



UNIVERSITÀ DI PARMA

Progetto
sulla Valutazione Partecipativa

A cura di

U.O. Programmazione e Controllo di gestione

U.O. Relazioni Sindacali, Valutazione e Performance

Data di redazione 22.07.2021

Data presentazione CPPQ 28.07.2021

Sommario

Premessa	2
Il modello di valutazione partecipativa di Ateneo e le sue fasi	4
1. Analisi e scelta dei servizi oggetto di valutazione partecipativa	6
2. Individuazione degli stakeholder chiave dei servizi in analisi	7
3. Definizione nel SMVP delle ricadute sulla Performance	8
4. Applicazione ai servizi individuati del modello di valutazione partecipativa	8
5. Utilizzo dei risultati (Feedback)	11

Premessa

Le [Linee Guida n. 4/2019](#), emanate nel novembre 2019 dal Dipartimento della Funzione Pubblica, intendono definire gli **indirizzi metodologici di riferimento per l'attivazione di modalità di coinvolgimento attivo dell'utenza esterna** nei processi valutativi e per l'effettiva traduzione degli esiti della rilevazione in elementi con impatto sui processi sottesi alla valutazione della performance organizzativa.

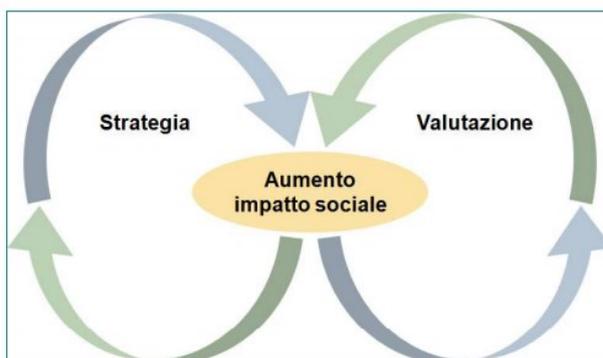
Al fine di attivare processi virtuosi che mirino al miglioramento continuo dei servizi erogati a cittadini e utenti e dare al contempo piena attuazione ai principi di efficienza ed economicità, le pubbliche amministrazioni centrali e locali sono impegnate nella **progettazione e progressiva adozione di modelli e strumenti di valutazione partecipativa**, integrati nel Ciclo della Performance e da recepire nel Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Come indicato dalle citate Linee Guida, *“La valutazione partecipativa mira a:*

- **migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici**, avvicinandoli ai reali bisogni dei cittadini grazie alle loro idee e suggerimenti, attraverso cui raggiungere una conoscenza più completa dei bisogni;
- **promuovere processi di innovazione amministrativa**;
- **mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio**, attivando processi di cittadinanza attiva, responsabilizzando e motivando i cittadini per rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività;
- **gestire e ridurre i conflitti**, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica;
- **integrare il performance management nei processi decisionali**, collegando realmente la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di performance sia da parte dei dirigenti pubblici e dei politici, sia da parte dei cittadini.”

Far partecipare gli attori sociali è un veicolo di *empowerment*, capacitazione, comprensione del contesto, formazione dei partecipanti e quindi, in sostanza, è una cosa buona in sé. Scopo della valutazione partecipativa, tuttavia, non è la partecipazione democratica fine a sé stessa. La partecipazione in valutazione è utile o non è utile se è funzionale al metodo, se contribuisce a corroborare le informazioni, se aiuta il valutatore a meglio argomentare i risultati che dovranno servire al decisore.

Il valutatore ha bisogno di un approccio partecipato per ottenere una maggiore profondità informativa, per creare un contesto di fiducia reciproco che consente di ottenere tali informazioni, per creare i presupposti per un uso della valutazione e dei suoi risultati.



Il valutatore deve poter dire qualcosa di più di “il programma ha funzionato / non ha funzionato”, se si vogliono cogliere i meccanismi che hanno consentito al programma di funzionare o meno. Le politiche e i programmi sono le persone che tali politiche e programmi hanno pensato e implementato, sono le loro visioni politiche e organizzative, le finalità e gli obiettivi, anche impliciti, che hanno creduto di perseguire.

