivi (in particolare, Legge 19 ottobre 1999, n.370, art.1 Nuclei di valutazione interna degli atenei; legge n. 43/2005 sulla Programmazione triennale). In base a tale ultimo provvedimento normativo, le Università, anche al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti, entro il 30 giugno di ogni anno e a decorrere dall'anno 2006, avrebbero dovuto adottare programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo ministeriali.

Le prescrizioni legislative, ulteriormente integrate dai decreti attuativi (D.M. 503/2007 e 362/2007), non hanno però sortito gli effetti auspicati, vale a dire non sono riuscite a rendere programmazione strategica e gestione per obiettivi modalità gestionali consolidate per il governo dell'Ateneo. Occorre, infatti, sottolineare che un cambiamento di tale portata implica innanzitutto un salto culturale degli amministratori che non può essere indotto solo attraverso l'emanazione di qualche norma ma richiede una profonda coerenza e determinazione del disegno politico complessivo di riforma e dell'azione di governo del sistema, nonché di un'effettiva implementazione di sistemi di programmazione e controllo. In assenza di adeguati strumenti gestionali, la valutazione dei risultati e la definizione di politiche incentivanti per il riparto dei fondi difficilmente realizzano gli effetti voluti.

Questo soprattutto se guardiamo a certe "pratiche" invalse a livello di decisore politico centrale: esiste infatti un'insanabile e dannosissima contraddizione tra la spinta all'adozione di logiche gestionali e di strumenti di programmazione e controllo e la situazione di estrema incertezza nella quale versano gli Atenei in relazione all'ammontare dei finanziamenti ordinari. Basti pensare al fatto che il Ministero, ben lungi dal comunicare l'ammontare del finanziamento ordinario per il triennio 2011-2013, ha dato comunicazione ufficiale in merito alla determinazione del finanziamento ordinario per l'anno 2010 solo nei primi giorni del 2011!

Le innovazioni previste dal Dlgs. 150/2009 si inseriscono nel contesto sopra delineato, cui va aggiunto un ulteriore elemento: il prossimo insediamento di una Agenzia nazionale di Valutazione ad hoc, l'ANVUR, sostitutiva del Comitato Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario (CNSVU), già prevista con legge del 2006. Esso riguarda, quanto a norme di principio, tutte le PA, ma ha a riferimento le Amministrazioni (o la parte di attività ad esse riconducibili) il cui personale è contrattualizzato. Peraltro, le Università, nella maggioranza delle loro strutture/articolazioni organizzative, sono caratterizzate da intreccio di attività accademiche (svolte da personale in regime di diritto pubblico, art. 3 Dlgs. 165/2001) e attività tecnico-amministrativo, svolte da personale in regime di diritto privato. Inoltre, titolare della funzione di indirizzo strategico negli Atenei è attualmente il Senato Accademico, mentre il Dlgs 150/2009 prende in considerazione solamente la funzione di indirizzo politico-amministrativo, affidata al Consiglio di Amministrazione.

In buona sostanza, è evidente la necessità di coordinare le norme generali contenute nel Dlgs 150/2009 con le norme speciali concernenti la programmazione e gli organismi indipendenti di valutazione, già

previsti per le Università con precedenti norme, per evitare duplicazioni di atti programmatori e di processi di valutazione, nonché incertezze normative e sovrapposizioni organizzative.

Di ciò ha preso atto la CiVIT (*Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche*) che, con delibera n. 9 del 12 marzo 2010, si è pronunciata proprio in tema di applicabilità del Dlgs 150/2009 alle Università, considerando che:

- lo stesso Decreto legislativo prevede l'emanazione di un DPCM ad hoc per il personale della Scuola e degli Enti di Ricerca per quanto concerne limiti e modalità di applicazione dei Titoli II (Misurazione, valutazione e trasparenza della performance) e III (Trasparenza e rendicontazione della performance),
- il raccordo con le esistenti Agenzie di valutazione - nel nostro caso l'ANVUR - richiede, a sua volta, uno o più DPCM,
- le Università sono già dotate di appositi strumenti di valutazione,

ha espresso l'avviso che le Università stesse non siano tenute ad istituire gli OIV (Organismi Indipendenti di Valutazione) e che ad esse si applichino soltanto le parti del Dlgs 150/2009 relative alla contrattazione collettiva.

La CiVIT ha concluso auspicando che, insediata l'ANVUR, si giunga rapidamente a definire le modalità di raccordo con essa, anche su impulso e proposte della CRUI.

Recentemente, con delibera 89/2010, la CiVIT, secondo quanto disposto dal Dlgs. 150/2009, ha emanato le linee di indirizzo per la predisposizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, da adottarsi da parte delle PA; in tale occasione non ha indicato le Università né tra i destinatari diretti né tra i soggetti pubblici tenuti a considerare gli indirizzi espressi quali linee-guida.

L'art. 2, punto r), della Legge di riforma del sistema universitario recentemente approvata ha poi ulteriormente stabilito che al Nucleo di Valutazione vengano attribuite, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Questo è il quadro generale di riferimento, che presenta non poche incertezze per quanto riguarda le Università: è questa la ragione per cui le soluzioni che verranno affacciate debbono considerarsi come avente natura assolutamente provvisoria e sicuramente non esaustive delle complesse problematiche che vengono normalmente sintetizzate con i termini "controllo di gestione" e/o "programmazione e controllo". Su queste tematiche bisognerà necessariamente ritornare in corso d'anno, anche il relazione all'insediamento del nuovo Nucleo di valutazione e alla preventivata costituzione di livelli organizzativi ad esse dedicati in via esclusiva.

Senza tralasciare il fatto che sono in atto contatti tra i tre principali Atenei toscani per verificare la possibilità di definire un sistema condiviso di valutazione delle performance: in disparte i vantaggi che potrebbero derivare dalla condivisione di risorse e strumenti, l'elemento che renderebbe altamente consigliabile un approccio comune è dato dalla possibilità di poter confrontare in futuro le performance di ciascuno con quelle degli altri.

E' comunque importante che l'Ateneo sappia cogliere, fin da ora, l'occasione del D.lgs.150/2009 per approfondire la riflessione sugli aspetti organizzativo-gestionali, spesso considerati marginali e poco

influenti rispetto alle performance didattiche e scientifiche. Non c'è nulla di più sbagliato: una insufficiente attenzione al presidio del contesto amministrativo porta fatalmente ad una compromissione anche delle funzioni tipiche di una Università.

A fronte della delibera della CiVIT e dell'evidente necessità di raccordo tra norme generali e norme speciali, si tratta altresì di provvedere ad una corretta distribuzione delle prerogative e delle responsabilità in materia di Piano delle performance in ambito universitario, qualora l'Ateneo decida di adottarlo.

Seguendo la falsariga del Dlgs 150/2009, si può ritenere che i compiti siano ripartibili come segue:

- *Direzione Amministrativa*: Auto-diagnosi organizzativa e gestionale di partenza, condivisa con i dirigenti e i responsabili di unità organizzative di tipo tecnico e/o amministrativo inserite anche in contesti in cui la responsabilità finale è accademica: predisposizione di una proposta di Piano di Performance. Bisogna porre particolare attenzione alle relazioni con le rappresentanze dei lavoratori, coinvolgendole – se necessario - anche oltre gli eventuali obblighi di informazione previste dai vigenti CCNL per la dirigenza e per il personale del comparto università;
- *Consiglio di Amministrazione*, quale organo di indirizzo politico-amministrativo: adozione del Piano della Performance su proposta della Direzione amministrativa di intesa con il Rettore, con l'indicazione degli obiettivi pertinenti e degli indicatori di misurazione dei risultati organizzativi (cioè dei risultati gestionali delle strutture).
- *Consiglio di Amministrazione*, sulla base di uno o più report del Direttore Amministrativo e delle risultanze del controllo di gestione: monitoraggio ed eventuali modifiche in itinere del Piano;
- *Consiglio di Amministrazione*: discussione della Relazione annuale sulla performance, predisposta dal Direttore Amministrativo, nella quale vengono esposti con riguardo all'anno precedente in forma consuntiva i risultati conseguiti e gli eventuali scostamenti;
- *Nucleo di Valutazione* (integrato da esperti, se non presenti nell'attuale composizione): definizione di un Sistema provvisorio di misurazione e valutazione, tenendo presenti, per quanto ritenute applicabili e coerenti con le attività dell'amministrazione universitaria, le linee di indirizzo espresse dalla CiVIT con delibera 89/2010; validazione, su tale presupposto, della Relazione consuntiva sul piano di performance.

- Chi siamo

L'Università di Firenze è un Ateneo giovane, ma con radici antiche: nata ufficialmente nel 1923, le sue origini risalgono allo Studium florentinum del 1321.

Nel tempo l'Ateneo ha progressivamente ampliato e diversificato la propria offerta formativa, raggiungendo una popolazione complessiva di circa 60.000 iscritti, di cui circa il 5% proveniente dall'estero, a conferma dell'attenzione e dell'apertura alla dimensione internazionale, e 1400 dottorandi di ricerca.

Con circa 2000 docenti e ricercatori e 1.500 tra tecnici e amministrativi, 750 assegnisti e quasi 100 ricercatori a tempo determinato l'Università di Firenze è strutturata in 12 Facoltà (Agraria, Architettura, Economia, Farmacia, Giurisprudenza, Ingegneria, Lettere e Filosofia, Medicina e Chirurgia, Psicologia, Scienze della Formazione, Scienze Matematiche Fisiche e Naturali, Scienze Politiche) che organizzano:

- 69 corsi di laurea (I livello),
- 70 corsi di laurea specialistica o magistrale (II livello);
- 6 lauree magistrali a ciclo unico

Nell'ambito della formazione post laurea, l'Università di Firenze propone anche:

- 84 master (45 di I livello e 39 di II livello),
- 87 corsi di perfezionamento
- 22 corsi di aggiornamento professionale
- 56 scuole di specializzazione

Sul territorio l'Università di Firenze è distribuita su quattro Poli, Scientifico a Sesto Fiorentino, Biomedico e tecnologico a Careggi, delle Scienze sociali a Novoli; mentre il Polo Umanistico ha varie sedi nel centro storico della città.

L'afferenza delle Facoltà ai diversi Poli è così distribuita:

Polo Centro Storico: Architettura, Lettere e Filosofia, Psicologia, Scienze della Formazione

Polo Scienze Sociali: Economia, Giurisprudenza, Scienze Politiche

Polo Biomedico e Tecnologico: Farmacia, Ingegneria, Medicina e Chirurgia

Polo Scientifico e Tecnologico: Agraria, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali

Organizzazione dell'Ateneo

| <i>Unità Amministrativa Centrale</i> | |
|--------------------------------------|--|
| Aree | 6 |
| Uffici | 47 |
| Area dei Servizi Informatici | 15 Uffici |
| Area dei Servizi Bibliotecari | 5 Biblioteche + Coordinamento Centrale Biblioteche |
| Museo di Storia Naturale | 6 Sezioni |

| <i>Poli Universitari</i> | | | | | |
|--------------------------------|-----------------------|--------|--------------|---------|-----------------|
| <i>POLO</i> | Uffici Amministrativi | Centri | Dipartimenti | Facoltà | Altre Strutture |
| Polo Biomedico e Tecnologico | 5 | 23 | 19 | 3 | 1 |
| Polo Scientifico e Tecnologico | 5 | 13 | 8 | 2 | 1 |
| Polo delle Scienze Sociali | 5 | 15 | 10 | 3 | 1 |
| Polo Centro Storico 1 | 5 | 12 | 12 | 4 | 0 |

La vocazione internazionalistica dell'Università di Firenze si esprime attraverso diversi circuiti: dalla promozione degli scambi studenteschi alla realizzazione di percorsi di studio che portano al conseguimento di un doppio titolo o di un titolo congiunto. Gli accordi di cooperazione interuniversitaria in vigore che prevedono la mobilità di studenti, oltre alla mobilità di docenti per collaborazioni scientifiche, sono più di 230 con altrettante Università di 63 diversi Paesi nel mondo; circa 60 accordi sono inoltre in fase di perfezionamento. Nell'ambito del programma LLP/Erasmus sono stati stipulati oltre 600 accordi di collaborazione con le Università partner partecipanti al programma.

Nell'ottica di una progressiva internazionalizzazione, e grazie alla valorizzazione degli studi in ambito europeo, nel 1999 l'Ateneo fiorentino è stato riconosciuto dall'Unione Europea "Polo universitario europeo", titolo che evidenzia la specializzazione dell'Università nell'ambito degli insegnamenti legati all'integrazione europea.

Con prospettiva simile l'Ateneo organizza corsi di dottorato internazionale, che ad oggi sono circa 10 in collaborazione con università europee ed extraeuropee. Firenze è inoltre presente nei progetti di internazionalizzazione del sistema universitario italiano, in particolare per la cooperazione con i paesi dell'area adriatica, ionica e balcanica, con i paesi dell'America Latina e con i paesi del bacino mediterraneo.

