



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



C.d.A. 25 gennaio 2019 – 26 luglio 2019

INDICE

Glossario

1. Soggetti coinvolti nel processo di valutazione

2. Il ciclo della performance

2.1 Programmazione

2.2 Monitoraggio in itinere

2.3 Misurazione e valutazione conclusiva

2.4 Utilizzo dei sistemi premianti

2.5 Rendicontazione dei risultati (all'interno e all'esterno)

3. La performance organizzativa

4. La misurazione e valutazione della performance individuale dei responsabili

4.1. La performance del Direttore generale

4.2 La performance dei dirigenti

4.3 La performance del personale di categoria Ep e D

5. La misurazione e valutazione della performance individuale

5.1. La valutazione del personale di categoria B, C, D senza responsabilità, EP senza incarico

5.2. La valutazione dei collaboratori ed esperti linguistici

6. La valutazione dei comportamenti organizzativi

7. Valorizzazione del merito e incentivazione della performance

7.1 Direttore generale

7.2 Dirigenti

7.3 Personale di categoria EP

4.4 Personale di categoria B, C, D

8. Indicatore globale di performance (IGP)

Allegati

1. Catalogo dei comportamenti organizzativi

2. Riepilogo aspetti valutativi (RISULTATO FINALE).

GLOSSARIO *(in ordine alfabetico)*

ACCOUNTABILITY: 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. 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.

ANAC - AUTORITÀ NAZIONALE ANTICORRUZIONE: adotta le linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità. Le funzioni della predetta Autorità in materia di misurazione e valutazione della performance (ex CIVIT) sono state trasferite al Dipartimento della funzione pubblica.

ANVUR - AGENZIA NAZIONALE DI VALUTAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO E DELLA RICERCA: sovrintende al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle Università e degli Enti di ricerca.

ATENEO: Università degli Studi di Siena.

ATTIVITA': insieme omogeneo di compiti, realizzato all'interno di una stessa unità organizzativa, caratterizzato da un output chiaramente identificabile (prodotto o servizio) e da un input (risorse umane, strumentali, finanziarie). È comune a tutte le unità di analisi della performance organizzativa (amministrazione nel suo complesso, singole unità organizzative, processi/progetti).

BASELINE: valore di partenza di un indicatore.

BENESSERE ORGANIZZATIVO: è connesso sia alla definizione di regole formali e informali di funzionamento dell'organizzazione, sia allo sviluppo di comportamenti che, a livello organizzativo e individuale, possano ridurre i rischi per la salute, incrementare la qualità della vita di lavoro e accrescere simultaneamente la soddisfazione delle persone e le performance individuali e di sistema.

CCI: contratto collettivo integrativo dell'Università di Siena.

CCNL_I&R: contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale del comparto istruzione e ricerca – triennio 2016/2018, stipulato il 19 aprile 2018.

CCNL_U: contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale del comparto università – quadriennio normativo 2006/2009 e biennio economico 2006/2007, stipulato il 16 ottobre 2008.

C.d.A. – CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE: vedasi "Organo di indirizzo politico-amministrativo".

CATALOGO DI RIFERIMENTO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI: documento in cui si individuano i comportamenti attesi per ciascun cluster di ruolo organizzativo, descrivendo elementi utili a rendere esplicito, sia al valutato sia al valutatore, quali comportamenti sono ritenuti determinati per lo svolgimento dei compiti legati allo specifico ruolo ricoperto.

CGP - CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE: la sequenza logica e temporale delle fasi che contraddistinguono la realizzazione di una performance. È il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi e le relative risorse, avviene il monitoraggio durante la gestione e si valutano e rendicontano i risultati ottenuti.

COMITATO DI COORDINAMENTO DEI DIRIGENTI: è formato dal Direttore generale e dai dirigenti dell'Ateneo, se non collocati a disposizione o in aspettativa.

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI: sono azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato (come viene resa la prestazione lavorativa).

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI AGITI: sono sintetizzati dal punteggio assegnato dal RV al valutato, in relazioni agli aspetti comportamentali operati dal medesimo nel periodo di riferimento.

FONTE DEL DATO: informazione volta a identificare il sistema informativo, il processo o l'istituzione dal quale si ricavano le informazioni necessarie al calcolo dell'indicatore associato a un obiettivo.

GIORNATE DELLA TRASPARENZA: ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla performance alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza.

INDICATORE KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR)¹: misura sintetica in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Può essere il risultato di un rapporto tra due valori, una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, un singolo valore monetario o quantitativo; può utilizzare valori e misure contabili o extracontabili. È necessario per misurare il raggiungimento di un target.

Il livello di misurazione di un indicatore può essere:

- nominale (SI/NO)
- ordinale (ALTO/MEDIO/BASSO)
- cardinale (ad es. n. utenti, % utenti).

METODO DI CALCOLO: algoritmo o procedimento utilizzato per il calcolo dell'indicatore. Può essere un'operazione algebrica oppure, in generale, consistere in una serie di passaggi nei quali si articola il procedimento adottato per quantificazione il valore dell'indicatore.

MONITORAGGIO IN ITINERE: monitoraggio in corso di esercizio del Piano della performance e attivazione di eventuali interventi correttivi.

N.d.V. – NUCLEO DI VALUTAZIONE: vedasi OIV.

OBIETTIVI COLLETTIVI: obiettivi assegnati ad una unità organizzativa dell'Ateneo (aree/divisioni/uffici/servizi) o a un team (gruppo di lavoro/di progetto).

OBIETTIVI INDIVIDUALI: obiettivi assegnati a una specifica unità di personale.

¹ **TIPOLOGIE DI INDICATORI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

1) indicatori di stato delle risorse (o livello di salute dell'amministrazione): misurano in termini qualitativi o quantitativi le risorse dell'amministrazione (presupposto della performance organizzativa), in particolare:

- umane (quantità, distribuzione per posizione, n. persone per fasce di età o categoria, etc.)
- economico-finanziarie (risorse stanziare, risorse per tipologia di finanziamento, etc.)
- strumentali tangibili (valore del patrimonio, livello di obsolescenza delle attrezzature, etc.)
- strumentali intangibili (benessere organizzativo, salute professionale/di genere/relazionale/etica/digitale)

2) indicatori di efficienza: esprimono la capacità di utilizzare le risorse (input) nella realizzazione di attività (output), in termini economici (rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato) o produttivi (sforzo organizzativo per svolgere un'attività/servizio = FTE) o di processo (tempi di realizzazione).

3) indicatori di efficacia: esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative/necessità degli utenti interni ed esterni.

Efficacia quantitativa: quantità erogata (ad es. n. certificazioni on line); quantità fruita (n. fruitori).

Efficacia qualitativa: qualità erogata (ad es. tempi di pagamento); qualità percepita (customer satisfaction).

4) indicatori di impatto: esprimono l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti/indiretti, nel medio-lungo termine (creazione di valore pubblico=miglioramento benessere economico-sociale).

Possano essere misurati in valori assoluti o in termini di variazione percentuale rispetto alla condizione di partenza.

