



UNIVERSITÀ  
DI SIENA  
1240

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2026

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. 267/2025 del 22.12.2025

Aggiornamento dicembre 2025

## **1. IL QUADRO DI RIFERIMENTO E LE PRINCIPALI NOVITA' DEL SMVP 2026**

**pag.3**

### **1.1. DEFINIZIONE E RIFERIMENTI NORMATIVI**

### **1.2. IL SISTEMA ATTUALE E LE PRINCIPALI NOVITA' PROPOSTE**

## **2. IL SISTEMA INTEGRATO DI *PERFORMANCE***

**pag.10**

### **2.1. I LIVELLI DI *PERFORMANCE*: LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE**

### **2.2. LE FASI E I TEMPI DELLA PROGRAMMAZIONE**

### **2.3. DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA ALLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA**

### **2.4. IL LEGAME CON LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E CON GLI ALTRI ATTI DI PROGRAMMA**

### **2.5. LA FASE DI PIANIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

### **2.6. I SOGGETTI COINVOLTI**

### **2.7. LE TEMPISTICHE DEL CICLO DELLA *PERFORMANCE***

## **3. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

**pag.22**

### **3.1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA**

### **3.2. I VALUTATORI E LE VALUTATRICI**

### **3.2. LA *CUSTOMER SATISFACTION* COME PARAMETRO DI MISURAZIONE**

## **4. LA VALUTAZIONE FINALE**

**pag.32**

### **4.1. DESCRIZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE**

### **4.2. IL CONFRONTO**

### **4.3. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

### **4.4. VALORIZZAZIONE DEL MERITO E INCENTIVAZIONE DELLA *PERFORMANCE* DELLA DIRETTRICE GENERALE**

#### **ALLEGATI:**

- 1. Scheda assegnazione e monitoraggio obiettivo**
- 2. Scheda rendicontazione obiettivo**
- 3. Dizionario dei comportamenti**
- 4. Scheda Valutazione *Bottom up***

## 1. IL QUADRO DI RIFERIMENTO E LE PRINCIPALI NOVITA' DEL SMVP 2026

### 1.1. DEFINIZIONE E RIFERIMENTI NORMATIVI

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP o Sistema) è il documento programmatico con cui le amministrazioni pubbliche definiscono le modalità di misurazione e valutazione delle *performance*, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal D.Lgs. 74/2017<sup>1</sup>. Per l'Università, il Sistema è composto anche secondo le Linee guida emanate dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR<sup>1</sup>).

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* è definito come l'elaborato che descrive le metodologie che si utilizzano per garantire il corretto svolgimento del ciclo della *performance* e gli strumenti che si applicano in un anno *t* per misurare e valutare le *performance*, anche nell'ottica di una sua gestione integrata, in modo che il documento sia trasparente e accessibile a tutti gli *stakeholder*.

Le innovazioni introdotte dal D.Lgs. 74/2017 indicano che il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* deve essere aggiornato annualmente<sup>2</sup>, sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di valutazione ed infine adottato dal Consiglio di amministrazione (CdA).

Il Sistema tiene conto, inoltre, delle disposizioni introdotte dall'art. 6 del D.L. 80/2021 che prevede l'adozione per le Pubbliche Amministrazioni (PA) del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) di cui il Piano della *Performance* costituisce una delle componenti essenziali.

Nel processo di aggiornamento del Sistema sono tenuti in considerazione gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* – Ministeri" pubblicate a dicembre 2017 e 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, nelle "Linee guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" approvate il 16 maggio 2018, nelle "Linee guida per la gestione integrata dei cicli della *performance* e del bilancio delle Università statali italiane" approvate a gennaio 2019; le disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni, di cui all'articolo 4-bis del decreto-legge n. 13 del 24 febbraio 2023, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 41 del 21 aprile 2023; la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della *performance* individuale" del 28 novembre 2023; le "Linee guida 2025 per la Relazione dei Nuclei di Valutazione" allegate alla delibera del Consiglio Direttivo ANVUR n.82 del 03 aprile 2025.

Per la revisione annuale del Sistema si tengono in particolare considerazione le osservazioni espresse dal Nucleo di valutazione. Nello specifico si richiamano le indicazioni riportate sia nella [Scheda di valutazione sul funzionamento del sistema di gestione del ciclo della \*performance\*](#)<sup>3</sup> ("...agli obiettivi di valore pubblico sono associati indicatori, fonte dei dati e target" della Relazione Annuale NdV), sia in occasione della [Validazione della Relazione sulla \*performance\*](#)<sup>4</sup> ("...porre sempre attenzione ad un chiaro ed intuitivo allineamento tra azione, indicatore e target) che dell'[Approvazione delle proposte di modifica degli obiettivi \*performance\*](#)<sup>5</sup> ("...un miglior coordinamento tra i tempi del monitoraggio in itinere e quelli indicati nei cronoprogrammi degli obiettivi, anche anticipando, ove opportuno, l'individuazione di eventuali criticità e la conseguente esigenza di interventi correttivi).

<sup>1</sup> <https://www.anvur.it/attivita/valutazione-della-performance/>

<sup>2</sup> L'Anvur recependo [una circolare del Dipartimento della Funzione pubblica](#), ha previsto la possibilità di non procedere con l'aggiornamento annuale qualora le Amministrazioni non ne ravvisino l'esigenza e con l'assenso dell'OIV.

<sup>3</sup> <https://performance.gov.it/performance/relazione-funzionamento-sistema/documento/1354>

<sup>4</sup> [https://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Verbale\\_NdV\\_24062025.pdf](https://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Verbale_NdV_24062025.pdf)

<sup>5</sup> [https://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Verbale\\_riunione\\_NdV\\_17072025.pdf](https://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Verbale_riunione_NdV_17072025.pdf)

Tenuto conto, inoltre, della recente visita per l’accreditamento di cui l’Ateneo è in attesa del referto finale, si tengono altresì in considerazione alcuni spunti emersi nel corso dei confronti con la **Commissione di Esperti della Valutazione (CEV)**.

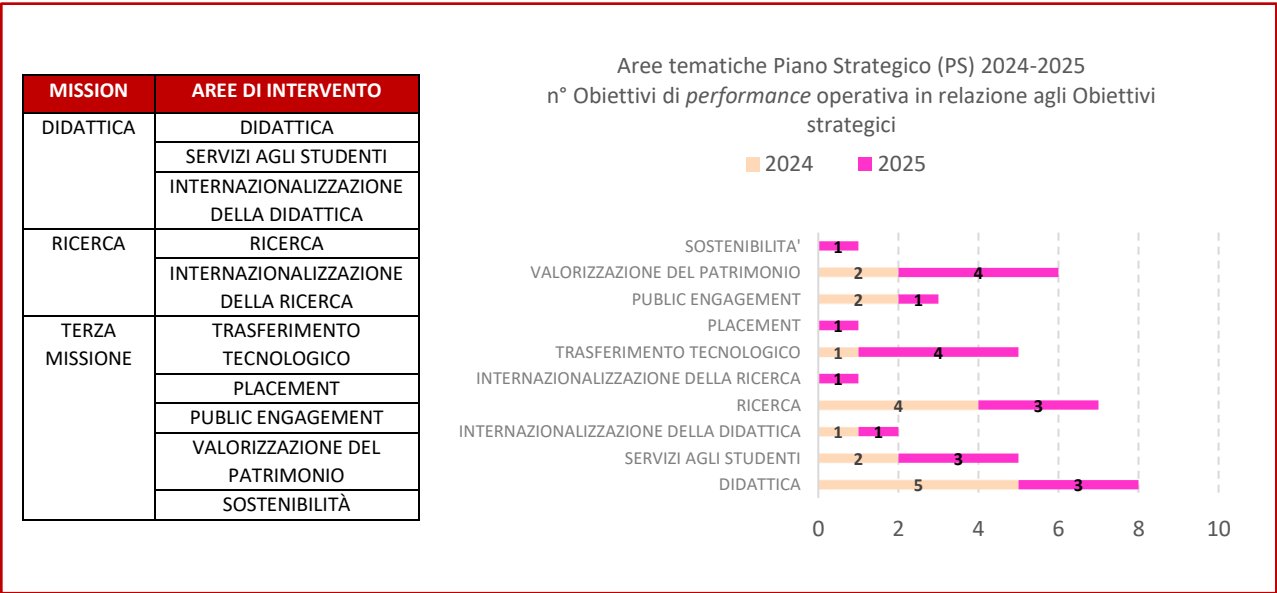
### 1.2. IL SISTEMA ATTUALE E LE PRINCIPALI NOVITA’ PROPOSTE

L’introduzione della revisione annuale del SMVP ha apportato al Sistema alcune modifiche:

- 2025

il **rafforzamento del legame degli obiettivi e azioni**, la cui realizzazione è affidata alla tecnostruttura, **con la programmazione strategica**. E’ stata introdotta nell’impianto una nuova dimensione della *performance* connotata da un diretto legame con la pianificazione strategica e proiettata sull’immagine dell’Ateneo all’esterno: la **performance organizzativa di Ateneo**. Nella vigente versione si tiene conto della rilevanza e dell’impatto della *performance* organizzativa sugli *stakeholder* e sul valore pubblico dell’Ateneo. Essa assume rilevanza nel sistema valutativo con percentuale decrescente dai vertici della tecnostruttura (Direttrice generale e Dirigenti) a tutto il personale.
- 2026

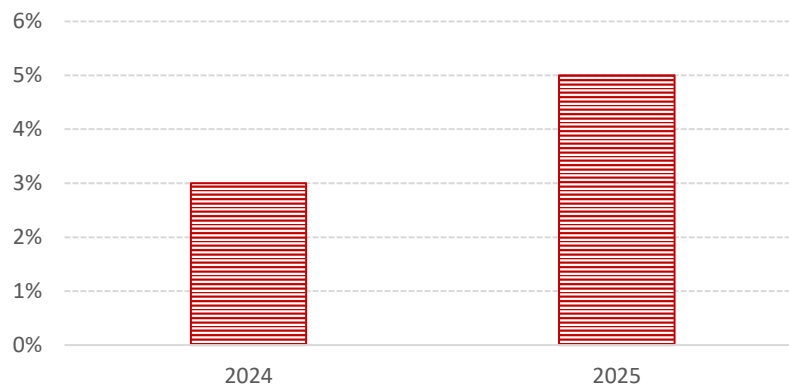
Anche nella presente proposta si tiene conto della rilevanza e dell’impatto della *performance* organizzativa sugli *stakeholder* e sul valore pubblico dell’Ateneo. Essa assume rilevanza nel sistema valutativo con percentuale decrescente dai vertici della tecnostruttura (Direttrice generale e Dirigenti) a tutto il personale. Sotto questo aspetto e in adesione alle sollecitazioni delle CEV, si ritiene di dover dare un maggior risalto al collegamento esistente tra obiettivi strategici e *performance* operativa, attraverso la proposizione di un grafico come sotto rappresentato per l’anno 2025 e replicabile nel Piano integrato di attività e organizzazione per l’anno 2026:



2025

in adesione alle indicazioni del Nucleo di valutazione, è stata esplicitata una **maggiore integrazione tra il ciclo della *performance* e il ciclo della pianificazione economico-finanziaria**: l'aggiornamento del SMVP, pertanto, è stato predisposto fin da luglio, così come la fase di pianificazione della *performance*, per migliorare l'allineamento con il processo di *budgeting*, che di norma viene avviato dal mese di settembre. In sede di proposta di budget da parte dei/delle Responsabili di struttura/Area sono state vincolate le risorse a n.10 obiettivi assegnati a dieci strutture. L'attribuzione di un budget agli obiettivi incrementata in modo importante è evidenziato nel grafico sottostante.

Andamento assegnazione budget a obiettivi di  
struttura 2024 *versus* 2025



2026

La pianificazione degli obiettivi anche per il 2026 è stata contemporanea alla negoziazione dei budget che si è svolta nell'ultima settimana di settembre e nelle prime di ottobre e sono stati vincolate le risorse a obiettivi da assegnare a strutture. Si propone di adottare nel PIAO 2026-2028 il medesimo grafico con le evidenze del budget impegnato correlato agli obiettivi fissati.

2025

è stata introdotta nel Sistema la **Customer satisfaction** - oltre che in ossequio ad una espressa indicazione normativa (Dlgs 74/2017; Linee Guida n.4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica) - come elemento di valutazione a supporto della responsabilità sociale delle azioni poste in essere per il soddisfacimento delle istanze dell'utenza; essa è stata inoltre adottata come misuratore del miglioramento della performance di n. 8 strutture. La *Customer satisfaction* assunta a riferimento dal Sistema è riferita all'indagine *Good Practice* cui l'Ateneo aderisce dal 2016 insieme a 62 tra Atenei e Scuole superiori. Nell'anno 2025 l'Ateneo, oltre che al consueto benchmarking offerto dal Laboratorio PoliMi e all'analisi del trend di gradimento dei servizi di supporto erogati, ha stabilito di avvalersi degli esiti della domanda "Sei complessivamente soddisfatto/a delle infrastrutture e servizi di campus?" "del questionario somministrato agli studenti e alle studentesse del I anno e degli anni successivi, per riferire ad essa, secondo il target di raggiungimento stabilito (valore 6, SMVP 2025 pag. 29) un peso valutativo, come sottorappresentato.