Sul piano della ricerca internazionale l'Università di Firenze ha un posto di rilievo ormai da anni, collocandosi tra le prime università in ambito nazionale, con numerosi progetti finanziati dall'Unione Europea, soprattutto nell'ambito del Programma Quadro di ricerca e sviluppo tecnologico dell'UE, che rappresenta il principale strumento della politica comunitaria nel settore della ricerca. Da segnalare, il Sistema bibliotecario di Ateneo, strutturato in sei grandi biblioteche: Biomedica, Scienze, Scienze Sociali, Scienze Tecnologiche, Umanistica e Biblioteca del Polo Universitario di Prato.

L'Ateneo fiorentino è dotato di numerose strutture polifunzionali, tra cui:

- 49 dipartimenti
- 10 Centri di Ricerca
- 16 Centri Interdipartimentali
- 22 Centri Interuniversitari
- Centro Servizi Informatici e Informativi dell'Ateneo Fiorentino
- Centro Servizi di Stabulazione degli Animali da Laboratorio

Partecipa, inoltre, a 32 Consorzi interuniversitari.

Da quest'anno ha dato vita al CsaVRI (Centro di servizi di ateneo per la valorizzazione dei risultati della ricerca e la gestione dell'incubatore universitario).

Il CsaVRI:

- cura e gestisce le attività dell'Ateneo in tema di brevetti, spin-off, monitoraggio e coordinamento del conto terzi di ricerca;
- coordina i Laboratori Università- enti esterni (e congiunti), ed eventuali altre attività delegate collegate ai predetti ambiti;
- cura l'avvio e la gestione amministrativa, finanziaria, tecnica e logistica dell'incubatore universitario fiorentino (che aiuta nuovi spin-off).
- Attraverso tali attività CsaVRI si propone di favorire:
 - contratti di ricerca, finanziamenti e prospettive occupazionali valide per giovani ricercatori;
 - la formazione di risorse organizzative a supporto delle infrastrutture di ricerca, spin-off e brevetti validi;
 - scambi fra conoscenze scientifiche e conoscenze operative, anche come stimolo all'avanzamento della frontiera della conoscenza;
 - la protezione della conoscenza scientifica pubblica ad uso universale;
 - l'avvio di percorsi lavorativi per l'innovazione.

L'Ateneo sostiene, inoltre, numerose e prestigiose istituzioni che operano nel tessuto sociale e culturale universitario ed extrauniversitario fiorentino, come

- il Centro Linguistico di Ateneo
 - il Centro di Cultura per Stranieri
 - il Museo di Storia Naturale, il più importante museo naturalistico italiano ed uno dei maggiori a livello internazionale
 - Firenze University Press, centro editoriale di Ateneo
 - Associazioni e Fondazioni tra cui il Teatro del Maggio Musicale Fiorentino
- Ospita la sezione di Firenze dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare e il Galileo Galilei Institute for Theoretical Physics.

Servizi di accoglienza, orientamento e prima informazione

Le attività di orientamento realizzate dall'Università degli Studi di Firenze si collocano a più livelli:

- A livello d'Ateneo

L'orientamento è coordinato, a livello centrale, dall'Ufficio Orientamento, Mobilità e Collaborazioni Studentesche che svolge soprattutto attività amministrative (back office).

- A livello di Facoltà

Per quanto riguarda le attività di orientamento e tutorato, le Facoltà assistono gli studenti su tematiche didattiche e curriculari, con il coordinamento di docenti di ruolo dell'Ateneo, eventualmente coadiuvati da tutor con laurea nei corsi di loro competenza. Per ogni Facoltà o, in alcuni casi per ogni Corso di Laurea, esiste un delegato per l'orientamento cui è possibile rivolgersi per ottenere informazioni di vario tipo (corsi e singoli insegnamenti, pre-corsi, valutazione e assolvimento dei debiti formativi, sostegni didattici per gli studenti disabili e gli studenti lavoratori, ecc.). Dal mese di settembre ogni Facoltà predispone un servizio d'accoglienza e orientamento presso la propria Presidenza.

- A livello di Polo

I Poli sono strutture di servizio a supporto della Didattica e della Ricerca, cui afferiscono Facoltà, Dipartimenti, Centri di ricerca e di Servizio. Agli uffici Servizi alla Didattica e agli Studenti di Polo possono rivolgersi gli studenti delle Facoltà afferenti per informazioni relative ai servizi offerti

dall'Ateneo. I Poli assistono gli studenti per quanto attiene all'orientamento e alle informazioni sui servizi loro disponibili (ad es. prima accoglienza per le matricole, informazioni di carattere generale e introduttivo per gli studenti delle scuole medie superiori, rapporti con l'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio), con il coordinamento di personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. I Poli presidiano le attività delle Segreterie Amministrative Studenti delle Facoltà afferenti.

Servizi bibliotecari

I Servizi bibliotecari dell'Università degli Studi di Firenze sono sviluppati e gestiti dal Sistema Bibliotecario di Ateneo che ha il compito di fornire a studenti, docenti e ricercatori il materiale documentario, sia in formato cartaceo sia elettronico, ed i servizi informativi a supporto della didattica e della ricerca.

Il patrimonio bibliografico

Le collezioni cartacee e le risorse elettroniche messe a disposizione degli utenti sono:

- oltre 4.350.000 volumi,
- 24.875 periodici cartacei,
- 51.492 periodici disponibili in formato elettronico,
- 260 banche dati consultabili gratuitamente dalle postazioni dell'Università,
- archivio e-print, l'archivio istituzionale dei documenti elettronici dell'Università degli Studi di Firenze che contiene il materiale didattico, rapporti tecnici, working papers, preprints, prodotti da docenti e ricercatori dell'Ateneo (1020 documenti).

Le biblioteche

Tutte le biblioteche e i fondi librari dell'Ateneo sono raggruppati attorno a cinque grandi strutture (Biomedica, Scienze, Scienze sociali, Scienze tecnologiche e Umanistica) che assicurano agli utenti i seguenti servizi:

- postazioni disponibili per gli utenti per le ricerche bibliografiche on-line,
- accesso al catalogo on-line,
- lettura e prestito del materiale bibliografico posseduto,
- fornitura elettronica di articoli di periodici posseduti,
- prestito interbibliotecario e document delivery per il materiale non posseduto in loco,
- convenzioni con le biblioteche dell'area fiorentina e toscana per i servizi agli studenti universitari,
- periodici elettronici,
- banche dati,
- servizi on-line per la ricerca e l'accesso ai full-text in formato elettronico attraverso la piattaforma Metalib Sfx,
- assistenza nelle ricerche bibliografiche,
- corsi strutturati gratuiti sull'uso dei nuovi strumenti per la ricerca e l'informazione (banche dati, periodici elettronici e siti Internet disciplinari),
- servizi per studenti disabili.

Servizi del Museo di Storia Naturale

Il Museo di Storia Naturale dell'Università degli Studi di Firenze, fondato nel 1775 dal Granduca Pietro Leopoldo, ma con il nucleo dell'Orto Botanico risalente addirittura al 1545, è attualmente, con i suoi 8 milioni di esemplari, il più importante museo naturalistico italiano ed uno dei maggiori a livello internazionale.

Costituito da sei sezioni dislocate in uno dei centri storici più belli del mondo, il Museo ospita reperti di straordinario valore scientifico e naturalistico: dagli erbari cinquecenteschi alle preziose cere del '700, dagli scheletri fossili di elefanti alle collezioni di variopinte farfalle, dai grandi cristalli di tormaline ai reperti atzechi, dalle imponenti sculture lignee all'infiorescenza più grande del mondo. Un contesto che coniuga, in maniera mirabile, natura, storia, scienza ed arte.

Servizi per gli studenti disabili

Al fine di garantire un miglior servizio di accoglienza per gli studenti con disabilità, l'Università degli Studi di Firenze, in linea con le indicazioni ministeriali in materia, svolge da tempo azioni mirate a fornire pari condizioni nel diritto allo studio, intervenendo in particolare per il superamento di ostacoli di ordine didattico e pratico che limitano il loro inserimento nel mondo universitario.

Gli studenti possono fare richiesta, utilizzando moduli appositamente predisposti, di attrezzature e sostegni didattici al CESPDP (Centro di Studio e Ricerca per le problematiche della Disabilità) che provvede alle esigenze degli studenti, anche in relazione alla disponibilità di bilancio dell'Ateneo. I possibili interventi dell'Ateneo rivestono carattere didattico e devono quindi svolgersi nell'ambito dei locali dell'Ateneo stesso.

- Centro di Studio e Ricerca per le problematiche della Disabilità

Costituito all'inizio del 2006, il Centro promuove e coordina studi e ricerche, nell'ambito della disabilità, programmando attività atte a migliorare la qualità di vita di studenti dell'Università degli Studi di Firenze che necessitano, in quanto diversamente abili, di strumenti e/o assistenza specifici per lo svolgimento della loro attività.

Opera in qualità di Servizio Accoglienza Studenti Disabili, per rilevarne le esigenze e per il coordinamento, il monitoraggio ed il supporto delle iniziative volte alla loro integrazione. Tale Servizio, operando secondo quanto previsto dalla legge 104 del 1992, integrata dalla legge 17 del 1999, fornisce allo studente, avente diritto e che ne faccia richiesta, interventi che riguardano la dotazione di attrezzature tecniche e sussidi didattici specifici, il servizio di tutorato, i servizi di assistenza didattica nonché iniziative volte ad individuare paritetiche condizioni di diritto allo studio.

Il CESPDP traduce in termini operativi, gli interventi finalizzati alla formazione e all'integrazione sociale degli studenti disabili. Si occupa dell'aspetto gestionale amministrativo-organizzativo, dell'analisi e del monitoraggio procedurale nonché del coordinamento delle attività connesse all'elargizione ed alla definizione degli opportuni stanziamenti di bilancio, in ottemperanza alle direttive ministeriali.

All'interno di ogni Facoltà vi sono docenti che svolgono il ruolo di Delegati per la Disabilità, che costituiscono il diretto punto di riferimento didattico per gli studenti universitari.

- Il ciclo della performance

Il Capo II del Decreto Legislativo n.150 definisce il ciclo della performance organizzativa ed individuale nell'ottica della definizione di uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale: qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

È prevista l'articolazione del ciclo della performance nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi;
- collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- premialità del merito;
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati.

Il Piano delle performance rappresenta lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance (articolo 4 del decreto). È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target. Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 1, del Decreto, il Piano è redatto con lo scopo di assicurare *“la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance”*, onde consentire la verifica interna ed esterna della *“qualità”* del sistema di obiettivi o, più precisamente, del livello di coerenza con i requisiti metodologici che, secondo il decreto, devono caratterizzare gli obiettivi.

In particolare, l'articolo 5, comma 2, del decreto richiede che gli obiettivi siano:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

La Fig. 1 mostra la rappresentazione del ciclo della performance che l'Ateneo intende implementare. I tre istogrammi verticali rappresentano le tipologie di intervento da attuare: misura e valutazione, pianificazione e azione. Nel riquadro orizzontale posto al centro sono evidenziati, in corrispondenza della colonna 'Misura e valutazione' gli elementi oggetto di misurazione e valutazione e, in corrispondenza della colonna 'Pianificazione', sono indicati i documenti da redigere a tali fini. A

seguire, l'azione produrrà risultati che verranno misurati e serviranno quale input per l'avvio di un nuovo ciclo. La figura evidenzia anche come il funzionamento dell'intero ciclo della performance necessiti di un pre-requisito fondamentale, ovvero l'esistenza di un adeguato sistema di supporto. I sistemi di supporto riguardano il sistema di misura delle prestazioni e la sua integrazione con i sistemi di valutazione, il sistema di reporting sulle prestazioni misurate e la tempestività degli strumenti di rendicontazione, la funzione di controllo di gestione e di audit, i sistemi di gestione dei rischi e degli eventi avversi, il sistema di rilevazione delle presenze, il codice etico, disciplinare e le indagini sul clima organizzativo.

