



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2024

Redatto ai sensi dell'art. 7 d.lgs. n. 150/2009 come aggiornato dal
d.lgs. n. 74/2017

Approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione Rep. n. 5/2024 del 29.01.24

Aggiornamento gennaio 2024

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. CONTESTO DI RIFERIMENTO

- 1.1. PREMESSA
- 1.2. ASSETTO ORGANIZZATIVO

2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SIENA

- 2.1. FUNZIONAMENTO DEL CICLO
- 2.2. DISTINZIONE TRA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
- 2.3. SOGGETTI COINVOLTI, FASI E TEMPI
- 2.4. RACCORDO CON IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA
- 2.5. MONITORAGGIO IN ITINERE
- 2.6. RENDICONTAZIONE FINALE

3. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

- 3.1. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
- 3.2. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE
- 3.3. I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
 - 3.3.1. LA PROCEDURA DELLA CONCILIAZIONE
- 3.4. LA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI
- 3.5. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI: LA LEADERSHIP

GLOSSARIO

Allegati:

- 1. Dizionario comportamenti organizzativi
- 2. Riepilogo Valutazione finale
- 3. Format: Scheda proposta obiettivo - Scheda monitoraggi intermedi, Scheda rendicontazione finale

1. CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1 Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito Sistema o SMVP) ha lo scopo di porre le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi definiti nel “Piano Integrato di attività e organizzazione” (indicato anche come “Piano Integrato” o con la sigla PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80 e da ultimo definito con il D.M. 30 giugno 2022, n. 132.

Partendo dal ciclo di gestione della performance le Pubbliche Amministrazioni pianificano, misurano e valutano la performance Organizzativa delle strutture e la performance Individuale dei/delle singoli dipendenti, tenendo conto dei risultati perseguiti in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, della trasparenza dei risultati verso gli stakeholder interni ed esterni, al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti e favorire la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi.

Nella prospettiva di miglioramento della metodologia, in ottemperanza a quanto disposto dal D.lgs. 150/2009 che prevede un aggiornamento annuale del Sistema, il presente documento oltre a recepire le considerazioni rilevate dal Nucleo di Valutazione, viene riformulato in maniera organica collegando la strategia, la performance e il bilancio. In tale processo sono stati tenuti in considerazione gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale forniti da:

- Dipartimento della Funzione Pubblica nelle “Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri” pubblicate a dicembre 2017;
- gli indirizzi relativi al sistema di gestione della performance forniti dall'ANVUR nella "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020" pubblicata a dicembre 2017;
- le “Linee guida 2022 per la Relazione dei Nuclei di Valutazione” allegate alla delibera del Consiglio Direttivo ANVUR del 24 marzo 2022;
- le “Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane” approvate a gennaio 2019.

1.2. Assetto organizzativo

L'attuale organizzazione prevede che l'amministrazione sia strutturata in unità organizzative (U.O.), articolate su tre livelli gerarchici:

- ✚ *Aree*, attribuite alla responsabilità di un /una dirigente (U.O. di III livello);
- ✚ *Divisioni*, attribuiti alla responsabilità di un/una Responsabile di divisione di categoria EP (U.O. di II livello);
- ✚ *Uffici*, attribuiti ad un/una Responsabile di categoria non inferiore alla D (U.O. di I livello; strutture di pari livello sono le Segreterie amministrative di dipartimento, i Presidi, i Centri di servizio);
- ✚ *Settori*, attribuiti ad un/una Responsabile di categoria non inferiore alla C.

L'attuale pianta organica è il risultato della riorganizzazione dispiegatasi nell'ultimo anno in funzione della più diretta e capillare adesione alle necessità strategiche definite dall'Ateneo. L'architettura della struttura amministrativa è visibile nel portale di Ateneo alla voce “Uffici e amministrazione”, in cui è possibile consultare l'articolazione degli uffici nelle singole aree, le competenze, l'organico e i nominativi dei responsabili e dei dirigenti oltre che nella sezione “Organigramma” costantemente aggiornato.

2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI I SIENA

2.1. Funzionamento del ciclo

Il D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 ha disciplinato il ciclo della performance per le amministrazioni pubbliche, che si articola in diverse fasi:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi
2. collegamento tra gli obiettivi e le risorse
3. monitoraggio costante e attivazione di eventuali interventi correttivi
4. misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
5. utilizzo dei sistemi premianti (v. in particolare l'art. 4 c. 2).

Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il Sistema costituisce lo strumento attraverso il quale è disciplinato il ciclo della performance che viene integrato nel quadro comprendente le attività di pianificazione, programmazione e rendicontazione dell'Amministrazione, creando una stretta connessione tra programmazione, obiettivi, risorse, attività e risultati ottenuti. Il punto di partenza del ciclo della performance è rappresentato dal Piano strategico con cui l'Università degli Studi di Siena, attraverso la governance politica (Rettore e delegati del Rettore), definisce la propria mission e gli obiettivi strategici declinati negli ambiti della Didattica, Ricerca e Terza missione, puntando alla semplificazione dei processi e alla valorizzazione del patrimonio artistico culturale dell'Ateneo e a quello delle risorse umane e strumentali, e ponendo le persone al centro dei processi, dei servizi e delle attività istituzionali, in un'ottica di sostenibilità e responsabilità sociale.

Gli obiettivi descrivono sinteticamente le finalità che nascono dalle priorità politiche e sono connesse all'espletamento dei fondamentali compiti istituzionali che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale.

Una volta definita la programmazione strategica, o contestualmente alla stessa, si apre una fase di confronto con i/le dirigenti delle diverse aree,

attraverso la quale vengono definiti gli obiettivi operativi da perseguire, viene esaminata la coerenza degli stessi con gli obiettivi strategici fissati dagli Organi di governo dell'Ateneo e viene definito l'ammontare delle risorse umane, finanziarie e strumentali per poter raggiungere i livelli di performance prestabiliti. A cascata poi le rispettive aree dirigenziali declinano i macro obiettivi loro assegnati in obiettivi assegnati alle unità organizzative di I e II livello e questo permette di connettere ancora di più la misurazione con la valutazione della performance conseguita dalle unità organizzative e quella dei/delle dirigenti.