Le politiche e i programmi sono i meccanismi sociali, che li fanno ben funzionare oppure no, prodotti da molteplici interazioni e volontà, in molti casi pianificati e consapevoli e in altri casi no. E il valutatore deve entrare in tale prospettiva con una capacità di osservazione e interpretazione che solo il reale coinvolgimento degli attori sociali può dargli.

La valutazione partecipata consente di superare questa grave difficoltà perché con tecniche e procedure opportune mette in circolo le idee, obbliga al confronto, induce comprensione e condivisione del lessico.

È fondamentale definire nel modello di valutazione partecipativa le modalità operative di collegamento tra valutazione partecipativa e *performance* organizzativa e gli effetti della prima sulla seconda, vale a dire le modalità di utilizzo dei risultati. Occorre stabilire pertanto l'incidenza percentuale sulla valutazione della performance organizzativa e di partecipazione dei soggetti alla riorganizzazione del servizio o dell'attività con riferimento quindi alla mappatura dei processi e alla ri-progettazione in chiave migliorativa del servizio, al fine di creare insieme valore pubblico attraverso un miglioramento dell'efficienza dei servizi. In prospettiva la valutazione partecipativa dei servizi dovrà aspirare a diventare un tassello della catena del valore pubblico aumentando la capacità dell'amministrazione di gestire e realizzare in modo proattivo e partecipato i diversi interventi che mirano ad accrescere il benessere della collettività valorizzando il ruolo del cittadino come: co-valutatore, co-progettatore, co-produttore.

È importante che i soggetti coinvolti nel servizio o nell'attività oggetto di valutazione comprendano che l'obiettivo ultimo della valutazione partecipativa è il miglioramento della performance organizzativa e la soddisfazione dell'utente. *“Valutare un processo significa “dare valore” e non meramente misurare e giudicare”* (Zamagni Venturi, Rago 2015).

Occorre inoltre prendere atto che gli erogatori dei servizi hanno spesso una visione diversa dagli utilizzatori. Il processo di valutazione partecipativa rappresenta quindi una fonte preziosa per chi lavora in qualità e punta a migliorare la propria *performance* organizzativa sottraendosi alle logiche di “autoreferenzialità”.

La valutazione partecipativa, integrata nel ciclo della performance, dovrebbe pertanto rappresentare il primo tassello di un processo di ri-progettazione in chiave migliorativa dei servizi e/o delle attività, che tengano conto delle esigenze e aspettative del cittadino/utente, al fine di creare valore pubblico che nel medio-lungo termine porteranno a un riscontro di benefici sia interni che esterni all'amministrazione.

La partecipazione consapevole e responsabile di tutti gli attori del processo risulta fondamentale per il buon esito del processo stesso. La condivisione degli obiettivi, della scelta dell'attività oggetto di valutazione partecipativa e degli effetti della valutazione partecipativa sulla *performance* organizzativa, tra tutte le **strutture organizzative** dell'Ateneo coinvolte, potrà favorire la collaborazione, il senso di appartenenza e il buon esito del progetto.

Un utile riferimento, infine, può essere rinvenuto anche nei più recenti documenti con i quali il Nucleo di Valutazione interviene in merito alla gestione del ciclo della performance; in particolare nel documento di validazione della Relazione sulla Performance 2020 il Nucleo di Valutazione riprende quanto già richiamato sin dal 2017, in merito alla necessità di raggiungere una maggiore aderenza a quanto stabilito dalla normativa e in particolare dall'art. 5 del d.lgs. 74/2017 che ha modificato l'art. 7 del d.lgs. 150/2009, laddove si stabilisce che i cittadini e gli utenti esterni ed interni partecipino al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione, secondo le indicazioni degli artt. 8 e 19-bis del d.lgs. 150/2009. Nello stesso documento anche il Nucleo di Valutazione richiama all'importante riferimento espresso nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica del 28 novembre 2019, “Il processo di valutazione partecipativa”, con le quali si suggerisce il superamento di alcuni limiti che caratterizzano ancora i processi adottati al fine di coinvolgere gli utenti nella valutazione della qualità dei servizi, proponendo un significativo cambio di paradigma, teso a favorire una maggiore centralità dello

stakeholder, che si traduce nel suo coinvolgimento già anche dalla fase di progettazione e programmazione, con un impatto anche nella definizione degli obiettivi.