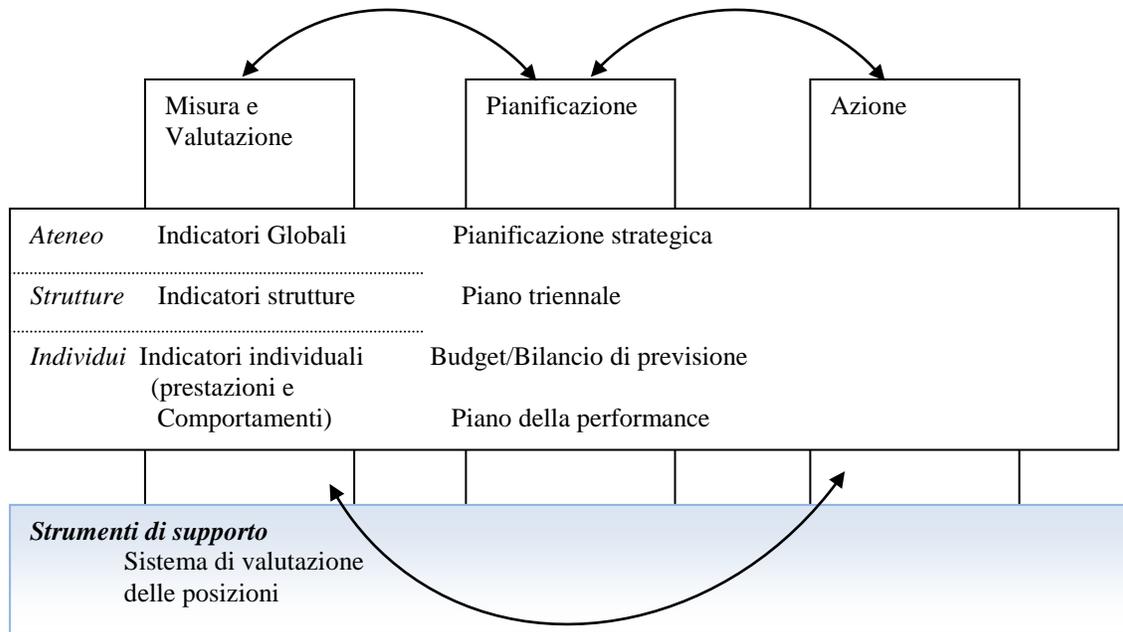


Fig. 1 – Il ciclo della performance

In relazione all'impostazione sopra esplicitata, l'implementazione del Piano della Performance deve rappresentare per l'Università di Firenze un mezzo attraverso il quale valorizzare la funzione gestionale dell'Ateneo. Tuttavia, il piano non può essere ad uso esclusivo dell'amministrazione, ma deve costituire uno strumento di governo e direzione dell'intero ateneo. In quest'ottica, verrà seguito il seguente approccio:

1. Misurazione iniziale:
 - a. identificazione degli indicatori globali di Ateneo;
 - b. misurazione dei valori (disponibili più recenti) e posizionamento dell'Ateneo rispetto al contesto nazionale/regionale;
2. Individuazione delle aree di miglioramento (benchmarking e valutazioni interne);
3. Condivisione con gli Organi di Governo;
4. Definizione di un numero limitato di obiettivi da parte della Direzione Amministrativa relativi alla struttura gestionale amministrativa e tesi a supportare/facilitare il raggiungimento dei target sub 2);

5. Predisposizione della mappa delle responsabilità;
6. Individuazione e attribuzione degli obiettivi ai responsabili;
 - a. condivisione;
 - b. identificazione indicatori;
 - c. attribuzione degli obiettivi.
7. Definizione del sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi;
8. Test e revisione del sistema.

- **Gestione ed implementazione del Piano della performance**

L'implementazione è un processo complesso, che non può limitarsi alla stesura di un documento programmatico, ma riguarda il presidio dell'intero ciclo di vita del piano, prevedendo meccanismi di condivisione, monitoraggio e revisione.

In particolare, occorre osservare quanto segue:

- l'implementazione deve avere un **carattere plurale** in relazione al fatto che il risultato che si vuole perseguire è il frutto dell'azione coordinata di diversi soggetti all'interno dell'organizzazione: il che comporta almeno la condivisione del piano ai diversi livelli e la formazione per i soggetti responsabili delle azioni del piano;
- si tratta del **primo piano** che l'Ateneo predispone e approva in modo formale ponendosi l'ambizioso obiettivo di un approccio completo a problematiche, seppur strettamente interconnesse, diverse e sicuramente complesse. Inoltre, per questo motivo, si tratta necessariamente di una **sperimentazione**. A prescindere dal naturale periodo di rodaggio che ogni nuovo strumento necessita prima di entrare a regime, molti degli elementi che dovrebbero costituire parte integrante del piano saranno disponibili in forma compiuta soltanto a partire dal secondo o terzo anno di esercizio.
- si deve infine ricordare che la realtà su cui si interviene ha un carattere fortemente dinamico ed è quindi necessario prevedere **monitoraggi e revisioni in itinere**. Essendo il primo anno, essi saranno particolarmente rilevanti in considerazione del carattere sperimentale sopra evidenziato e della ristrettezza dei tempi di elaborazione che ha impedito un'adeguata gestione della fase di condivisione.
- il principale obiettivo assegnato alla Direzione Amministrativa dell'Ateneo consiste nell'identificazione dell'assetto organizzativo maggiormente rispondente alle esigenze di efficacia e di efficienza garantendo i risultati attesi in un'ottica di servizio e di sviluppo. Pertanto, il recente avvicendamento della Direzione Amministrativa dell'Ateneo (settembre 2010) ha comportato l'analisi dell'attuale assetto allo scopo di rinnovare la struttura, di realizzare un **nuovo modello organizzativo** elaborando, nel contempo, un **nuovo e coerente piano degli obiettivi**.

In sintesi, dati i tempi ristretti, la mancanza di obiettivi strategici già individuati ed esplicitati, la riforma universitaria appena approvata che comporta una revisione dello Statuto e dell'organizzazione, il presente documento si pone quale rappresentazione della metodologia che si intende seguire per implementare il sistema di misurazione e valutazione di performance. La definizione puntuale degli obiettivi da raggiungere, sia globali dell'organizzazione che amministrativo-gestionali, verrà effettuata nei prossimi mesi dopo aver garantito il necessario livello di discussione e accordo con tutti i soggetti interessati tra cui, in particolare, il Nucleo di Valutazione di Ateneo, al quale l'art.2 della legge di riforma del sistema universitario attribuisce le funzioni previste per l'Organismo indipendente di valutazione della performance (art. 14 del Dlgs. n.150/2009).

E' largamente prevedibile che il processo di condivisione da attuare nei prossimi mesi porterà sicuramente ad una significativa revisione (inserimento di nuovi indicatori, modifica dei target, eccetera) del Piano, che si concluderà evidentemente con un nuovo passaggio in Consiglio di Amministrazione.

- L'analisi di contesto quale quadro di riferimento per l'analisi delle performance

Come già sopra ricordato, il Capo II del Decreto Legislativo n.150 definisce il ciclo della performance organizzativa ed individuale nell'ottica della definizione di uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale. Qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione, pertanto, non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

Idealmente, gli indicatori globali di Ateneo devono essere direttamente legati alla pianificazione strategica: devono servire a tenere sotto controllo gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'ateneo e non possono quindi prescindere da un ragionamento complessivo sulle priorità strategiche dell'organizzazione.

L'unico e ultimo documento di programmazione strategica dell'Università di Firenze, relativo al triennio 2007-2009, è stato però approvato nell'anno 2008.

Questa circostanza induce la necessità di ricavare gli indicatori globali di Ateneo dalle analisi effettuate in documenti più recenti dai quali si possano ricavare informazioni sul posizionamento dell'Ateneo: e quelli elaborati annualmente in sede ministeriale per l'attribuzione di quote di finanziamento e/o per segnalare comportamenti "virtuosi" da parte degli Atenei si lasciano preferire (per ragioni evidenti).

Un primo set di indicatori deriva direttamente dal modello di ripartizione dei fondi della programmazione, secondo quanto previsto dal D.M. 3 luglio 2007, n. 362 (Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2007-2009) e dal D.M. 18 ottobre 2007, n. 506 (Indicatori per la valutazione dei risultati); il MIUR ha pubblicato sul proprio sito internet le elaborazioni degli indicatori per la valutazione dei risultati per il triennio 2007/2009, individuati con riferimento alle aree di attività definite dall'art. 1-ter della legge n. 43/2005, ovvero:

- a) i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere;
- b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica;
- c) le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti;
- d) i programmi di internazionalizzazione;
- e) il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

Oltre che conoscere i valori assunti dagli indicatori, onde poter disporre di dati di partenza da poter confrontare con quelli rilevati annualmente, è utile ritornare un attimo anche sulle "raccomandazioni" contenute nelle *Linee generali di indirizzo per il triennio 2007-2009* emesse con il DM 3-7-2007 n. 362 e completate con il DM 18-10-2007 n. 506 (che identifica gli Indicatori quali-quantitativi necessari per il monitoraggio e la verifica dei risultati conseguiti) che, facendo puntuale riferimento alle cinque aree di intervento previste come obbligatorie per i piani triennali dei singoli atenei, suggerivano come "comportamenti virtuosi":

a) Per quanto riguarda "i corsi di studio da istituire e attivare (nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse) e quelli da sopprimere", procedere attraverso interventi di razionalizzazione (definiti come l' "insieme degli interventi mirati a ottimizzare e bilanciare il rapporto tra il numero dei corsi e il numero degli studenti - in relazione alle risorse disponibili e al

bacino d'utenza - in modo da minimizzare i casi di sovraffollamento ed evitare la proliferazione di corsi -non specifici- con basso numero di iscritti”) e qualificazione (ossia l’ “insieme degli interventi mirati a promuovere la qualità dell’offerta formativa e la sua coerenza con: a. le esigenze del mondo produttivo e dei servizi; b. le vocazioni e le tradizioni culturali e produttive del territorio; c. le potenzialità di ricerca, la tradizione scientifica dell’Ateneo e il relativo inserimento nella comunità scientifica internazionale”) dell’offerta formativa.

Le *Linee generali* 2007-09 esplicitano tra i possibili interventi di razionalizzazione:

- attivazione o rafforzamento di corsi di studio caratterizzati da più ampi margini di risorse dedicate rispetto a quelle essenziali indicate quali «requisiti minimi» («requisiti qualificanti»), anche mediante disattivazione o riduzione di corsi non specifici con una disponibilità di risorse molto prossima al livello indicato dai requisiti minimi;
- attivazione di corsi interfacoltà o interateneo in sostituzione di corsi di studio non specifici a basso numero di iscritti, al fine di sfruttare le economie di scala derivanti dall'utilizzo in rete di competenze e strutture disponibili;
- riduzione della disseminazione territoriale di sedi didattiche non coerenti col bacino d'utenza e in assenza di stabilità delle strutture necessarie.

Con riferimento agli interventi di qualificazione si suggerisce invece agli Atenei di procedere nella direzione dell’attivazione (o del rafforzamento) dei corsi di studio caratterizzati da:

- minori tempi di inserimento lavorativo dei laureati;
- coerenza con la tradizione scientifica e le attività di ricerca dell’Ateneo (in particolare per le lauree magistrali);
- minore frammentazione degli insegnamenti, incrementando il numero di CFU attribuito a ciascuno di essi;
- presenza di docenti e di studenti stranieri.

b) per quanto concerne il “**programma di sviluppo della ricerca scientifica**”, le *Linee di indirizzo* invitano le Università – “*sedi primarie della ricerca scientifica*” – a perseguire il potenziamento della ricerca libera e di base e della formazione per la ricerca; ma - contemporaneamente - esse devono concorrere, insieme al sistema delle imprese, in coerenza con le «Linee guida del Governo per il settore della ricerca scientifica e tecnologica» e le priorità indicate nel Programma nazionale per la Ricerca, all’incremento della competitività del Paese.

Secondo gli indirizzi espressi dal Ministero, le Università debbono in particolare promuovere e sostenere:

- i corsi di Dottorato di ricerca in settori strategici, mantenendo il collegamento con le imprese anche attraverso l’istituzione di specifiche borse di studio;
- le azioni di partecipazione alla rete dei distretti tecnologici;
- la creazione di *spin off*;
- la collaborazione con le imprese attraverso la messa a disposizione di servizi avanzati, di strumentazione e competenze nell’ambito di specifici contratti di ricerca;
- i rapporti tra Università e impresa (*industrial liaison offices*);
- la realizzazione di laboratori scientifici congiunti pubblico-privati.

c) Le “**azioni di sostegno e potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti**” si sostanziano nelle *Linee di indirizzo* nella prescrizione per gli Atenei – “*Le Università sono tenute*” -

ad adottare azioni specifiche per “assicurare un più stretto rapporto con la scuola secondaria superiore, con particolare riferimento ai servizi di orientamento, mirati anche a suscitare e sostenere l'interesse degli studenti per i corsi delle classi tecniche e scientifiche”.