Questa metodologia permette non solo un maggior coinvolgimento dei/delle responsabili delle strutture amministrative di vertice ma li/le responsabilizza sul raggiungimento dei risultati.

Si tratta di un articolato sistema di programmazione e di misurazione delle attività e del raggiungimento degli obiettivi che viene realizzato per mezzo dello specifico strumento del "Piano Integrato" che è basato su uno schema ciclico di tipo *Deming* o ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act), che è un metodo di gestione della qualità che consente di attuare una strategia di miglioramento continuo in un'azienda o ente, facilitando così la risoluzione dei problemi in modo strutturato e sistematico.

L'assegnazione alle Aree di Ateneo, e successivamente ai sottostanti livelli funzionali ed operativi, degli obiettivi di performance prestabiliti e delle risorse necessarie al loro raggiungimento in un'ottica di multilivello, è coerente con le disposizioni normative riportate all'articolo 7 del D.lgs. n. 150/2009.

Gli obiettivi assegnati si distinguono in obiettivi di struttura (performance organizzativa) e obiettivi individuali (performance individuale):

- gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano i "traguardi" che la struttura/ufficio è chiamata a raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire;
- gli obiettivi individuali, invece, sono obiettivi assegnati specificamente al/alla dirigente o al/alla dipendente, il/la quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al/alla singolo/a), ma possono anche fare

riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del/della dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam).

Ciascun obiettivo ha specifiche misure (indicatori), livelli di riferimento (baseline, ove disponibili) e livelli attesi (target), per la concretezza e la misurabilità dei risultati raggiunti, in un processo che comprende analisi, controllo e valutazione, orientato a valorizzare autonomia e responsabilità.

Il D.lgs. 74/2017 ha modificato il ciclo della misurazione e della valutazione delle performance stabilendo che nella fase di definizione degli obiettivi è necessario tener conto anche «dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella Relazione annuale sulla performance». Per seguire queste indicazioni annualmente vengono replicati tre azioni istituzionali in corrispondenza delle varie fasi del ciclo della performance:

1. Redazione ed approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo, entro il 31 gennaio di ogni anno, del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), quale documento di programmazione complessivo delle pubbliche amministrazioni (D.lgs 80/2021, convertito nella Legge 113 del 6 agosto 2021).
2. Svolgimento di un'attività di monitoraggio, prevista dal Regolamento che riporta i contenuti e lo schema tipo del PIAO (come da art. 5 del decreto del Dipartimento Funzione pubblica del 30 giugno 2022, n. 132) e che, per quanto riguarda il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e Performance, avviene con le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150. L'attività di monitoraggio è organizzata dall'Amministrazione per verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati lungo tutto l'arco del periodo di riferimento. In relazione ai risultati del monitoraggio, il Direttore Generale segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, previo parere del Nucleo di Valutazione. Gli esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione degli obiettivi e dei target vengono discussi e concordati con dirigenti e responsabili di struttura e successivamente approvati dal Consiglio di Amministrazione.
3. Rendicontazione e valutazione dei risultati ottenuti. Quest'ultima compete agli Organi di

governo ai quali entro il 30 giugno di ogni anno, viene sottoposta per l'approvazione la Relazione sulla Performance che deve essere validata dal NdV entro il 30 giugno di ogni anno. Una volta approvata e validata la Relazione sulla Performance, l'Amministrazione può procedere all'attribuzione dei premi individuali in relazione ai criteri stabiliti nel presente documento e ai risultati effettivamente conseguiti.

2.2. Distinzione tra misurazione e valutazione della performance

Misurazione dei risultati: si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi prefissati, attraverso il ricorso a indicatori e target.

Valutazione dei risultati: si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto alla situazione di partenza degli indicatori e dei target di riferimento.

Si evince che in questa fase risultano escluse sia la dimensione della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, sia quella dei comportamenti organizzativi, per le quali è prevista una valutazione finale da parte del/della diretto/a Responsabile.

La fase di misurazione è realizzata in due momenti differenti nel corso del ciclo della performance: una misurazione intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi (cd. "monitoraggio intermedio") e una loro misurazione finale alla conclusione dell'anno di riferimento (cd. "rendicontazione finale"). Sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettuerà la valutazione e verrà formulato il punteggio complessivo sui singoli obiettivi di performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli stessi.

I/Le Responsabili di una unità organizzativa, in posizione di autonomia e responsabilità (appartenenti alle categorie EP e D), forniscono il contributo, in termini di risultato e di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

Le valutazioni saranno effettuate tenendo conto degli aspetti di innovazione/crescita, efficienza ed efficacia, indagini di *customer satisfaction*, competenze professionali, capacità gestionali, comportamenti organizzativi. Per i collegamenti sono messi in evidenza i seguenti:

- a) al risultato della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, alla quale è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva, ovvero al risultato della performance organizzativa dell'Ateneo;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, ove previsti;
- c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate e ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei/delle propri/e collaboratori/collaboratrici, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, intesa come differenziazione tra i comportamenti agiti dai/dalle dipendenti (si veda l'apposito box per il metodo di calcolo);
- e) al raggiungimento di specifici obiettivi definiti nel contratto individuale e di quelli individuati nel Piano della performance (solo per il personale dirigente).

I livelli di raggiungimento di un obiettivo sono **“apprezzabile”** se il valore minimo atteso dell'indicatore è tale da considerare positivo il risultato (al di sotto di tale valore minimo la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo si considera pari a zero), oppure **“target/eccellente”** quando il valore dell'indicatore per il quale l'obiettivo si considera pienamente raggiunto ovvero superiore alle attese rispetto al target fissato.

E' escluso dalla valutazione il personale convenzionato con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese (AOUS).

La valutazione dei/delle tecnologi/tecnologhe, fatto salvo il caso in cui siano responsabili di U.O. o di obiettivi individuali assegnati dal Direttore generale, verte sui comportamenti organizzativi (per le aree ed aspetti comportamentali definiti

per la categoria di appartenenza stabilita nel relativo contratto a tempo determinato), ed è effettuata dal/dalla responsabile scientifico/a/amministrativo/a delle attività.