Dimensioni della performance	Customer satisfaction (domanda generale) (CS)
categoria	
DG	10%
DIRIGENTI	10%
EL RESPONSABILE DI FUNZIONE	5%
EL SENZA INCARICO	5%
FU RESPONSABILE DI FUNZIONE	5%
FU SENZA INCARICO	5%
TECNOLOGI/GHE	-
CO CON INCARICO	1%
CO SENZA INCARICO	1%
OPERATORI	1%

L'adesione in prima applicazione al disposto normativo che richiede di riconoscere un peso valutativo agli esiti della *Customer* è stato contenuto nella sua percentuale di incidenza in considerazione soprattutto dello scarso tasso di risposta ai questionari somministrati (Anno 2024 - stud I anno 7,90% da 1,5% del 2023 e stud succ 10% da 14,3% del 2023). Nel corso del 2025 le indagini somministrate cui si farà riferimento per la valutazione della performance del relativo anno come sopra riassunta, hanno registrato la seguente partecipazione:

Indagine studenti e studentesse primo anno: 7,5%

Indagine studenti e studentesse anni successivi: 9,6%

Ciò, nonostante il fatto che la somministrazione sia stata accompagnata da una campagna di informazioni e comunicazione che ha coinvolto anche gli studenti rappresentanti negli Organi. Con il supporto della Divisione stampa, comunicazione e URP sono state diffuse le informazioni nelle pagine web di Ateneo (<https://www.unisi.it/unisilife/notizie/parliamo-di-noi-e-dei-nostri-servizi>) e le loro interviste nei canali social (Facebook e Instagram <https://www.instagram.com/reel/DIJCbFzOfmg/>).

2026

L'inserimento delle indagini come dimensione valutativa e la constatata difficoltà ad incrementare i tassi di partecipazione alle stesse, impongono nel 2026 un'attenta riflessione ed elementi correttivi sollecitati dalle CEV nel corso della visita per l'accreditamento e dal Nucleo di Valutazione nella Relazione Annuale 2025. In particolare,

l'Ateneo in concerto con il Comitato Survey Policy, ha rivisto la struttura del questionario rivolto alla componente studentesca riducendo il numero delle domande e stanno valutando la modalità più idonea per la somministrazione del questionare tramite Esse3. Il questionario rivisto è stato elaborato con l'obiettivo di ridurre il tempo e l'impegno richiesti agli studenti e alle studentesse nelle risposte, mantenendo al contempo la possibilità di elaborare e confrontare i dati così come previsto da *Good Practice*. Questo questionario sarà introdotto sperimentalmente nell'anno solare 2026 secondo il seguente calendario e con gli effetti sul sistema di valutazione sotto descritti:

CALENDARIO DELLA SOMMINISTRAZIONE: gennaio-febbraio 2026

RESTITUZIONE DEI RISULTATI: marzo/aprile 2026

Tenuto conto dell'anno ancora sperimentale di questo, seppur rilevante, parametro di valutazione, si propone di NON modificare nel Sistema 2026 il peso ad oggi attribuito e sotto riportato.

EFFETTI SULLA VALUTAZIONE:

Dimensioni della performance	Customer satisfaction (domanda generale) (CS)
categoria	
DG	10%
DIRIGENTI	10%
EL RESPONSABILE DI FUNZIONE	5%
EL SENZA INCARICO	5%
FU RESPONSABILE DI FUNZIONE	5%
FU SENZA INCARICO	5%
TECNICI CON RESPONSABILITA'	5%
TECNOLOGI/GHE	-
CO CON INCARICO	1%
CO SENZA INCARICO	1%
OPERATORI	1%

### Altri elementi di contesto

Oltre alle suddette considerazioni che si ritengono migliorative dell'impianto adottato, si esplicita che nel corso del 2026 dovrà trovare progressiva attuazione il nuovo modello organizzativo, esito dell'obiettivo affidato alla Direttrice generale nel 2025. Pertanto, il SMVP dovrà sostenerne i principi e favorirne il decorso fornendo adeguati strumenti di misurazione e valutazione.

In particolare, per quanto di interesse:

- il nuovo modello organizzativo assume a riferimento, fra i suoi principi fondanti, **la centralità dei Dipartimenti** quali motori naturali dei processi inerenti alle *mission* di Ateneo (didattica, ricerca, terza missione). Sarà pertanto necessario declinare nel PIAO la pianificazione del transito di molte funzioni dall'Amministrazione centrale ai Dipartimenti, sostenerne la crescita, strutturarne l'articolazione organizzativa interna.

Ciò richiede:

- l'identificazione delle fasi di processo che **transitano** dall'Amministrazione centrale ai Dipartimenti
- l'implementazione del modello dipartimentale
- il superamento dell'attuale frammentazione degli assetti con la valorizzazione delle **dimensioni organizzative più ampie** (divisioni) in luogo dell'attuale pluralità degli uffici; dunque, la necessità di dare maggiore enfasi alle responsabilità gestionali attribuite ai profili di Area Elevate professionalità (EP);
- un maggiore coinvolgimento nella pianificazione e progettazione delle **figure dipartimentali** (Segretari/e amministrativi/e);
- la riconsiderazione dell'attuale assetto e correlati ruoli di responsabilità per la valorizzazione di **ambiti professionali oltre che gestionali anche in applicazione del nuovo CCNL**;
- una maggior partecipazione agli obiettivi di *performance* organizzativa del **personale tecnico della ricerca** anche funzionali alla relativa valorizzazione delle figure e degli ambiti di attività;

In una logica di riorganizzazione per processi che finalizza l'operare di tutti ad una maggior coesione verso obiettivi e risultati, il Sistema di misurazione e valutazione della performance rappresenta uno strumento di aggregazione e sempre più una cornice unitaria dell'azione.

Tali considerazioni richiedono di inserire nel SMVP 2026 alcune novità che si propongono pur subordinandone gli sviluppi agli esiti della contrattazione collettiva che regola la materia.

#### **1) Il primo elemento di novità riguarda il personale di area Elevate Professionalità (EP).**

Esso, in qualità per lo più di responsabili di divisione, avrà l'attribuzione del coordinamento dei processi ad esse riferibili e la gestione del personale assegnato. Per disposizione contrattuale<sup>6</sup> alla posizione è correlata una indennità di risultato modulabile dalla misura minima del 10% fino alla massima del 30%.

Attualmente il Sistema prevede i seguenti:

- la fasciazione delle indennità di posizione:

I fascia (€ 10.901,00)

II fascia (€ 9.401,00)

III fascia (€ 8.401,00)

IV fascia (€ 6.401,00)

- per i livelli di valutazione e i corrispondenti livelli premiali

Punteggio	Calcolo della retribuzione di risultato
fino a 50	0
da 50,1 a 94,9	Risultato finale*Pmax
da 95 a 100	Pmax

Le suddette indennità sono state oggetto di rivalutazione ad opera del Contratto Collettivo Integrativo di Ateneo (CCIA) in corso di sottoscrizione definitiva.

Si propone di connotare nel 2026 la percentuale di risultato attraverso una distinzione di peso da conferire all'obiettivo di performance individuale attribuito, secondo la seguente ripartizione:

---

<sup>6</sup> L'art. 122 del CCNL 2019-2021, richiama il comma 11 dell'Art 88 "Incarichi al personale dell'Area delle Elevate Professionalità" che ribadisce la continuità con il comma 4 dell'art.76 del CCNL del 16/10/20085: la retribuzione di risultato, finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente di categoria EP in termini di efficienza/produttività, è compresa tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.



VALORE	PESO
Obiettivo strategico	30% della retribuzione di posizione attribuita
Obiettivo di performance organizzativa di Ateneo	20% della retribuzione di posizione attribuita
Obiettivo di performance di struttura	10% della retribuzione di posizione attribuita

La pesatura degli obiettivi sarà specificata nel Piano integrato di attività e organizzazione nel contesto della loro declinazione. Si precisa altresì che, al fine di consentire a tutto il personale di qualifica EP di poter accedere all'indennità di risultato più alta (30%), potrà essere attribuito allo stesso una pluralità di obiettivi di diversa pesatura.

Quanto alla misurazione del risultato, indipendentemente dal peso degli obiettivi, i valori sono così determinati:

I fascia (€ 14.901,00)

II fascia (€ 13.350,00)

III fascia (€ 11.663,00)

IV fascia (€ 9.493,00)

**2) Il secondo elemento di novità consiste nell'inserimento nel Sistema del personale tecnico incaricato di responsabilità<sup>7</sup>.**

Si tratta di n. 26 dipendenti così distribuiti:

Settore ricerca Dipartimento di	n. tecnici
Dipartimento di Biotecnologie, Chimica e Farmacia	8
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche	1
Dipartimento di Scienze della Vita	6
Dipartimento di Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	6
Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive	2
Dipartimento di Scienze Storiche e dei Beni Culturali	3

Si propone pertanto l'implementazione della griglia del personale valutato e l'attribuzione allo stesso degli obiettivi di performance che saranno declinati nel PIAO.

**3) Il terzo elemento di novità riguarda la maggiorazione premiale.**

Si ritiene di dover precisare anche nel SMVP il sistema di attribuzione della maggiorazione premiale fissata da CCNL<sup>8</sup> nella misura del 30%. La contrattazione collettiva decentrata determina il contingente di personale valutato cui si applica la misura. Nel 2025 essa è stata calcolata nello 0,5%.

La maggiorazione viene applicata secondo le sottoindicate modalità:

*Verrà attribuita allo 0,5% del personale che ha ottenuto le valutazioni più elevate una maggiorazione del 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente.*

<sup>7</sup> art.87 del CCNL, Posizioni organizzative e professionali, nelle quali si introduce incarichi di natura organizzativa-gestionale, specialistica o **professionale**, per il personale appartenente all'area dei FUNZIONARI.

<sup>8</sup> art. 6 punto 10 del CCI " Ai sensi dell'art. 19, comma 2 del CCNL del 18.01.2024 e secondo quanto previsto dal SMVP verrà attribuita allo 0,5% del personale che ha ottenuto le valutazioni più elevate **una maggiorazione del 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente.**"

---

## 2. IL SISTEMA INTEGRATO DI PERFORMANCE

---

Tenuto conto di questa premessa si presenta di seguito il documento.

### 2.1. I LIVELLI DI PERFORMANCE: LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE

I livelli di *performance*, su cui si declinano gli obiettivi, gli indicatori e i target e su cui, dunque, verte il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, si articolano su diversi piani che di seguito si descrivono e che saranno riproposti nel contesto di ogni elemento trattato da questo documento:

#### - PERFORMANCE ISTITUZIONALE

Si riconducono ad essa le azioni di derivazione ministeriale, governate da un set di indicatori su banche dati nazionali che complessivamente evidenziano il posizionamento dell'Ateneo sulle linee inerenti le principali *mission*. Fanno parte della *performance* istituzionale i riferimenti normati a livello generale cui sono state affidate le politiche di distribuzione del Fondo per il finanziamento ordinario delle Università o FFO (nelle quote base e premiali), il cruscotto degli indicatori della Programmazione triennale - o PRO3 - e il sistema di AVA3 su cui l'Ateneo è valutato per l'accreditamento delle sedi e dei corsi.

Fanno inoltre parte della *performance* istituzionale gli obiettivi definiti nelle linee strategiche che l'Ateneo ha declinato nel Piano Strategico di Ateneo (PSA) e nei Piani Triennali di Dipartimento (PTD). Questa programmazione è integrata con la programmazione ministeriale a valenza triennale e dalle azioni e indicatori selezionati tra quelli dell'autonomia responsabile. Essa dà evidenza dei parametri su cui devono svilupparsi le azioni strategiche del programma rettorale e di mandato; tende a conservare e/o a migliorare i target ministeriali o il posizionamento dell'Ateneo rispetto alle medie comparabili; a esaltarne le vocazioni e tipicità. Sebbene essa complessivamente costituisca il riferimento generale cui guardare con molta attenzione e da monitorare sui cruscotti direzionali o dashboard messi a disposizione dal ministero e da ANVUR, questa dimensione di *performance* è sostenuta da una forte componente di responsabilità politica e non ha effetto valutativo diretto sul sistema di valutazione cui il documento si riferisce.

#### - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Si riconducono ad essa gli obiettivi operativi e le correlate azioni la cui realizzazione è affidata alla tecnostruttura di Ateneo e che hanno una diretta derivazione dalle linee strategiche e una coerenza con la programmazione istituzionale. Per loro natura esse hanno carattere perlopiù trasversale e si contraddistinguono per il particolare impatto che la loro realizzazione ha sul mondo esterno e sugli *stakeholder*. A differenza della *performance* istituzionale che - attraverso appositi indicatori - rende tangibile l'efficacia della politica di Ateneo sui target attesi, **la *performance* organizzativa di Ateneo misura la capacità della tecnostruttura di farsi carico della conduzione e responsabilità di coerenti azioni trasversali di impatto diffuso.** Pur costituita da più obiettivi e azioni, essa assume un valore unico con diverso effetto sulle valutazioni individuali in ragione del maggior o minor ruolo dei rappresentanti di posizione organizzativa. In sostanza essa sarà massima per la Direttrice generale, molto alta per i/le Dirigenti e proporzionalmente, in capo a ciascuno, in relazione ai diversi ruoli e incarichi ricoperti. La *performance* organizzativa è il principale indicatore della responsabilità sociale e alimenta il senso di appartenenza all'Ente di riferimento al cui miglioramento esterno il personale direttamente concorre. Si darà maggiore evidenza nel PIAO della correlazione tra obiettivi strategici e obiettivi di *performance* organizzativa.