Le azioni caldegiate dal Ministero insistono sulle seguenti tematiche, esplicitamente menzionate nelle *Linee di indirizzo*:

- Test per la valutazione della preparazione iniziale;
- Istituzione di corsi di recupero dei «debiti» iniziali;
- Realizzazione di servizi via web e di supporto a distanza alla didattica (*e-learning*).
- Formazione e selezione dei tutor;
- Esperienze di stage;
- Apprendimento delle lingue straniere;
- Studenti lavoratori e lavoratori studenti;
- Studenti iscritti a tempo parziale;
- Formazione permanente e/o riqualificazione di iscritti anche se già in possesso di titolo di studio universitario.

d) Con riferimento ai “**programmi di internazionalizzazione**”, le Linee di indirizzo sottolineano come l'internazionalizzazione debba essere perseguita in coerenza con gli impegni assunti nella dichiarazione di Bologna e con gli indirizzi della Commissione europea: ciascun Ateneo deve tendere a rendere più attrattiva l'offerta formativa per gli studenti stranieri e stimolare la ricerca scientifica secondo modelli in cui sia previsto il partenariato di Università di altri Paesi in regime di reciprocità.

Inoltre, il sostegno alla mobilità degli studenti italiani verso Atenei di altri Paesi e le misure di accoglienza di studenti stranieri, anche nell'ambito del Programma Erasmus ed Erasmus Mundus, costituiscono una priorità.

e) Per quanto riguarda la definizione del “**fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato**”, le Linee generali d'indirizzo 2007-09 si limitano a ricordare agli Atenei i seguenti obiettivi di Sistema (che vengono confermati anche in questa sede):

- riequilibrio nella composizione dei vari ruoli;
- miglioramento del rapporto studenti/docenti per Ateneo, Facoltà e Area scientifico-disciplinare;
- reclutamento di giovani leve di ricercatori, con particolare riferimento ad aree scientifiche strategiche

Le Linee generali 2007-09 non si limitano a fornire solo gli indirizzi del Governo centrale sulle cinque aree di intervento fissate dal DL 7/2005, ma vanno oltre, poiché contengono ulteriori forti indicazioni per gli Atenei (“*In ogni caso ciascun Ateneo deve*”):

- organizzare i propri bilanci su base (almeno) triennale
- adottare criteri per la valutazione della «stabilità» delle previsioni di bilancio
- prevedere una omogenea trattazione e presentazione dei dati relativi alla contribuzione studentesca
- stabilire che i costi del personale (di ruolo e non) debbono essere anche rapportati con le entrate complessive destinabili, individuando autonomamente limiti percentuali di riferimento
- operare verifiche costanti e prospettive relative ai rapporti tra spese di personale a tempo indeterminato e FFO e tra spese complessive destinate alle risorse umane ed entrate totali
- organizzare attività di *reporting* (evidenziando la composizione di entrate e uscite) ed operare analisi sulla composizione delle uscite

- rivedere, ove necessario e come propria scelta autonoma, il quadro complessivo della propria *governance*, al fine di rendere più efficace e più efficiente l'assetto decisionale e organizzativo dell'Ateneo.

Ritornando agli indicatori, la norma stabilisce che il Ministro monitora e valuta *ex post* i programmi delle Università, prendendo in considerazione i risultati della loro attuazione con riferimento ai miglioramenti o ai peggioramenti fatti registrare dagli “**Indicatori quali-quantitativi**”, tenendo conto che:

1. Per ciascun Indicatore viene calcolato un **Indice parziale** di variazione dei risultati, utilizzando **la differenza tra i valori dei singoli Indicatori rilevati alla fine del 2008 e la media dei risultati del triennio 2004-06**;
2. viene successivamente calcolato un **Indice parziale** di variazione dei risultati, utilizzando **la differenza tra i valori dei singoli Indicatori rilevati alla fine del 2008 e la media dei risultati del triennio 2004-06**;
3. i valori ottenuti vengono infine ulteriormente trattati, procedendo in particolare a una serie di normalizzazioni, necessarie affinché essi assumano valori compresi tra zero e uno

L'obiettivo finale è quello di ottenere un indice che sintetizzi la variazione complessiva dei risultati di un'Università rispetto alle altre in modo da poter effettuare confronti tra le *performance* realizzate dai vari Atenei.

Il DM 18-10-2007 n. 506 definisce 21 indicatori, correlandoli in modo univoco alle 5 aree di intervento descritte: ciascun Ateneo poteva autonomamente stabilire le ponderazioni da attribuire ai risultati nelle 5 aree, avendo in tal modo la possibilità di “scommettere” di più su alcune, a scapito delle altre. E di vere e proprie scommesse si trattava poiché – come abbiamo visto – le performance realizzate non erano considerate buone (o cattive) in assoluto, ma in relazione ai risultati raggiunti dal resto del Sistema; inoltre, il particolare sistema di misurazione che è stato proposto induceva a non puntare sui punti di forza, in quanto minori sarebbero presumibilmente stati i margini di miglioramento.

E' stato comunque stabilito che le ponderazioni potessero avvenire entro i limiti – minimo e massimo – del 10 % e 30 % per ciascuna area (in assenza di opzioni, si attribuiva un valore uniforme pari al 20 %).

Gli indicatori identificati dal Ministero, che vengono riproposti all'interno del piano delle performance 2011, sono i seguenti:

| <i>Indicatore</i> | <i>Formula</i> |
|-------------------|--|
| a1 | N. CdS in possesso dei requisiti qualificanti attivati nell' A.A. <i>t</i> / N. CdS attivati nell' A.A. <i>t</i> |
| a2 | N. Immatricolati ai corsi di laurea magistrale nell' A.A. <i>t</i> che hanno conseguito la laurea in un altro ateneo entro la (durata normale + 1 anno) / N. Immatricolati totali ai corsi di laurea magistrale nell' A.A. <i>t</i> |
| a3 | N. docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti i singoli CdS attivati nell' A.A. <i>t</i> / N. CdS attivati nell' A.A. <i>t</i> |

| | |
|----|---|
| b1 | N. docenti di ruolo che hanno avuto giudizio positivo su PRIN, FAR e FIRB nell'anno t / N. docenti di ruolo nell' anno t |
| b2 | N. borse di studio a concorso per D.R. n ell'anno t / N. corsi di D.R. attivati nell'anno t |
| b3 | N. borse di studio a concorso per D.R. finanziate dall'esterno nell'anno t / N. corsi di D.R. attivati nell'anno t |
| b4 | Uscite di bilancio per la ricerca scientifica nell'anno t / N. (docenti di ruolo + ric. a contratto) nell'anno t |
| b5 | Entrate di bilancio per la ricerca scientifica provenienti da entità esterne nell' anno t / Entrate di bilancio complessive per la ricerca scientifica nell'anno t |
| c1 | N. studenti con almeno 50 CFU acquisiti nell'A.A. t-1 iscritti al 2° anno dello stesso CdS nell'A.A. t / N. di studenti immatricolati nell' A.A. t-1 |
| c2 | N. studenti iscritti che hanno avviato una stage nell'A.A. t / N. studenti iscritti nell'A.A. t |
| c3 | N. laureati dell'anno t che hanno svolto uno stage post-laurea entro un anno dal titolo / N. di laureati nell'anno t |
| c4 | N. laureati dell'anno t che hanno trovato lavoro entro un anno dal titolo / N. di laureati nell'anno t |
| c5 | N. CFU acquisiti in apprendimento permanente nell' A.A. t / N. di CFU acquisiti nei CdS nell'anno t |
| d1 | N. studenti iscritti nell'A.A. t che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale / N. studenti iscritti nell'A.A. t |
| d2 | N. studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'A.A. t / N. studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'A.A. t |
| d3 | N. studenti stranieri iscritti ai corsi di D.R. nell'A.A. t / N. studenti iscritti ai corsi di D.R. nell'A.A. t |
| d4 | Entrate di bilancio acquisite mediante contratti o convenzioni con l'estero nell' anno t / Entrate di bilancio complessive (al netto di quelle in conto capitale e per partite di giro) nell'anno t |
| e1 | Costo del personale (di ruolo e non) nell' anno t / Entrate di bilancio complessive (al netto di quelle in conto capitale e per partite di giro) nell'anno t |
| e2 | Punti utilizzati per assumere nell'anno t ordinari e associati precedentemente non appartenenti all'Ateneo / Punti complessivamente utilizzati nell'anno t |
| e3 | Punti destinati a Facoltà con rapporto studenti-docenti di ruolo superiore alla mediana nazionale nell'anno t / Punti complessivamente destinati per il personale nell'anno t |
| e4 | Punti utilizzati per assumere nell'anno t ricercatori / Punti complessivamente utilizzati nell'anno t |

Ugualmente importanti risultano essere gli indicatori utilizzati ai fini della quota premiale al Fondo di Finanziamento Ordinario, peraltro parzialmente variati per l'anno 2010.

I risultati ottenuti dal confronto con altri Atenei sia ai fini dell'attribuzione dei finanziamenti ministeriali che da iniziative di benchmarking rappresentano un elemento di analisi fondamentale per individuare quali possano essere le azioni che l'Ateneo dovrà mettere in atto per migliorare le proprie performances. Tuttavia, occorre ribadire che la strategia dell'Ateneo non può fondarsi unicamente su confronti ma deve far riferimento anche alla declinazione della sua *mission* istituzionale e agli aspetti caratterizzanti le proprie peculiarità.

Un ulteriore ambito di analisi di grande importanza in relazione al miglioramento della performance organizzativa riguarda **il livello di dematerializzazione**. La dematerializzazione dovrebbe portare ad una riduzione dell'interazione fisica tra l'amministrazione e i diversi soggetti con cui questa normalmente interagisce (personale, studenti, fornitori), trasformando servizi e processi. Tale trasformazione dovrebbe far diminuire i costi, mantenendo intatte qualità e quantità dei servizi erogati. I benefici possibili sono quindi: il risparmio di risorse dedicate ad attività ripetitive e a scarso valore aggiunto, la riduzione di carta circolante, e una maggiore efficacia nell'erogazione del servizio. Tradurre queste prestazioni in indicatori misurabili non è semplice. Relativamente ai risparmi di costo di risorse umane, risulta spesso difficile quantificare il tempo "risparmiato" dall'informatizzazione. Questo è ancora più enfatizzato soprattutto nelle fasi di avvio, dove l'introduzione di un nuovo sistema può essere percepita come un maggiore onere anziché un alleggerimento. Nonostante queste difficoltà, la riduzione dei tempi risulta un elemento di sicura importanza.

Gli indicatori qui di seguito individuati rappresentano delle *proxy* del fenomeno da misurare:

1. N. verbali d'esame elettronici/N. verbali totali (elettronici + immessi manualmente)
2. N. docenti che hanno utilizzato la firma digitale nell'anno x/totale docenti
3. N. gare svolte attraverso procedure telematiche/totale gare svolte
4. N. reversali e mandati elettronici/ totale reversali e mandati emessi
5. N. fatture elettroniche/totale fatture emesse
6. N. MAV on line/totale MAV

INDICATORI GLOBALI DI ATENEO

- Definizione della lista degli indicatori e misurazione dei valori

Come già sopra evidenziato la natura del presente lavoro è essenzialmente metodologica. Pertanto la lista di indicatori identificati nella Tab.1 va intesa come provvisoria ed esemplificativa e dovrà essere oggetto di apposita verifica con gli organi di governo, in cui si lavorerà congiuntamente sia sulla definizione degli elementi di importanza prioritaria per lo sviluppo futuro dell'ateneo, sia sulla conseguente revisione degli indicatori globali preventivamente predisposti.

Pensando al piano come ad un documento triennale, l'identificazione degli indicatori globali dovrebbe essere la parte maggiormente onerosa per il primo anno, ma dovrebbe poi mantenere una certa stabilità negli anni successivi, con nuove sessioni di condivisione ed eventuali revisioni di dettaglio.

- Definizione di target

La definizione più analitica e puntuale degli obiettivi da raggiungere, sia globali dell'organizzazione che amministrativo-gestionali, verrà effettuata nei prossimi mesi dopo aver garantito il necessario livello di discussione e accordo con tutti i soggetti interessati tra cui, in particolare, il Nucleo di Valutazione di Ateneo, al quale l'art.2 della legge di riforma del sistema universitario attribuisce le funzioni previste per l'Organismo indipendente di valutazione della performance (art. 14 del Dlgs. n.150/2009).