- impatto sociale: impatto indotto sulle componenti della società (anziani, bambini, etc.)
- impatto economico: impatto indotto sulle componenti del tessuto economico (aziende, altri enti, etc.);
- impatto ambientale: impatto indotto sulle condizioni ambientali.

OBIETTIVI GENERALI: identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e alla qualità dei servizi erogati, coerentemente con le politiche nazionali e gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri (determinati su base triennale con D.P.C.M).

OBIETTIVO OPERATIVO: gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (programmazione di breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo.

OBIETTIVI SPECIFICI (STRATEGICI/OPERATIVI): sono programmati su base triennale, in coerenza con gli obiettivi generali e con i documenti programmatici di bilancio, e definiti dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione (che, a loro volta, consultano i dirigenti o i responsabili delle U.O.). Sono individuati nel Piano della performance, da aggiornarsi annualmente sulla base dei risultati da conseguire/conseguiti in relazione agli impatti attesi.

OBIETTIVO STRATEGICO: è la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.

OIV - ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE: nelle università i compiti dell'OIV sono affidati al Nucleo di valutazione (art. 2 lettera r della L. 240/2010). L'NdV verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati nel periodo di riferimento e segnala all'organo di indirizzo politico-amministrativo la necessità/opportunità di interventi correttivi in corso d'esercizio (vigilanza OIV in corso di esercizio).

La nomina del N.d.V. dell'Università di Siena è effettuata dal Rettore previa delibera del Senato accademico. Al N.d.V., nella sua funzione di OIV, compete:

- il parere vincolante sul Sistema di misurazione e valutazione della Performance;
- la validazione della Relazione sulla performance;
- la Relazione annuale sul monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità e dei controlli interni, formulando pareri e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
- garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione e l'utilizzo degli strumenti per premiare il merito;
- la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione annuale dei dirigenti di vertice e dell'attribuzione dei premi.

ORGANO DI INDIRIZZO POLITICO-AMMINISTRATIVO: il Consiglio di amministrazione dell'Università di Siena, cui competono:

- gli indirizzi strategici;
- l'approvazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance;- l'approvazione del Piano della performance (e le eventuali rettifiche in relazione al monitoraggio in itinere) e della Relazione sulla performance, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione;
- la verifica del conseguimento degli obiettivi generali;
- l'approvazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e gli aggiornamenti annuali.

PERFORMANCE: 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).

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.

PERFORMANCE INDIVIDUALE (DEI RESPONSABILI): concerne la misurazione e la valutazione della performance dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità. È il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

PERFORMANCE INDIVIDUALE: concerne la misurazione e la valutazione della performance del personale diverso da quello precedentemente individuato. È il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

PIANIFICAZIONE TRIENNALE: esplicitazione, nel Piano della performance, degli obiettivi specifici che l'amministrazione intende perseguire nel triennio e i relativi risultati attesi.

PIANIFICAZIONE STRATEGICA: processo di definizione, da parte degli organi di governo dell'Ateneo, degli obiettivi da perseguire nel medio/lungo periodo (livello "alto" della pianificazione).

PROGRAMMAZIONE ANNUALE: partendo dagli obiettivi triennali l'amministrazione individua gli obiettivi per l'anno di riferimento, delineando i risultati attesi attraverso opportuni set di indicatori e relativi target. Gli obiettivi annuali rappresentano quindi i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono.

PIP - PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE: documento programmatico triennale, definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione (Direttore generale, dirigenti). Deve essere approvato dal C.d.A. entro il 31 gennaio di ogni anno. Il PIP è un documento unico che integra le attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico-finanziaria.

PROGETTO: è un insieme omogeneo di attività finalizzato a realizzare un output ben preciso in un determinato intervallo di tempo (non ripetibilità).

PROCESSO: è una sequenza organizzata di attività finalizzate alla creazione di un output richiesto/necessario a un utente interno/esterno, che può attraversare diverse unità organizzative. È destinato a ripetersi nel tempo.

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE: relazione annuale che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli scostamenti, e il bilancio di genere realizzato. È approvata dal C.d.A. e validata dal N.d.V. entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello cui si riferisce.

RISULTATO: valore che misura il raggiungimento degli obiettivi (singolarmente oppure nel loro complesso), attraverso il metodo di calcolo definito dall'indicatore.

RISULTATO FINALE: valore che riassume le dimensioni che compongono la performance individuale.

RV - VALUTATORE: soggetto responsabile della valutazione della performance organizzativa e individuale, come previsto dal presente SMVP e dal Piano della performance.

SMVP - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: esplicita le modalità per la misurazione e valutazione della performance organizzativa (delle strutture) e individuale (dei singoli dipendenti delle amministrazioni pubbliche). Viene adottato e aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'OIV.

STAKEHOLDER: è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possa influenzare o essere influenzato dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli stakeholders possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi.

SOGGETTI: el processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche intervengono i soggetti nel seguito specificati.

A livello nazionale:

- il Dipartimento della funzione pubblica è titolare delle funzioni di promozione, indirizzo e coordinamento, nell'ambito del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche;
- l'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR), cui è affidata la funzione di indirizzo nell'ambito del Sistema nazionale di valutazione della performance delle attività tecnico-amministrative e di supporto degli Atenei statali e degli Enti di ricerca vigilati dal MIUR.

A livello d'Ateneo:

- l'Organismo interno di valutazione (vedasi OIV);
- l'organo di indirizzo politico-amministrativo (vedasi "Organo..");
- il Direttore generale, in collaborazione con i dirigenti e gli altri responsabili delle strutture dell'Ateneo.

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).

UNITA' DI MISURA DEGLI INDICATORI: grandezza assunta, per convenzione o per legge, per misurare le grandezze espresse nell'indicatore stesso (ad es. euro, metri quadri, km, numero di dipendenti, numero di atti, etc.)

VALUTATORE: vedasi RV.

VI - VALUTATORE INTERMEDIO: soggetto che coadiuva il RV nella valutazione della performance del valutato.

1. Soggetti coinvolti nel processo di valutazione

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 dirigente;
- *Divisioni*, attribuiti alla responsabilità di un capo divisione;
- *Servizi/uffici*, attribuiti alla responsabilità di un capo servizio/ufficio (strutture di pari livello sono le Segreterie amministrative di dipartimento, i Presidi, i Centri di servizio).

L'organigramma dell'Ateneo, con gli opportuni aggiornamenti, è pubblicato alla pagina web <https://www.unisi.it/ateneo/governo-e-organizzazione/uffici-e-amministrazione>

Il Comitato di coordinamento dei dirigenti è formato dal Direttore generale e dal personale dirigente dell'Ateneo².

È valutata la performance dei seguenti dipendenti pubblici (cosiddetti VALUTATI): dirigenti, unità di personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato e determinato (compresi i tecnologi) di categoria Ep, D, C, B.

È escluso dalla valutazione il dipendente che abbia prestato servizio, in presenza/telelavoro, 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.).