Il modello di valutazione partecipativa di Ateneo e le sue fasi

Come indicato dalle Linee Guida, non esiste un modello preconfezionato di valutazione partecipativa, ma ogni amministrazione ha la discrezionalità e responsabilità di scegliere il modello di valutazione partecipativa più adeguato alla propria realtà.

Ciò premesso, le amministrazioni devono tuttavia assicurare, ai fini della sua approvazione da parte dell'OIV, che il modello adottato rispetti i "requisiti minimi" indicati nella seguente tabella:

CONTENUTISTICI	<p>1) ESPlicitAZIONE DEL MODELLO NEL SMVP: nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance deve essere dichiarato ed illustrato il "modello di valutazione partecipativa" adottato dall'amministrazione. In particolare, devono essere indicati soggetti e ruoli (compreso il soggetto a cui viene affidato, all'interno dell'amministrazione, il ruolo del coordinamento della valutazione partecipativa); oggetti valutati (servizi, attività, funzioni) e dimensioni di performance organizzativa coinvolte (nel rispetto delle LG n. 1/2017 del DFP); finalità della valutazione partecipativa; processo e tempi, ivi inclusa la fase di uso degli esiti della valutazione; strumenti e metodi adottati.</p> <p>2) EFFETTI DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA SULLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: il modello deve chiarire le modalità operative di collegamento tra valutazione partecipativa e performance organizzativa e gli effetti della prima sulla seconda (ovvero le modalità di utilizzo dei risultati) secondo gli ambiti/criteri previsti, in particolare, alle lettere a), c), e), f) e g) dell'art. 8, co. 1 del d.lgs. n. 150/2009. Tali effetti si traducono in termini di incidenza percentuale sulla valutazione della performance organizzativa e di partecipazione dei soggetti alla riorganizzazione del servizio o dell'attività (mappatura dei processi e ri-progettazione in chiave migliorativa del servizio, al fine di co-creare valore pubblico per il cittadino/utente insieme al cittadino/utente).</p>
METODOLOGICI	<p>3) ANNUALITÀ: la valutazione partecipativa deve essere effettuata con cadenza annuale.</p> <p>4) INCLUSIONE: l'amministrazione pubblica deve garantire che la partecipazione al processo di valutazione sia il più possibile accessibile, inclusiva e aperta, assicurando uguale possibilità di partecipare a tutte le persone interessate.</p> <p>5) RESPONSABILIZZAZIONE: il modello deve consentire la riconoscibilità dei valutatori e, quindi, la loro responsabilizzazione.</p> <p>6) PRIVACY E SICUREZZA: il modello deve garantire il rispetto della privacy e della sicurezza per tutti i valutatori.</p> <p>7) VERIFICABILITÀ: il modello deve consentire la verificabilità dei dati da parte dell'OIV.</p> <p>8) RILEVANZA: il modello deve assicurare che siano oggetto di valutazione partecipativa le attività e i servizi selezionati secondo i criteri di cui al successivo par. 5.2</p>
TECNOLOGICI	<p>9) SUPPORTO DIGITALE: il modello deve essere dotato di un supporto digitale che favorisca la migliore e più veloce attuazione dei requisiti metodologici.</p>
INFORMATIVI	<p>10) TRASPARENZA: le fasi, gli esiti e i costi del processo di valutazione sono resi pubblici, non solo per la platea dei diretti interessati alla materia oggetto di consultazione, ma per tutti i cittadini.</p>

I requisiti minimi andranno adottati con principio di gradualità.