2.3. Soggetti coinvolti, fasi e tempi

Seguendo la logica del *cascading* il quadro degli obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche definite in modo condiviso dagli Organi di governo, Direttore Generale e Dirigenti.

I soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance sono i seguenti:

- Il Magnifico Rettore consegna al Direttore Generale il documento di programmazione triennale, nel quale sono definiti gli obiettivi primari nell'ambito delle missioni strategiche dell'Ateneo, sentiti i Delegati e le Delegate nominati/e dal Rettore.

- Il Direttore Generale propone il Piano Integrato, è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi dei/delle Dirigenti, è responsabile del monitoraggio intermedio degli obiettivi dei/delle Dirigenti e definisce eventuali successive rimodulazioni d'intesa con i/le Dirigenti interessati/e.

- Il Consiglio di Amministrazione verifica la rispondenza del Piano Integrato proposto dalla Direzione Generale con gli obiettivi strategici del Piano Triennale, approva il Piano Integrato e la Relazione sulla Performance, valuta il Direttore Generale, a seguito di proposta del NdV, che si esprime sulla base della Relazione sulla Performance integrata dalla Scheda dei comportamenti organizzativi formulata dal Rettore.

- Il Nucleo di valutazione (NdV), rivestendo il ruolo di Organismo Indipendente di Valutazione:

- esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP;

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso e formula proposte e raccomandazioni ai vertici dell'Ateneo;
- verifica il regolare andamento delle attività relative al ciclo della performance;

- propone la valutazione del Direttore Generale;

- valida la Relazione sulla Performance;

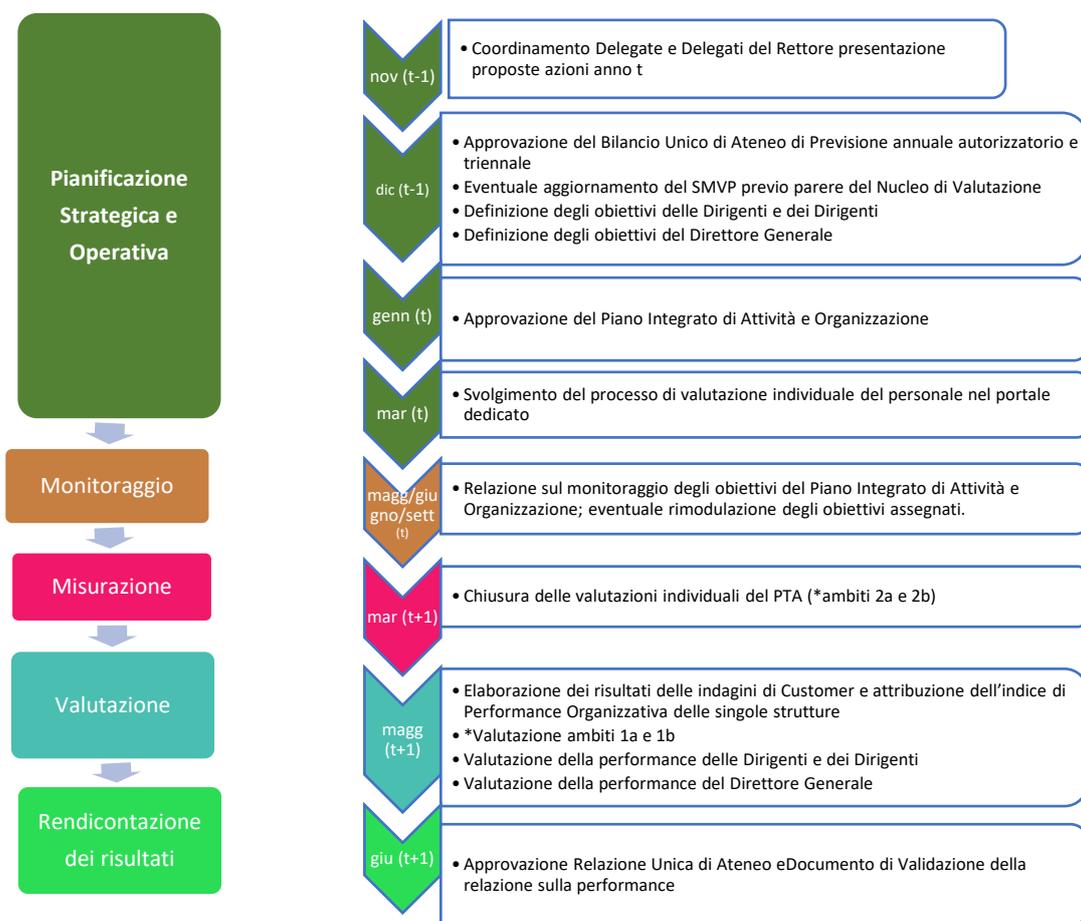
- verifica la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi.

- I/Le Dirigenti partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza in coerenza con il Documento di Programmazione Triennale, e alla loro eventuale rimodulazione in corso di esercizio all'esito del monitoraggio intermedio, d'intesa con il Direttore Generale; coordinano e gestiscono l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo operante nella propria struttura. Inoltre assicurano che la valutazione venga restituita a ogni singola/o valutata/o presso la propria struttura e sia espressa con un meccanismo non solo di feedback ma anche di feedforward.
- Il/La Responsabile di Struttura coordina e gestisce l'intero processo di valutazione delle prestazioni relativamente alla propria struttura; esprime la valutazione della prestazione del personale operante nella struttura che coordina direttamente e, laddove non abbia diretta conoscenza del lavoro svolto, assicura che la valutazione venga restituita a ogni singola/o valutata/o presso la propria struttura.
- Unità di personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato e determinato (compresi i/le tecnologi/ghe) di categoria EP, D, C, B. È escluso dalla valutazione il/la dipendente che abbia prestato servizio, in presenza/telelavoro/lavoro agile, per meno di 60 giorni lavorativi complessivi nell'anno di riferimento, anche non consecutivi (conteggiando

ferie, congedi, aspettative, congedi di maternità, di paternità e parentali, ecc.).