Per quanto riguarda i collaboratori ed esperti linguistici (cd. CEL) si rinvia all'apposita sezione.

La proposta della valutazione annuale del Direttore generale, cui è associata la relativa remunerazione di risultato, è attribuita al Nucleo di valutazione. Tale proposta viene sottoposta dal Rettore al Consiglio di amministrazione, che esercita il potere decisionale in merito.

La valutazione attiene, in via generale e fatte salve le eccezioni previste nel presente SMVP, sia alla performance organizzativa sia alla performance individuale svolta nell'anno di riferimento. Il responsabile della valutazione è definito VALUTATORE (RV).

Il valutatore è, in via generale e fatte salve le eccezioni previste nel presente SMVP, il responsabile della U.O. alla quale il valutato risulta assegnato al 31 dicembre dell'anno di riferimento.

Dal punto di vista gerarchico, il Direttore generale è il valutatore della performance del personale dirigente, nonché di quella dei responsabili delle unità organizzative gerarchicamente subordinate (U.O. in staff alla direzione generale, U.O. incardinate in aree cui non è preposto altro superiore gerarchico).

Al responsabile di una U.O. compete la valutazione della performance del personale tecnico amministrativo assegnato alla U.O. medesima, nonché la valutazione della performance dei responsabili di U.O. gerarchicamente subordinate.

Il Direttore di dipartimento è RV del personale afferente al Settore ricerca dei dipartimenti; può delegare la valutazione ad un altro soggetto, che assume, in tal caso, il ruolo di valutatore.

In taluni casi, nel seguito specificati, il responsabile della valutazione potrà essere coadiuvato dal soggetto che ha una diretta conoscenza della performance del valutato, che assume il ruolo di VALUTATORE INTERMEDIO (VI).

Il Rettore valuta i comportamenti organizzativi dei responsabili delle U.O. in staff al rettorato (RV è il Direttore generale).

Il Direttore di dipartimento valuta i comportamenti organizzativi del Responsabile della segreteria amministrativa del dipartimento medesimo, coerentemente con quanto previsto dall'art. 7 del Regolamento delle strutture scientifiche e didattiche dell'Università di Siena (RV è il Direttore generale).

² Art. 4 del Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione degli uffici e dei servizi centrali di ateneo e per l'attribuzione delle posizioni funzionali di maggiore rilevanza (D.R. n. 1024 del 29.5.2007 e s.m.i.).

Il Presidente del centro di servizio valuta i comportamenti organizzativi del Direttore del centro medesimo (RV è il Direttore generale); nel caso del Santa Chiara Lab i comportamenti organizzativi del Direttore sono valutati dal delegato del Rettore.

Il VI può, inoltre, essere previsto:

- a) qualora sia stato attivato, nei confronti di personale gerarchicamente dipendente da un responsabile, un coordinamento funzionale da parte di un soggetto diverso;
- b) nel caso in cui il valutato abbia avuto più un responsabile (a seguito di assegnazione a U.O. diversa e/o nel caso di scadenza del mandato del responsabile nel periodo oggetto di valutazione), e abbia prestato servizio sotto la responsabilità dello stesso soggetto per almeno 90 giorni lavorativi complessivi (giorni lavorativi in presenza/telelavoro, anche non consecutivi);
- c) nel caso di processi o progetti identificati quali obiettivi nel Piano della performance.

La valutazione intermedia può essere richiesta dal valutatore o dal valutato; per semplificare il processo di valutazione, ove non sia richiesta da almeno uno dei due predetti soggetti, non si procede a valutazione intermedia.

Il valutatore intermedio può essere identificato in sede di attivazione del coordinamento funzionale, ovvero in sede di assegnazione degli obiettivi da parte del Direttore generale, oppure nel provvedimento di definizione delle linee guida alla valutazione per l'anno di riferimento.

A garanzia dei valutati 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 suo delegato, che la presiede;
- un membro designato dal Nucleo di valutazione di Ateneo;
- un dirigente o un EP, anche di altra amministrazione.

In relazione a errori o omissioni del progetto di valutazione, qualunque attore 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 RV o del VI 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.

E' escluso dalla valutazione il personale convenzionato con AOUS.

I tecnologi sono valutati sui comportamenti, fatta eccezione per il caso in cui siano responsabili di U.O. o di obiettivi individuali.

Nel caso di assegnazione di obiettivi individuali, il RV del coordinatore può essere individuato nell'atto del Direttore generale; in mancanza di diversa indicazione è il responsabile della UO cui afferisce il valutato.

2. Il ciclo della performance

L'Università di Siena misura la performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle U.O. in cui si articola, a processi e progetti, nonché la performance individuale, secondo le modalità indicate nel presente documento e nelle "linee guida per la valutazione", emanate con provvedimento del Direttore generale.

Il ciclo della performance prevede uno stretto legame tra la performance dell'organizzazione e quella individuale, in modo che il personale concorra più consapevolmente alla realizzazione degli obiettivi generali e specifici (strategici/operativi) definiti dagli organi di governo; ciò fa sì che la valutazione dei risultati individuali raggiunti sia influenzata dai risultati ottenuti dalla struttura organizzativa di riferimento e/o dall'istituzione universitaria nel suo complesso.

L'Università di Siena assicura l'integrazione, in termini di coerenza di contenuti, tra il ciclo della performance, del bilancio e della programmazione strategica, con le modalità sintetizzate nel presente documento. A tal proposito si evidenzia che l'Ateneo sta sperimentando l'impianto della contabilità analitica (a partire dal bilancio d'esercizio 2017) ai fini del controllo di gestione e perfezionando il processo di budgeting tramite apposito applicativo; sulla base delle risultanze di tali attività potranno essere declinate con maggior dettaglio le predette modalità di integrazione.

Il Piano della performance dell'Università di Siena è sviluppato in modo da garantire la coerenza tra gli obiettivi generali e strategici definiti dagli organi di governo ed esplicitati nel documento di programmazione triennale, e quelli specifici (strategici/operativi) declinati nel medesimo piano e assegnati alle U.O.

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.

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 stakeholders e alla creazione di valore pubblico.

Gli obiettivi³ 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.

Il Piano della performance è approvato⁴ successivamente o contestualmente al bilancio di previsione annuale/triennale, per assicurare la coerenza tra la programmazione finanziaria e il ciclo della performance, in particolare per evitare di definire obiettivi privi della necessaria sostenibilità economico-finanziaria.

Viene, inoltre, redatto in forma di PIANO INTEGRATO per assicurare la coerenza delle azioni previste con il Piano triennale di prevenzione della corruzione, nell'ottica di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi gestionali dell'Ateneo.

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;

³ Obiettivi SMART: 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).

⁴ In caso di mancata adozione del Piano della performance è vietata l'erogazione della retribuzione di risultato ai 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).

- le azioni da attuare per il soddisfacimento dei bisogni degli studenti, anche mediante processi di decisione partecipata.

Si riporta, nel seguito, la sequenza temporale dei principali documenti e attività relativi ai tre cicli suddetti.