Tab. 1 – Gli indicatori globali

| INDICATORI GLOBALI |
|--|
| Governance |
| 1. Sostenibilità finanziaria |
| • <u>Incidenza delle spese di personale:</u> |
| Spese personale/FFO: |
| a) Indice PROPER |
| b) Indice SPF/FFO effettivo |
| Spese personale/Entrate complessive |
| • <u>Autofinanziamento e autosufficienza finanziaria:</u> |
| Autofinanziamento/FFO |
| Entrate da autofinanziamento/Entrate totali |
| Equilibrio di cassa |
| Incidenza percentuale linee finanziamento |
| Autosufficienza finanziaria |
| • <u>Avanzo:</u> |
| Incidenza avanzo libero su totale entrate |
| Indice di indebitamento |
| Supporto alla didattica |
| • <u>Soddisfazione laureandi su esperienza universitaria nel complesso</u> |
| Indice di customer satisfaction dei laureandi |
| • <u>Tasso di occupazione (ad un anno dalla laurea)</u> |
| N. Laureati (ad un anno dalla laurea)occupati/N. Laureati totali nell'orizzonte di riferimento |
| Supporto alla ricerca |
| • <u>Attrattività finanziamenti competitivi</u> |
| Valore Fondi competitivi acquisiti/Entrate totali (al netto delle partite di giro) |
| Internazionalizzazione |
| • <u>Incidenza studenti immatricolati</u> |
| N. immatricolati stranieri/n. immatricolati totali |
| (calcolato per: laurea di primo o secondo livello, dottorato o specializzazione) |
| • <u>Incidenza studenti in mobilità</u> |
| Incidenza studenti in mobilità in ingresso |
| (n. studenti stranieri in mobilità in ingresso/totali studenti iscritti in corso) |
| Incidenza studenti in mobilità in uscita |
| (n. studenti in mobilità in uscita/totali studenti iscritti in corso) |
| • <u>Soddisfazione docenti e studenti su servizi di internazionalizzazione</u> |
| Indice di customer satisfaction valutato su personale docente |
| Indice di customer satisfaction valutato su studenti stranieri (o in mobilità in uscita) |

- Individuazione degli obiettivi gestionali

In relazione ai fini istituzionali dell'Università, la Direzione Amministrativa dell'Ateneo definisce le linee strategiche per l'Amministrazione identificando, anche in ottica pluriennale, quali saranno gli obiettivi gestionali, ovvero gli obiettivi per la struttura tecnico-amministrativa, per i dirigenti, per i responsabili di servizio, per le strutture decentrate nonché l'organizzazione dei servizi.

In generale, quali obiettivi della pianificazione verranno perseguiti:

- Qualità dei servizi;
- Soddisfazione dell'utente;
- Ricerca di un rapporto ottimale tra efficienza-efficacia;
- Riduzione dei costi attraverso:
 - i. Semplificazione delle procedure;
 - ii. Eliminazione funzioni e lavori duplicati;

Dopo aver definito gli obiettivi a medio – lungo termine, verranno formulati gli obiettivi di budget che traducono le scelte strategiche in un'articolazione operativa strutturata in programmi specifici di miglioramento. Essi si propongono di raggiungere determinati risultati nel periodo di riferimento e dovrebbero essere assegnatari di specifiche risorse. L'attivazione di nuove iniziative o progetti di miglioramento verrà valutata in relazione alle quattro seguenti prospettive integrate: prospettiva economico-finanziaria, prospettiva degli stakeholder, prospettiva dei processi interni-organizzazione, prospettiva della crescita-innovazione.

Ai processi di supporto attribuiti alle diverse aree di responsabilità verranno, inoltre, associati indicatori che rappresentano misure di efficienza ed efficacia delle attività svolte da utilizzare per confronti nel tempo e, se disponibili, con realtà organizzative omogenee.

Oltre alla valutazione dei risultati individuali e delle unità organizzative, verrà definito e introdotto un modello di valutazione dei comportamenti organizzativi.

Dagli obiettivi ai progetti e dai progetti ai risultati

Dopo aver definito gli obiettivi a medio – lungo termine, verranno formulati gli obiettivi di budget che traducono le scelte strategiche in un'articolazione operativa di natura gestionale, economica e finanziaria.

Essi devono soddisfare alcune specifiche caratteristiche: esprimere coerenza con le politiche dell'istituzione, essere frutto del lavoro prevalente di un'Area ma non di un'azione individuale, esprimere specificità e globalità, propositività, proattività, innovazione, proiezione, anticipare i bisogni e assicurare il coordinamento. Le caratteristiche degli obiettivi fanno riferimento ad una serie di fattori, quali l'essere:

- concreti, chiari ed espliciti;
- misurabili, quantificabili e quantificati;
- vantaggiosi, volti a migliorare situazioni acquisite;
- realizzabili, in rapporto alle risorse disponibili;
- tempificati (da attuare nell'arco di 1 anno);
- concordati/accettati come impegno comune.

E' in questo momento in discussione il Regolamento che si riproduce in allegato (All. A) e che identifica il percorso di definizione degli obiettivi e di verifica dei risultati: fatta salva naturalmente la possibilità di aggiustamenti nel corso dell'iter che porterà alla sua approvazione.

- **Le strutture decentrate**

Le strutture decentrate di un Ateneo (Facoltà, Dipartimenti, Centri, ecc), siano esse o meno a gestione autonoma, rappresentano una parte determinante del processo di valutazione delle performance dell'Ateneo. Esse coincidono con i 'centri di produzione' di un'organizzazione universitaria ovvero sono le strutture all'interno delle quali vengono svolti i suoi processi primari (didattica e ricerca). Pertanto, risultano assegnatarie della quota maggiormente significativa di risorse tecniche, economiche ed umane.

La valutazione della gestione amministrativa delle strutture decentrate dovrà pertanto da un lato, tenere conto del loro impatto sulla performance organizzativa generale dell'Ateneo, e dall'altro individuare una modalità per la rilevazione dell'efficacia/efficienza dell'azione individuale.

In relazione alle strutture decentrate, tuttavia, occorre evidenziare una problematica significativa e di non facile soluzione che rappresenta una peculiarità tipica dell'organizzazione universitaria cui lo spirito e la lettera del Dlgs.150/2009 non può applicarsi in modo eccessivamente schematico: la presenza di docenti/manager. Il Preside, il Direttore di Dipartimento o Centro, come è noto, è un docente designato con metodo elettivo. Si tratta, quindi, di cariche politiche, cui peraltro vengono attribuite specifiche ed estese responsabilità gestionali per un periodo di tempo limitato, sulla base di criteri di disponibilità personale e non necessariamente di competenze amministrative possedute e, spesso, in assenza di un riconoscimento di indennità di carica o simile.

Essendo docenti, quindi personale non contrattualizzato non possono essere considerati destinatari delle previsioni normative contenute nel Dlgs n.150/2009, ma a loro è affidata la valutazione del personale tecnico-amministrativo afferente alla struttura che dirigono.

E' uno dei tanti problemi che dovranno essere affrontati e risolti a livello nazionale.

All. A

UNIVERSITA' degli STUDI di FIRENZE

Bozza di

REGOLAMENTO PER L'INDIVIDUAZIONE DEI CRITERI DI ORGANIZZAZIONE, DI VALUTAZIONE E DI CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI

Sommario

- Art. 1 - **Finalità e principi**
- Art. 2 - **Tipologie di unità organizzative**
- Art. 3 - **Collegio di direzione**
- Art. 4 - **Contenuto delle posizioni**
- Art. 5 - **Attribuzione e revoca della responsabilità delle unità organizzative**
- Art. 6 - **Graduazione delle posizioni**
- Art. 7 - **Retribuzione di posizione**
- Art. 8 - **Retribuzione di risultato**
- Art. 9 - **Procedura di valutazione dei risultati**
- Art. 10 - **Definizione e programmazione degli obiettivi**
- Art. 11 - **Monitoraggio in itinere e revisione della programmazione degli obiettivi**
- Art. 12 - **Valutazione delle prestazioni**
- Art. 13 - **Disposizioni transitorie e finali**

Art. 1 - Finalità e principi

1. Il presente regolamento, in applicazione del principio della distinzione tra indirizzo e controllo da un lato, e attuazione e gestione dall'altro¹, definisce le linee fondamentali di organizzazione delle strutture tecnico-amministrative dell'Università di Firenze, individuando le tipologie organizzative di maggiore rilevanza e i modi di conferimento della titolarità delle stesse sulla base dei seguenti criteri:

- a) certezza delle competenze, delle attribuzioni e delle responsabilità in modo da garantire la legalità, il buon andamento e l'imparzialità dell'organizzazione e dell'azione amministrativa;
- b) funzionalità, rispetto ai compiti e ai programmi di attività, nel perseguimento degli obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità;
- c) flessibilità nelle determinazioni operative e gestionali;
- d) collegamento delle attività delle strutture amministrative, anche se decentrate, adeguandosi al dovere di comunicazione interna ed esterna;
- e) garanzia dell'imparzialità e trasparenza dell'azione amministrativa;
- f) armonizzazione degli orari di servizio e di apertura degli uffici con le esigenze delle diverse tipologie di utenza;
- g) orientamento ai risultati e valutazione delle performance;
- h) crescita professionale del personale, anche attraverso la definizione e l'attivazione di percorsi formativi specifici finalizzati alla costruzione di professionalità potenzialmente idonee a ricoprire tutte le posizioni organizzative.

2. L'organico di Ateneo del personale tecnico ed amministrativo ed i relativi criteri per l'assegnazione, una volta acquisiti i pareri e le indicazioni espressi dagli organismi eventualmente coinvolti nell'iter decisionale, sono approvati dal Consiglio di Amministrazione.

3. Il Direttore amministrativo, nell'ambito delle risorse programmate e degli indirizzi espressi dal Consiglio di Amministrazione, definisce con proprio provvedimento la struttura organizzativa dell'Amministrazione, nel rispetto dei principi di cui al precedente comma 1.

Art. 2 - Tipologie di unità organizzative

1. Le unità organizzative dell'Ateneo si distinguono in **unità organizzative di I° livello**, **unità organizzative di II° livello** ed **unità organizzative di vertice**.

2. Le **unità organizzative di I° livello** costituiscono i minimi aggregati di mezzi e persone aventi rilevanza esterna; per motivi di funzionalità, esse possono comunque avere una propria articolazione

¹ **D.Lgs. 30-3-2001 n. 165** "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche", **Art. 4** (Indirizzo politico-amministrativo. Funzioni e responsabilità):

"1. Gli organi di governo esercitano le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, definendo gli obiettivi ed i programmi da attuare ed adottando gli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni, e verificano la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti. (...)

2. Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

3. Le attribuzioni dei dirigenti indicate dal comma 2 possono essere derogate soltanto espressamente e ad opera di specifiche disposizioni legislative.

4. Le amministrazioni pubbliche i cui organi di vertice non siano direttamente o indirettamente espressione di rappresentanza politica, adeguano i propri ordinamenti al principio della distinzione tra indirizzo e controllo, da un lato, e attuazione e gestione dall'altro. A tali amministrazioni è fatto divieto di istituire uffici di diretta collaborazione, posti alle dirette dipendenze dell'organo di vertice dell'ente".

interna formalizzata; qualora non sussistano motivi organizzativi o gestionali che lo rendano impossibile, i procedimenti amministrativi sono attribuiti nella loro interezza ed integralità a tali unità.

Le *unità organizzative di I° livello* dipendono, di norma, dalle *unità organizzative di II° livello* o dalle *unità organizzative di vertice*.

Sono *unità organizzative di I° livello*:

- a. gli *Uffici* (costituiti, di norma, raggruppando insieme omogenei di competenze originali) o i *Servizi* (costituiti, di norma, per competenze originali di carattere generale, finalizzate a specifiche necessità che richiedono una peculiare organizzazione e prevalentemente rivolti a fornire risposte efficaci alle esigenze degli utenti, sia interni che esterni);
- b. le *strutture organizzative* espressamente assimilate ad *uffici* o *servizi* da atti del Direttore Amministrativo.

La decisione di procedere ad una graduazione delle *unità organizzative di I livello* in funzione della complessità relativa, anche ai fini della corresponsione di indennità di posizione/responsabilità, è rimessa alla Contrattazione Collettiva Integrativa.

3. Le *unità organizzative di II° livello* sono contraddistinte dall'integrazione dell'attività di diverse *unità organizzative di I livello*, o in termini di coordinamento delle stesse o in termini di conglobamento delle loro attività in una unica posizione organizzativa, ovvero dal radicamento all'interno di una posizione organizzativa di contenuti specialistici o particolarmente complessi, richiedenti elevata professionalità. Le *unità organizzative di II livello* dipendono, di norma, dalle *unità organizzative di vertice*.

Sono *unità organizzative di II° livello*:

- a. le *Divisioni* (che in ragione della dimensione complessiva con riferimento alle risorse assegnate e alle competenze attribuite si distinguono in *semplici* e *complesse*)
- b. le *strutture organizzative* espressamente assimilate alle divisioni da atti interni.

Qualora lo ritenga opportuno, il Direttore amministrativo può istituire punti organizzativi (denominati *coordinamenti*) di supervisione e/o coordinamento su materie specifiche e/o su processi trasversali a più unità organizzative di I° e di II° livello da ricondurre a logiche unitarie, affidandoli ad un responsabile che è comunque anche tenuto a dirigere una divisione.

4. Le *unità organizzative di vertice* sono strutture di livello dirigenziale finalizzate all'attuazione di obiettivi e progetti specifici loro assegnati dal Direttore amministrativo sulla base degli obiettivi, delle priorità, dei piani, dei programmi e delle direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione definite dagli organi di governo: a tale scopo, i dirigenti responsabili sono preposti alla direzione, coordinamento e controllo delle attività di unità organizzative di I° e di II° livello omogenee per materie trattate.