- La Commissione di Garanzia è un soggetto terzo rispetto alla valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo e dei CEL, previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, che ha il ruolo fondamentale di risolvere le controversie relative alla corretta applicazione dei criteri definiti dal sistema di valutazione di Ateneo, come tutela dal punto di vista procedurale, attivata dall'Amministrazione anche su richiesta del/della singolo/a dipendente. La Commissione è chiamata a esprimere un parere obbligatorio e vincolante sulle istanze presentate.
 - Gli stakeholder sono: gli/le studenti/studentesse che ricoprono il ruolo di utenti principali, il personale docente, il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, le società di servizi e i fornitori, e in generale tutte/i coloro che possono essere portatrici/portatori di diritti e di interessi e partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, al fine di consentire all'Ateneo di individuare azioni di miglioramento continuo dei servizi erogati alla luce degli esiti dell'ascolto degli utenti.
- Nella Tabella 1 si articolano le diverse fasi del ciclo della performance con l'individuazione delle azioni e il riferimento temporale rispetto ad un anno t.

Tabella 1. La tempistica per Ciclo della Performance in un anno t



*i risultati medi di struttura relativamente alla qualità dei servizi offerti (Ambito 1a); i risultati conseguiti riguardo agli obiettivi organizzativi della propria struttura di responsabilità (Ambito 1b); i risultati conseguiti riguardo agli obiettivi individuali specificamente assegnati (Ambito 2a); i risultati conseguiti relativamente alla valutazione dei comportamenti (Ambito 2b).

** al massimo entro gennaio anno t

2.4. Raccordo con il sistema di pianificazione economico finanziaria

Il Piano della performance è approvato successivamente o contestualmente al bilancio di previsione annuale/triennale (di solito nel mese di gennaio), per assicurare la coerenza tra la programmazione finanziaria e il ciclo della performance, e per evitare di definire obiettivi privi della necessaria sostenibilità economico-finanziaria.

Dal 2020 si è avviato un processo di integrazione tra la pianificazione strategica e la programmazione economica attraverso la

relazione tra le azioni per il conseguimento degli obiettivi e le risorse economiche da allocare.

A tale scopo, al fine della predisposizione della proposta di budget triennale nei tempi richiesti dall'Amministrazione, i/le responsabili delle U.O. di III livello dovranno precisare all'interno del proprio budget le risorse necessarie alla realizzazione degli obiettivi già previsti nel Piano ovvero da proporre per il triennio successivo (ove non fossero sufficienti le risorse umane già in servizio in Ateneo e l'ordinaria dotazione dell'unità organizzativa proponente). Tali risorse dovranno essere indicate solo dalle macro strutture organizzative responsabili dell'obiettivo medesimo (qualora siano titolari del budget per la specifica tipologia) e dovrà essere trasmessa al competente rup una specifica richiesta, precisandone la finalità

collegata all'obiettivo.

Una volta conclusa la fase della negoziazione del budget e degli obiettivi, i/le responsabili dovranno indicare l'ammontare delle risorse destinate a questi ultimi e i relativi riferimenti contabili ai fini della stesura del Piano della performance per il triennio successivo.

Nel processo di definizione del budget annuale/triennale, economico e degli investimenti, nonché nel Piano delle performance, dovranno essere considerate, in particolare le azioni prioritarie necessarie all'attuazione degli obiettivi generali/strategici definiti dagli organi di governo e le azioni da attuare per il soddisfacimento dei bisogni degli/delle studenti/esse, anche mediante processi di decisione partecipata.

2.5. Monitoraggio in itinere

La fase di monitoraggio prevede un confronto tra risultati attesi e risultati conseguiti in itinere ed è essenziale per innescare i meccanismi di feedback e feedforward che sono alla base, rispettivamente, dei processi di miglioramento e di un'eventuale revisione e aggiornamento degli obiettivi.

Durante la gestione occorrerà garantire un monitoraggio costante del piano degli obiettivi prevedendo un momento di rendicontazione semestrale. La reportistica dovrà essere costituita da schede di avanzamento per ciascun obiettivo, redatte dal/dalla Responsabile, nelle quali saranno illustrati i risultati di periodo per ciascun indicatore, esplicitando le azioni completate rispetto al valore obiettivo, una descrizione dei rischi e le criticità che potrebbero invalidare il raggiungimento degli obiettivi a fine anno.

Le schede di monitoraggio semestrale saranno trasmesse alla Direzione Generale entro il 30 giugno (cfr. "Format scheda monitoraggi intermedi"). Le criticità eventualmente presenti e l'opportunità o necessità di interventi correttivi sono condivise dal Direttore Generale con il Nucleo di Valutazione.

2.6. Rendicontazione finale

La rendicontazione finale avrà luogo al massimo entro il mese di gennaio (t+1) attraverso le schede di rendicontazione finale con le quali i/le Responsabili comunicheranno il raggiungimento o meno degli obiettivi. Gli obiettivi che prevedono

più azioni si considereranno raggiunti se tutte le azioni saranno portate a termine. Le schede di rendicontazione finale sono trasmesse alla Direzione Generale entro il 31 gennaio successivo all'anno di riferimento (cfr. "Format scheda rendicontazione finale").

Il NdV verificherà il raggiungimento degli obiettivi e all'esito validerà la Relazione sulla Performance ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. c, e 4 bis del D.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.

La validazione sarà condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare l'impegno e la qualità della performance di cui al Titolo III del D.lgs. 150/2009 e ss.mm.

3. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

3.1 La performance organizzativa

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso.

Il Piano può prevedere la declinazione di obiettivi consistenti in processi/progetti, trasversali a più U.O.; in tal caso l'unità di analisi della performance organizzativa della singola U.O. sarà costituita dalla/e attività esplicitata/e nel Piano. Può, inoltre, prevedere l'assegnazione della responsabilità di progetti, identificati quali obiettivi nel Piano della performance, a uno o più soggetti appartenenti alle categorie C, D, EP, anche titolari di funzioni specialistiche (cat. C).