Le “linee guida per la valutazione” definiscono annualmente il cronoprogramma specifico delle attività di valutazione della performance relativa all’anno precedente, nonché le precisazioni necessarie alla valutazione in relazione agli obiettivi specifici definiti per l’anno di riferimento e/o ai comportamenti organizzativi.

Esplicitano, inoltre, i format delle schede di valutazione per ciascuna categoria di personale, diversificate in base all’attribuzione di responsabilità/incarichi/funzioni specialistiche ovvero le modalità operative, nel caso di utilizzo di applicativo informatico. Il valutato potrà esprimere le proprie osservazioni, e il valutatore le proprie motivazioni.

TEMPISTICHE <i>(in blu i termini fissati da atti normativi)</i>	ANNO DI RIFERIMENTO	DOCUMENTO/ATTIVITA'	ORGANO/SOGGETTO COMPETENTE
entro il 31 gennaio	AC	SMVP/Piano della performance	Approvazione da parte del C.d.A. – parere vincolante da parte del N.d.V. per il SMVP
entro il 31 gennaio	AC	Piano triennale di prevenzione della corruzione	Approvazione da parte del C.d.A.
entro febbraio	AC	Assegnazione obiettivi individuali e comunicazione del dettaglio degli obiettivi per struttura	Provvedimenti del Direttore generale
entro marzo	AC	Illustrazione obiettivi e attese organizzative	Valutatore in relazione ai valutati
marzo-settembre	AC	Monitoraggio in itinere degli obiettivi ed eventuali rettifiche al Piano	Proposte dei responsabili degli obiettivi, approvazione da parte del C.d.A.
entro febbraio	AP	Relazione annuale finale sugli obiettivi	Dirigenti/Responsabili U.O./altri responsabili precedentemente definiti
entro aprile	AP	Valutazione comportamenti organizzativi	Valutatore in relazione ai valutati
entro maggio	AP	Sintesi della valutazione della performance individuale attraverso la sottoscrizione della scheda di valutazione	Valutatore/valutato
entro il 30 aprile	AP	Bilancio unico d'esercizio	Approvazione da parte del C.d.A./Parere Collegio revisori dei conti
entro il 30 giugno	AP	Proposta di valutazione annuale del Direttore generale/Relazione sulla performance	Approvazione da parte del C.d.A. (Validazione Nucleo di Valutazione secondo scadenza ANVUR)
entro il 30 giugno	AS	Programmazione triennale C.d.A.	Approvazione finale da parte del C.d.A.
entro ottobre	AP	Provvedimenti di valutazione (risultato finale performance organizzativa e individuale)/premierità	Upov/Area del personale
agosto-dicembre	AS	Processo di costruzione del budget d'Ateneo	tutte le U.O. coinvolte, dipartimenti, centri, presidi
entro il 31 dicembre	AS	Bilancio di previsione unico d'Ateneo annuale/triennale	Approvazione da parte del C.d.A./Parere Collegio revisori dei conti

AC= anno in corso

AP=anno precedente

AS = anno/i successivo/i

Si riportano nel seguito i momenti salienti del ciclo della performance.

2.1 Programmazione

Le attività propedeutiche alla definizione degli obiettivi da inserire nel Piano si concretizzano, principalmente, in una serie di incontri tra il Direttore generale, i dirigenti, i responsabili delle U.O. (ivi compresi dipartimenti, presidi e centri di servizio), volti alla declinazione operativa degli obiettivi generali, all'analisi della disponibilità delle risorse e dei fattori di contesto (interni ed esterni) che potrebbero condizionarne l'esito. Nella definizione/assegnazione e aggiornamento annuale degli obiettivi si tiene conto dei risultati precedentemente conseguiti.

Nella fase di programmazione vengono definiti i comportamenti e i risultati attesi (individuali e organizzativi).

Stabiliti gli obiettivi annuali, la definizione della performance individuale attesa avviene attraverso colloqui individuali o di gruppo tra il valutatore e il/i valutato/i, illustrando gli obiettivi e chiarendo i comportamenti attesi, anche attraverso l'ausilio del catalogo dei comportamenti, allegato 1 al presente documento del quale costituisce parte integrante.

2.2 Monitoraggio in itinere

Durante l'anno i valutatori e i rispettivi valutati analizzano i risultati intermedi raggiunti e i comportamenti messi in atto, in un confronto continuo e informale. In tal modo, attraverso il confronto sulle motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa, può essere consentito il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento.

Nel periodo compreso da marzo a settembre, al fine di eventuali rettifiche degli obiettivi riferiti all'anno in corso, i responsabili delle U.O. e i soggetti individuati in relazione a progetti/processi invieranno alla Direzione generale riscontri formali in merito ad eventuali rettifiche degli obiettivi annuali definiti nel Piano della performance, da proporre al Consiglio di amministrazione previa condivisione con il Nucleo di valutazione.

Il Nucleo di valutazione, attraverso l'interazione con il Direttore generale e con le U.O. di riferimento, verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati nel periodo di riferimento, avvalendosi delle U.O. e dei sistemi informativi resi disponibili dall'Amministrazione, e segnala al Direttore generale, al Rettore e al Consiglio di amministrazione la necessità/opportunità di interventi correttivi in corso d'esercizio.

2.3 Misurazione e valutazione conclusiva

La fase di misurazione e valutazione conclusiva si articola nei seguenti momenti:

- a) trasmissione alla Direzione generale, da parte dei responsabili delle U.O. e dei soggetti individuati in relazione a progetti/processi, di una relazione annuale finale sui risultati conseguiti, entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello cui la valutazione si riferisce; per i dirigenti entro il 28 febbraio.
- b) valutazione da parte dei valutatori (risultati e comportamenti), ricercando la massima trasparenza e dialogo nell'espressione della valutazione stessa. Ogni valutatore può invitare i valutati a formulare una propria autovalutazione attraverso la compilazione autonoma della scheda di valutazione, da sottoporre al valutatore medesimo.
- c) colloquio di feedback e presa visione delle valutazioni da parte dei valutati, che devono essere gestiti non solo come un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche come momento di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il miglioramento della prestazione stessa. Il colloquio si intende comunque effettuato con la partecipazione della scheda di valutazione da parte del valutato e in assenza di un'esplicita richiesta di colloquio da parte del valutato medesimo.
- d) eventuale attivazione delle procedure di conciliazione (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 valutato della valutazione, ove questa avvenga alla scadenza del termine predetto.

La Direzione generale provvederà all'analisi dell'adeguatezza della valutazione dei comportamenti organizzativi (controllo formale della procedura di valutazione, secondo quanto previsto dal presente SMVP e dalle linee guida).

La Direzione generale provvederà all'analisi della performance organizzativa, verificando il calcolo degli indicatori connessi ai dati prodotti dai responsabili sulla base delle fonti indicate, avvalendosi dei sistemi informativi dell'Ateneo, in collaborazione con il Nucleo di valutazione; ciò condurrà alla redazione della Relazione sulla performance, da proporre al Rettore per la presentazione al Consiglio di amministrazione, che delibererà sulla sua approvazione.