Le principali fasi del **processo di valutazione partecipativa** dei servizi sono:

- la mappatura di tutti gli stakeholder;
- l'analisi e approfondimento dei servizi inclusi nella Carta dei Servizi;

- l'individuazione dei servizi che saranno oggetto di valutazione e definizione delle corrispondenti modalità e strumenti di coinvolgimento;
- la selezione degli utenti per ciascun servizio individuato;
- la definizione nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance delle dimensioni di performance organizzativa per la valutazione dei servizi selezionati;
- la valutazione partecipativa di ciascun servizio selezionato;
- l'utilizzo dei risultati ai fini della valutazione della performance organizzativa e del miglioramento dei servizi.

Poste queste fasi principali, le tipologie tecniche utili per una valutazione partecipata sono estremamente vaste: talune facilitano la discussione di gruppo (composto dagli attori rilevanti) e la decisione consensuale; altre non mirano alla consensualità ma all'identificazione delle diverse articolazioni della visione della programmazione; alcune aiutano il gruppo a decidere, altre consentono la costruzione condivisa di indicatori; alcune forniscono testi che il valutatore dovrà ulteriormente elaborare e altre forniscono matrici numeriche in qualche modo già pronte all'uso. Scegliere le tecniche e procedure più adatte alla luce degli obiettivi valutativi (e delle "domande valutative"), e come far interagire tali tecniche con altre azioni valutative, semmai non partecipate (raccolta di basi di dati, indagini, etc.), è naturalmente il cuore centrale di questo documento. Per il buon successo del progetto, come già accennato in premessa, è inoltre essenziale che la sua costruzione sia condivisa e ottenga il consenso dei soggetti coinvolti, con particolare riferimento ai referenti del servizio oggetto di valutazione e ai dirigenti di tutte le aree coinvolte, costruendo un senso di appartenenza nei partecipanti verso le idee e i percorsi da realizzare, perché le scelte effettuate possano essere efficaci, realizzarsi cioè senza incontrare eccessive resistenze e opposizioni. L'Ateneo affronta tale iniziativa in modo strutturato per la prima volta, al fine di fornire una sperimentazione che possa costituire la base per un'estensione della metodologia a quanti più servizi nel corso dei prossimi anni, secondo un principio di gradualità. Il modello di valutazione partecipativa sarà recepito nel **Sistema di Misurazione e Valutazione Performance 2022**, che ne indicherà i riflessi sulla valutazione organizzativa; nel **Piano Integrato della Performance 2022** saranno individuati obiettivi operativi dedicati.

Dal 2023 la valutazione partecipativa sarà estesa a sempre più servizi dell'Ateneo secondo un principio di gradualità. Il modello applicato prevede:

Livello Ateneo	Livello Servizio	
la mappatura di tutti gli stakeholder		
l'analisi e approfondimento dei servizi inclusi nella Carta dei Servizi e nel Catalogo dei Servizi		
l'individuazione dei servizi che saranno oggetto di valutazione, definizione delle corrispondenti modalità, strumenti di coinvolgimento e risultati attesi		
la definizione nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance delle dimensioni di performance organizzativa per la valutazione dei servizi selezionati		
	Il processo di valutazione partecipativa di ciascun servizio selezionato	Identificazione stakeholder chiave
		Analisi di "As is" del servizio
		Analisi di "To be" del servizio
		Definizione degli obiettivi operativi di miglioramento del servizio da inserire nel Piano Integrato con relativi indicatori e target
		raccolta dei risultati ottenuti degli obiettivi di miglioramento
l'utilizzo dei risultati ai fini della valutazione della performance organizzativa e del miglioramento dei servizi		
valutazione dei risultati del processo di valutazione partecipativa		

1. Analisi e scelta dei servizi oggetto di valutazione partecipativa

I servizi da sottoporre a valutazione partecipativa saranno **selezionati dalla Commissione Programmazione, Performance e Qualità di Ateneo, su proposta del Direttore Generale**, tra quelli presenti nella Carta dei Servizi e nel Catalogo nei Servizi; quest'ultimo raccoglie tutti i servizi dell'Ateneo rivolti principalmente a utenza interna.