Gli *obiettivi* del Piano della performance devono essere funzionali a orientare l'azione dell'amministrazione in relazione alle missioni istituzionali, a favorire l'accountability nei confronti degli stakeholder e alla creazione di valore pubblico. Nella definizione di obiettivi "SMART" ovvero Specific (specifici, non ambigui), Measurable (misurabili, verificabili in fase di controllo), Achievable (raggiungibili, altrimenti demotivanti), Relevant (rilevanti, coerenti con la mission aziendale), Time-bound (definiti nel tempo), nonché per rendere più snello e leggibile il Piano della performance, si tiene conto dei seguenti limiti al numero di obiettivi per anno, salvo motivate esigenze:

- max 10 obiettivi per ogni area;
- max 3 obiettivi per ogni unità

organizzativa di I e di II livello (uffici, centri, divisioni, etc.).

Gli obiettivi sono:

- rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale, ai bisogni della collettività, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- misurabili in termini concreti e chiari;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli *indicatori* devono essere selezionati in modo che soddisfino i seguenti 6 requisiti (cfr. delibera CIVIT n. 88/10):

1. Rilevanza: è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione.
2. Accuratezza: si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale della dimensione osservata.
3. Temporalità: è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.
4. Fruibilità: riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.
5. Interpretabilità: rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati impiegati nella costruzione dell'indicatore.
6. Coerenza: alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti.

Una volta definiti gli indicatori di performance, dovranno essere individuati i valori attuali e i valori programmati o *target*.

Il *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo.

Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Ordinariamente il *target* sarà numerico o potrà corrispondere alla conclusione di un processo convalidato dalla produzione di uno o più documenti specifici. Sarà anche possibile definire esplicitamente il *target* in valore assoluto, ma con riferimento ad altre organizzazioni omologhe (*benchmarking*) ogni qualvolta l'ateneo riterrà utile il confronto con *standard*, tipicamente gruppi di riferimento sia nazionali che internazionali. Per la definizione del valore programmato si devono verificare preliminarmente:

- le previsioni di termini fissati da leggi o regolamenti;
- gli *standard* già determinati all'interno di provvedimenti adottati in materia;
- gli obiettivi che si vogliono raggiungere;
- i risultati di altre amministrazioni o altri settori che possano fungere da *benchmark*.

L'elaborazione del valore programmato deve basarsi sull'equilibrio ottimale tra l'effettiva capacità dell'amministrazione di raggiungerlo e la spinta verso l'incremento del livello di *performance*.

Ogni risultato presentato dovrà essere confrontato con il relativo obiettivo (*target*) per capire se e in che misura esso sia stato raggiunto. Come precedentemente illustrato, nel Piano della performance gli obiettivi sono generalmente individuati a livello di unità organizzative di I, II e III livello. Per quanto riguarda la peculiare situazione dei dipartimenti (i cui obiettivi vengono definiti, a livello politico, in sede di programmazione strategica triennale, in coerenza con le linee di indirizzo per il sistema universitario definite dal Ministero dell'Università e della ricerca), per il personale assegnato al settore ricerca dei dipartimenti si considerano obiettivi di struttura la totalità degli obiettivi assegnati dal Direttore generale, anche su proposta del Direttore di dipartimento, al relativo personale, con peso uguale per ciascun obiettivo se non diversamente specificato.

Casi particolari. Al fine di assicurare la valutazione della performance organizzativa di tutte le strutture dell'Ateneo, per le unità organizzative, compresi i Settori, ovvero per le unità di personale dell'Ateneo dedicate al supporto di specifici progetti/convenzioni e non assegnate ad unità organizzative, si applica quanto segue:

- il Direttore generale può assegnare a tali u.o./unità di personale degli obiettivi già presenti

nel Piano della performance per l'anno in corso, il cui target tenga conto del lasso temporale ridotto;

- in mancanza di formale assegnazione di obiettivi come descritto al punto precedente, tali U.O./unità di personale partecipano alla performance organizzativa concorrendo al raggiungimento degli obiettivi dell'U.O. gerarchicamente sovraordinata. Per le U.O. di staff al Rettore o al Direttore generale prive di U.O. gerarchicamente sovraordinata, ovvero per le unità di personale dell'Ateneo dedicate al supporto di specifici progetti/convenzioni e non assegnate ad unità organizzative, il contributo alla performance organizzativa è calcolato secondo quanto previsto dal paragrafo 3.2.

In caso di mancata adozione del Piano della performance è vietata l'erogazione della retribuzione di risultato ai/delle dirigenti che risultano aver concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri doveri; l'amministrazione non può procedere all'assunzione di personale o al conferimento di incarichi di collaborazione o consulenza (art 10 D.lgs. 152/2009).

3.2 La performance individuale

In ottemperanza all'articolo 2 del D.lgs. n. 150/2009 la misurazione e valutazione della performance individuale si applica al personale soggetto alla disciplina di cui all'articolo 2, comma 2, del D.lgs. 30 marzo 2001, n.165.

Secondo le Linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica: «La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del D.lgs. n. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal/dalla singolo/a al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano Integrato o negli altri documenti di programmazione. Essi sono a loro volta riconoscibili, in base a quanto l'Amministrazione indica nel proprio Sistema, in:
 - risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità

organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;

- risultati dell'Amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
- risultati legati a eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;

- comportamenti che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'Amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei/delle dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei/delle propri/e collaboratori/collaboratrici.

La valutazione della performance individuale riguarderà il Direttore Generale, i Dirigenti, i/le titolari di posizioni organizzative e il restante personale.

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12).

Requisito necessario per essere valutate/i è lo svolgimento di almeno due mesi di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

In caso di trasferimento o nuova assegnazione di personale dirigenziale o non dirigenziale, entro 15 giorni dalla decorrenza del trasferimento o nuova assegnazione, il Direttore Generale o Dirigente responsabile della struttura di destinazione deve provvedere all'assegnazione degli eventuali obiettivi individuali, fatta salva l'assegnazione di default di quelli relativi al corretto completamento dei processi assegnati alla struttura di appartenenza per il personale non dirigenziale (come riportato in Tabella 2).

Per il Direttore Generale il sistema prevede obiettivi specifici della funzione direzionale. Essi devono essere riferiti ai piani, programmi, direttive generali con il compito di trasferire le linee di indirizzo politico-strategico sulla struttura amministrativa, rientrando quindi nell'ambito dell'alta amministrazione.