La validazione della Relazione sulla performance è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito.

2.4 Utilizzo dei sistemi premianti

L'Università di Siena promuove il miglioramento della performance organizzativa e individuale attraverso l'uso di sistemi premianti selettivi e valorizza i dipendenti con le migliori performance attraverso gli incentivi previsti dalla normativa vigente.

È vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazione sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del d. lgs. 150/2009.

Sulla base di quanto stabilito dal in relazione alla quota di risorse destinate a remunerare la performance organizzativa e quella individuale, l'utilizzo dei sistemi premianti deve far sì che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

Per la trattazione dettagliata si rinvia all'apposita sezione 7.

2.5 Rendicontazione dei risultati (all'interno e all'esterno)

L'Università di Siena, nell'ottica dell'accountability, presenta il Piano e la Relazione sulla performance al personale dell'Ateneo e agli studenti di ogni ordine e grado nell'ambito di apposite giornate della trasparenza; in tale contesto vengono presentati anche i risultati delle indagini di customer satisfaction e della rilevazione sul benessere organizzativo, in collaborazione con il Nucleo di valutazione.

Il Piano, la Relazione e il SMVP, con eventuali modifiche e integrazioni, sono pubblicati sul sito web di Ateneo nella sezione Amministrazione trasparente (Performance).

La documentazione utile ai fini del CGP è pubblicata sul sito d'Ateneo, alla pagina web unisi:

<https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/modulistica-e-documenti/personale-tecnico-amministrativo>

3. La performance organizzativa

La performance organizzativa attiene all'Ateneo nel suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola, ovvero a processi e progetti definiti quali obiettivi nel Piano della performance. È l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso e delle sue U.O., nonché derivanti da un insieme di attività trasversali a più U.O. (processi, se destinati a ripetersi nel tempo, o progetti, tesi a realizzare un output in un determinato intervallo di tempo).

Le unità di analisi suddette (amministrazione nel suo complesso, singole unità organizzative, progetti e processi) hanno come riferimento comune l'ATTIVITA'.

E' fondamentale, in tale contesto, il contributo del singolo al raggiungimento dei risultati della struttura, tenendo conto dell'adeguatezza rispetto al ruolo ricoperto, della proattività e delle competenze relazionali della persona, a prescindere dal coinvolgimento diretto e specifico agli obiettivi assegnati alla struttura medesima.

Per il personale assegnato al settore ricerca dei dipartimenti si considerano obiettivi di struttura la totalità degli obiettivi assegnati dal Direttore generale, su proposta del Direttore di dipartimento, al relativo personale, con peso uguale per ciascun obiettivo se non diversamente specificato.

Nel Piano della performance vengono esplicitati gli obiettivi da conseguire, distinti per organo/area/unità organizzativa, fissando gli indicatori da utilizzare e i target da conseguire annualmente perché il risultato possa ritenersi raggiunto, nonché i relativi pesi.

È fondamentale che siano definiti in modo chiaro e puntuale gli indicatori da utilizzare e i target da conseguire annualmente perché il risultato possa ritenersi pienamente raggiunto.

L'Università di Siena assicura la centralità della performance organizzativa assegnando al risultato connesso agli obiettivi relativi all'ambito organizzativo un peso prevalente nella valutazione complessiva.

La performance organizzativa attiene, in particolare, a:

- attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- attuazione di piani e programmi (grado di attuazione nel rispetto delle fasi/tempi/risorse previsti);
- rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti;
- modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione;
- sviluppo delle relazioni con gli stakeholders (cittadini, utenti, destinatari dei servizi, etc.);
- efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione dei costi/ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi);
- qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- promozione delle pari opportunità.

Per le specifiche in merito alla misurazione e valutazione del performance organizzativa si rinvia alle sezioni successive.

4. La misurazione e valutazione della performance individuale dei responsabili

Concerne la misurazione e la valutazione della performance dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (appartenenti alle categorie EP e D). È il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

Rilevano in particolare i seguenti aspetti: innovazione/crescita, efficienza ed efficacia, indagini di customer satisfaction, competenze professionali, capacità gestionali, comportamenti organizzativi.

È collegata:

- 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 propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, intesa come differenziazione tra i comportamenti agiti dai 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).

Nell'apposito allegato 2 al presente documento, del quale costituisce parte integrante, si riepilogano gli aspetti della valutazione per categoria di appartenenza e in relazione agli incarichi/responsabilità/funzioni specialistiche attribuite (RISULTATO FINALE).

Per ciò che concerne gli **OBIETTIVI** da conseguire ai fini della valutazione della performance organizzativa e individuale, essi vengono assegnati in modo formale dal Direttore generale, dopo l'approvazione del Piano della performance da parte del Consiglio di amministrazione.

Nel caso di processi o progetti individuati come obiettivi nel Piano della performance, sarà individuato uno o più coordinatore/i e uno o più responsabile/i della/e attività (referente/i funzionale/i) nell'ambito di ciascuna unità organizzativa coinvolta, non necessariamente coincidente con il responsabile della U.O.; il/i coordinatore/i del processo/progetto potranno avere il ruolo di valutatore intermedio per i responsabili delle attività precedentemente definite, definito nell'atto di assegnazione da parte del Direttore generale.

Nel Piano della performance e negli atti di assegnazione di obiettivi individuali (coerentemente con il Piano) possono essere stabiliti tre possibili livelli di raggiungimento di un obiettivo:

- *apprezzabile*: è il valore minimo atteso dell'indicatore tale da considerare positivo il risultato (al di sotto di tale valore minimo la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo si considera pari a zero);
- *target*: è il valore dell'indicatore per il quale l'obiettivo si considera pienamente raggiunto;
- *eccellente*: corrisponde a un valore dell'indicatore superiore alle attese rispetto al target fissato.

Al raggiungimento del target fissato per un determinato obiettivo è attribuito, per definizione, il valore 100%; la percentuale effettiva conseguita verrà determinata attraverso l'indicatore prescelto, fermo restando che una performance eccellente non può comunque dar luogo all'attribuzione di un valore superiore a 100%.

Per ciò che concerne i comportamenti organizzativi si rinvia all'apposita sezione 6.

Le proposte di rettifica agli obiettivi assegnati in base al Piano della performance, da presentarsi alla Direzione generale nei tempi e nei modi previsti, devono essere debitamente motivate. L'eventuale approvazione della rettifica da parte del Consiglio di amministrazione deve avvenire nel periodo previsto per il monitoraggio.

In sede di relazione finale dovranno essere sinteticamente illustrati i motivi di eventuali mancati o parziali raggiungimenti degli obiettivi, fermo restando il livello di raggiungimento degli obiettivi conseguiti.

