



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI FIRENZE

Decreto rettorale, 17 giugno 2011, n. 519 - prot. n. 39766

Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione, di valutazione e di conferimento degli incarichi dell'Università degli Studi di Firenze.

IL RETTORE

- VISTO il decreto legislativo n. 165 del 30 marzo 2001;
- VISTO il decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009;
- VISTO il CCNL "Comparto Dirigenza - Area VII" Quadriennio normativo 2002-2005 e biennio economico 2002-2003, sottoscritto il 5 marzo 2008;
- VISTO il CCNL "Comparto Dirigenza - Area VII" Quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007, sottoscritto il 28 luglio 2010;
- VISTO il CCNL "Comparto Dirigenza - Area VII" Biennio economico 2008-2009, sottoscritto il 28 luglio 2010;
- VISTA la delibera del Consiglio di Amministrazione del 25 febbraio 2011 relativa all'adozione del Piano delle Performance 2011;
- VISTO il parere espresso dal Comitato Tecnico Amministrativo nella seduta del 13 aprile 2011 (nota prot. 27818 del 27 aprile 2011);
- VISTI i verbali del Collegio dei Revisori dei Conti n. 4 del 27 aprile 2011 e n. 5 della successiva seduta del 13 maggio 2011;
- TENUTO CONTO degli esiti del confronto con le parti sociali;
- RITENUTO di dover dotare l'ateneo di un apposito regolamento che definisca le linee fondamentali di organizzazione delle strutture tecnico e amministrative dell'ateneo ed introduca un nuovo sistema di misurazione e di valutazione della performance del personale;
- VISTA la delibera del Consiglio di Amministrazione del 27 maggio 2011;
- VISTO lo Statuto dell'Università degli Studi di Firenze;

DECRETA

E'emanato il **Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione, di valutazione e di conferimento degli incarichi dell'Università degli Studi di Firenze**, nel testo allegato al presente decreto del quale costituisce parte integrante.

Firenze li, **17 giugno 2011**

IL RETTORE
Prof. Alberto Tesi

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

Sommario

Articolo 1 - Finalità e principi

Articolo 2 - Tipologie di Unità Organizzative

Articolo 3 - Collegio di Direzione

Articolo 4 - Contenuto delle posizioni

Articolo 5 - Attribuzione e revoca della responsabilità delle Unità Organizzative



Articolo 6 - Graduatorie delle posizioni

Articolo 7 - Retribuzione di posizione

Articolo 8 - Retribuzione di risultato

Articolo 9 - Procedura di valutazione dei risultati

Articolo 10 - Definizione e programmazione degli obiettivi

Articolo 11 - Monitoraggio in itinere e revisione della programmazione degli obiettivi

Articolo 12 - Valutazione delle prestazioni

Articolo 13 - Disposizioni transitorie e finali

Articolo 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'Università di Firenze, con riferimento alle funzioni tecnico-amministrative non direttamente connesse alle attività didattiche e di ricerca, nel rispetto dei principi di cui al precedente comma 1.

Articolo 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 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. le *Unità Operative* (costituite, di norma, raggruppando insieme omogenei di competenze originali, ovvero per attività che richiedono una peculiare organizzazione e prevalentemente rivolte a fornire risposte efficaci alle esigenze degli utenti, sia interni che esterni);
- b. le *strutture organizzative* espressamente assimilate alle *Unità Operative* da atti del Direttore Amministrativo.

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 del Direttore Amministrativo.

Qualora lo ritenga opportuno, il Direttore Amministrativo può istituire punti organizzativi (denominati *coordinamenti*) di supervisione e/o coordinamento – anche temporanei - 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, anche attraverso il coinvolgimento delle Unità Organizzative di I e II livello, 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 *Dipartimenti*, affidandoli ad un Dirigente di ruolo: quest'ultimo mantiene comunque anche la direzione di almeno un'area.

Nei *Dipartimenti* possono trovare posto anche Unità Organizzative di I e di II livello esterne alle Aree.