La **performance** di struttura rappresenta la possibilità/capacità che in ciascun contesto lavorativo si possano conseguire obiettivi di crescita e miglioramento nel funzionamento. La **performance** di struttura può essere di diretta derivazione da obiettivi strategici o può rappresentare l'ambito specialistico in cui si valuta un obiettivo generale declinato con sistema "a cascata".

Tenuto conto della necessità di rendere sempre più coesa la tecnostruttura intorno agli obiettivi definiti e della necessità di implementare logiche di processo, saranno privilegiati obiettivi di natura trasversale, comuni a più strutture. Si ritiene pertanto di favorire azioni che consentano di allargare i perimetri dei più piccoli contesti organizzativi a favore di una maggiore partecipazione ad obiettivi generali di miglioramento nel funzionamento della macchina amministrativa.

#### - **PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Rappresenta l'apporto dei/delle singoli/e dipendenti al conseguimento delle **performance** organizzativa o di struttura, sia in termini di attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi, sia in termini di competenze e comportamenti.

Sono obiettivi assegnati specificamente al/alla dirigente o al/alla dipendente ritenuto/a 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), o possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del/della dirigente/dipendente o non essere collegate a quelle della struttura (es. incarichi *ad personam*). Rilevano in quest'ambito, al di là del profilo di responsabilità nel raggiungimento di un risultato individuale, i **comportamenti organizzativi**; essi attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuna/o 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 del personale afferente. In questa versione del Sistema si mantiene la scelta di dismettere il meccanismo algoritmico che assicurava questa distinzione e rimettere alla responsabile capacità del/della valutatore/trice la possibilità di effettuare le opportune e motivate differenziazioni nei giudizi. Questo è infatti un processo culturale che, se correttamente perseguito, assicura equità e possibilità per tutte e tutti di migliorare i propri comportamenti rendendoli orientati massimamente agli obiettivi condivisi.

**Performance individuale Elevate professionalità.** Le novità introdotte sono descritte a pag. 8.

## 2.2. LE FASI E I TEMPI DELLA PROGRAMMAZIONE

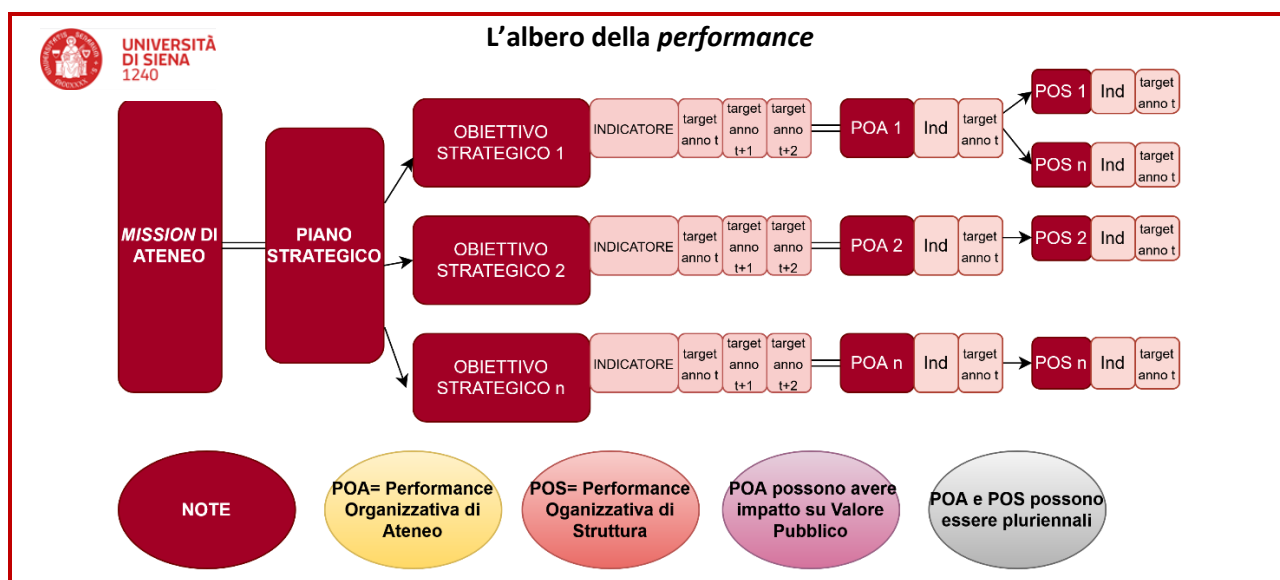
La fase di **programmazione** è il punto di partenza del ciclo della **performance**. Essa prende come riferimento il Piano strategico con cui l'Università di Siena, attraverso la **governance** politica ( Rettore e delegate/i del Rettore), definisce la propria **mission** e gli obiettivi strategici declinati negli ambiti della Didattica, Ricerca e Terza missione, puntando alla semplificazione dei processi, alla valorizzazione del patrimonio artistico culturale dell'Ateneo e a quello delle risorse umane e strumentali, ponendo le persone al centro dei processi, dei servizi e delle attività istituzionali, in un'ottica di sostenibilità e responsabilità sociale. Il piano strategico di riferimento è accessibile al link <https://www.unisi.it/ateneo/programmazione-triennale>.

Essa è stata oggetto di riesame a settembre 2025 ed è in corso l'aggiornamento per la presentazione agli Organi accademici di dicembre.

### L'Albero della **performance**

Gli obiettivi definiti nel Piano strategico (PS) descrivono sinteticamente le finalità che nascono dalle priorità politiche e sono connessi all'espletamento dei fondamentali compiti istituzionali che l'Ateneo si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale, con la finalità di creare valore pubblico. Le priorità politiche e i risultati che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere, sono definiti anche a seguito del monitoraggio del ciclo in corso, dell'assestamento di bilancio e dell'attribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO).

L'enunciazione delle linee strategiche trova nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) la propria declinazione operativa (vd. sotto il diagramma L'Albero della *performance*). La programmazione operativa segue la cadenza temporale della programmazione strategica (da settembre a dicembre); annualmente vengono rinnovati obiettivi, azioni, indicatori e target.



### 2.3. DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA ALLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

La programmazione operativa su cui si articolano le *performance*, deriva dalla pianificazione strategica e dai relativi obiettivi di responsabilità politica. Gli obiettivi affidati alla tecnostruttura ed oggetto di misurazione e valutazione, sono attuati dalla Direzione generale attraverso la struttura gestionale dell'ateneo (comprensiva della tecnostruttura dei dipartimenti) e sono in linea con il programma del mandato del Rettore, il bilancio unico di Ateneo di previsione annuale e gli obiettivi generali adottati con Decreto ministeriale per le Università. Definiscono i collegamenti con gli obiettivi di Valore Pubblico, con l'Agenda 2030 dell'ONU, con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) appena prorogato per gli adempimenti della rendicontazione, gli indicatori e i target annuali, le risorse e i pesi, i riferimenti alle collegate azioni operative. La programmazione operativa è, infatti, un momento di sintesi di molti atti di programma.



Il PIAO, da approvarsi entro il 31 gennaio di ogni anno  $t$ , viene declinato a valle della negoziazione di budget e della predisposizione del bilancio di previsione al fine di connotare di concretezza e sostenibilità la formulazione degli obiettivi.

## 2.4. IL LEGAME CON LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E CON GLI ALTRI ATTI DI PROGRAMMA

**La programmazione finanziaria.** L'Università degli Studi di Siena ha adottato dal 2013 la contabilità economico-patrimoniale e analitica in applicazione della riforma della contabilità per completarla nel 2015 con l'introduzione del [Bilancio Unico di Ateneo](#). Vi è quindi una visione completa e analitica dell'Ateneo ai fini di una migliore valutazione dell'andamento generale della gestione dell'Ateneo anche se i sistemi di controllo sono ancora in via di perfezionamento. Un utilizzo adeguato della contabilità analitica consente di misurare in modo più corretto il valore delle risorse assorbite per la realizzazione di qualsiasi attività e obiettivo. Stabilire opportunamente le linee di indirizzo (strategia), le modalità con cui realizzarle (*performance*) e le risorse necessarie per riuscire nell'obiettivo (budget), esprime un concetto di integrazione che richiama pertanto l'immagine di una necessaria circolarità<sup>9</sup>.

Nella fase di stesura del Bilancio di previsione, ogni area dirigenziale esplicita il proprio fabbisogno di risorse sulla base degli obiettivi operativi proposti e condivisi con la Direttrice generale, avviando così i due processi di pianificazione in tempo utile per definire gli stanziamenti per concretizzare gli obiettivi. Anche nel 2026 la gestione finanziaria è caratterizzata da una contrazione rispetto allo storico delle risorse FFO messe a disposizione. Si dovrà infatti tenere conto del Decreto Ministeriale n. 595 del 07-08-2025 *Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università Statali e dei Consorzi interuniversitari per l'anno 2025* e proseguire una negoziazione di budget volta alla contrazione delle spese e al contempo alla salvaguardia dei programmi, nelle more di più strutturali previsioni che hanno come matrice di indirizzo l'ottimizzazione degli assetti dipartimentali e organizzativi e la revisione dell'offerta formativa in modo conforme alle risultanze degli studi compiuti nel corso del 2025 sulle dinamiche del costo standard. In sede di presentazione delle proposte del budget con i/le responsabili apicali vengono individuati e condivisi specifici progetti. Questo permette di isolare le risorse destinate al

<sup>9</sup> Anvur, Novembre 2018 "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane"

singolo obiettivo al fine di monitorare puntualmente l'utilizzo. Nel corso della definizione dei programmi sono stati esplicitati anche i correlati obiettivi e risorse dedicate.

Nel corso della programmazione, gli obiettivi affidati alla tecnostruttura vengono declinati tenendo conto di altri obiettivi di programma quali: la **trasparenza e l'anticorruzione**, il **fabbisogno di risorse e quello formativo**, il **piano del lavoro agile**, il **piano delle azioni positive**. Di seguito una breve descrizione dei programmi e delle modalità di integrazione nel Piano integrato di attività e organizzazione.

**Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.** E' uno strumento utile al miglioramento della gestione ed alla piena attuazione dei principi costituzionali sul governo della cosa pubblica. Il Piano individua i principali rischi di corruzione e i relativi rimedi e si collega agli obiettivi contenendo nel documento i tempi e le modalità di adozione e attuazione delle misure di contrasto al fenomeno corruttivo. Nella fase di stesura, tenendo presente le normative di riferimento, le delibere ANAC, le misure definite nei precedenti Piani anticorruzione e trasparenza dell'Ateneo di Siena, le attività di monitoraggio, si riporta l'insieme delle attività svolte nel corso dell'anno *t* e viene descritta la pianificazione per il triennio successivo. E' obiettivo assunto nei programmi quello di allineare sempre più l'analisi del rischio e delle misure anticorruzione agli obiettivi ed azioni della *performance* al fine di raggiungere l'auspicata integrazione.

#### **Il Piano dei fabbisogni del personale e il Piano della formazione.**

**Il Piano dei fabbisogni del personale** è elaborato per una programmazione del reclutamento del personale, nel rispetto dei vincoli previsti e dei principi di buona amministrazione, efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa. Esso ha lo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili nel perseguire gli obiettivi di performance organizzativa e di qualità dei servizi all'utenza. Nella fase di stesura si tiene conto oltre che delle norme vigenti alla data della sua adozione e dell'effettivo fabbisogno di personale, anche della proiezione delle cessazioni e dell'analisi dei Punti Organico Equivalenti (POE). Il Piano dei fabbisogni 2026 beneficia del censimento svolto nel corso delle analisi propedeutiche e di supporto alle proposte di revisione del modello di riorganizzazione delle funzioni tecnico-amministrativo di Ateneo descritto in premessa.

Nel piano dei fabbisogni del personale è insito l'obiettivo della valorizzazione del personale attraverso gli istituti che la nuova piattaforma contrattuale consente e la cui applicazione, oltre che dalla trattativa sindacale, è orientata dalla necessità di coprire anche attraverso le progressioni verticali, di nuovo disciplinate, le posizioni di responsabilità vacanti. Anche il piano dei fabbisogni, aldilà delle pur limitate possibilità di assicurare il turn over da cessazioni, volge l'attenzione alle azioni programmate a sostenere con reclutamenti mirati.