Essi saranno scelti secondo i seguenti criteri:

- Strategicità per l'azione dell'Ateneo e il conseguimento dei suoi obiettivi;
- Numero, eterogeneità e centralità degli stakeholder cui sono rivolti;
- Potenzialità di miglioramento del servizio;
- Numero di risorse impiegate sul servizio e trasversalità;
- pubblicazione nella Carta dei servizi di Ateneo e nel Catalogo dei Servizi e relativi contenuti (Delibera CIVIT n. 3/2012);
- risultati annuali di efficacia ed efficienza del Progetto di Good Practice, coordinato dalla Scuola di Management del Politecnico di Milano;
- esiti di altre indagini di customer satisfaction;
- analisi dei reclami (URP);
- eventuali presenze di criticità organizzative.

In considerazione dell'elevata numerosità ed eterogeneità dei servizi presenti nella Carta e nel Catalogo dei servizi si ritiene opportuno utilizzare i risultati della più recente customer satisfaction (Good

Pratiche ed eventuali altre indagini, **indici di scarsa soddisfazione dell'utenza**) e i livelli di qualità dei servizi rispetto agli indicatori definiti nella Carta e nel Catalogo dei Servizi, per filtrare una rosa di servizi che hanno ottenuto risultati meno performanti da sottoporre al "Modello di Ateneo di Ranking dei Servizi" (*Allegato 1*). La preselezione dei servizi da presentare alla CPPQ sarà effettuata dal Direttore Generale avvalendosi dei risultati degli indicatori misurati dalla UO programmazione e controllo di gestione.

In via transitoria, in assenza di indicatori di qualità dei servizi, la preselezione verrà effettuata utilizzando solo gli indici di scarsa soddisfazione dell'utenza.

Sulla base dei servizi preselezionati in relazione ai livelli di soddisfazione dell'utenza e in relazione ai livelli qualitativi il modello di valutazione partecipativa sarà applicato ai servizi ritenuti prioritari dalla Commissione PPQ che li vaglierà in base alle seguenti caratteristiche (Modello di Ateneo di Ranking dei Servizi):

1. alta conflittualità con l'utenza es. reclami, contenziosi ecc... (**CRITICITÀ**);
2. ambiti di elevata rilevanza per gli utenti e per la collettività (**RILEVANZA**);
3. elevata strategicità rispetto alla missione istituzionale dell'amministrazione (**STRATEGICITÀ**)

Considerando anche il criterio di preselezione sopra specificato la matrice di rilevanza dei servizi oggetto di valutazione partecipativa può essere sintetizzata come segue:

SERVIZIO: ESEMPIO	BASSA	ALTA
Criticità - Conflittualità con l'utenza		x
Rilevanza per gli utenti/collettività		x
Strategicità- Rilevanza per la missione istituzionale UNIPR		x

Tabella 1 – Matrice di rilevanza per l'individuazione dei servizi oggetto di valutazione partecipativa

Resta inteso che ai servizi da sottoporre a valutazione partecipativa potranno esserne aggiunti eventualmente altri su specifiche esigenze dettate dalla Governance.

2. Individuazione degli stakeholder chiave dei servizi in analisi

Come primo passaggio dell'analisi di contesto di Ateneo si procede con il definire in generale chi sono gli interlocutori e le parti interessate all'erogazione dei servizi tecnico amministrativi offerti all'utenza.

Con il termine **stakeholder** si intende identificare tutti coloro che sono interessati ai servizi erogati e/o ne usufruiscono, che interloquiscono con l'Ateneo, partecipano a eventi di public engagement, sono coinvolti nelle attività o negli obiettivi dell'Ateneo.

Di seguito vengono riportati gli Stakeholder di Ateneo, questa individuazione potrà essere aggiornata e implementata nei prossimi anni, ma ad oggi rappresenta il punto di partenza cui anche i gruppi di lavoro, che parteciperanno alle attività, dovranno fare riferimento (vd. Paragrafo 4).