METODO DI CALCOLO DELLA CAPACITA' DI DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI

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

Individuato il valore massimo degli SQM (SQMMAX) per ogni categoria di personale (direttore generale e dirigente, ep con responsabilità, d con responsabilità), ogni SQM sarà rapportato a SQMMAX, ottenendo una misura relativa (RSQM), che vale 0 nel caso in cui tutti gli aspetti e tutte le personale valutate ottengano lo stesso punteggio, mentre vale 1 nel caso in cui l'SQM corrisponda all'SQMMAX, della capacità del valutatore di differenziare i giudizi, sia in termini di persone che di aspetti comportamentali analizzati.

Ogni RSQM sarà moltiplicato per il peso assegnato a tale aspetto, come definito nelle sezioni seguenti.

Tale elemento della performance individuale, in linea con le modifiche apportate al d. lgs. 150/2009 dal d. lgs. n. 74/2017, rappresenta una modifica innovativa del smvp rispetto ai precedenti.

Non avendo ancora chiaro l'impatto che tale elemento, così misurato, produrrà sulla valutazione della performance individuale, per l'anno 2019 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.

4.1. La performance del Direttore generale

La performance del Direttore generale viene espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- a) per il 40%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi specifici formalmente attribuiti, anche con il relativo peso, con il Piano della performance;
- b) per il 35%, 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;
- c) per il 15%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance gestionale di cui alla sezione 8;
- d) per il 10% sulla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il Direttore generale presenta al Consiglio di amministrazione la Relazione sulla performance; in base a quanto deliberato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 31 luglio 2015, con la presentazione della *Relazione sulla Performance* annuale il Direttore generale adempie anche a quanto previsto dall'articolo 48, comma 3, del vigente Statuto dell'Università di Siena, ossia la presentazione da parte sua di *“una relazione sull'attività svolta e sui risultati raggiunti, cui sono allegati le relazioni dei singoli responsabili dei servizi e delle strutture decentrate”*.

Per il Direttore generale non si prevede una componente legata alla valutazione di aspetti comportamentali.

4.2. La performance dei dirigenti

La valutazione dei dirigenti compete al Direttore generale; la performance dei singoli dirigenti viene espressa in relazione ai seguenti aspetti⁵:

- a) per un massimo del 10% in base al raggiungimento degli obiettivi individuali specificamente assegnati nel Piano della performance;
- 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;
- c) per il 10 % sulla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- d) per il 20% sui comportamenti organizzativi agiti;
- e) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance.

Entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento della performance, i dirigenti redigono una relazione nella quale vengono evidenziate le attività svolte, i risultati ottenuti, le criticità riscontrate e le proposte per il miglioramento.

Il Direttore generale, tenuto conto delle relazioni, dei risultati e delle verifiche condotte⁶, formula la valutazione della performance dei dirigenti; il RISULTATO FINALE è riepilogato in apposita scheda, partecipata dal valutato e dal valutatore secondo le modalità definite nelle linee guida.

Gli 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

⁵ Per i punti a) e b) dei Dirigenti deve essere rispettato il vincolo $[a)+b)] = 65\%$

⁶ Anche attraverso rilevazioni atte a misurare il grado di soddisfazione degli utenti e quella del personale assegnato.

diretta nella realizzazione del medesimo e, pertanto, non possono essere totalmente ribaltati sulle U.O. gerarchicamente subordinate al medesimo.

4.3. La performance del personale di categoria EP e D (con responsabilità di posizioni organizzative)

In relazione al processo di definizione e programmazione degli obiettivi, successivo monitoraggio e, infine, di valutazione della performance del personale di categoria EP e D, si procede in modo analogo con quanto previsto per i dirigenti, per la parte compatibile con il proprio stato giuridico e salvo le differenziazioni evidenziate nel seguito.

La valutazione della performance del **responsabile di Divisione o di struttura equiparata** viene effettuata dal/i soggetto/i secondo quanto specificato alla sezione 1, in relazione ai seguenti aspetti:

- 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 generale⁷;
- b. per il 40% sui comportamenti organizzativi agiti;
- c. per il 5% sulla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi⁸.

La valutazione della performance del **responsabile di Ufficio o di struttura equiparata** viene effettuata dal/i soggetto/i secondo quanto specificato alla sezione 1, in relazione ai seguenti aspetti:

- 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 generale⁹;
- b. per il 40% sui comportamenti organizzativi agiti.
- c. per il 5% sulla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi¹⁰.

Il RISULTATO FINALE è riepilogato in apposita scheda, partecipata dal valutato e dal valutatore secondo le modalità definite nelle linee guida.

⁷ In mancanza di diversa indicazione il peso degli obiettivi individuali non può essere superiore al 25%.

⁸ 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).

⁹ In mancanza di diversa indicazione il peso degli obiettivi individuali non può essere superiore al 25%.

¹⁰ 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).

5. La misurazione e valutazione della performance individuale

Per quanto riguarda la misurazione e la valutazione della performance del personale diverso da quello precedentemente individuato nella sezione 4, si ribadisce che la performance individuale è il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

È collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali (processi/progetti/funzioni specialistiche o di responsabilità);
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

5.1. La valutazione del personale di categoria B, C, D, EP senza responsabilità/incarichi

La valutazione del personale di categoria B, C, D ed Ep senza responsabilità/incarichi, prende in considerazione i comportamenti organizzativi e gli obiettivi della struttura di riferimento; la valutazione viene condotta utilizzando una scheda riepilogativa del RISULTATO FINALE, approvata dal valutato e dal valutatore secondo le modalità definite nelle linee guida. Detta scheda rappresenta la base di riferimento per l'erogazione del trattamento accessorio, come previsto nell'apposita sezione 7.

La valutazione della performance del personale sopra indicato viene effettuata dal/i soggetto/i secondo quanto specificato alla sezione 1, in relazione agli aspetti che seguono.

Per il personale di categoria B: per il 100% sui comportamenti organizzativi agiti.

Per il personale di categoria C:

- 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 generale¹¹;
- per il 50% sui comportamenti organizzativi agiti.

Per il personale di categoria D:

- 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 generale¹²;
- per il 40% sui comportamenti organizzativi agiti.

Per il personale di categoria EP:

- 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 generale¹³;
- per il 40% sui comportamenti organizzativi agiti.

5.2. La valutazione dei collaboratori ed esperti linguistici

Nelle more dell'emanazione, da parte del MIUR, del decreto ministeriale attuativo dell'art. 11 della legge n. 167/2017, volto a superare il contenzioso instaurato dagli ex lettori di madre lingua straniera nei confronti delle Università italiane (come comunicato dallo stesso ministero con nota prot. 16834 del 30.11.2018) l'Università 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.

¹¹ In mancanza di diversa indicazione il peso è ripartito equamente tra gli obiettivi individuali e quelli di struttura.

¹² In mancanza di diversa indicazione il peso è ripartito equamente tra gli obiettivi individuali e quelli di struttura.

¹³ In mancanza di diversa indicazione il peso è ripartito equamente tra gli obiettivi individuali e quelli di struttura.

6. La valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi è basata su un insieme di azioni osservabili (cosiddette aree comportamentali) che l'individuo (dirigenti, personale tecnico-amministrativo) mette in atto per raggiungere un risultato, e che l'Ateneo si propone di incentivare e diffondere per migliorare la performance dell'amministrazione, nell'ottica del perseguimento delle proprie finalità istituzionali (mission) e del soddisfacimento dei bisogni degli utenti interni ed esterni.