**Il Piano della formazione** è la progettazione delle azioni formative che diano risultati misurabili; si tratta di una priorità strategica: quella della riqualificazione e potenziamento delle competenze tecniche e trasversali del personale. Nel corso del 2025 è stato impostato e costantemente monitorato a più livelli l'obiettivo di una formazione a tutti accessibile nella misura delle 36 ore pro capite, da fruire anche attraverso il soddisfacimento del target richiesto dalla Funzione Pubblica nella misura di 24 ore su 36 ore totali sui corsi Syllabus. La programmazione degli obiettivi formativi nel triennio 2025-2027 tiene conto sia delle direttive ministeriali, sia delle scelte operate dagli Organi accademici in sede di programmazione triennale all'interno della quale è stata adottata, quale azione del periodo, l'elevazione del numero di ore di formazione del personale tecnico-amministrativo con relativo target nell'ambito della linea "valorizzazione delle persone nel lavoro, da perseguire anche attraverso percorsi di crescita e aggiornamento *professionale (re-skilling)* con un'azione di modernizzazione costante, efficace e continua

per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale”<sup>10</sup>; “valorizzare il personale delle università, anche attraverso la mobilità”<sup>11</sup>. Ciò continua a richiedere la definizione di un programma e di un’offerta che renda il piano attrattivo e pienamente fruibile. La formazione è altresì prioritario elemento per sostenere tutti quegli obiettivi definiti nel PIAO come progettuali e sui quali per lo più è richiesta preliminarmente una fase di studio.

#### Decreto ministeriale 10 giugno 2024, n. 773

##### OBIETTIVO E – VALORIZZARE IL PERSONALE DELLA RICERCA

Azione E.3: sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo, anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010)

- Indicatore di Ateneo: Rapporto tra numero ore per la formazione del personale TA e numero di TA di Ruolo indicati

Valore indicato: Target iniziale 20,710 e Target finale: 31,210

Si ritiene di impostare nel 2026 e di misurare in relativi obiettivi, una formazione che elevi le competenze professionali in settori ove è erogata l’attività individuale di ciascuna/o, tuttavia non dismettendo l’interesse e l’offerta per una formazione di interesse trasversale e generale. E’ prevista inoltre l’elevazione del target a 40 ore pro-capite.

**Il Piano per il lavoro agile.** Rappresenta lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo. L’obiettivo principale del Piano è quello di creare Valore pubblico favorendo la collaborazione tra l’amministrazione e il personale. Nella fase di stesura del PIAO vengono riportati i dati di chi ha prestato attività lavorativa in modalità agile, ripartiti per genere e secondo le Linee guida dell’Amministrazione condivise con le organizzazioni sindacali e con il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG). Il lavoro agile si è ormai strutturato nell’organizzazione dell’Ateneo senese ed è svolto ordinariamente in tutti i settori ad eccezione di quelli di front-office e di quelli dove non esistono attività telelavorabili. Gli accordi di lavoro agile già in corso e di cui era prevista la scadenza al 31/12/2025, sono stati prorogati per due mesi con nota DG rep. 61/2025 - prot. n. 226656 del 26/11/2025, al fine di concludere il confronto con le rappresentanze sindacali sull’aggiornamento e revisione del regolamento sul lavoro a distanza (lavoro agile e telelavoro).

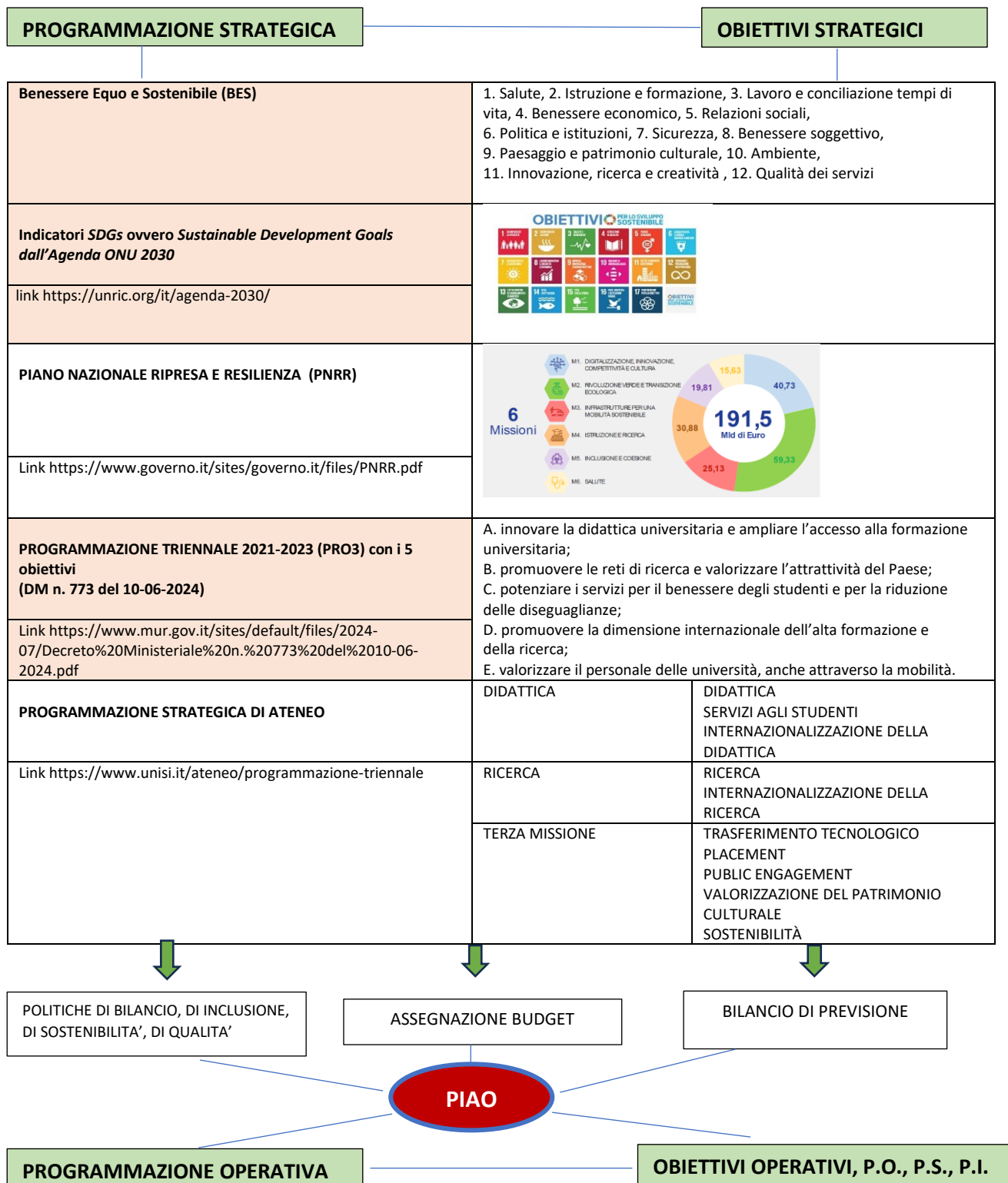
**Il Piano delle azioni positive (PAP).** Il Piano triennale delle azioni positive raccoglie le azioni programmate per favorire l’attuazione dei principi di parità e pari opportunità nell’ambiente di lavoro, realizzare politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, prevenire situazioni di malessere tra il personale. Il Piano costituisce un’importante leva per l’Amministrazione nel processo di diagnosi di eventuali disfunzionalità o di rilevazione di nuove esigenze. Nella fase di stesura si dà conto degli esiti del monitoraggio dell’anno precedente e vengono proposte le azioni per quello successivo sempre per i tre ambiti di azione previsti nel Piano di azioni positive: Benessere organizzativo, welfare aziendale e conciliazione dei tempi di vita e lavoro; Formazione, comunicazione e sensibilizzazione; Pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e inclusività. Anche in quest’ambito il PAP è in fase di aggiornamento stante anche il recente rinnovo del CUG.

<sup>10</sup> Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ambito del sub-investimento 2.3.1.; Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale, Dipartimento della Funzione Pubblica 28/11/ 2023

<sup>11</sup> Linee generali d’indirizzo della programmazione delle università 2024-2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati, Decreto Ministeriale n. 773 del 10/06/2024

## Altri Piani.

Piano della comunicazione, Piano triennale edilizio, Piano della transizione digitale, Piano acquisti beni e servizi, Piano della prevenzione e protezione.





## 2.5. LA FASE DI PIANIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Come detto, la pianificazione degli obiettivi strategici si allinea con la programmazione di coerenti obiettivi e azioni operative la cui realizzazione è affidata alla tecnostruttura. Gli obiettivi della *performance* devono essere chiari, misurabili e correlati alle risorse.

In sede di programmazione vengono assegnati i pesi agli obiettivi e definiti i livelli per la misurazione.

Fasi	Cosa	Chi	Quando
Proposta Budget	Incontri	Direttrice generale, Dirigenti, Responsabili di struttura	Entro il 31 ottobre anno <i>t</i> -1
Programmazione <i>performance</i> organizzativa	Declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi per la <i>performance</i> organizzativa	Direttrice generale, Dirigenti, Responsabili di struttura	Entro il 31 ottobre anno <i>t</i> -1
Proposta obiettivi operativi	Incontri di condivisione, bozza PIAO	Direttrice generale, Dirigenti, Responsabili di struttura	Entro il 30 novembre anno <i>t</i> -1
Approvazione PIAO	Definizione degli obiettivi organizzativi, di struttura e individuali e approvazione del PIAO	Consiglio di amministrazione	Entro il 31 gennaio anno <i>t</i>

Le tipologie di obiettivi. Gli **obiettivi strategici** si riferiscono di regola alla *performance* istituzionale e non costituiscono oggetto di interesse di questo sistema orientato agli strumenti di misurazione e valutazione del personale tecnico e amministrativo; gli **obiettivi operativi** (organizzativi o di struttura) rappresentano le azioni che seguono l'indirizzo strategico; gli **obiettivi individuali** sono assegnati specificamente al/alla dirigente o al/alla dipendente con incarico di responsabilità, il/la quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne.

Gli obiettivi operativi possono essere assegnati in maniera **diretta** all'unità organizzativa o individuale, in maniera **congiunta** tra più unità organizzative (in questo caso la valutazione dell'obiettivo è uguale per tutti anche in presenza di pesi diversi) e in maniera **collegata** quando l'obiettivo assegnato all'area viene declinato dal/dalla Responsabile in più obiettivi alle strutture afferenti (in questo caso la valutazione degli obiettivi è differente anche se coerenti con l'obiettivo assegnato all'area).

Infine, vi sono gli obiettivi legati alla *Customer satisfaction* ed i risultati attesi dalla *performance* organizzativa ricadono sul personale coinvolto.

Secondo una prospettiva temporale si possono distinguere obiettivi operativi e individuali di **miglioramento incrementale**, perseguibili generalmente entro un anno, obiettivi operativi e individuali di **innovazione/sviluppo** e obiettivi operativi e individuali di **tipo progettuale**, perseguibili anche attraverso un periodo di tempo pluriennale. Questi ultimi si distinguono dagli altri per la selezione degli indicatori da utilizzare e per lo specifico scopo (creazione di valore pubblico) da raggiungere legato al soddisfacimento delle esigenze di specifiche classi di utenti, interni ed esterni, all'organizzazione, grazie al miglioramento dei servizi, tenendo conto della sostenibilità delle risorse e della realizzazione di Output (risultato finale) e Outcome (l'impatto del risultato finale sugli *stakeholder*).

Le tipologie di obiettivi tengono conto di:

- la denominazione dell'obiettivo è formulata in maniera tale da poterne cogliere la tipologia senza ambiguità nell'interpretazione e con immediatezza la prospettiva temporale.
- la prospettiva di miglioramento è considerata per gli obiettivi che puntano a migliorare processi e/o procedure già esistenti e si legano allo sviluppo dell'attuale struttura.
- la prospettiva di innovazione è considerata per gli obiettivi legati all'introduzione e/o allo sviluppo di nuovi processi e/o procedure per un miglioramento della *performance* o ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi ⇒ obiettivi progettuali

**L'attribuzione degli obiettivi** di *performance* organizzativa, di struttura e, se del caso, individuale è una fase di cruciale importanza e richiede partecipazione e confronto, consapevolezza e adesione da parte di tutti i soggetti in essi coinvolti. A supporto di questa fase si conferma l'adozione della scheda di sintesi descrittiva della natura e finalità degli obiettivi (Allegato 1).

In caso di trasferimento o nuova assegnazione di personale dirigenziale o non dirigenziale, entro 15 giorni dalla decorrenza del trasferimento o nuova assegnazione, la Direttrice generale o il/la 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.