Sono *unità organizzative di vertice*:

- a. le *Aree* (che in ragione della dimensione complessiva con riferimento alle risorse assegnate e alle competenze attribuite si distinguono in *semplici* e *complesse*);
- b. le *strutture organizzative* espressamente assimilate alle aree da atti interni.

Se ragioni organizzative consigliano l'aggregazione di più aree dirigenziali, il Direttore amministrativo può proporre la costituzione di *Direzioni*, affidandole ad un dirigente di ruolo: quest'ultimo mantiene comunque anche la direzione di almeno un'area.

Nelle *Direzioni* possono trovare posto anche unità organizzative di I° e di II° livello esterne alle Aree.

Art. 3 - Collegio di direzione

1. Il *Collegio di direzione* coadiuva il Direttore amministrativo nelle funzioni ad esso direttamente attribuite dallo Statuto e dalla normativa vigente.

2. Il *Collegio di direzione* svolge il ruolo di coordinamento e programmazione delle attività delle Aree nel loro complesso, al fine di garantire un'azione amministrativa efficace, verificandone la congruenza con gli obiettivi fissati.

3. Il *Collegio di direzione* effettua un monitoraggio costante e verifiche periodiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi fissati e decide in merito alle azioni da realizzare.

4. Le riunioni del *Collegio di direzione* sono periodiche.

5. Il *Collegio di direzione* predispone annualmente il documento di budget per l'insieme delle strutture amministrative da proporre ai competenti organi.

Il *Collegio di direzione* è composto da:

a. il Direttore amministrativo, che lo presiede;

b. i dirigenti dell'Università di Firenze, se non collocati a disposizione o in aspettativa.

6. Il Direttore amministrativo designa tra i membri del *Collegio di direzione* il Direttore amministrativo vicario, che lo sostituisce nei casi di impedimento o di assenza.

7. Per particolari problematiche e per dare attuazione a specifici programmi, alle riunioni del Collegio di direzione possono partecipare anche i Responsabili delle unità organizzative di I° e di II° livello.

Art. 4 - Contenuto delle posizioni

1. Al responsabile di *unità organizzative di I° livello* è richiesta la piena conoscenza delle attività e dei processi che si svolgono al loro interno, con capacità di organizzare soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente e gestionalmente corrette, garantendo l'integrazione tra procedure connesse anche se esterne all'unità diretta.

2. La responsabilità di una posizione di I° livello comporta la responsabilità dei procedimenti attribuiti all'unità organizzativa, della correttezza amministrativa, tecnica e normativa degli atti emessi dall'unità organizzativa e dei risultati dalla stessa conseguiti; il responsabile della posizione deve provvedere altresì alla distribuzione dei compiti e delle responsabilità tra gli eventuali collaboratori ed al controllo sulla loro attività.

3. Al responsabile di *unità organizzative di II° livello* è richiesta una competenza settoriale, la capacità di individuare ed adottare soluzioni di problemi complessi di carattere organizzativo e/o professionale; il medesimo è responsabile in ordine alla qualità ed economicità dei risultati ottenuti.

4. La responsabilità di una posizione di II° livello, per la quale è necessaria la qualifica apicale prevista dal CCNL del personale tecnico-amministrativo, comporta i seguenti compiti e poteri:

a) l'assunzione delle responsabilità procedurali che fanno capo alla Divisione; qualora la Divisione svolga la funzione di coordinamento di più posizioni organizzative di I livello, rispetto alle stesse tale responsabilità è limitata ai procedimenti che siano ad esse trasversali;

b) su delega, anche di carattere generale, del dirigente dell'Area, adozione di provvedimenti finali vincolati relativi ai procedimenti amministrativi che fanno capo alla propria Divisione; su delega specifica del Dirigente dell'Area la possibilità di adottare provvedimenti finali di natura discrezionale, anche comportanti una spesa diretta aggiuntiva rispetto a quelle indirette di carattere generale e gestionale, sia che essi riguardino la fase di impegno sia quella di autorizzazione alla liquidazione del corrispettivo;

c) provvedere, su delega del dirigente dell'Area, alla gestione del personale e delle risorse strumentali assegnate alla propria Divisione ed alle unità che da essa eventualmente dipendono;

d) qualora alla Divisione facciano capo posizioni organizzative di I livello, sovrintendere, coordinare e controllare l'attività delle medesime unità organizzative e dei responsabili dei procedimenti amministrativi, anche con poteri sostitutivi in caso di inerzia;

5. Al responsabile di *unità organizzativa di vertice* è richiesta una competenza intersettoriale, la capacità di gestire situazioni complesse, di governare conflitti, di formare e motivare il personale, di delineare strategie, di introdurre innovazioni, di rappresentare adeguatamente l'istituzione nei rapporti con l'esterno, di conseguire i risultati programmati e di ottimizzare le risorse affidate.

6. La responsabilità di una posizione di vertice, per la quale è necessaria la qualifica dirigenziale, comporta i seguenti compiti e poteri:

- a) attuare i piani e i programmi definiti dagli organi di governo dell'Ateneo, adottando tutti i necessari atti, ivi compresi quelli a rilevanza esterna;
- b) dirigere, coordinare e controllare l'attività delle unità organizzative di II° livello e di quelle di I livello che dipendono direttamente dall'Area, nonché dei responsabili dei procedimenti amministrativi, anche con poteri sostitutivi in caso di inerzia;
- c) provvedere, nel caso di procedimenti trasversali a più Divisioni o a più unità organizzative di I livello che fanno parte della propria Area, ad indicarne il relativo responsabile; nel caso di procedimenti trasversali tra più Aree, provvedere a concordare con gli altri dirigenti coinvolti, sull'individuazione del relativo responsabile;
- d) programmare nella loro globalità le attività della struttura organizzativa affidata e intervenire nei processi operativi e decisionali;
- e) fornire risposte e soluzioni su problematiche complesse di carattere generale, con avocazione in caso di inerzia o di dimostrata deviazione dagli obiettivi programmati, delle unità organizzative coordinate;
- f) curare l'attuazione dei progetti e delle gestioni assegnati dal Direttore amministrativo, adottando, anche per il tramite delle unità organizzative che dirigono, i relativi atti e provvedimenti amministrativi ed esercitando autonomi poteri di spesa sulle risorse assegnate e di acquisizione delle entrate;
- g) formulare proposte ed esprimere pareri al Direttore amministrativo ed agli organi di governo;
- h) provvedere alla gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali assegnate agli uffici diretti, secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità, attribuendole alle unità che compongono l'Area di pertinenza ;
- i) verificare periodicamente i carichi di lavoro e la produttività degli uffici;
- j) gestire per obiettivi con conseguente verifica dei risultati;
- k) favorire e stimolare una responsabile partecipazione di tutto il personale assegnato, promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza;
- l) promuovere ogni utile iniziativa diretta al miglioramento dei servizi;
- m) assumere le decisioni a contrattare nei termini previsti dal *Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità* nei limiti dei fondi e degli eventuali capitoli di spesa su cui hanno diretta responsabilità ed autonomi poteri di spesa e nelle materie di competenza;
- n) provvedere a nominare, se richiesto dalle norme, il responsabile del "procedimento contrattuale" e proporre al Direttore amministrativo i nominativi degli esperti delle commissioni preposte allo svolgimento delle relative procedure concorsuali, assumendo tutte le successive iniziative necessarie per verificare l'esattezza degli adempimenti contrattuali e la qualità delle prestazioni cui è strettamente collegata la soddisfazione dell'utenza;
- o) svolgere tutti gli altri compiti delegati dal Direttore amministrativo, e possibilità di delegare ai Responsabili delle Divisioni dirette, parte delle loro competenze, secondo quanto previsto dal presente Regolamento e dalle norme nel tempo vigenti.

Art. 5 - Attribuzione e revoca della responsabilità delle unità organizzative

1. La responsabilità delle unità organizzative di I e di II livello sono attribuite, e possono essere revocate, dal Direttore amministrativo, anche su proposta del Collegio di direzione, nel rispetto dei

criteri e secondo le modalità fissate dai regolamenti interni e dai Contratti collettivi nazionali ed integrativi, a personale appartenente al comparto tecnico ed amministrativo.

2. La responsabilità delle unità organizzative di vertice è conferita dal Direttore amministrativo, sotto forma di incarico, al personale appartenente ai ruoli dirigenziali dell'Università degli Studi di Firenze.

3. Per il conferimento di ciascun incarico di funzione dirigenziale si tiene conto, in relazione alla natura e alle caratteristiche degli obiettivi prefissati, delle attitudini e delle capacità professionali del singolo dirigente, valutate anche in considerazione dei risultati conseguiti con riferimento agli obiettivi fissati nella programmazione triennale del Consiglio di amministrazione e nelle direttive e negli altri atti di indirizzo del Rettore.

4. Con il provvedimento di conferimento dell'incarico, sono individuati l'oggetto dell'incarico, gli obiettivi generali da conseguire, con riferimento alle priorità, ai piani e ai programmi definiti dal Consiglio di Amministrazione e dagli organi di vertice dell'Ateneo nei propri atti di indirizzo ed in particolare nel Piano triennale, il trattamento economico e le modalità per la sua determinazione, la durata dell'incarico stesso, che deve essere correlata agli obiettivi prefissati e che, comunque, non può essere inferiore a tre anni né eccedere il termine di cinque anni. Gli incarichi sono rinnovabili.

5. Nel corso dell'incarico, gli obiettivi affidati al dirigente sono annualmente integrati e declinati, in occasione della approvazione del bilancio preventivo da parte del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore amministrativo: contestualmente alla definizione degli obiettivi annuali, che rappresentano il principale oggetto della valutazione della attività dei dirigenti stessi nei termini e con le modalità stabilite dai regolamenti e dagli accordi di Ateneo, il Consiglio determina il budget ad essi assegnato, in termini di risorse umane, materiali ed economico-finanziarie, con particolare riferimento alle risorse finanziarie ed agli eventuali capitoli di spesa su cui essi hanno diretta responsabilità e autonomi poteri di spesa.

6. Nel caso in cui la dotazione organica complessiva dei ruoli di cui al comma 2 non sia sufficiente a garantire la copertura degli uffici di livello dirigenziale già previsti dal Consiglio di Amministrazione nell'ambito degli atti di programmazione di cui all'articolo 1 comma 3 del presente regolamento, il Consiglio stesso provvede annualmente, in sede di bilancio preventivo, a destinare la quota di risorse necessarie per l'attivazione di contratti di lavoro subordinato a tempo determinato con dirigenti.

7. Gli incarichi di cui al comma precedente possono essere conferiti, entro il limite dell'otto per cento della dotazione organica dei ruoli della dirigenza di cui al precedente comma 2, con contratti di lavoro subordinato a tempo determinato ai soggetti indicati dal presente comma. La durata di tali incarichi, comunque, non può eccedere, il termine di cinque anni. Tali incarichi sono conferiti a persone di particolare e comprovata qualificazione professionale, che abbiano svolto attività in organismi ed enti pubblici o privati ovvero aziende pubbliche o private con esperienza acquisita per almeno un quinquennio in funzioni dirigenziali, o che abbiano conseguito una particolare specializzazione professionale, culturale e scientifica desumibile dalla formazione universitaria e postuniversitaria, da pubblicazioni scientifiche o da concrete esperienze di lavoro maturate, anche presso amministrazioni statali, ivi compresa l'Università degli studi di Firenze, in posizioni funzionali previste per l'accesso alla dirigenza, o che provengano dai settori della ricerca, della docenza universitaria, delle magistrature e dei ruoli degli avvocati e procuratori dello Stato. Per il periodo di durata dell'incarico, i dipendenti delle pubbliche amministrazioni sono collocati in aspettativa senza assegni, con riconoscimento dell'anzianità di servizio.

8. Il limite dell'otto per cento della dotazione organica dei ruoli della dirigenza di cui al precedente comma 7 può essere derogato solo a condizione che il Consiglio di Amministrazione abbia contestualmente deliberato il reclutamento di un dirigente a tempo indeterminato da realizzarsi in coincidenza con la scadenza del contratto a tempo determinato.

9. L'individuazione delle candidature per gli incarichi di cui al precedente comma 7 avviene a seguito di avviso pubblico.

10. La selezione per gli incarichi di cui al comma precedente è realizzata secondo le modalità previste dal *Regolamento per l'affidamento di incarichi di funzioni dirigenziali* dell'Università degli Studi di Firenze di cui al D.R. n. 556 del 19-6-2002 (e s.m.i.).

11. Il candidato prescelto sottoscrive un contratto individuale nel quale sono stabiliti l'oggetto, gli obiettivi da conseguire e le modalità di verifica, le modalità della prestazione, le cause di anticipata risoluzione, la durata ed il trattamento economico.