Ai/Alle Dirigenti sono assegnati obiettivi che scaturiscono da una specifica declinazione degli obiettivi del Direttore Generale.

A cascata, il personale dirigenziale, in coerenza con il piano degli obiettivi assegnato, orienta gli obiettivi in relazione alla propria funzione sul personale titolare di posizione organizzativa che, a sua volta, condivide gli obiettivi con il personale assegnato alla struttura e, ove ritenga di assegnare specifici obiettivi individuali o di gruppo, procede

in tal senso previa condivisione con il personale interessato.

Per i/le Dirigenti il punteggio attribuito al parametro relativo al grado di raggiungimento dei risultati sarà determinato anche dal grado di raggiungimento dell'obiettivo da parte del personale delle posizioni organizzative gerarchicamente dipendenti (come riportato in Tabella 2).

Tabella 2. Valutazione personale

	ASPETTI PER LA VALUTAZIONE	NOTE
Direttore generale	<p>a) per il 35%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi specifici formalmente attribuiti , anche con il relativo peso, con il Piano della performance;</p> <p>b) per il 15%, sulla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali di ateneo, espressa con riferimento al risultato medio raggiunto rispetto agli obiettivi formalmente assegnati, nel Piano della performance, alle aree dirigenziali (con peso 0,65) e alle unità organizzative gerarchicamente dipendenti dal Direttore generale (con peso 0,35); tale aspetto riassume la performance organizzativa dell'Ateneo nel suo complesso rispetto agli obiettivi strategici definiti dagli organi di governo;</p> <p>c) per il 15%, in base alla valutazione dei comportamenti organizzativi;</p> <p>d) per il 5% sulla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;</p> <p>e) per il 30% in base alla riduzione dei tempi di pagamento delle PA.</p>	
Dirigenti	<p>a) per un massimo del 10% in base al raggiungimento degli obiettivi individuali specificamente assegnati nel Piano della performance;</p> <p>b) per una percentuale compresa tra il 55% e il 60% in base al valore degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (area) assegnati nel Piano della performance;</p> <p>c) per il 10 % sulla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;</p> <p>d) per il 25% sui comportamenti organizzativi agiti.</p> <p>Gli eventuali obiettivi individuali specifici assegnati ai dirigenti sono proposti dal Direttore generale al Consiglio di amministrazione, anche su proposta degli interessati, in numero non superiore a due, con peso eventualmente differenziato in relazione all'importanza relativa attribuita all'obiettivo, per l'approvazione all'interno del Piano della performance. In relazione a detti obiettivi il dirigente assume una responsabilità diretta nella realizzazione del medesimo e, pertanto, non possono essere totalmente ribaltati sulle U.O. gerarchicamente subordinate al medesimo.</p>	<p>1) Per i punti a) e b) dei Dirigenti deve essere rispettato il vincolo $[a)+b)] = 65\%$</p> <p>2) Il Direttore Generale, tenuto conto delle relazioni, dei risultati e delle verifiche condotte anche attraverso rilevazioni atte a misurare il grado di soddisfazione degli utenti e quella del personale assegnato, formula la valutazione della</p>

		performance dei dirigenti.
Personale di categoria EP, D, C (con responsabilità di posizioni organizzative)	<p>Responsabile di Divisione o di struttura equiparata:</p> <p>a) per il 55% in base al valore degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (Divisione o struttura equiparata) assegnati nel Piano della performance e agli ulteriori obiettivi eventualmente assegnati con apposito provvedimento del Direttore generale;</p> <p>b) per il 40% sui comportamenti organizzativi agiti;</p> <p>c) per il 5% sulla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.</p> <p>Responsabile di Ufficio o di struttura equiparata:</p> <p>a) per il 55% in base al valore degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (Ufficio o struttura equiparata) assegnati nel Piano della performance e agli ulteriori obiettivi eventualmente assegnati con apposito provvedimento del Direttore generale;</p> <p>b) per il 40% sui comportamenti organizzativi agiti;</p> <p>c) per il 5% sulla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.</p> <p>Responsabile di Settore:</p> <p>a) per il 55% in base al valore degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (Settore) assegnati nel Piano della performance e agli ulteriori obiettivi eventualmente assegnati con apposito provvedimento del Direttore generale;</p> <p>b) per il 45% sui comportamenti organizzativi agiti.</p>	Per lettera a): In mancanza di diversa indicazione il peso degli obiettivi individuali non può essere superiore al 15%. Per lettera c): Tale aspetto è valorizzato solo se il numero di valutati è pari o superiore a tre; in caso contrario il relativo peso è riattribuito all'aspetto a) ROS.
Personale di categoria B, C, D, EP (senza responsabilità/incarichi)	<p>Per il personale di categoria B: per il 100% sui comportamenti organizzativi agiti.</p> <p>Per il personale di categoria C:</p> <p>a) per il 50% in base al valore degli indicatori di performance relativi all'U.O. di appartenenza assegnati nel Piano della performance e agli ulteriori obiettivi, anche individuali, eventualmente assegnati con apposito provvedimento del Direttore generale;</p> <p>b) per il 50% sui comportamenti organizzativi agiti.</p> <p>Per il personale di categoria D:</p> <p>a) per il 60% in base al valore degli indicatori di performance relativi all'U.O. di appartenenza assegnati nel Piano della performance e agli ulteriori obiettivi, anche individuali, eventualmente assegnati con apposito provvedimento del Direttore generale;</p> <p>b) per il 40% sui comportamenti organizzativi agiti.</p> <p>Per il personale di categoria EP:</p> <p>a) per il 60% in base al valore degli indicatori di performance relativi all'U.O. di appartenenza assegnati nel Piano della performance e agli ulteriori obiettivi, anche individuali, eventualmente assegnati con apposito provvedimento del Direttore generale;</p> <p>b) per il 40% sui comportamenti organizzativi agiti.</p>	Per quanto riguarda le lettera a): In mancanza di diversa indicazione il peso è ripartito come segue: 33% per gli obiettivi individuali e 67% per quelli di struttura.
La valutazione dei collaboratori /collaboratrici ed esperti linguistici	L'Università degli Studi di Siena effettua annualmente la valutazione delle attività a supporto dei corsi di lingua straniera erogati agli studenti. La relazione annuale del Centro linguistico d'Ateneo è allegata alla Relazione sulla performance.	