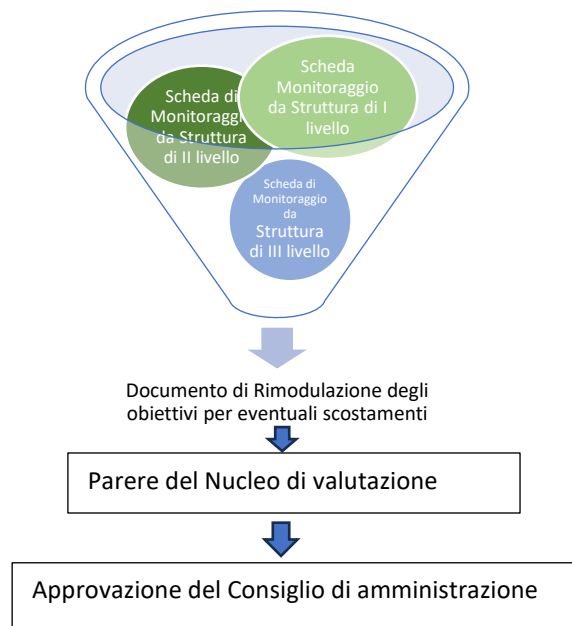
**L'accettazione dell'obiettivo** è una fase altrettanto importante del ciclo in cui il/la Responsabile gerarchicamente superiore condivide l'obiettivo operativo o l'azione operativa con il personale assegnato. L' accettazione dell'obiettivo da parte del soggetto destinatario, attesta che l'azione è ritenuta sostenibile, consapevolmente assunta e proporzionata alle singole attitudini e competenze.

Scheda obiettivo (per assegnazione e monitoraggio intermedio)

CODICE OBIETTIVO:		PESO:	
<b>AREA STRATEGICA:</b> <b>TIPO OBIETTIVO:</b>		Alcuni esempi: DIDATTICA SERVIZI AGLI STUDENTI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA RICERCA INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA TRASFERIMENTO TECNOLOGICO PLACEMENT PUBLIC ENGAGEMENT VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE SOSTENIBILITA' ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	
Descrizione ob	Performance Organizzativa di Ateneo (se previsto "a cascading" su struttura)		
Stakeholder co	Performance Organizzativa di Struttura (se previsto "a cascading" da POA N...)		
Azione	Obiettivo Individuale (solo per EP con "...% per la retribuzione di risultato")		
Referente (Nome struttura o Dirigente) (Soggetti coinvolti)			
Indicatore	Anno: 2026, 2027,...		
Target			
Budget	Anno: 2026, 2027,... € € €		
Cronoprogramma Descrizione azioni /tempi	1. (descrizione attività)	Entro il	
	2. Mese: 28 febbraio, 31 marzo,...	Entro il	
	3. (descrizione attività)	Entro il	
	4. (descrizione attività)	Entro il	
Monitoraggio intermedio Maggio*			

\*se presenti criticità scrivere la motivazione nella parte sottostante:

La fase di **monitoraggio** periodico dell'andamento della gestione e degli obiettivi programmati, è volta a verificare lo stato di avanzamento degli stessi lungo tutto l'arco del periodo di riferimento. In relazione ai risultati del monitoraggio, la Direttrice generale segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi o di rimodulazione, in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, previo parere del Nucleo di valutazione. Gli esiti delle attività di monitoraggio, secondo le schede che vengono depositate agli atti, 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. La fase di monitoraggio è calendarizzata durante il mese di maggio e si avvale della relativa scheda (Allegato 1); essa si formalizza nella seduta del Consiglio di amministrazione entro il mese di luglio. E' bene precisare che eventuali rimodulazioni dovranno riguardare il periodo valutativo successivo alla loro approvazione da parte del Nucleo di Valutazione.



La fase di **misurazione** è finalizzata a quantificare i risultati conseguiti a fronte degli obiettivi prefissati e dei comportamenti organizzativi relativi alle prestazioni individuali. Costituisce la base su cui costruire la successiva fase di valutazione.

La fase di **valutazione** è calendarizzata nel periodo marzo-aprile dell'anno  $t+1$ . Consiste nell'analizzare i risultati raggiunti, cercando di comprendere i fattori di contesto (interni o esterni) che possono aver influito sull'allineamento o sullo scostamento degli stessi rispetto alle attese, anche con il fine di apportare miglioramenti nel successivo ciclo della *performance*. Per quanto attiene la *performance* individuale, tale fase si completa con la valutazione del contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi e alla valutazione delle competenze comportamentali.

La fase di **rendicontazione** chiude il ciclo della *performance* e sintetizza la valutazione dei risultati ottenuti (Allegato 2). Quest'ultima compete agli Organi di governo ai quali viene sottoposta per l'approvazione la Relazione sulla *Performance* che deve essere validata dal NdV entro il 30 giugno di ogni anno. Una volta che la Relazione sulla *Performance* è stata approvata e validata, l'Amministrazione può procedere all'attribuzione dei premi individuali in relazione ai criteri stabiliti nel presente documento e ai risultati effettivamente conseguiti. La liquidazione delle spettanze avviene nel mese di agosto con un obiettivo di anticipazione rispetto al trend storico.

## 2.6. I SOGGETTI COINVOLTI

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

Magnifico Rettore (entro il 31 dicembre)	Il Magnifico Rettore convoca i “tavoli” in cui viene redatto e aggiornato il documento di programmazione triennale, nel quale sono definiti gli obiettivi primari nell’ambito delle missioni strategiche dell’Ateneo, con i Delegati e le Delegate nominati/e dal Rettore. La Direttrice generale e i/le Dirigenti partecipano agli incontri.
Dipartimenti (entro il 30 ottobre)	declinano le azioni strategiche della pianificazione, che ha recepito la pianificazione di Ateneo, in obiettivi dipartimentali, in coerenza con i risultati dei processi di riesame all’interno del sistema AVA3, coinvolgendo le strutture con personale tecnico e amministrativo che vi afferiscono. I Dipartimenti concorrono agli obiettivi della <i>performance</i> istituzionale e i/le Segretari/e amministrativi/e concorrono attivamente alla <i>performance</i> organizzativa e di struttura. I/Le Direttori/trici di Dipartimento attraverso i responsabili scientifici attribuiscono gli obiettivi e valutano il personale tecnico impegnato nella ricerca. Ai Tecnici responsabili è conferito un obiettivo gestionale o professionale. In fase di aggiornamento del Piano strategico si tiene conto del riesame effettuato dai dipartimenti nel mese di ottobre.
Direttrice generale	propone il Piano Integrato di attività e organizzazione, è responsabile dell’attribuzione, 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. E’ responsabile finale della realizzazione delle azioni
Consiglio di amministrazione	verifica la rispondenza del Piano Integrato proposto dalla Direzione Generale con gli obiettivi strategici, approva il Piano Integrato e la Relazione sulla <i>Performance</i> , attribuisce gli obiettivi e valuta la Direttrice generale, a seguito di proposta del NdV, che si esprime sulla base della Relazione sulla <i>Performance</i> integrata dalla Scheda dei comportamenti organizzativi formulata dal Rettore
Nucleo di valutazione (NdV)	riveste 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 <i>performance</i> ; propone la valutazione della Direttrice generale; - valida la Relazione sulla <i>Performance</i> ; - verifica la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi
Dirigenti	partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza e alla loro eventuale rimodulazione in corso di esercizio all’esito del monitoraggio intermedio, d’intesa con la Direttrice generale; coordinano e gestiscono il processo di attribuzione degli obiettivi e 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 <i>feedback</i> ma anche di <i>feedforward</i>
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. Per quanto detto in premessa (pag. 8) la revisione del modello organizzativo tende a implementare la figura del personale in area Elevate professionalità come responsabile di processi gestiti dalla Divisione e come gestore delle risorse umane
Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato e determinato	partecipa alla realizzazione degli obiettivi previa conoscenza delle necessarie azioni da porre in atto per il loro raggiungimento
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. 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
Stakeholder	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 portatori/portatrici di diritti e di interessi e partecipano al processo di misurazione delle <i>performance</i> organizzative, al fine di consentire all’Ateneo di individuare azioni di miglioramento continuo dei servizi erogati alla luce degli esiti dell’ascolto dell’utenza

## 2.7. LE TEMPISTICHE DEL CICLO DELLA *PERFORMANCE*

Fasi	Cosa	Chi	Quando
Approvazione PIAO	Definizione degli obiettivi organizzativi e individuali e approvazione del PIAO	Consiglio di amministrazione	Entro il 31 gennaio anno <i>t</i>
Comunicazione approvazione PIAO	Comunicazione al Nucleo di valutazione degli obiettivi organizzativi e individuali e dell'approvazione del PIAO	Direttrice generale	Entro il 28 febbraio anno <i>t</i>
Monitoraggio intermedio	Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Dirigenti, Responsabili di struttura, Ufficio sistemi di controllo e <i>performance</i>	Entro il 31 luglio anno <i>t</i>
Revisione	Individuazione di eventuali possibili interventi correttivi per la rimodulazione degli obiettivi previo parere del Nucleo di valutazione	Direttrice generale, Dirigenti, Responsabili di struttura, Consiglio di amministrazione	Entro il 31 luglio anno <i>t</i>
Comunicazione	Comunicazione del grado di raggiungimento degli obiettivi al Consiglio di amministrazione	Direttrice generale, Responsabili di struttura	Entro il 31 luglio anno <i>t</i>
Misurazione	Valutazioni individuali dei PTA	Direttrice generale, Responsabili di struttura	Entro il 28 febbraio anno <i>t+1</i>
Misurazione	Misurazione degli indicatori	Dirigenti, Responsabili di struttura, Ufficio sistemi di controllo e <i>performance</i>	Entro il 31 marzo anno <i>t+1</i>
Valutazione	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Direttrice generale	Entro il 30 aprile anno <i>t+1</i>
Rendicontazione	Approvazione della Relazione sulla <i>performance</i>	Consiglio di amministrazione	Entro il 30 giugno anno <i>t+1</i>
Validazione	Validazione della Relazione sulla <i>performance</i>	Nucleo di valutazione	Entro il 30 giugno anno <i>t+1</i>
Attribuzione premialità	Decreti/Disposizione di attribuzione	Personale	Entro il 31 agosto anno <i>t+1</i>

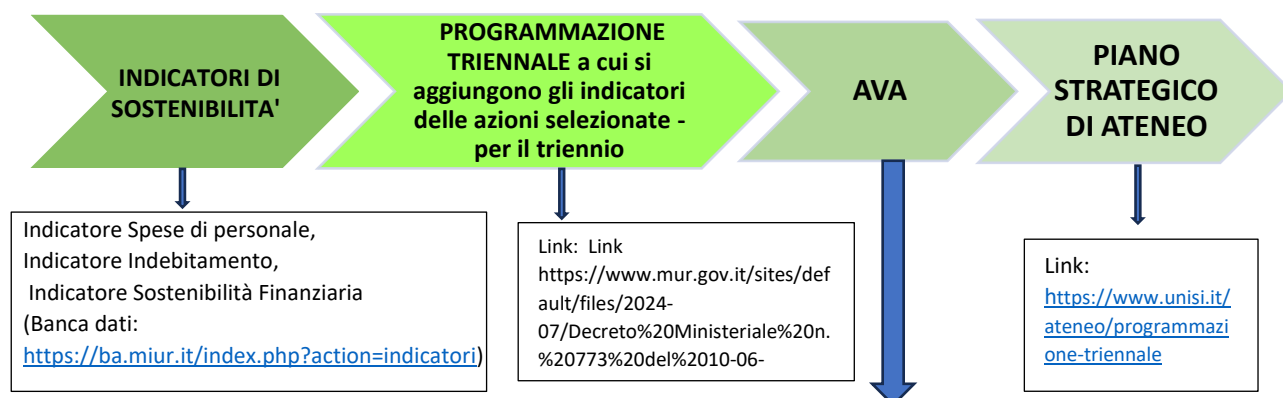
## 3. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La misurazione della *performance* richiede l'adozione di una metrica (sistema di misurazione) capace di tradurre la prestazione delle strutture o dell'individuo in un punteggio, considerando le diverse dimensioni oggetto di valutazione. Il metodo di misurazione è alla base di una valutazione corretta e quanto più oggettiva possibile. I metodi e gli strumenti di misurazione cambiano in relazione al tipo di *performance* misurata e ai correlati obiettivi.

### 3.1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

#### - MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ISTITUZIONALE

L'azione di Governo, che dà luogo alla *performance* istituzionale, è misurata da un paniere di vari indicatori assunti da diverse banche dati, gestite perlopiù dal Ministero dell'Università e della ricerca e dall'ANVUR. Di seguito si riporta un breve riepilogo degli INDICATORI di misurazione:



Il [Cruscotto Indicatori](#) è una Piattaforma di Business Intelligence, sviluppata da CINECA su tecnologia Pentaho, tramite la quale ciascun Ateneo può: individuare, per sé e per i propri CdS, specifici *benchmark* di riferimento; elaborare i propri indicatori, basandosi sui valori disponibili (oltre all'indicatore, è fornito il valore di ciascun numeratore e denominatore utilizzato per la sua costruzione); effettuare analisi su serie storiche superiori ai tre anni, creare report di analisi (analysis report) ed elaborazioni grafiche (dashboard) da diffondere all'interno del proprio Ateneo<sup>12</sup>.

Tali elementi devono essere noti e monitorati periodicamente dai sistemi centrali e comunicati alle strutture decentrate anche attraverso la selezione dei loro specifici indicatori (le [schede](#) predisposte per gli Organi di Dipartimento<sup>13</sup> e [fac simile](#) di PTD su cui declinare e misurare la *performance* istituzionale delle strutture).

#### - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA (DI ATENEO E DI STRUTTURA)

La programmazione declinata in obiettivi di *performance* organizzativa di Ateneo e di struttura, come sopra descritti, tende a dimostrare l'efficienza e l'efficacia dei servizi erogati e a misurarne l'impatto.

La misurazione si affida alla definizione di indicatori che fanno riferimento alle seguenti dimensioni<sup>14</sup>:

- ⇒ lo *stato delle risorse*, ossia la conoscenza dell'Amministrazione a livello quantitativo ed a livello qualitativo come presupposto della *performance* organizzativa;
- ⇒ l'*efficienza*, ossia la capacità di utilizzare le risorse (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (*output*) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati;
- ⇒ l'*efficacia*, ossia l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni). Per misurare l'efficacia dell'azione di una amministrazione, è quindi fondamentale individuare quali dimensioni siano rilevanti per gli utenti. L'insieme di queste dimensioni dipende dalla tipologia di amministrazione e dai suoi obiettivi, e proprio la loro definizione permette di specificare meglio il risultato atteso nei confronti dell'utenza. Ad esempio, per misurare l'efficacia di un servizio rivolto al pubblico è possibile prendere in considerazione varie dimensioni: accessibilità; estetica/immagine; disponibilità; pulizia/ordine; comunicazione; cortesia; correttezza dell'*output* erogato; affidabilità; tempestività di risposta. Definiti i parametri su cui si vuole misurare l'efficacia è poi necessario definire le modalità con cui misurarla. Sono possibili due alternative:

<sup>12</sup> <https://www.anvur.it/attivita/ava/indicatori-di-monitoraggio-autovalutazione-e-valutazione-periodica/>

<sup>13</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/assicurazione-della-qualita/C3%A0/procedure-lassicurazione-della-qualita/C3%A0/piano-triennale-di>

<sup>14</sup> Dal portale sulla performance (link [https://performance.gov.it/linee-guida-il-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance#\\_54.2](https://performance.gov.it/linee-guida-il-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance#_54.2))

- efficacia oggettiva o erogata, andando a rilevare le sue caratteristiche reali, come la disponibilità del servizio, i tempi di attesa, il numero di errori commessi, la possibilità di accesso tramite *web*;
- efficacia soggettiva o percepita, andando a rilevare la percezione che gli utenti hanno del servizio, generalmente attraverso indagini di *Customer satisfaction*, interviste o *focus group*;

⇒ *l'impatto*, ossia l'effetto generato da una politica o da un servizio sui/sulle destinatari/e diretti/e o indiretti/e, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza. Gli indicatori di questo tipo sono tipicamente utilizzati per la misurazione degli obiettivi specifici pluriennali ed assumono a riferimento obiettivi di miglioramento.

L'amministrazione crea valore pubblico quando persegue (e consegue) un miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti esterni ed interni delle diverse categorie di utenti e *stakeholder*: per generare valore pubblico sui cittadini e sugli utenti, favorendo la possibilità di generarlo anche a favore di quelli futuri, l'Amministrazione deve essere efficace ed efficiente tenuto conto della quantità e della qualità delle risorse disponibili.

La definizione degli indicatori che fanno riferimento a tali dimensioni è un elemento cardine del sistema di misurazione; pertanto, essi devono essere caratterizzati da: *precisione*, o *significatività*, *completezza*, *tempestività*, *misurabilità*.

Partendo dall'architettura del SMVP, ossia dalle unità di analisi che si decide di misurare, occorre innanzitutto selezionare l'indicatore da associare a ciascun obiettivo.

Si assumono, quali elementi preferenziali per la misurazione della *performance* organizzativa indicatori che si basano su:

**IL TEMPO:** raggiungere l'obiettivo in un tempo determinato è spesso legato all'utilità stessa dell'obiettivo. La previsione di un cronoprogramma, inoltre, è funzionale a facilitare il monitoraggio o a quantificare il grado di realizzazione dell'obiettivo. Il tempo è quindi un obiettivo misuratore di efficacia.

**IL BUDGET:** le risorse messe a disposizione per raggiungere un obiettivo connotano lo stesso di concretezza e sostenibilità. L'utilizzo del budget destinato all'azione misura inequivocabilmente la capacità di spesa e dunque la capacità realizzativa ad essa correlata. Il budget è quindi un obiettivo misuratore di efficienza.

**IL VOLUME:** misurare un numero, il suo incremento o la sua dimensione restituisce un'immediata percezione dell'incremento o decremento atteso. Il volume è quindi un obiettivo misuratore della quantità dei servizi e delle prestazioni.

**LA CUSTOMER:** è la raccolta dell'opinione e del livello di soddisfazione da parte dell'utenza rispetto ai servizi offerti. Prendere come riferimento una domanda dell'indagine svolta, per un determinato ambito dell'Ateneo, può facilitare il monitoraggio per valutare l'andamento del livello di soddisfazione negli anni successivi. La Customer quindi è un misuratore di risultato sul Valore pubblico

Infine, per la misurazione della *performance organizzativa*, al fine di abbattere elementi di soggettiva discrezionalità, ci si affida oltre che ai suddetti indicatori che fanno riferimento a elementi quali: cronoprogramma, budget, volume e indagini di *Customer*, anche a banche dati di oggettivo riscontro e accessibili al/alla valutatore/trice. Solo in casi rari la misurazione dell'obiettivo potrà avvalersi della formula ON/OFF.



Il Sistema di misurazione si avvale di due livelli di valutazione (soglia e target):

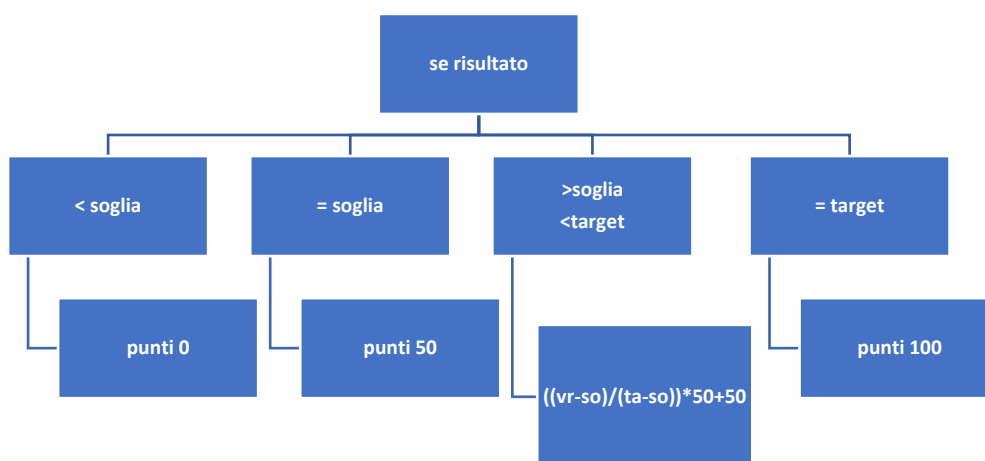
**Soglia:** è una grandezza misurabile (quantitativamente o qualitativamente) dell'effettivo grado di raggiungimento in funzione della caratteristica dell'obiettivo. Qualora non sia numerica al momento della fissazione dell'obiettivo devono essere descritti i livelli di raggiungimento riferiti a soglia (livello di raggiungimento minimo atteso; al di sotto di questo valore il risultato atteso non si considera raggiunto).

**Target:** è il valore che l'indicatore deve assumere perché si raggiunga il risultato atteso in un determinato orizzonte temporale (livello di *performance* desiderata). Può essere definito in base ai risultati maturati in precedenza (trend temporale o valore medio storico), o con il confronto con realtà esterne (*benchmarking*).

Per gli indicatori/obiettivi di tipo quantitativo, basati su elementi numerici misurabili, il livello di raggiungimento viene determinato in base al risultato ottenuto.

La misurazione si effettua su una scala da 0 a 100 punti, dove 50 punti corrispondono al raggiungimento del valore soglia e 100 punti al raggiungimento del target, secondo lo schema illustrato in *Figura 1*.

*Figura 1. Schema dell'assegnazione del punteggio per indicatori/obiettivi di tipo quantitativo*



Nota: vr=valore risultato, so=valore soglia, ta=valore target relativo all'indicatore

Di seguito viene presentato un esempio di calcolo del punteggio, utilizzando lo schema illustrato in *Figura 1* per un indicatore di tipo quantitativo.

#### **Esempio**

**Obiettivo:** Valutazione delle competenze linguistiche degli studenti e delle studentesse dei corsi di studio erogati in lingua inglese

**Indicatore:** Numero studenti e studentesse esaminate/i

so=133	ta=145	Vr=140 È >soglia e <target
((vr-so)/(ta-so))*50+50=79.1		

Nel caso in cui gli obiettivi/indicatori siano di **tipo qualitativo** (ovvero indicatori per i quali non è possibile individuare o misurare indicatori numerici) vengono pianificati gli obiettivi con descrizione dei risultati di raggiungimento. La valutazione avviene sempre su una scala tra 0 e 100, dove 50 sono i punti che vengono assegnati se si raggiunge il valore soglia e 100 se si raggiunge il target.

Le relazioni che di prassi accompagnano il momento valutativo si mantengono con lo scopo di esplicitare maggiormente gli elementi misurati.

In base all'esperienza applicativa dell'analogo impianto adottato per la prima volta nel SMVP 2025, si ritiene di dover precisare quanto segue:

- si conferma la validità del valore soglia e del valore target
- il valore intermedio è sicuramente utile riferimento nella logica di calendarizzare le fasi di un cronoprogramma e dare evidenza alle singole scadenze.

Stante sopra nel confermare le proposte, si ritiene di precisare che la valutazione ai target intermedi ha rilievo solo nel caso in cui il target finale non venga raggiunto e si debba valutare lo stato di avanzamento ai target precedenti.

Qualora invece il target finale sia raggiunto, esso ha valore assorbente di ogni step precedente.

#### - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

##### I comportamenti organizzativi

La misurazione di quest'ambito è calendarizzata nel periodo di gennaio/febbraio dell'anno  $t+1$ , per un periodo temporale di circa quindici giorni, attraverso l'utilizzo di un applicativo presente in UGOV dove il/la valutatore/trice attribuisce un giudizio sulla base di un dizionario dei comportamenti (Allegato 3) di cui si è dotato l'Ateneo. Le aree comportamentali sono 6 per ciascuna delle quali sono descritti da 4 a 7 item di dettaglio, diversificati per numero e tipologia a seconda della categoria e del ruolo ricoperto dal/dalla valutata/o, di cui si riportano solo alcuni esempi:

AREE COMPORTAMENTALI	DETTAGLI AREE COMPORTAMENTALI	RUOLI
Capacità relazionali e orientamento all'utenza interna ed esterna	Capacità di interagire con i propri superiori in modo costruttivo, assicurando l'opportuna informazione sull'andamento delle attività e sulle eventuali criticità.	TUTTI
	Capacità di relazionarsi con l'utente esterno, offrendo informazioni esaustive (tenendosi pertanto costantemente aggiornati), e mantenendo un atteggiamento cortese e cordiale.	
Affidabilità, qualità e disponibilità rispetto al cambiamento	Responsabilizzazione rispetto alle attività e alle esigenze della struttura di appartenenza, anche in termini di flessibilità nelle modalità lavorative o nell'orario di servizio.	TUTTI
	Applicabile solo nel caso di prestazione lavorativa svolta dal valutato in lavoro agile o in telelavoro (in tutto o in parte): interazione efficace con i/le colleghi/e e con l'utenza interna ed esterna, tenendo conto anche dei relativi <i>feedback</i> ; miglioramento e sviluppo delle proprie competenze, con particolare riferimento a quelle digitali; cambiamento delle modalità lavorative con particolare riferimento ai risultati prodotti; miglioramento della produttività in termini quantitativi e/o qualitativi.	
Professionalità e coinvolgimento nella mission dell'Ateneo	Tenersi aggiornati sull'organizzazione dell'Ateneo, sulle normative e sui regolamenti, e partecipare ai corsi di formazione obbligatoria, ove previsto.	TUTTI
	Partecipare attivamente alle iniziative dell'Ateneo.	

Capacità di problem solving e di innovazione	Risolvere problemi utilizzando le risorse umane, organizzative, strumentali e di processo disponibili al fine di ottenere il risultato.	<b>FUNZIONARI (con P.O.) ELEVATE PROFESSIONALITA' (con P.O.) DIRIGENTI</b>
	Favorire il cambiamento organizzativo, promuovendo buone pratiche nella realizzazione dei cambiamenti promossi dall'Amministrazione.	
Gestione e valorizzazione delle risorse umane	Contribuire allo sviluppo e alla crescita professionale dei collaboratori.	<b>COLLABORATORI (resp Settore) FUNZIONARI (con P.O.) ELEVATE PROFESSIONALITA' (con P.O.) DIRIGENTI</b>
	Favorire la motivazione e il lavoro in team dei collaboratori, nonché l'interazione tra il personale delle diverse strutture e unità organizzative dell'Ateneo.	
Organizzazione	Gestire in modo efficiente ed efficace gli aspetti economico-finanziari, con particolare riguardo alla sostenibilità del bilancio, al rispetto delle scadenze previste per le proposte di budget nonché alla coerenza tra budget ricevuto e obiettivi assegnati.	<b>ELEVATE PROFESSIONALITA' (con P.O.) DIRIGENTI</b>
	Monitorare e controllare i processi e la qualità dell'output, nell'ottica dell'economicità.	