Per la valutazione di ciascuna area comportamentale, il valutatore assegna al valutato un punteggio, compreso tra 1 e 10, in relazione all'adeguatezza della prestazione lavorativa connessa all'area comportamentale di riferimento.

L'Ateneo si dota di un catalogo 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 valutato sia al valutatore, quali comportamenti sono ritenuti determinati per lo svolgimento dei compiti legati allo specifico ruolo ricoperto.

Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia negativa, il valutato non ha in ogni caso accesso alla premialità (a prescindere dagli altri aspetti, ove previsti).

Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi			
Interpretazione	Prestazione	Punteggio¹⁴	Esito
Comportamenti non adeguati	Insufficiente	Da 1 a 2	Negativo (motivazione obbligatoria)
Comportamenti solo parzialmente adeguati	Minima	Da 3 a 5	Negativo (motivazione obbligatoria)
Comportamenti adeguati	Accettabile	Da 6 a 7	Positivo
Comportamenti più che adeguati	Adeguate alle attese	Da 8 a 9	Positivo
Comportamenti eccellenti	Superiore alle attese	10	Ottimo (motivazione obbligatoria)

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

È opportuno che il responsabile dell'unità organizzativa di III o di II livello incontri, prima di iniziare la valutazione, i responsabili delle unità organizzative subordinate, al fine di condividere la metodologia e la scala di valutazione, a garanzia di coerenza nell'espressione del giudizio. Per le stesse finalità si riunirà, in apposito incontro, il Comitato di coordinamento dei dirigenti.

Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

E' prevista la valutazione di diverse aree comportamentali, in numero variabile rispetto alla categoria di inquadramento e all'attribuzione di responsabilità; il RISULTATO FINALE della valutazione dei comportamenti organizzativi (RC) è ricondotto in valore percentuale, attribuendo al punteggio "10" il valore 100%.

Il RISULTATO relativo alla valutazione dei comportamenti è positivo se uguale o superiore al 60% (media dei punteggi agiti uguale o superiore a 6).

¹⁴ Il punteggio assegnato deve avere valore intero, non decimale.

7. Valorizzazione del merito e incentivazione della performance

Il rispetto di quanto previsto dal D. Lgs. 150/2009 è condizione necessaria per l'erogazione dei premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance, e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità e funzioni specialistiche, nonché del conferimento di incarichi dirigenziali.

La valutazione negativa rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare di cui all'art. 55 quater d. lgs. 165/2001 comma 1 lett. F quinquies (insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, rilevato dalla costante valutazione negativa della performance nell'ultimo triennio).

Per i tecnologi resta fermo quanto previsto dall'art. 74, comma 4, del d. lgs. 150/2009.

Al fine di mantenere la distinzione tra gli strumenti di valutazione (il SMVP), e quelli premiali, legati alle politiche di sviluppo e incentivazione del personale, nel presente documento si specificano solo i collegamenti tra la valutazione e la premialità, rinviando alla contrattazione collettiva e integrativa quanto di competenza.

7.1 Direttore generale

Ai sensi di quanto previsto dalla normativa vigente, in particolare dal Decreto Interministeriale MIUR/MEF n.194 del 30 marzo 2017 (Determinazione del trattamento economico dei direttori generali delle Università statali e degli Istituti statali ad ordinamento speciale per il quadriennio 2017/2020), il Direttore generale dell'Università di Siena si colloca in 3° fascia.

In aggiunta alla retribuzione stipendiale, al Direttore generale compete una retribuzione di risultato pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, da erogarsi in proporzione al RISULTATO FINALE conseguito (vedasi paragrafo 4.1), attestato dalla Relazione sulla performance validata dal N.d.V. come segue.

RISULTATO FINALE	% della retribuzione complessiva
fino a 50	0
da 50,1 a 94,9	RISULTATO FINALE %*20 ¹⁵
da 95 a 100	20%

7.2 Dirigenti

Il trattamento economico accessorio del personale dirigente è correlato alle funzioni attribuite, alle connesse responsabilità e ai risultati conseguiti, ai sensi di quanto previsto dall'art. 17 del d. lgs. 165/2001 e s.m.i. e del d. lgs. 150/2009 e s.m.i.

Al RISULTATO FINALE conseguito (vedasi paragrafo 4.2) dal personale dirigente, attestato dall'apposita scheda, è collegata l'eventuale retribuzione di risultato ai sensi della normativa vigente, nei limiti delle risorse disponibili a tal fine, o l'eventuale applicazione delle misure di cui all'articolo 21 del d.lgs. 165/2001 e s.m.i.

In relazione a quanto previsto dall'art. 24, co. 1 bis del d. lgs. 165/2001 e s.m.i., il trattamento accessorio collegato ai risultati del personale dirigente conseguiti costituisce almeno il 30 per cento della retribuzione complessiva del dirigente considerata al netto della retribuzione individuale di anzianità e degli incarichi aggiuntivi soggetti al regime dell'onnicomprensività.

¹⁵ Esempio: se il risultato conseguito è 80%, la percentuale di retribuzione di risultato è pari al 16%.

Si definisce Pmax la percentuale della retribuzione complessiva del dirigente, come sopra precisato, da calcolarsi come trattamento accessorio collegato ai risultati e definita dalla contrattazione.

RISULTATO FINALE	Calcolo della % di trattamento accessorio collegato ai risultati del dirigente
fino a 50	0
da 50,1 a 94,9	RISULTATO FINALE % *Pmax ¹⁶
da 95 a 100	Pmax

7.3 Personale di categoria Ep

Si premette che il Fondo retribuzione di posizione e di risultato per la categoria EP, ai sensi di quanto previsto dall'art. 66 del CCNL_I&R, è destinato ai seguenti utilizzi:

- retribuzione di posizione e di risultato corrisposta al personale della categoria EP, secondo la disciplina di cui all'art. 76 del CCNL_U.
- progressioni economiche del personale EP.

Nell'ambito cui attiene il presente SMVP, si specificano nel seguito le modalità per l'attribuzione della retribuzione di risultato, rinviando ad appositi atti quanto concerne la retribuzione di posizione e le progressioni economiche, nonché la determinazione del fondo citato e la disciplina definita nel Contratto collettivo integrativo.

La retribuzione di risultato, finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun a seguito della valutazione di cui al presente SMVP ove spettante, è compresa tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita, ai sensi di quanto previsto dall'art. 76 del CCNL_U.

Anche in questo caso si definisce Pmax la percentuale massima definita dalla contrattazione. Per ciò che concerne il RISULTATO FINALE si vedano i paragrafi 4.3 e 5.1.