5. Qualora se ne ravvisi la necessità per le peculiarità delle attività da svolgere, dei servizi da erogare e/o dell'utenza da soddisfare, ovvero perché lo si reputi più vantaggioso in termini di efficienza, efficacia ed economicità, possono essere implementate modalità organizzative diverse dalle precedenti, privilegiando in particolare la modalità per progetti, ovvero la costituzione di comunità di pratica e di gruppi di lavoro, assimilandole – se necessario – alle tipologie di cui ai precedenti commi. Sulla base di analoghe considerazioni di opportunità - e nei contesti in cui esso è attuabile - può essere introdotto il principio della rotazione del personale nell'affidamento degli incarichi. In tutti i casi, l'organizzazione deve tendere a favorire la crescita costante delle competenze complessive di tutto il personale attraverso un processo continuo di aggiornamento, scambio di esperienze e coinvolgimento nei processi di revisione organizzativa, da svilupparsi anche attraverso apposite riunioni di lavoro.



Articolo 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.

Articolo 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 contrarre 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. esercitare il potere di delega nei confronti del personale di categoria EP;



- p. svolgere tutti gli altri compiti delegati dal Direttore Amministrativo.

Articolo 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/o 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, 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, nei limiti consentiti dalla normativa vigente.
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.

Articolo 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	0,65 punti * % part-time
Cat. EP	0,40 punti * % part-time
Cat. D	0,30 punti * % part-time
Cat. C	0,25 punti * % part-time
Cat. B	0,20 punti * % part-time

La rilevazione viene effettuata con riferimento alla sommatoria dei punti-budget relativi al personale in servizio presso l'Unità Organizzativa al 31 dicembre di ogni anno, incrementata/decrementata in base allo scostamento negativo/positivo dall'organico ottimale (se identificato).

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, dell'utenza servita, 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>
1-2	1
3-5	1,1
6-9	1,2
10-14	1,3
15-20	1,4
21-25	1,5
più di 26	1,6



5. Le risorse finanziarie gestite sono annualmente rappresentate dalla media delle risorse attribuite. Il relativo fattore di complessità è assegnato nel modo seguente:

Media Risorse Ultimi 3 Anni	Fattore
Fino a € 100.000	1
da € 100.001 ad € 500.000	1,1
da € 500.001 ad € 1.000.000	1,2
da € 1.000.001 ad € 2.000.000	1,3
da € 2.000.001 ad € 5.000.000	1,4
da € 5.000.001 ad € 10.000.000	1,5
da € 10.000.001 ad € 20.000.000	1,6
da € 20.000.001 ad € 50.000.000	1,7
da € 50.000.001 ad € 100.000.000	1,8
da € 100.000.001 ad € 200.000.000	1,9
oltre € 200.000.000	2

6. Il peso dell'utenza è misurato con riferimento all'utenza potenziale, all'orario di apertura al pubblico dei servizi e del N. di contatti effettivi agli sportelli secondo lo schema seguente:

<i>aperture</i>	<i>utenza potenziale</i>												
	non rileva ti	men o di 500	da 500 100	da 1.00 1.50	da 1.50 2.50	da 2.50 5.00	da 5.000 10.00	da 10.00 15.00	da 15.00 20.00	da 20.00 30.00	da 30.00 40.00	da 40.00 50.00	oltre 50.00
aperture non programmate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
meno di 5 ore settimanali	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
5-10 ore settimanali	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
11-15 ore settimanali	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
16-20 ore settimanali	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
21-30 ore settimanali	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
31-40 ore settimanali	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
41-50 ore settimanali	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
51-60 ore settimanali	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
oltre 60 ore settimanali	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<i>coef. contatti (base annua)</i>	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2	2,1	2,2



Fattore utenza

*(Valore tratto dalla matrice aperture/utenza potenziale * coef. Contatti)*

fino a 2 = 1

da 2,1 a 12 = 1,1

da 12,1 a 24 = 1,2

da 24,1 a 36 = 1,3

da 36,1 a 48 = 1,4

oltre 48 = 1,5

7. 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 € 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>
Da 0 a 1 punto	1
Da 1,1 a 5 punti	1,1
Da 5,1 a 10 punti	1,2
Da 10,1 a 20 punti	1,3
Da 20,1 a 50 punti	1,4
Da 50,1 a 100 punti	1,5
Da 100,1 a 200 punti	1,7
Oltre 200 punti	2