<b>AREE COMPORTAMENTALI</b>	<b>DETTAGLI AREE COMPORTAMENTALI</b>	<b>RUOLO</b>
Capacità manageriali	utilizzare in modo efficiente le proprie capacità quali pianificazione, organizzazione e gestione del personale	<b>DIRETTRICE GENERALE</b>
Capacità di costruire reti interne	condividere obiettivi comuni	<b>DIRETTRICE GENERALE</b>
	concertare le azioni da svolgere	
	coinvolgere tutti i partner nella realizzazione del progetto	

La scala di valutazione per le aree comportamentali varia tra un minimo=0 e un massimo =20 per ciascun comportamento. La soglia che identifica un esito positivo è fissata a 12 e corrisponde al 60% del valore massimo. La tabella sottostante riporta il dettaglio delle valutazioni.

<b>Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi</b>			
<b>Interpretazione</b>	<b>Prestazione</b>	<b>Punteggio ammissibile [1]</b>	<b>Esito</b>
Comportamenti non adeguati	Insufficiente	Da 1 a 5	Negativo (motivazione obbligatoria)
Comportamenti solo parzialmente adeguati	Minima	Da 6 a 11	Negativo (motivazione obbligatoria)
Comportamenti adeguati	Accettabile	Da 12 a 15	Positivo
Comportamenti più che adeguati	Adeguate alle attese	Da 16 a 19	Positivo
Comportamenti eccellenti	Superiore alle attese	20	Ottimo (motivazione obbligatoria)

[1] Il punteggio assegnato deve avere valore intero, non decimale.

La valutazione complessiva è data dalla media dei punteggi attribuiti ad ogni voce valutata. Tale risultato viene poi convertito su una scala da 0 a 100, seguendo lo schema illustrato in *Figura 1*.

Di seguito viene presentato un esempio di calcolo del punteggio finale per i comportamenti organizzativi, utilizzando lo schema illustrato in *Figura 1*.

#### **Esempio**

Media delle valutazioni sui singoli comportamenti ricevute dal dipendente è uguale a 18.5

so=12	ta=20	Vr=18.5 È >soglia e <target
$((vr-so)/(ta-so))*50+50=90.6225$		

#### **Gli obiettivi individuali**

La misurazione degli obiettivi individuali, assegnati specificamente al/alla dirigente o al/alla dipendente con incarico di responsabilità, il/la quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne, segue le indicazioni definite durante la fase di pianificazione. Il raggiungimento di tali obiettivi è valutato secondo quanto riportato nello schema in *Figura 1* per indicatori di tipo quantitativo e segue quanto riportato in questo paragrafo per indicatori di **tipo qualitativo**. Per tutti i ruoli e livelli di responsabilità, in assenza di obiettivi individuali assegnati, il peso corrispondente sarà attribuito alla componente relativa ai comportamenti.

La Scheda Performance Individuale, che è messa a disposizione al/alla valutato/a e al/alla valutatore/trice, presenta: la sezione anagrafica e giuridica del soggetto valutato, le sezioni relative alla *performance* organizzativa di Ateneo o di struttura, obiettivo individuale, *performance* comportamentale ovvero i comportamenti organizzativi e *performance* complessiva ovvero valutazione finale.

### **3.2 I VALUTATORI E LE VALUTATRICI**

I ruoli, a cui compete la valutazione dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi del personale afferente alle proprie strutture, sono i responsabili delle strutture organizzative, come specificato nella tabella che segue:

*Tabella riepilogativa di Valutati/trici e Valutate/i*

<b>Valutatore/trice</b>	<b>Valutate/i</b>
Consiglio di amministrazione, su proposta del NdV, che si esprime sulla base della Relazione sulla <i>Performance</i> integrata dalla Scheda dei comportamenti organizzativi formulata dal Rettore	Direttrice Generale
Direttrice Generale	Dirigenti, Responsabili di Unità Organizzative assegnate, Responsabili di Presidi, Segretari/e amministrativi/e di Dipartimento di concerto con il/la Direttore/trice di Dipartimento, Responsabili dei Centri di concerto con i/le Presidenti
Dirigenti	Responsabili di Divisione come primo valutatore/trice e tutto il personale assegnato sentito il/la valutatore/trici di prima istanza

Direttori dei Dipartimenti	Personale tecnico della ricerca sentito il/la Responsabile scientifico/a, Tecnologhe/i, Segretari/ie amministrativi/e di Dipartimento di concerto con la Direzione generale
Presidenti dei Centri	Responsabili dei Centri di concerto con la Direttrice generale
Elevate Professionalità	Prima valutazione del personale di uffici e settori secondo organigramma
Responsabili Unità Organizzative	Tutto il personale assegnato
<b>La valutazione dei collaboratori /collaboratrici ed esperti linguistici (CEL).</b> L'Università degli Studi di Siena effettua annualmente la valutazione delle attività a supporto dei corsi di lingua straniera erogati agli studenti. La valutazione si avvale degli esiti della relazione della Direttrice del CLA sull'attività svolta e di una proposta di valutazione fatta dalla stessa alla Direttrice generale, nelle more della definizione del Contratto integrativo per i CEL, oltre che alla valutazione dei comportamenti organizzativi e dei risultati degli obiettivi per la Direttrice del Centro.	

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. Per favorire da parte del Nucleo di Valutazione la valutazione sulla significativa differenziazione dei giudizi viene messo a disposizione il file excel dei dati estrapolati dall'applicativo di U-Gov per la valutazione della performance individuale. Per esprimere il grado di differenziazione dei giudizi espressi dal valutatore, verrà calcolata la deviazione standard. Nel caso in cui la deviazione standard risulti maggiore di 0, il valutatore che ha operato tale differenziazione soddisferà il rispetto di tale componente.

### 3.3. LA CUSTOMER SATISFACTION COME PARAMETRO DI MISURAZIONE

L'Ateneo senese ritiene la realizzazione delle indagini sul grado di soddisfazione degli utenti particolarmente rilevante per verificare, in un arco temporale determinato, il gradimento degli utenti sulla qualità dei servizi loro offerti ed erogati, e per attivare azioni di miglioramento su quelli ritenuti più carenti.

In particolare le indagini di *Customer satisfaction*:

hanno le seguenti finalità:	si rivolgono a:
rilevare il grado di soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi erogati	studentesse e studenti (UE e non UE)
confrontare la percezione che il sistema ha dei servizi erogati con quella percepita dall'utenza	personale docente
individuare punti di forza e debolezza	assegnisti di ricerca
rilevare se le iniziative realizzate per migliorare il livello qualitativo dei servizi sono in linea con le aspettative degli utenti	dottorandi
migliorare gli assetti organizzativi	personale tecnico amministrativo e bibliotecario

L'Ateneo senese aderisce anche per il 2026 al sistema di rilevazione GOOD PRACTICE (GP), un progetto nato nel 1999 e coordinato dal Politecnico di Milano, al quale partecipano oltre 60 Atenei. Il progetto ha l'obiettivo di misurare la *performance* dei servizi amministrativi e di supporto, offerti dagli Atenei, tramite i risultati restituiti sul livello di soddisfazione degli utenti. Inoltre, fornisce un *benchmarking* prestazionale tra gli Atenei partecipanti utile ai fini di una valutazione comparativa. Il progetto GP prevede la somministrazione di quattro indagini con set articolati di domande rivolte a Docenti, Personale Tecnico Amministrativo, studenti e fornisce un *benchmarking* prestazionale tra gli Atenei partecipanti utile ai fini di una valutazione comparativa.

Per la misurazione della *Customer satisfaction* si fa riferimento soltanto ai questionari somministrati alla componente studentesca. Il questionario è strutturato in 8 sezioni (B,C,D,E,F,G,H ,I) che coprono diversi ambiti dei servizi tecnico amministrativi e di supporto offerti d’Ateneo. Per ogni sezione sono previste due tipologie di domande: una domanda di soddisfazione generale e domande specifiche. Inoltre, è presente una domanda che rileva la soddisfazione complessiva dell’esperienza universitaria.

I servizi su cui si richiede il giudizio sono diversificati per destinatari:

Supporto alla Didattica	Servizi bibliotecari*
Supporto alla Ricerca	Orientamento in entrata
Amministrazione e gestione del personale	Servizi generali, infrastrutture e logistica
Servizi di Campus	Sistemi informativi
Contabilità	Internazionalizzazione
Sistemi informatici	Segreteria
Comunicazione*	Diritto allo Studio
Portale e Social Media	Job placement/Career service

\*sono i più trasversali

Come enunciato in premessa, il fatto che la percentuale di adesione sia normalmente non alta (Anno 2024 - % partecipazione: stud I anno 7,90% (da 1,5% nel 2023), stud succ 10% (da 14,3% nel 2023) tanto da far risultare i dati poco significativi, ha portato l’Ateneo di concerto col Comitato survey Policy, a revisionare i questionari seguendo una logica di semplificazione e razionalizzazione delle domande (diminuire i quesiti, eliminare i doppioni in indagine diverse, eliminare le ripetizioni in una stessa indagine,..). Si è dunque pervenuti alla decisione di somministrare un questionario più breve, includendo, per fare un esempio, solo le domande di soddisfazione complessiva per le sezioni *Comunicazione*, *Sistemi informativi* comunque orientato a consentire all’utente di dare indicazioni su quali siano i servizi ritenuti da migliorare.

Ognuna di queste domande costituisce un valido indicatore di qualità percepita dell’*outcome* per le attività svolte dalle diverse Strutture.

Le risposte alle domande presenti nel questionario si basano su una scala Likert a 6 punti, dove 1 corrisponde a “Completamente in disaccordo” e 6 a “Completamente d’accordo”.

### Rilevanza della *CUSTOMER* sul sistema

Gli esiti dei questionari di *Customer* assumono almeno due rilevanze:

1) **Essi orientano le azioni di miglioramento.** Ciò avviene quando vi è una flessione nel gradimento di servizi osservato nel trend annuale delle risposte ottenute. In tali casi gli esiti della *Customer* costituiscono un *focus* che viene reso oggetto di riflessione all’interno dei gruppi gestori del processo/servizio valutato. La distribuzione degli esiti avviene anche, allo stesso scopo, nei singoli dipartimenti.

Nel Piano integrato di attività e organizzazione è riportata la tabella con le principali criticità emerse dai questionari GP dando evidenza alle azioni che l’Ateneo ha effettuato o ha programmato come obiettivi di miglioramento.

Gli esiti della *Customer* sono quindi assunti quali elementi di programmazione e misurazione del target di miglioramento prefissato.

2) Essi hanno una rilevanza valutativa nell'ambito della performance organizzativa con l'obiettivo, a sistema assestato, di divenirne indicatore prevalente. A tal fine e, con riferimento al questionario "breve" di nuova introduzione, la domanda assunta a misuratore è la seguente:

Da Customer Satisfaction degli Studenti e studentesse:  
quesito n.9 (questionario I anno) e quesito n.5 (questionario anni successivi)

**Sei complessivamente soddisfatto/a della qualità delle infrastrutture e servizi di campus?**

Questo indicatore costituisce un parametro di valutazione della *performance* con impatti diversificati in modo dipendente sulla filiera delle responsabilità (vd. §4.1).

Il punteggio sintetico di *Customer Satisfaction* per l'Ateneo nel suo complesso (Indice di *Customer satisfaction* di Ateneo) è calcolato come la media delle medie dei punteggi dei due item che rilevano la soddisfazione complessiva nell'anno t nell'indagine studenti del I anno e degli anni successivi.

La valutazione dell'obiettivo di massima prestazione di Ateneo viene effettuata sulla base delle due misurazioni e seguendo sempre lo schema riportato in *Figura 1*.

- **Misurazione 1)** Per l'anno corrente t si considera adeguato (soglia) un livello medio di soddisfazione pari almeno a 4. Il target si considera raggiunto se il livello medio di soddisfazione è pari a 6.
- **Misurazione 2)** si considera la variazione relativa dell'Indice di *Customer Satisfaction* di Struttura tra (t-1) e t, il target si considera raggiunto se la variazione relativa del livello di soddisfazione rispetto all'anno precedente (t-1) mostra un incremento maggiore o uguale a **0.01**. La soglia si considera raggiunta se la variazione relativa del livello di soddisfazione rispetto all'anno precedente (t-1) è almeno uguale a **0.001**.

Il punteggio finale di *Customer Satisfaction* per Ateneo è quindi calcolato come media dei punteggi delle due misurazioni. Di seguito è riportato un esempio.