RISULTATO FINALE	Calcolo della retribuzione di risultato
fino a 50	0
da 50,1 a 94,9	RISULTATO FINALE*Pmax
da 95 a 100	Pmax

7.4 Personale appartenente alle categorie B, C e D

Si premette che il Fondo risorse decentrate per le categorie B, C e D, ai sensi di quanto previsto dall'art. 64 del CCNL_I&R, è destinato ai seguenti utilizzi:

- premi correlati alla performance organizzativa;
- premi correlati alla performance individuale;
- indennità correlate allo svolgimento di attività implicanti particolari responsabilità, per il personale delle categorie B, C e D, secondo la disciplina di cui all'art. 91 del CCNL_U.
- progressioni economiche.

¹⁶ Esempio: se il risultato conseguito fosse 85% e Pmax fosse pari al 30%, la percentuale di retribuzione di risultato sarebbe pari al 25,5%.

Nell'ambito cui attiene il presente SMVP si specificano nel seguito le modalità per l'attribuzione dei premi correlati alla performance organizzativa e individuale.

Si rinvia ad appositi atti quanto concerne le progressioni economiche e le indennità di cui all'art. 91 del CCNL_U, nonché la determinazione del fondo citato e la disciplina definita nel CCI, fermo restando che un terzo dell'indennità di cui al comma 3 dell'art. 91 citato è corrisposto a seguito della verifica positiva dei risultati conseguiti dal dipendente.

La valutazione della performance dei dipendenti, senza responsabilità o funzioni specialistiche, di categoria B, C, D è ritenuta positiva, ai fini della corresponsione dei premi correlati alla performance organizzativa e individuale, secondo quanto previsto dal presente SMVP, e ove il RISULTATO FINALE (vedasi paragrafo 5.1) o le sue componenti raggiungano la soglia minima prevista dal CCI.

La valutazione della performance dei dipendenti di categoria C titolari di funzioni specialistiche o di responsabilità o di progetto/processo e D con responsabilità, di cui all'articolo 91, comma 4, del CCNL_U, è ritenuta positiva, ai fini della corresponsione dei premi, secondo quanto previsto dal presente SMVP, ove il RISULTATO FINALE o le sue componenti (vedasi paragrafi 4.3 e 5.1) raggiungano la soglia minima prevista dal CCI.

Ai sensi dell'art. 20 del CCNL_I&R ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate è attribuita una maggiorazione del premio individuale, che si aggiunge alla quota del premio attribuita al personale valutato positivamente. La misura di detta maggiorazione è definita in sede di contrattazione integrativa, al pari della quota massima di personale valutato a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

8. Indicatore globale di performance (IGP)

L'indicatore globale di performance (IGP) è legato alla pianificazione strategica, al fine di verificare gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'organizzazione.

In considerazione dello scenario mutevole che può prospettarsi nel tempo, si ritiene opportuno individuare all'interno del SMVP gli ambiti di riferimento, rinviando al Piano della performance la definizione puntuale degli indicatori che compongono l'IGP; in tale modo, a seguito dell'adozione/aggiornamento dei documenti di programmazione strategica e di bilancio, e attraverso un confronto con il Rettore e con i suoi delegati, possono essere di anno in anno adottati/aggiornati gli indicatori più opportuni in linea con le politiche dell'Ateneo.

Ambito	Contenuto generale ¹⁷
EFFICIENZA, EFFICACIA ED ECONOMICITÀ ¹⁸	Miglioramento della qualità dei servizi, con riferimento a: <ul style="list-style-type: none"> - amministrazione e gestione del personale; - amministrazione e gestione contabile; - sistemi informatici; - servizi tecnici di laboratorio; - approvvigionamenti, servizi logistici e generali; - manutenzione e sicurezza; - comunicazione; - ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.
TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	Da individuare in coerenza con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e i relativi aggiornamenti.
SOSTENIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA	Miglioramento della capacità previsionale, di monitoraggio della gestione e dell'adozione di interventi correttivi.
BENESSERE ORGANIZZATIVO	Miglioramento della qualità della vita di lavoro e del clima interno, riduzione dei rischi per la salute.
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	Miglioramento della qualità dei servizi, con riferimento a: <ul style="list-style-type: none"> - orientamento; - internazionalizzazione; - servizi di segreteria; - servizi bibliotecari; - diritto allo studio; - qualità.
SUPPORTO ALLA RICERCA E ALLA TERZA MISSIONE	Miglioramento della qualità dei servizi, con riferimento a: <ul style="list-style-type: none"> - capacità di attrazione dei finanziamenti/progettualità; - gestione e rendicontazione dei progetti; - rapporti con il territorio; - attività commerciale; - servizio civile; - formazione professionale; - qualità.

¹⁷ Il Piano della performance individua uno o più indicatori specifici riferiti a uno o più contenuti.

¹⁸ Ambito trasversale rispetto a tutti gli altri, in particolare al supporto alla didattica/ricerca/terza missione.

All'interno del Piano della performance dovrà essere valorizzato almeno un ambito e individuati almeno sette indicatori complessivi. E' possibile prevedere, nella definizione degli indicatori contenuta nel Piano della performance, un peso diverso per ciascuno degli ambiti che si intende valorizzare, sulla base delle priorità strategiche definite dagli organi di governo dell'Ateneo.

Per ciascun ambito saranno definiti, nell'ambito del Piano della performance, indicatori che, a seconda della loro natura, potranno essere calcolati secondo due tipologie:

a) sulla base della variazione V^{19} ;

b) sulla base del posizionamento dell'indicatore rispetto a valori soglia predefiniti.

Nel caso di indicatori di tipo a), per ciascun indicatore W sarà associato un punteggio in funzione del suo andamento (individuando nel Piano della performance un valore P e un valore P_x compreso tra $-P$ e $+P$), secondo il seguente schema:

SOGLIA	ANDAMENTO	PUNTEGGIO
W minore di $-P$	in peggioramento	0
$-P \leq W < -P_x$	stabile con tendenza al peggioramento (-)	0,25
$-P_x \leq W < +P_x$	stabile	0,50
$+P_x \leq W < +P$	stabile con tendenza al miglioramento (+)	0,75
$W \geq +P$	in miglioramento	1

Nel caso di indicatori di tipo b), che implicano il rispetto di un valore minimo M definito, non si procederà al calcolo di V ; nel Piano dovranno essere stabiliti i valori soglia per la definizione delle cinque fasce di punteggio, in analogia con quanto fatto per gli indicatori di tipo a).

Nel caso in cui in ciascun ambito sia previsto più di un indicatore, il punteggio a livello di ambito sarà assegnato come media²⁰ dei punteggi degli indicatori che lo compongono, salvo diversa indicazione.

L'indicatore globale di performance (IGP) è costituito dalla media dei punteggi associati agli indicatori di ambito che lo compongono che, moltiplicata per 100, rappresenta in valore percentuale il grado di raggiungimento dell'obiettivo. IGP è apprezzabile per un valore $\geq 0,25$.

¹⁹ In termini di variazione percentuale relativa: $V = 100 * [I(t+1) - I(t)] / I(t)$ o assoluta.

²⁰ Semplice o ponderata in relazione a quanto definito nel Piano sulla base della rilevanza strategica dei singoli indicatori.