Art. 6 - Graduazione delle posizioni

1. Le posizioni organizzative sono graduate in base alla complessità relativa, misurata utilizzando fattori oggettivamente dimostrabili e di semplice rilevazione.

2. La complessità è misurata assumendo come valore-base la dimensione complessiva, rappresentata dalla quantità e qualità delle risorse umane stabilmente afferenti; quantità e qualità sono espresse in termini di punti-budget, secondo i seguenti valori convenzionali:

| | |
|-----------|----------|
| Dirigente | 65 punti |
| Cat. EP | 40 punti |
| Cat. D | 30 punti |
| Cat. C | 25 punti |
| Cat. B | 20 punti |

3. Il valore-base costituito dalla sommatoria dei punti-budget riferito al personale attribuito all'unità organizzativa è moltiplicato per i fattori di complessità rappresentativi dell'articolazione interna, del volume delle risorse finanziarie gestite, dei riconoscimenti esterni, della certificazione di qualità, delle funzioni tecniche specialistiche, delle probabilità di contenzioso e della rilevanza strategica.

4. L'articolazione interna è misurata dalla sommatoria dei punteggi ottenuti attribuendo a ciascuna unità organizzativa valore 1, se di I° livello, e valore 2, se di II° livello.

Il relativo fattore di complessità è assegnato nel modo seguente:

| <u>Valori</u> | <u>Fattore</u> |
|----------------------|-----------------------|
| | 1 |
| | 1,1 |
| | 1,2 |
| | 1,3 |
| | 1,4 |
| | 1,5 |

5. Le risorse finanziarie gestite sono annualmente rappresentate dalla media delle spese ordinate nell'ultimo triennio.

Il relativo fattore di complessità è assegnato nel modo seguente:

| <u>Valori</u> | <u>Fattore</u> |
|----------------------|-----------------------|
| | 1 |
| | 1,1 |
| | 1,2 |

| | |
|--|-----|
| | 1,3 |
| | 1,4 |
| | 1,5 |
| | 1,7 |
| | 2 |

6. I riconoscimenti esterni possono riguardare una qualsiasi delle unità di personale afferenti alla struttura considerata e si riferiscono:

- a) alla partecipazione formalizzata a gruppi di lavoro o consessi o organismi pertinenti con le materie di competenza dell'unità organizzativa di rilievo almeno regionale (2 punti-anno per ogni consesso di rilievo regionale, 5 per quelli di rilievo nazionale e 10 per quelli di rilievo internazionale);
- b) all'organizzazione di eventi nelle materie di competenza dell'unità organizzativa (se le presenze dei partecipanti risultino certificate dal pagamento di una quota di partecipazione, 1 punto ogni 10 partecipanti o frazione di 10, altrimenti 1 punto ad evento);
- c) allo svolgimento di attività commissionate dall'esterno e svolte in regime di conto terzi (1 punto ogni 5.000 Euro o frazione di 5.000);
- d) alla partecipazione documentata in qualità di relatori o docenti a convegni/corsi promossi da soggetti esterni all'Università di Firenze nelle materie di competenza dell'unità organizzativa (1 punto a partecipazione per attività svolta in Firenze o provincia, 2 punti se svolta in Toscana, 5 punti se svolta in ambito extra-regionale, 10 punti se svolta fuori dai confini nazionali).
- e) alle pubblicazioni su tematiche coerenti con le attività sviluppate dalla struttura (punteggi attribuiti secondo quanto stabilito dalla Commissione Ricerca).

Il relativo fattore di complessità prende in considerazione il punteggio totale medio riferito al triennio immediatamente precedente ed è assegnato nel modo seguente:

| <u>Valori</u> | <u>Fattore</u> |
|----------------------|-----------------------|
| | 1 |
| | 1,1 |
| | 1,2 |
| | 1,3 |
| | 1,4 |
| | 1,5 |
| | 1,7 |
| | 2 |

7. Il fattore di complessità riferito all'introduzione di sistemi di qualità nell'organizzazione che hanno consentito di ottenere la conseguente certificazione assume i seguenti valori:

- 1 = assente
- 1,1 = limitata a pochi segmenti
- 1,2 = abbastanza estesa
- 1,3 = pressoché generalizzata

8. Il fattore di complessità rappresentativo della funzioni tecniche specialistiche è pari ad (X1) quando sono presenti funzioni tecniche associate ad apparati tecnologici complessi richiedenti

professionalità specifiche, ad (Y1) quando le funzioni tecniche richiedono supporti tecnologici non particolarmente complessi e ad 1 negli altri casi.

9. La probabilità che dall'attività della struttura possa generarsi contenzioso e/o liti è misurata dai valori annualmente richiesti alla categorie di afferenza dell'unità organizzativa ai fini dell'estensione alla convenzione per la Colpa Grave, Responsabilità Amministrativa ed Amministrativa Contabile con costo a carico dei singoli Dipendenti, rapportati al valore minimo richiesto e moltiplicati per 1 se le probabilità di contenzioso sono basse (non più di tre casi negli ultimi 5 anni), per (X2) se sono apprezzabili (più di tre casi ma meno di 10 negli ultimi 5 anni), per (Y2) se sono alte (almeno 10 casi negli ultimi 5 anni).

10. La rilevanza strategica è dichiarata dagli organi di vertice dell'Ateneo; qualora non esistano dichiarazioni esplicite, il relativo fattore è fissato uguale ad 1 con riguardo alle *unità organizzative di I° livello*, uguale a 2 con riguardo alle *unità organizzative di II° livello* ed uguale a 4 con riguardo alle *unità organizzative di vertice*.

11. La complessità della posizione organizzativa è in definitiva determinata dalla moltiplicazione del valore-base - come stabilito ai commi 2 e 3 - per i fattori di complessità definiti ai commi 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10: il risultato di questa operazione è definito *indice di complessità*.

12. Perché una unità organizzativa possa essere definita complessa è necessario che l'indice di complessità sia superiore, rispettivamente, a (X), nel caso di *unità organizzative di II° livello*, e a (X*Y), nel caso di *unità organizzative di vertice*.

13. Ogni dipendente inquadrato nella Cat. EP o nei ruoli della Dirigenza consegue annualmente un punteggio determinato dalla moltiplicazione dell'indice di complessità associato all'unità organizzativa diretta per un coefficiente determinato dal rapporto tra l'indennità di risultato corrisposta in quell'anno e quella massima che il dipendente avrebbe potuto ottenere.

Art. 7 – Retribuzione di posizione

1. Per i detentori delle posizioni identificate in base ai criteri precedenti è stabilita una indennità di posizione che assume sette valori crescenti per le fasce 1 e 2 ed un solo valore per la fascia 3: i valori sono determinati applicando i criteri contenuti nello schema seguente:

| cat | F | tipologia org.va | par1 | par2 | par3 | par4 | par5 | par6 | par7 |
|-----|---|------------------|-------------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|
| EP | 1 | Div. Semplice | B+(D*1) | B+(D*2) | B+(D*3) | B+(D*4) | B+(D*5) | B+(D*6) | B+(D*7) |
| EP | 2 | Div. Complessa | B+(D*7) | B+(D*8) | B+(D*9) | B+(D*10) | B+(D*11) | B+(D*12) | B+(D*13) |
| EP | 3 | Coordinamento | par "n" + D | | | | | | |
| Dir | 1 | Area Semplice | G | F+(I*1) | F+(I*2) | F+(I*3) | F+(I*4) | F+(I*5) | F+(I*6) |
| Dir | 2 | Area Complessa | F+(I*7) | F+(I*8) | F+(I*9) | F+(I*10) | F+(I*11) | F+(I*12) | F+(I*13) |
| Dir | 3 | Direzione | par "n" + I | | | | | | |

dove²

| cat | F | tipologia org.va | par1 | par2 | par3 | par4 | par5 | par6 | par7 |
|-----|---|------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| EP | 1 | Div. Semplice | 4.171,07 | 4.843,40 | 5.515,73 | 6.188,06 | 6.860,39 | 7.532,72 | 8.205,05 |
| EP | 2 | Div. Complessa | 8.205,05 | 8.877,38 | 9.549,71 | 10.222,04 | 10.894,37 | 11.566,70 | 12.239,04 |
| EP | 3 | Coordinamento | par "n" + 672,33 | | | | | | |
| Dir | 1 | Area Semplice | 13.064,37 | 14.553,45 | 16.951,28 | 19.349,12 | 21.746,95 | 24.144,79 | 26.542,62 |
| Dir | 2 | Area Complessa | 28.940,46 | 31.338,30 | 33.736,13 | 36.133,97 | 38.531,80 | 40.929,64 | 43.327,47 |
| Dir | 3 | Direzione | par "n" + 2.397,83 | | | | | | |

- A** maxEP = valore massimo dell'Ind. di Posizione fissato per la Categoria EP dal CCNL di categoria
B minEP = valore minimo dell'Ind. di Posizione fissato per la Categoria EP dal CCNL di categoria
C rangeEP = maxEP - minEP
D vuEP = rangeEP / 14
E maxDir = valore massimo dell'Ind. di Posizione fissato per i Dirigenti dal CCNL di categoria
F minDir = valore minimo dell'Ind. di Posizione fissato per i Dirigenti dal CCNL di categoria
G v1Dir = maxDir/3,5
H rangeDir = maxDir - minDir
I vuDir = rangeDir / 14

2. A ciascuno dei Parametri retributivi è associato il valore espresso nello schema seguente: tale valore corrisponde alla cumulata dei punteggi annuali - ottenuti in base al meccanismo di cui al precedente Art. 6 comma 13 – che il dipendente deve aver raggiunto per conseguirlo:

| cat | F | tipologia org.va | par1 | par2 | par3 | par4 | par5 | par6 | par7 |
|-----|---|------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| EP | 1 | Div. Semplice | 0 | w | w*2 | w*2 | w*2 | w*2 | w*2 |
| EP | 2 | Div. Complessa | 0 | x | x*2 | x*2 | x*2 | x*2 | x*2 |
| EP | 3 | Coordinamento | 0 | | | | | | |
| Dir | 1 | Area Semplice | 0 | y | y*2 | y*2 | y*2 | y*2 | y*2 |
| Dir | 2 | Area Complessa | 0 | z | z*2 | z*2 | z*2 | z*2 | z*2 |
| Dir | 3 | Direzione | 0 | | | | | | |

3. Al Direttore amministrativo vicario è corrisposta un'integrazione all'indennità di posizione di valore analogo a quello riconosciuto al responsabile di *Direzione*.

4. Ai Dirigenti a tempo determinato reclutati per dirigere aree semplici o complesse viene attribuita un'indennità di posizione compresa entro il range previsto per ciascuna delle due fasce, tenendo conto in particolare delle condizioni di mercato, della temporaneità dell'incarico e della qualificazione professionale.

5. I punteggi annuali acquisiti nei ruoli del personale tecnico-amministrativo vengono azzerati nel caso di passaggio ai ruoli della dirigenza.

Art. 8 - Retribuzione di risultato

1. A ciascuno dei detentori delle posizioni identificate in base ai criteri precedenti è corrisposta annualmente una indennità di risultato per un valore potenziale corrispondente alla percentuale del 30%.

2. Il valore massimo teorico dell'indennità di risultato è suddiviso in tre quote volte a remunerare:

- Le competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività e la correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi (10%);
- Il grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati (15%);
- Il grado medio di conseguimento degli obiettivi assegnati al gruppo di riferimento (5%);

3. Relativamente al punto c) del comma precedente, per gruppo di riferimento si intende:

- per il personale di categoria EP, l'insieme delle unità organizzative di II° livello che fanno capo ad una stessa unità organizzativa di vertice;
- per il personale dirigente, il Collegio di direzione.

Art. 9 – Procedura di valutazione dei risultati

1. Il procedimento per la valutazione è ispirato ai principi generali previsti dai CCNL di riferimento e dal D.Lgs 30 luglio 1999, n. 286³ e di seguito indicati:

- a) diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto valutatore;
- b) partecipazione al procedimento da parte del soggetto valutato.

2. Il processo di valutazione della prestazione, delle competenze e delle attività del personale di cui al presente regolamento si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e programmazione degli obiettivi;
- b) condivisione dell'oggetto della valutazione;
- c) monitoraggio e/o revisione della programmazione;
- d) valutazione delle prestazioni rese.

3. Le prestazioni del personale di cui al presente regolamento sono valutate dal Direttore Amministrativo o dai dirigenti, in funzione dei seguenti profili:

- a) competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività e correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi;
- b) risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati;

4. Il giudizio complessivo sulla prestazione è formulato in centesimi ed è determinato:

- a) dalla valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività sulla correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi (punteggio massimo 50);
- b) dalla valutazione sui risultati raggiunti in funzione degli obiettivi/progetti assegnati (punteggio massimo 50).