8. 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:



<u>Valori</u>	<u>Fattore</u>
Assente	1
Fino al 25% delle UO dell'Area	1,2
26%-50% delle UO dell'Area	1,3
51%-75% delle UO dell'Area	1,4
76%-100% delle UO dell'Area	1,5

9. Il fattore di complessità rappresentativo delle funzioni tecniche specialistiche è pari ad 1,3 quando sono presenti funzioni tecniche associate ad apparati tecnologici di elevato valore richiedenti professionalità specifiche, ad 1,2 quando gli apparati tecnologici sono di apprezzabile valore, a 1,1 quando le funzioni tecniche richiedono supporti tecnologici non particolarmente complessi e ad 1 negli altri casi.

10. La probabilità che dall'attività della struttura possa generarsi contenzioso e/o liti è misurata dai valori annualmente richiesti alla categoria 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 irrilevanti (non più di tre casi negli ultimi 5 anni), per 1,1 se sono modeste (più di tre casi ma meno di 10 negli ultimi 5 anni), per 1,3 se sono apprezzabili (da 10 a 20 casi negli ultimi 5 anni) 1,5 se sono alte (più di 20 casi negli ultimi 5 anni).

11. 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*.

12. 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, 10 e 11: il risultato di questa operazione (N) viene inglobato nell'espressione funzionale $1000 \cdot (1 - e^{-0,014155N})$ che restituisce sempre un valore compreso tra fra 0 e 1000, definito *indice di complessità*.

13. Perché una Unità Organizzativa possa essere definita complessa è necessario che l'indice di complessità sia superiore, rispettivamente, a 100, nel caso di *Unità Organizzative di II livello*, e a 500, nel caso di *Unità Organizzative di vertice*.

14. 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 la retribuzione di risultato corrisposta in quell'anno e quella massima che il dipendente avrebbe potuto ottenere.

Articolo 7 **Retribuzione di posizione**

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

<u>Fascia</u>	<u>tipologia org.va</u>	<u>par1</u>	<u>par2</u>	<u>par3</u>	<u>par4</u>	<u>par5</u>	<u>par6</u>	<u>par7</u>
3	Area Semplice	C	B+(E*1)	B+(E*2)	B+(E*3)	B+(E*4)	B+(E*5)	B+(E*6)
2	Area Complessa	B+(E*7)	B+(E*8)	B+(E*9)	B+(E*10)	B+(E*11)	B+(E*12)	B+(E*13)
1	Dipartimento	par "n" + E						

dove²



- A** maxDir = valore massimo dell'Ind. di Posizione fissato per i Dirigenti dal CCNL di categoria
B minDir = valore minimo dell'Ind. di Posizione fissato per i Dirigenti dal CCNL di categoria
C v1Dir = maxDir/3,5
D rangeDir = maxDir - minDir
E 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 14 – che il dipendente deve aver raggiunto per conseguirlo:

Fascia	tipologia org.va	par1	par2	par3	par4	par5	par6	par7
3	Area Semplice	0	500	1.000	1.500	2.000	2.500	3.000
2	Area Complessa	0	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000	8.000
1	Dipartimento	qualsiasi						

3. Al Direttore Amministrativo Vicario è corrisposta un'integrazione alla retribuzione di posizione di valore analogo a quella riconosciuta al Responsabile di *Dipartimento*.

4. Ai Dirigenti a tempo determinato reclutati per dirigere Aree semplici o complesse viene attribuita una retribuzione 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.

Articolo 8 **Retribuzione di risultato**

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

2. La performance annuale dei singoli è misurata con riferimento a:

- Le competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività e la correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi, per il 30%;
- Il grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati, per il 55%;
- Il grado medio di conseguimento degli obiettivi assegnati al gruppo di riferimento, per il 15%.

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.