**Esempio:**

Customer satisfaction per l'Ateneo

Media dei punteggi medi ottenuti alla domanda "Sei complessivamente soddisfatto/a della qualità delle Infrastrutture e servizi campus?" Nell'anno t è uguale a 4,8, nell'anno t-1 era uguale a 4,71

Misurazione 1

So=4	Ta=6	Vr=4,8 È >soglia e <target
$((vr-so)/(ta-so))*50+50=70$		

Misurazione 2

So=0.001	Ta=0.01	Vr=0.018 È >soglia
100		

Punteggio finale:  $(\text{Misurazione1}+\text{Misurazione2})/2=(70+100)/2=85$

## 4. LA VALUTAZIONE FINALE

### 4.1. DESCRIZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE

La valutazione della performance si basa sull'utilizzo di dati e/o informazioni di natura quantitativa e qualitativa tramite procedure informatiche sviluppate in house e tali dati provengono sia da sistemi informativi interni, sia da banche dati esterne, e, qualora non siano ancora disponibili nei sistemi informatizzati vengono resi direttamente dai/dalle Responsabili delle strutture coinvolte.

Per le banche dati interni e/o strutture informative le principali di cui dispone l'Ateneo e impegnate nella valutazione della performance sono riportate nella tabella seguente:

Area strategica	Denominazione	Struttura referente	Descrizione gestione
Didattica	Esse3	Uffici servizi agli studenti	Gestione immatricolazioni, carriere studenti e lauree
Didattica	U-Gov didattica	Uffici progettazione corsi e programmazione	Definizione offerta formativa
Ricerca	In fase di definizione	Divisione ricerca e trasferimento tecnologico	Gestione produzione scientifica di Ateneo
Terza missione	Integrazione di sistemi interni ed esterni (PMS)	Divisione per i rapporti col territorio per la divulgazione dei saperi e la promozione della discussione pubblica	Gestione della collezione di iniziative di public engagement
Attività amministrative	U-Gov contabilità	Divisione ragioneria	Gestione attività finanziarie
Attività amministrative	U-Gov CSA	Divisione trattamenti economici e pensioni	Gestione stipendi

Per le banche dati esterne si fa riferimento a quelle fornite dal MUR (organico docenti, assegnisti, dottorandi, progetti; anagrafe nazionale studenti; decreti assegnazione FFO, criteri e contingente assunzionali, etc..) o dall'ANVUR (VQR, AVA, Dottorato, banche dati indicatori,..) sui propri siti istituzionale, consorzi universitari accreditati quali Almalaurea o banche dati citazionali internazionalmente riconosciute, Scopus, Web of science,...

Per quanto riguarda la performance organizzativa, ed in particolare la rilevazione degli indicatori di *outcome* relativi agli obiettivi strategici, i valori saranno forniti dai cruscotti messi a disposizione dalla Divisione demand and service management competente per la gestione dei sistemi informativi interni e per l'accesso alle banche dati esterne. Per il monitoraggio del Piano Integrato si fa riferimento ad una integrazione di sistemi interni che elabora una rappresentazione per ogni tipologia di obiettivo gestita da Ufficio sistemi di controllo e performance con il Settore servizio e-learning di supporto alla didattica, alla formazione continua, alla fruizione di piattaforme di collaborazione on line. I valori di indicatori di output non disponibili nei sistemi informatizzati saranno forniti direttamente dai/dalle Responsabili delle strutture competenti, assieme alla dettagliata informazione delle fonti da cui sono stati tratti.

La valutazione finale dovrebbe stimolare la motivazione e rafforzare il senso di responsabilità, promuovendo al contempo le potenzialità individuali e orientandole verso un'erogazione dei servizi più efficace ed efficiente. Un traguardo ambizioso, raggiungibile solo attraverso un processo valutativo costruito su un percorso condiviso tra i vari attori organizzativi.



La valutazione della *performance* organizzativa (di Ateneo e di struttura) si basa **sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento** tra i risultati effettivamente raggiunti e quelli programmati.

La fase di valutazione diviene, quindi, fondamentale per:

- identificare i fattori che hanno portato allo scostamento e per migliorare il “catalogo” dei rischi per il futuro periodo di programmazione;
- verificare se gli scostamenti sono dovuti ad un problema del sistema, con particolare riferimento alle fasi di programmazione e misurazione;
- analizzare se le cause di scostamento sono esogene o endogene.

La fase di valutazione si conclude, quindi, con l'assegnazione di un punteggio (sulla base dello schema valutativo prima descritto), che potranno essere utilizzati per diverse finalità, fra le quali si ricordano, a titolo di esempio non esaustivo: il miglioramento organizzativo, la ridefinizione degli obiettivi dell'amministrazione, la valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa previsti dalla normativa vigente.

Gli esiti del processo di valutazione della *performance* organizzativa (di Ateneo e di struttura) sono documentati mediante reportistica appositamente definita e confluiscono nella Relazione sulla *performance* che rappresenta l'atto conclusivo del ciclo della *performance*.

Il sistema di valutazione nel suo complesso, tenuto conto di quanto precede, è quindi così articolato:

COSA SI VALUTA:

- ⇒ la *Performance* organizzativa di Ateneo
- ⇒ la *Performance* organizzativa di Struttura
- ⇒ la *Performance* individuale
- ⇒ la *Customer satisfaction*

La valutazione finale si avvale dei punteggi ottenuti rispetto alle dimensioni della performance prima elencate. A tali punteggi viene assegnato un peso inizialmente conferito.

I pesi conferiti ad ogni dimensione della performance, espressi in percentuale ed applicati ad ogni categoria, sono sintetizzati nella tabella sottostante.

**Tabella <sup>[1]</sup> riepilogativa dei pesi assegnati alle singole dimensioni della performance nella valutazione**

Dimensioni della performance	Performance Organizzativa		Performance Individuale		Customer satisfaction (domanda generale) (CS)
	di Ateneo (PA)	di Struttura (PS)	Obiettivo individuale <sup>[2]</sup> (OI)	Comportamento organizzativo (CO)	
categoria					
DG	40%	-	30%	20%	10%
DIRIGENTI	30%	25%	25%	10%	10%
EL RESPONSABILE DI FUNZIONE	20%	30%	25%	20%	5%
EL SENZA INCARICO	10%	50%	-	35%	5%
FU RESPONSABILE DI FUNZIONE	5%	35%	20%	35%	5%
FU SENZA INCARICO	5%	50%	-	40%	5%
TECNICI CON RESPONSABILITA'	5%	35%	20%	35%	5%
TECNOLOGI/GHE	-	-	-	100%	-
CO CON INCARICO	5%	34%	20%	40%	1%
CO SENZA INCARICO	2%	47%	-	50%	1%
OPERATORI	-	-	-	99%	1%

<sup>[1]</sup> Per la tabella di inquadramento dei profili si rimanda alla DDG [prot 0089488 del 30 aprile 2024](#)

<sup>[2]</sup> Si ricorda che in assenza di obiettivi individuali assegnati, il peso corrispondente sarà attribuito alla componente relativa ai comportamenti.

Il risultato finale per ogni categoria è calcolato come media ponderata dei risultati ottenuti nelle varie dimensioni della performance **PA, PS, OI, CO, CS**.

#### **Esempio**

A titolo esemplificativo si riporta la formula per il calcolo del risultato finale per la categoria **FU RESPONSABILE DI FUNZIONE**.

Risultato finale= PA\*5%+PS\*35%+OI\*20%+CO\*35%+CS\*5%

Ai sensi dell'articolo 19 del d.lgs. 150/2009 alla retribuzione della performance organizzativa deve essere destinata una quota delle risorse del fondo relativo al trattamento economico accessorio.

Nel caso in cui la valutazione dei comportamenti organizzativi sia **negativa** (vd. §3.1), il/la valutato/a non ha accesso alla premialità.

E' **escluso/a** 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.)
- il personale convenzionato con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese (AOUS)

**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.

## VALUTAZIONE BOTTOM-UP IN SPERIMENTAZIONE

Nel 2024 l'Ateneo di Siena ha introdotto nel SMVP una nuova forma di valutazione: **bottom-up**<sup>15</sup>. Essa è tesa a valorizzare al meglio le capacità di *leadership* e di motivazione del personale dirigenziale e di categoria EL, con incarico di responsabile di divisione. In questo quadro, le più recenti indicazioni ministeriali in materia di misurazione e di valutazione della *performance* individuale, riportano 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/trici, 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/le propri/e collaboratori/trici.

In tale contesto, come peraltro suggerito, si inserisce un processo di valutazione dal basso, nel quale è il personale afferente alla struttura ad esprimere, in forma rigorosamente anonima, un giudizio sul proprio superiore dirigenziale o di categoria EL. La sperimentazione, che ha trovato applicazione per il 2024 solo per un'area direttamente assegnata alla figura dirigenziale, è proseguita per il 2025 coinvolgendo le categorie EL della stessa area presa in considerazione nell'anno precedente. Per il 2026 verranno coinvolte le figure dirigenziali e le categorie EL e F entrambe con posizione organizzativa. Il metodo utilizzato è quello del *questionario* anonimo, di tipo *websurvey*, da somministrare ai/alle dipendenti nel periodo 1-30 gennaio anno  $t+1$ . La tabella seguente indica il personale coinvolto:

Valutata/o	Valutatore/trice (*almeno tre)
Dirigente	Personale di area EL
Personale di area EL *	Tutto il personale afferente all'unità alla struttura di II livello
Personale di area F *	Tutto il personale afferente all'unità alla struttura di I livello

\*con posizione organizzativa

La valutazione dal basso ha come scopo principale quello di individuare le eventuali competenze da sviluppare ulteriormente ed è orientata in questi ambiti: *leadership* relazionale, *performance*, supporto istituzionale, svolgimento del compito (Allegato 4).

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 oltre che essere orientati alla realizzazione di un sistema di *feedback* a "360 gradi".

La scala di misurazione utilizzata per le domande del questionario è la stessa utilizzata per le aree comportamentali e quindi varia tra un minimo=0 e un massimo =20. La soglia che identifica un esito positivo è fissata a 12 e corrisponde al 60% del valore massimo.

Il risultato finale è calcolato come media semplice delle valutazioni ottenute nei singoli quesiti. Tale scala di misurazione ha un valore soglia pari a 12 e valore target pari a 20. Tale risultato viene poi convertito su una scala da 0 a 100, seguendo lo schema illustrato in *Figura 1*.

<sup>15</sup> la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della *performance* individuale" del 28 novembre 2023

## 4.2. IL CONFRONTO

Per garantire la piena partecipazione dei soggetti coinvolti nel processo valutativo devono essere attivati momenti di confronto, tra valutatori/trici e valutate/i, che sono affidati alla responsabilità dei/delle valutatori/trici in base alle esigenze dell'unità organizzativa. Oltre che nella fase di valutazione il confronto è auspicato:

- nella fase di programmazione: per condividere i risultati da raggiungere e i comportamenti attesi ed è intesa come specificazione degli aspetti che sono oggetto di valutazione
- nella fase di monitoraggio intermedio: per analizzare gli eventuali scostamenti
- nella fase di valutazione: il colloquio di *feedback* costituisce non solo un momento per chiarire la prestazione del/della valutata/o ma anche un'occasione di dialogo in cui il/la valutatore/trice e valutata/o possono individuare modalità, motivazioni per un eventuale sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione stessa.

Per i comportamenti organizzativi del/della Responsabile di struttura si tiene conto della **differenziazione dei giudizi** per i /le collaboratori/trici laddove il numero dei/delle valutati/e è uguale o superiore a tre.

## 4.3. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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

- Direttore/Direttrice generale o da un/una suo/a delegato/a, che la presiede
- un membro designato dal Nucleo di valutazione di Ateneo
- un membro designato dal CUG
- un/una dirigente o un/una EL, anche di altra Amministrazione.

La procedura di conciliazione è finalizzata alla risoluzione degli eventuali conflitti che possono emergere durante il processo di valutazione.

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 valutata/o 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 valutata/o, 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 valutata/o rispetto al giudizio espresso dal/dalla valutatore/valutatrice e previsione della possibilità di rappresentare elementi finalizzati al riesame del giudizio medesimo.

Qualora al termine dell'iter prima descritto il/la valutato/a non concordi con gli esiti della valutazione, potrà richiedere l'attivazione della procedura **di conciliazione/riesame**.

L'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.

#### 4.4. VALORIZZAZIONE DEL MERITO E INCENTIVAZIONE DELLA *PERFORMANCE* DELLA DIRETTRICE GENERALE

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 relativi alla Direttrice generale, rinviando alla contrattazione collettiva e integrativa quanto di competenza per Dirigenti e personale appartenente alle categorie Operatori, Collaboratori, Funzionari, Elevate Professionalità.

Ai sensi di quanto previsto dalla normativa vigente, con riferimento al Decreto ministeriale n.272 del 20 marzo 2025 "Trattamento economico dei direttori generali delle Università per il quadriennio 2024-2027", la Direttrice generale dell'Università degli Studi di Siena si colloca in 3° fascia. In aggiunta alla retribuzione stipendiale, alla Direttrice 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 (vd. §4.1), attestato dalla Relazione sulla *performance* validata dal Nucleo di valutazione, come segue:

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

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



**UNIVERSITÀ  
DI SIENA**  
1240