3.3. I comportamenti organizzativi

Per la valutazione di ciascuna area comportamentale, il/la valutatore/valutatrice, anche in raccordo con il/la valutatore/valutatrice intermedio/a, laddove previsto, assegna al/alla

valutato un punteggio, compreso tra 1 e 20, in relazione all'adeguatezza della prestazione lavorativa connessa all'area comportamentale di riferimento. Il RISULTATO FINALE (Allegato 1) della valutazione dei comportamenti organizzativi (RC) è ricondotto in valore percentuale, **13**

attribuendo al punteggio “20” il valore 100% e si ritiene positivo se uguale o superiore al 60% (media dei punteggi agiti uguale o superiore a “12”).

L’Ateneo si dota di un dizionario di riferimento dei comportamenti organizzativi (Allegato 1), nel quale si individuano i comportamenti attesi per ciascun cluster di ruolo organizzativo, descrivendo elementi utili a rendere esplicito, sia al/alla valutato/a sia al/alla valutatore/valutatrice, quali comportamenti sono ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti legati allo specifico ruolo ricoperto.

Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il/la valutato/a non ha accesso alla premialità.

L’attribuzione dei punteggi, assegnati con valore intero e non decimale, da parte del/della valutatore/valutatrice deve rispecchiare una significativa differenziazione dei giudizi. Ciò significa che il/la valutatore/valutatrice, nell’assegnare i punteggi a disposizione, deve stabilire un termine di paragone fra tutte/i le/i collaboratrici/collaboratori e contestualizzare le varie aree comportamentali (con riferimento ai/alle singoli/e) per rendere chiaro al soggetto valutato, durante il colloquio di feedback, i motivi della valutazione.

3.3.1. La procedura della conciliazione

A garanzia dei/delle valutati/e relativamente all’applicazione del SMVP, con provvedimento del Direttore generale è nominata annualmente una Commissione di garanzia, con riferimento al processo di valutazione relativo all’anno precedente, composta da:

- Direttore generale o da un/una suo/a delegato/a, che la presiede;
- un membro designata/o dal Nucleo di valutazione di Ateneo;
- un membro designata/o dal Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)
- un/una dirigente o un/una EP, anche di altra amministrazione.

In relazione a errori o omissioni del progetto di valutazione, qualunque attore/attrice coinvolto nel processo ha la possibilità di presentare un’istanza alla Commissione di Garanzia che, sentite le parti interessate, delibera sulla correttezza del processo.

L’inerzia o il ritardo del/della Responsabile Valutatore/valutatrice o del/della Valutatore/Valutatrice Intermedio/a nell’esprimere la propria valutazione nei tempi previsti è considerata in sede di valutazione dei comportamenti organizzativi; similmente, anche l’inerzia o il ritardo nelle attività di monitoraggio in itinere e/o nella presentazione della relazione finale sui risultati conseguiti, ove prevista.

La “condivisione della valutazione” può rappresentare la prima fase della procedura di conciliazione mediante il confronto diretto con il/la valutatore /valutatrice nella fase di restituzione degli esiti di valutazione.

I presupposti per un efficace e corretto iter procedurale di valutazione, a garanzia di tutti i soggetti coinvolti nel processo, sono fortemente collegati ai seguenti fattori:

- assegnazione degli obiettivi mediante negoziazione tra valutatore/valutatrice e valutato/a rispetto ai risultati da conseguire in un periodo determinato, con carattere di trasparenza e pubblicità delle informazioni che consentano di definire in modo certo e condiviso gli ambiti delle verifiche;
- monitoraggio del grado di realizzazione degli obiettivi durante l’anno al fine di rilevare eventuali disallineamenti e\o adeguare le attività intraprese in relazione alle variazioni delle risorse assegnate (finanziarie, strumentali, umane), con eventuale rimodulazione operativa;
- continuità del rapporto tra valutatore/valutatrice e valutato/a, caratterizzato da collaborazione e sostegno reciproco nel raggiungimento degli obiettivi, con momenti che prevedano un confronto rispetto al conseguimento dei risultati attesi oltre che alla crescita professionale delle persone attraverso l’aggiornamento e la formazione;
- osservanza del principio del contraddittorio, ossia presa in esame della prospettiva del/della valutato/a rispetto al giudizio espresso dal/dalla valutatore/valutatrice e previsione della possibilità di rappresentare elementi finalizzati al riesame del giudizio medesimo.

Qualora al termine del suddetto iter il/la valutato/a non concordi con gli esiti della valutazione potrà richiedere l'attivazione della procedura di conciliazione/riesame.

Eventuale attivazione delle procedure di conciliazione presuppone il ricorso alla Commissione di garanzia. Il ricorso alla Commissione di garanzia è consentito sino al termine fissato nelle linee guida annuali per la conclusione del processo di valutazione della performance individuale, e comunque non oltre i 15 giorni successivi alla comunicazione al/alla valutato/a della valutazione, ove questa avvenga alla scadenza del termine predetto.

3.4. La differenziazione dei giudizi

METODO DI CALCOLO DELLA CAPACITA' DI DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI

Tale aspetto è valorizzato solo se il numero di valutate/i è pari o superiore a tre.

La capacità di differenziazione dei giudizi è misurata in termini di scarto quadratico medio (sqmi) di tutti i punteggi medi assegnati dal/dalla valutatore/valutatrice nell'ambito della valutazione dei comportamenti organizzativi agiti (fatta eccezione per gli obiettivi specifici eventualmente assegnati).

Ciascun/a valutatore/valutatrice è quindi caratterizzato/a dallo scarto quadratico medio (SQM) dei propri giudizi. Individuato il valore massimo degli SQM (SQMMAX) tra tutti i/le valutatori/valutatrici appartenenti a ciascuna categoria di personale (direttore generale e dirigente, EP con responsabilità, D con responsabilità), ogni SQM sarà rapportato a SQMMAX, ottenendo, per ciascun/a valutatore/valutatrice, una misura relativa (RSQM), che vale 0 nel caso in cui il/la valutatore/valutatrice abbia attribuito lo stesso giudizio a tutte le persone valutate, mentre vale 1 nel caso in cui l'SQM di quel/quella valutatore/valutatrice corrisponda all'SQMMAX della propria categoria.