GLI STAKEHOLDER

- Gli **Studenti** sono tutti coloro che sono iscritti a corsi di studio di laurea triennale, magistrale e laurea triennale a ciclo unico, ai corsi post lauream (scuole di dottorato, scuole di specializzazione, master) e che usufruiscono di tutti i servizi a loro diretti attuati dall'Amministrazione;
- Le **famiglie** dei futuri studenti e degli studenti iscritti;
- I **cittadini** che hanno rapporti con l'Ateneo per varie motivazioni: fruitori di eventi di public engagement, frequentatori delle biblioteche aperte al pubblico, benefattori etc.;

- Gli **Alumni della medesima associazione**, che sono coloro che mantengono un legame costante e contatti assidui con l'Università in cui si sono laureati;
- La Società economica, con particolare rilevanza quella del territorio, costituita da **Associazioni, Fondazioni e Imprese** con le quali l'Ateneo instaura un filo diretto su tematiche di ricerca, didattica e sostegno a studenti in situazione disagiata;
- Gli **Enti**, le **Altre PA** o le **Istituzioni** che hanno rapporti con l'Ateneo per quanto attinente la gestione amministrativa, la partecipazione a procedimenti istituzionali, lo scambio di dati e informazioni;
- **Committenti di servizi** (ricerca/formazione commissionata, analisi etc...) e **fruitori di servizi a pagamento in generale**;
- **Fornitori** dell'Ateneo con i quali l'Università può realizzare anche relazioni in ottica di sperimentazione;
- Il **personale dell'Ateneo**.

3. Definizione nel SMVP delle ricadute sulla Performance

I risultati emersi dai processi di valutazione partecipativa avranno riflessi sulla performance. Sarà compito del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individuare su quali dimensioni della performance incideranno questi risultati, in quale percentuale e con quali effetti.

Il dirigente o i dirigenti verranno valutati rispetto alla conduzione del team di lavoro e alle azioni che saranno proposte e assegnate alle UO, come obiettivi organizzativi, mediante la misurazione di indicatori di impatto (CS, analisi di interrogazioni mirate etc.) rispetto a target definiti a livello di Ateneo in fase di identificazione del servizio e relativo processo valutativo. Le U.O. coinvolte nella realizzazione degli obiettivi organizzativi saranno valutate mediante indicatori di risultato sulle azioni messe in campo per elevare la qualità del servizio.

4. Applicazione ai servizi individuati del modello di valutazione partecipativa

Ai servizi individuati sarà applicato il modello di valutazione partecipativa, coordinato dal dirigente in capo al quale insiste il servizio in valutazione, nominato con determina del Direttore Generale, in tempo utile per la definizione degli obiettivi operativi da inserire nel Piano Integrato per l'anno seguente.

Il modello prevede le seguenti fasi:

4.1 CLASSIFICAZIONE E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

La selezione dei cittadini e degli utenti del servizio oggetto di valutazione, nel rispetto della parità di genere, deve portare ad una soluzione ottimale del trade-off tra esperienza (conoscenza dell'amministrazione e dei suoi servizi) e rappresentatività (considerare i bisogni collettivi dell'utenza attuale e potenziale).

L'individuazione terrà conto anche della disponibilità di tempo e della motivazione a collaborare. Allo scopo di mantenere elevati i livelli di motivazione e favorire la collaborazione l'amministrazione potrà adottare idonee forme di comunicazione e formazione degli attori coinvolti nel processo di valutazione. È inoltre importante rendere la partecipazione un'occasione continua e non sporadica, prevedendo pertanto la possibilità di coinvolgere gli utenti non solo nella fase di valutazione partecipativa ma anche nella fase che ne conseguirà di ri-organizzazione del servizio. Si potrà inoltre prevedere il coinvolgimento degli utenti in tutte le fasi del ciclo della performance. Il processo di valutazione partecipativa dovrà inoltre essere sostenibile dal punto di vista delle risorse a disposizione dell'amministrazione.

Tale fase è importante in quanto la non corretta selezione dei soggetti da coinvolgere (**target group**) significherebbe raccogliere informazioni parziali e tendenzialmente poco affidabili. È quindi necessario considerare nella mappatura sia gli stakeholder effettivi che quelli potenziali come pure i soggetti deboli e svantaggiati.