Art. 10 – Definizione e programmazione degli obiettivi

1. Entro il mese di giugno, ciascun dirigente presenta al Direttore amministrativo una proposta di obiettivi annuali ad integrazione e/o declinazione dell'incarico definito nel provvedimento di conferimento dell'incarico e nel rispetto degli obiettivi strategici di carattere generale di medio periodo fissati dagli organi di governo nell'ambito della programmazione pluriennale.

2. Il Direttore Amministrativo, al fine di condividere ed individuare l'insieme degli obiettivi strategici di rilevanza annuale, attiva momenti di confronto con i dirigenti partendo dalle proposte dai medesimi avanzate e manifestando eventualmente proprie proposte, definendo il peso dei singoli obiettivi in funzione del loro grado di importanza e di complessità e gli indicatori utili per il monitoraggio.

3. Tenuto conto delle risultanze di tale confronto, il Direttore Amministrativo, in occasione della approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del bilancio preventivo, propone allo stesso la definizione degli obiettivi annuali da affidare a ciascun dirigente, che rappresenteranno il principale oggetto della valutazione della loro attività al termine dell'anno successivo, con conseguente contestuale determinazione del budget da assegnare loro.

4. Il budget assegnato è determinato in termini di risorse umane, materiali ed economico-finanziarie, con particolare riferimento ai fondi ed agli eventuali capitoli di spesa su cui i dirigenti hanno diretta responsabilità e autonomi poteri di spesa.

5. Con analogo procedimento, entro il 31 dicembre dello stesso anno i dirigenti fissano gli obiettivi per il personale di categoria EP.

³ **D.Lgs 30 luglio 1999, n. 286** “*Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della L. 15 marzo 1997, n. 59*”.

Art. 11 – Monitoraggio in itinere e revisione della programmazione degli obiettivi

1. L'attività di monitoraggio è svolta periodicamente ed è rivolta ad entrambi i profili della valutazione di cui all'articolo 9 comma 3.

2. L'attività di monitoraggio svolta in corso d'anno è finalizzata alla:

- a) individuazione di eventuali situazioni di criticità e delle connesse modalità e dei comportamenti atti ad assicurare la realizzazione degli obiettivi prestabiliti;
- b) verifica circa l'idoneità delle risorse economiche e strumentali attribuite per la realizzazione degli obiettivi;
- c) specificazione di eventuali azioni correttive e/o ridefinizione degli obiettivi di cui all'articolo 10 comma 3;

3. Il Direttore Amministrativo in sede di verifica in corso d'anno valuta i risultati raggiunti e suggerisce eventuali interventi correttivi, anche in termini di proposta, al Consiglio di Amministrazione di ridefinizione degli obiettivi stessi e/o dei budget assegnati; analoga attività è svolta dai dirigenti con riferimento alle unità subordinate.

Art. 12 – Valutazione delle prestazioni

1. Il Direttore Amministrativo, tenuto conto delle relazioni dei dirigenti e dei risultati delle verifiche condotte, entro il mese di Marzo di ciascun anno, formula la valutazione delle prestazioni e delle attività dei Dirigenti, secondo le modalità e i criteri di seguito indicati:

a) la valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività, avviene tramite la compilazione di apposita scheda ed in funzione dei criteri in essa riportati (All. A). Prima della valutazione, da parte del Direttore Amministrativo ogni dirigente è tenuto, con le medesime modalità, a formulare una propria autovalutazione;

b) la correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi è valutata in funzione dei criteri di seguito indicati:

I. tempi entro i quali si concludono i procedimenti amministrativi (sia di diretta che di indiretta responsabilità), con particolare riferimento al rispetto dei termini previsti dalle norme e dai regolamenti in materia;

II. correttezza dei procedimenti stessi, anche con riferimento al rispetto del principio di autocertificazione ed alla predisposizione della documentazione e della modulistica richiesta per la sua realizzazione;

III. qualità della comunicazione, intesa come efficacia della comunicazione utilizzata per la diffusione degli atti.

c) la valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati (All. B), avviene attraverso la compilazione di apposita scheda (All. C).

2. Tutti i giudizi sono espressi sotto forma numerica utilizzando una scala di valori compresa tra (X) e (Y).

3. Il Direttore Amministrativo dà comunicazione ai dirigenti della valutazione complessiva delle prestazioni nel corso di un colloquio, durante il quale vengono rilevate le eventuali criticità e gli aspetti positivi.

4. 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.

⁴ **D.Lgs. 30-3-2001 n.165, Art. 21** (Responsabilità dirigenziali):

5. 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 Amministrativo motivate osservazioni.

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

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

8. Il Direttore amministrativo presenta annualmente, in occasione della presentazione del Conto consuntivo, una propria relazione al Consiglio di amministrazione, con la quale rende conto dei risultati ottenuti con riferimento agli obiettivi approvati dallo stesso Consiglio.

Art. 13 - Disposizioni transitorie e finali

1. Al personale di categoria EP ed ai dirigenti di ruolo dell'Università degli studi di Firenze in servizio alla data di entrata in vigore del presente regolamento, fermo restando il valore dell'indennità di posizione riconosciuta alla stessa data, viene attribuito in sede di prima applicazione del presente regolamento il punteggio corrispondente al parametro cui è associato il valore immediatamente precedente a quello riconosciuto.

2. Nelle ipotesi di vacanza in organico ovvero di sostituzione del dirigente titolare dell'incarico assente con diritto alla conservazione del posto, la reggenza dell'ufficio può essere affidata dal Direttore amministrativo ad un altro dirigente con un incarico ad interim; il dirigente, durante il periodo di sostituzione, continua a percepire la retribuzione di posizione in godimento, ma il suo trattamento economico complessivo, per i periodi di sostituzione, è integrato, nell'ambito della retribuzione di risultato, di un ulteriore importo la cui misura massima è fissata al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per l'incarico ricoperto dal dirigente sostituito: l'importo effettivamente erogato dipende dal grado di conseguimento degli obiettivi assegnati.

3. Per quanto non espressamente previsto, valgono le disposizioni dello Statuto, dei Regolamenti d'Ateneo e della normativa specifica in materia.

“Il mancato raggiungimento degli obiettivi, ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente, valutati con i sistemi e le garanzie di cui all'articolo 5 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, comportano, ferma restando l'eventuale responsabilità disciplinare secondo la disciplina contenuta nel contratto collettivo, l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale. In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può, inoltre, revocare l'incarico collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'articolo 23, ovvero recedere dal rapporto di lavoro secondo le disposizioni del contratto collettivo”

AII. A : SCHEDE VALUTAZIONE COMPETENZE DIRIGENTI

Cognome e nome del DIRIGENTE

| |
|--|
| |
|--|

| | <i>COMPETENZE</i> | <i>Valutazione da 1 a 4 (1)</i> | <i>Peso</i> | <i>Punteggio ponderato</i> | |
|--|--|---|-------------|----------------------------|--|
| GESTIONE DEL PERSONALE | a) sviluppare la motivazione, il senso di appartenenza e l'utilità sociale del lavoro b) fornire chiari obiettivi / linee di indirizzo da seguire c) curare la formazione e lo sviluppo dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza | | | | |
| GESTIONE DELLE RELAZIONI | a) promuovere il dialogo per la condivisione delle azioni b) comunicare in modo efficace e trasparente c) collaborare con il contesto interno ed esterno all'Amministrazione | | | | |
| COLLABORAZIONE E LAVORO IN TEAM | a) promuovere forme di integrazione tra il personale anche di diversi servizi b) diffondere le proprie conoscenze, informazioni e risorse con l'intento di favorire la tempestiva soluzione di problemi c) confrontare/scambiare le conoscenze | | | | |
| PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE | a) programmare le attività b) intervenire nei processi decisionali c) partecipare alla definizione di obiettivi sfidanti | | | | |
| CONTROLLO E VALUTAZIONE | a) problem-solving, anticipare e risolvere i problemi con soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente corrette b) curare la valutazione dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza c) assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione | | | | |
| ORIENTAMENTO ALL'UTENTE | a) promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utente b) promuovere iniziative di miglioramento dei servizi c) rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione, promuovendo la qualità dei servizi | | | | |
| ORIENTAMENTO AL RISULTATO | a) attuare i piani e i programmi definiti dagli organi competenti b) gestire per obiettivi con conseguente controllo dei risultati c) utilizzare le risorse umane e strumentali affidate secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità | | | | |
| GESTIONE DELLE ATTIVITA' | a) coordinare e programmare le attività b) intervenire nei processi operativi c) intervenire in caso di inerzia o di dimostrata deviazione dagli obiettivi programmati delle unità organizzative coordinate | | | | |
| GESTIONE DELLA QUALITA' | a) rispettare i vincoli e le scadenze temporali b) efficacia della gestione delle risorse economiche (budget diretto e indiretto) c) introdurre elementi innovativi nella gestione delle attività | | | | |
| <p>(1) <u>Legenda valutazione:</u> 1 = non adeguato alle richieste minime del ruolo 2 = abbastanza adeguato alle richieste minime del ruolo 3 = adeguato alle richieste del ruolo 4 = pienamente rispondente alle richieste del ruolo</p> | | <p>(2) <u>Valutazione in 100mi</u> 1-1,99=0; 2-2,09=20; 2,1-2,29=30; 2,3-2,49=40; 2,5-2,59=50; 2,6-2,69=60; 2,7-2,79=70; 2,8-2,89=80; 2,9-2,99=90; 3-3,49=95; 3,5-4=100.</p> | | Valutazione sintetica | |
| | | | | Valutazione in 100mi | |

All. B: SCHEDA OBIETTIVI (esempio)

| Obiettivo / Obiettivo parziale / Attività | Incidenza % | | piano dei tempi (anno di riferimento: 1° Gennaio 2012 - 31 Marzo 2012) | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|---------------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | su Ob | su ObP | gen12 | feb12 | mar12 | apr12 | mag12 | giu12 | lug12 | ago12 | set12 | ott12 | nov12 | dic12 |
| VALUTAZIONE ATTIVITA' ISTITUZIONALI | | | | | | | | | | | | | | |
| A) Messa a regime del modello di valutazione per i dipartimenti | 20 | | | | | | | | | | | | | |
| A1. Formazione/aggiornamento per gli autovalutatori dei 45 dipartimenti (individuazione fabbisogni, progettazione, realizzazione) | | 25 | | | | | | | | | | | | |
| A2. Aggiornamento RAV nei 45 dipartimenti | | 75 | | | | | | | | | | | | |
| B) Definizione e sperimentazione di una metodologia di valutazione per le lauree specialistiche | 50 | 100 | | | | | | | | | | | | |
| B1. Adattamento della metodologia CampusOne ai corsi di studio di secondo livello | | 20 | | | | | | | | | | | | |
| B2. Predisposizione guida per l'autovalutazione e la valutazione dei corsi di studio | | 15 | | | | | | | | | | | | |
| B3. Predisposizione software | | 15 | | | | | | | | | | | | |
| B4. Predisposizione materiale per la formazione | | 15 | | | | | | | | | | | | |
| B5. Compilazione RAV in 30 corsi di studio | | 35 | | | | | | | | | | | | |
| C) Definizione e sperimentazione di una metodologia di valutazione dei master | 30 | 100 | | | | | | | | | | | | |
| C1. Adattamento della metodologia CampusOne ai master | | 30 | | | | | | | | | | | | |
| C2. Predisposizione guida per l'autovalutazione e la valutazione dei master | | 20 | | | | | | | | | | | | |
| C3. Predisposizione software | | 25 | | | | | | | | | | | | |
| C4. Predisposizione materiale per la formazione | | 25 | | | | | | | | | | | | |
| TOTALE | 100 | 100 | gen12 | feb12 | mar12 | apr12 | mag12 | giu12 | lug12 | ago12 | set12 | ott12 | nov12 | dic12 |

Al. C: SCHEDA RISULTATI

| AREA XXXXXXXXXXXXXXXXX | Incidenza % | | % Risultati | | NOTE |
|--|-------------|------------|--------------|-----------|------|
| OBIETTIVO/Obiettivo parziale/Attività | su Ob | su ObP | su Ob | su ObP | |
| 2. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (peso = 20) | | | | | |
| A) yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy | 40 | | 40 | | |
| A.1 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy | | 30 | | 100 | |
| A2. yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy | | 40 | | 100 | |
| A.3.yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy | | 30 | | 100 | |
| B) yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy | 30 | 100 | 27,75 | 100 | |
| B.1 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy | | 30 | | 100 | |
| B.2 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy | | 30 | | 100 | |
| B.3. yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy | | 10 | | 100 | |
| B.4 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy | | 30 | | 75 | |
| C) yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy | 30 | 100 | 24,6 | 92,5 | |
| C.1 yyyyyyyyyyyyyyyyyyy | | 20 | | 100 | |
| C.2 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy | | 35 | | 100 | |
| C.3 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy | | 15 | | 80 | |
| C.4 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy | | 30 | | 50 | |
| TOTALE | 100 | 100 | 92,35 | 82 | |