Ogni RSQM sarà moltiplicato per il peso assegnato a tale aspetto, come definito nell'Allegato 2.

Per l'anno 2024 il relativo peso è compreso tra il 5% e il 10%; detto peso potrà essere aumentato negli anni successivi, in accordo con il NDV e previo aggiornamento del SMVP, sulla base delle

risultanze dell'applicazione del metodo.

3.5 La valutazione dei comportamenti: la leadership

Tenuto conto delle più recenti indicazioni ministeriali in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale, l'Ateneo di Siena intende sperimentare una nuova forma di valutazione tesa a valorizzare al meglio le capacità di *leadership* e di motivazione del personale dirigenziale e di categoria EP, con incarico di responsabile di divisione.

In questo quadro, le nuove indicazioni ministeriali individuano alcuni "valori" di cui tenere conto per valutare il livello di *leadership* posseduto:

- capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione); conseguire i risultati e "far accadere le cose" (iniziativa, concentrazione e orientamento al risultato, tenacia/determinazione);
- agire velocemente, con decisione e tempestività (autonomia e decisionalità, senso d'urgenza, iniziativa e assunzione del rischio);
- riconoscere la capacità di agire delle persone (sviluppo collaboratori, capacità di ascolto); assumersi le proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità (autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio);
- costruire team, sapendo individuare i talenti (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse);
- essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri collaboratori.

In tale contesto, come peraltro suggerito, si inserisce un processo di valutazione dal basso, nella quale sono i collaboratori ad esprimere, in forma rigorosamente anonima, un giudizio sul proprio superiore dirigenziale o di categoria EP.

I risultati di tale sperimentazione permetteranno all'Ateneo di avere un quadro più completo della performance dei propri vertici amministrativi e di implementare al meglio tale forma di valutazione bottom-up, da inserire, in futuro, nel risultato complessivo della valutazione.

Glossario

Accountability	<p>Responsabilità incondizionata, formale o non, in capo a un soggetto o a un gruppo di soggetti (accountors), del risultato conseguito da un'organizzazione (privata o pubblica), sulla base delle proprie capacità, abilità ed etica.</p> <p>Tale responsabilità richiede giudizio e capacità decisionale, e si realizza nei confronti di uno o più portatori di interessi (account-holders o accountees) con conseguenze positive o negative a seconda che i risultati desiderati siano raggiunti o disattesi.</p>
Baseline	Valore di partenza di un indicatore.
Customer satisfaction	<p>Indagini di Customer Satisfaction: indagini di misurazione della soddisfazione delle e dei clienti/utenti sui servizi offerti dall'Ateneo, utilizzate ampiamente come strumento di rilevazione dell'efficacia e della qualità dei servizi resi.</p>
Feedback e Feedforward	<p>La principale differenza si deduce dall'etimologia delle due parole: in inglese "feed" ovvero il nutrimento viene "restituito indietro" (back) oppure viene "proiettato" in avanti (forward).</p> <p>Il feedback è lo strumento principale per analizzare il passato e ciò che è stato e rivedere i risultati raggiunti; è un processo per cui l'effetto risultante dall'azione di un sistema si riflette sul sistema stesso per consentirci di variarne o correggerne il funzionamento. Il feedforward, invece, aiuta a immaginare una condizione futura e a studiare strategie per raggiungere l'obiettivo desiderato.</p>
Indicatori	<p>Strumenti in grado di misurare l'andamento di un fenomeno che si ritiene rappresentativo per il raggiungimento dell'obiettivo e sono utilizzati per monitorare o valutare il grado di successo oppure l'adeguatezza delle attività.</p>
Performance	<p>È il contributo che un soggetto (organizzazione/U.O., gruppo/team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità/obiettivi della propria organizzazione (e, di conseguenza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata istituita). all'amministrazione nel suo complesso e alle unità.</p>

Performance Individuale	Concerne la misurazione e la valutazione della performance del personale. È il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.
Performance Organizzativa	Fa riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative (U.O. – strutture) in cui si articola, a processi e progetti. È l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue U.O. La performance organizzativa può essere misurata tramite le quattro tipologie di indicatori di cui alla voce indicatori.
Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO	È il documento integrato di programma che deve definire la pianificazione delle attività amministrative dell'Ateneo e coordinare il raggiungimento di molteplici obiettivi, tra i quali quelli di performance organizzativa e individuale, quelli di trasparenza ed anti-corrruzione, quelli di sviluppo organizzativo, di semplificazione e gli obiettivi formativi e la valorizzazione delle risorse interne. È stato introdotto con il DL 80 del 9 giugno 2021, convertito in Legge 113 del 6 agosto 2021, con la finalità di superare la molteplicità e la frammentazione di strumenti di programmazione e creare un piano unico di governance di un ente. Il PIAO rappresenta quindi una sorta di "testo unico" della programmazione, nella prospettiva di semplificazione degli adempimenti a carico degli enti e di adozione di una logica integrata di obiettivi e finalità che accorperà, tra gli altri, i piani della performance, del lavoro agile, e dell'anticorrruzione. Restano esclusi dall'unificazione soltanto i documenti di carattere finanziario.
Target	Valori attesi di risultato rispetto agli obiettivi che si intendono raggiungere. È il valore che l'indicatore deve assumere perché si raggiunga il risultato atteso in un determinato orizzonte temporale (livello di performance desiderata).
Valutatore/trice - RV	Soggetto responsabile della valutazione della performance organizzativa e individuale, come previsto dal presente SMVP e dal Piano della performance.
Valutatore/trice intermedio/a - VI	Soggetto che può coadiuvare il RV nella valutazione della performance del valutato.

ANAC	Autorità nazionale anticorrruzione
ANVUR	Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca
CCNL	Contratto collettivo nazionale del lavoro
CUG	Comitato unico di garanzia
PNRR	Piano nazionale di ripresa e resilienza