Attraverso la matrice potere/influenza-interesse, una volta individuato il servizio oggetto del progetto di valutazione partecipativa, sarà possibile classificare gli stakeholder in quattro gruppi:

		POTERE/INFLUENZA	
		BASSA	ALTA
INTERESSE	BASSO	<i>Stakeholder marginali</i>	<i>Stakeholder influenzatori del contesto e della performance</i>
	ALTO	<i>Stakeholder deboli</i>	<i>Stakeholder Chiave (target group)</i>

Tabella 2 -Matrice potere/influenza -interesse Stakeholder

Sulla base della collocazione degli stakeholder nei quadranti identificati nella matrice, si procede con:

- l'individuazione degli attori da coinvolgere e ascoltare (selezione stakeholder chiave) tenendo presente chi sono gli utilizzatori reali dei servizi erogati e quali sono gli attori che entrano nei processi di erogazione del servizio non come utenti, ma con altri ruoli rilevanti (compreso il personale);
- la definizione delle modalità di coinvolgimento degli attori da chiamare direttamente in causa e ascoltare (intervista, focus group, laboratorio, questionario, etc.), tenuto conto delle tempistiche della interazione con l'amministrazione (frequente/occasionale/annuale), delle modalità di interazione (diretta/indiretta/telematica), delle caratteristiche sociali del target group (abitudini, cultura di riferimento, grado di istruzione);
- l'informazione di tutti gli attori coinvolti in merito al processo di valutazione partecipativa e alle modalità di applicazione chiedendo una conferma della partecipazione (riduzione dell'asimmetria informativa tra stakeholder e amministrazione).

Si dovrà stabilire e condividere con gli stakeholder coinvolti i criteri con i quali verrà dedotta la valutazione finale del servizio. I criteri e le modalità di calcolo dovranno essere coerenti con quanto definito nel SMVP.

4.2 DEFINIZIONE DELLE MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE, RUOLI E RELATIVE TEMPISTICHE

Le modalità di svolgimento del processo andranno selezionate, in base alla tipologia di servizio da valutare, al contesto di riferimento e alle caratteristiche sociali dell'utente valutatore.

I principali strumenti di partecipazione e coinvolgimento degli stakeholder sono rappresentati da:

- questionario con domande core;
- Focus group con vari rappresentanti delle parti interessate (aziende, consiglio degli studenti, Presidio di Qualità, personale docente, personale tecnico amministrativo coinvolto nel servizio);
- Panel di esperti (esempio comitato di indirizzo di Dipartimento);
- Interviste.

Il processo di valutazione partecipativa si sviluppa secondo il seguente cronoprogramma:

	FASI	RUOLI	Anno x				Anno x+1				Anno x+2	
			1°trim.	2° trim.	3° trim.	4° trim.	1°trim.	2° trim.	3° trim.	4° trim.	1°trim.	2° trim.
1	Mappatura e preselezione servizi	Direzione generale										
2	individuazione servizio/servizi oggetto di valutazione partecipativa	DG e CPPQ										
3	Assegnazione obiettivo individuale, con relativo indicatore e target, al dirigente per l'anno X	DG										
4	Tavoli di lavoro coordinati dai dirigenti	Dirigente-coordinatore Personale della U.O. Servizio oggetto valut. Part., stakeholder chiave										
	individuazione degli attori da coinvolgere (stakeholder chiave) e degli attori che entrano nei processi con altri ruoli rilevanti (identificazione del team)											
	definizione delle modalità di coinvolgimento degli attori											
	analisi servizio (AS IS)											
	riprogettazione partecipata del servizio (TO BE)											
5	Aggiornamento SMVP anno x+1	Organi apicali di Ateneo, UO relazioni sindacali, valutazione e performance, Direzione Generale										
6	Definizione degli obiettivi operativi, con i relativi indicatori e target, che saranno inseriti nel PIANO INTEGRATO X+1	Dirigente Area del Servizio oggetto Valutazione Partecipativa.										
7	Azioni di miglioramento (Gestione obiettivi organizzativi da parte U.O servizi coinvolti)	Gruppo di lavoro e personale coinvolto nelle U.O. dei servizi-obiettivo										
8	Valutazione obiettivi individuali dirigenti	DG										
9	Valutazione obiettivi organizzativi UO servizi riprogettati	Dirigente										