4. La retribuzione di risultato è articolata in 5 livelli di merito, secondo il seguente schema:



	Performance		% della retrib. di posizione
	Da	a	
Liv. Merito 1	90,01%	100,00%	30%
Liv. Merito 2	80,01%	90,00%	27%
Liv. Merito 3	70,01%	80,00%	25%
Liv. Merito 4	60,01%	70,00%	22%
Liv. Merito 5	50,00%	60,00%	20%
Liv. Merito 6	meno del 50 %		0%

Il personale da collocare nel livello di merito 1 non può annualmente superare la quota percentuale eventualmente fissata dalla normativa e dai CCNL nel tempo vigenti.

Articolo 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 100);
- b. dalla valutazione sui risultati raggiunti in funzione degli obiettivi/progetti assegnati (punteggio massimo 100).



Articolo 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. Alla definizione della proposta di obiettivi annuali concorrono i Responsabili delle Unità Organizzative afferenti alla struttura affidata al singolo Dirigente.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. Con analogo procedimento, entro il 31 dicembre dello stesso anno i Dirigenti fissano gli obiettivi per il personale di categoria EP.

Articolo 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.

Articolo 12

Valutazione delle prestazioni

1. Il Direttore Amministrativo, tenuto conto delle relazioni dei Dirigenti e dei risultati delle verifiche condotte, anche attraverso rilevazioni atte a misurare il grado di soddisfazione degli utenti e quella del personale assegnato, 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: [RTF](#), [PDF](#)). 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:
 - a. 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;
 - b. 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;
 - c. 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: [RTF](#), [PDF](#)), avviene attraverso la compilazione di apposita scheda (All. C: [RTF](#), [PDF](#)).

2. Tutti i giudizi sono espressi sotto forma numerica.

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.

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.

Articolo 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 della retribuzione 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.

La base di calcolo per la retribuzione di risultato è comunque costituita dal valore globalmente riconosciuto come indennità di posizione. Ai fini dell'applicazione della formula di cui al comma 12 dell'art. 6 del presente regolamento, il punteggio annuale viene calcolato sulla base della sommatoria dei valori rilevati per i vari elementi previsti nello stesso articolo 6 con riferimento sia agli incarichi di titolarità che a quelli interinali.

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. Tali norme si applicano anche quando l'attribuzione di incarichi ad interim riguarda personale di categoria EP.

3. L'implementazione della struttura della retribuzione di posizione del personale di categoria EP con criteri e caratteristiche analoghi a quelli stabiliti per i Dirigenti al precedente art. 7 è rimandata al momento in cui si renderanno disponibili risorse nella misura occorrente.

4. L'eventuale nuovo valore tabellare calcolato secondo gli schemi di cui all'articolo 7 viene riconosciuto agli interessati a partire dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello in cui viene maturato il punteggio corrispondente.

5. La decisione di procedere ad una graduazione delle *Unità Organizzative di I livello* in funzione della complessità relativa, anche ai fini della corresponsione della retribuzione di posizione/indennità di responsabilità, è rimessa alla Contrattazione Collettiva Integrativa, che valuterà anche l'opportunità di estendere la possibilità di affidamento di incarichi di responsabilità al personale tecnico-amministrativo di tutte le categorie.

6. Per quanto non espressamente previsto, valgono le disposizioni dello Statuto, dei Regolamenti d'Ateneo, dei Contratti collettivi di lavoro e della normativa specifica in materia.

1 D.Lgs. 30 marzo 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".

2 A titolo esemplificativo, con riferimento al CCNL "Comparto Dirigenza - Area VII" (biennio economico 2008-2009) siglato in data 28 luglio 2010 i criteri introdotti determinano i seguenti valori:

Fascia	tipologia org.va	par1	par2	par3	par4	par5	par6	par7
3	Area Semplice	12.956,66	14.526,52	16.897,42	19.268,33	21.639,24	24.010,15	26.381,05
2	Area Complessa	28.751,96	31.122,87	33.493,77	35.864,68	38.235,59	40.606,50	42.977,40
1	Dipartimento	par "n" + 2.370,91						

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".

4 D.Lgs. 30 marzo 2001 n.165, art. 21 (Responsabilità dirigenziali):

"Il mancato raggiungimento degli obiettivi, ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al Dirigente,



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

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".