Tabella 3 – Cronoprogramma fasi, ruoli e tempistiche del processo di valutazione partecipativa

4.3 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

Entrando nel dettaglio della fase 4, di cui alla tabella 3 sopra illustrata, una volta individuato il servizio da sottoporre al processo di valutazione partecipativa, a regime, ai dirigenti di riferimento verrà assegnata, come obiettivo individuale, la gestione del processo di valutazione partecipativa nella veste di coordinatori del team che dovrà identificare e che sarà coinvolto nel percorso di miglioramento del servizio.

La gestione del processo comporta in primis l'individuazione degli attori da coinvolgere nel team sulla valutazione partecipativa del servizio, identificando gli stakeholder chiave (paragrafo 4.1), le modalità di partecipazione degli stessi (paragrafo 4.2) e gli altri attori che entrano nel processo di erogazione del servizio non come utenti ma con altri ruoli rilevanti.

Il dirigente incaricato di coordinare la valutazione partecipativa del servizio procede ad **un'analisi** delle attività organizzative che sottendono al Servizio (**Analisi AS IS del servizio**). Tale analisi rappresenta una "fotografia" del servizio allo stato iniziale e consente di individuare le caratteristiche, le criticità, le interdipendenze e le sovrapposizioni delle attività. Contestualmente viene effettuata anche un'analisi dei **Ruoli e delle competenze** che intervengono nelle fasi di erogazione del servizio nonché un'analisi degli strumenti tecnologici di supporto e del contesto normativo di riferimento (analisi eventuali vincoli).

Attraverso gli strumenti di partecipazione sopra definiti (paragrafo 4.2), mediante un confronto collettivo, vengono definiti gli obiettivi di miglioramento del servizio, individuando altresì le risorse strumentali e finanziarie necessarie alla loro realizzazione (**riprogettazione partecipata del servizio dall'AS IS al TO BE**). Tali obiettivi di miglioramento confluiranno nel Piano integrato dell'esercizio successivo come obiettivi operativi delle Unità Organizzative relative al servizio riprogettato.

5. Utilizzo dei risultati (Feedback)

Il ciclo della valutazione partecipativa è in sintesi rappresentato dalle seguenti fasi:

- identificazione dei servizi con le maggiori criticità/margini miglioramento;
- attuazione del processo del sistema di valutazione partecipativa;
- definizione obiettivi di miglioramento nel P.I.;
- valutazione di impatto o di efficacia (feedback) del raggiungimento degli obiettivi del servizio (Customer Satisfaction.)

Il feedback che otterremo da una corretta valutazione partecipativa riguarderanno le seguenti dimensioni:

- **Efficacia** delle politiche messe in atto (miglioramento dei risultati di Customer Satisfaction relativi al servizio oggetto di valutazione partecipativa);
- **Qualità** dei servizi oggetto di valutazione partecipativa (il servizio risulterà potenzialmente migliorato dal punto di vista qualitativo);
- **Efficienza** organizzativa dell'azione pubblica (la riprogettazione del servizio e le sinergie messe in campo porteranno potenzialmente a un'organizzazione più efficiente).

I risultati emersi dal processo di valutazione partecipativa saranno illustrati al Direttore Generale e alla Commissione PPQ per consentire una loro analisi e recepimento ai fini di:

- Individuare azioni correttive e di potenziamento del servizio;
- Formulare delle proposte di obiettivi operativi per il Piano Integrato della Performance dell'anno successivo da sottoporre al Consiglio di Amministrazione.



- Esprimere una proposta di giudizio valutativo ai fini della performance organizzativa da recepire nella Relazione della Performance, per una sottoposizione anche al Nucleo di Valutazione;

I risultati emersi saranno condivisi con gli stakeholders coinvolti e pubblicati sul sito istituzionale di Ateneo. I risultati avranno effetto sulla valutazione della performance organizzativa in coerenza con quanto deciso nel SMVP.