



**UNIVERSITÀ
DI SIENA**
1240

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2025

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. 2/2025 del 27.01.2025

Aggiornamento gennaio 2025

1. IL QUADRO DI RIFERIMENTO E LE PRINCIPALI NOVITA' DEL SMVP 2025

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.6

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.18

3.1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

3.2. I VALUTATORI

3.2. UN NUOVO PARAMETRO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: LA *CUSTOMER SATISFACTION*

4. LA VALUTAZIONE FINALE

pag.30

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 definizione obiettivo**
- 2. Scheda monitoraggio obiettivo**
- 3. Scheda rendicontazione obiettivo**
- 4. Dizionario dei comportamenti**
- 5. *Good practice***
- 6. Scheda Valutazione *Bottom up***

1. IL QUADRO DI RIFERIMENTO E LE PRINCIPALI NOVITA' DEL SMVP 2025

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. Per l'Università, il Sistema è composto anche secondo le Linee guida emanate dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR¹).

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 annualmente², 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 "Linee guida 2022 per la Relazione dei Nuclei di Valutazione" allegata alla delibera del Consiglio Direttivo ANVUR del 24 marzo 2022; 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.

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* - Allegato 3](#) della Relazione Annuale NdV, sia in occasione della [Validazione della Relazione sulla *performance*](#).

1.2. IL SISTEMA ATTUALE E LE PRINCIPALI NOVITA' PROPOSTE

L'introduzione della revisione annuale del SMVP aveva apportato al Sistema, già nel 2024, alcune modifiche:

- l'eliminazione dell'IGP (Indicatore Globale di *Performance*), composto da indicatori legati alla programmazione strategica;
- l'introduzione della valutazione dei comportamenti organizzativi per il ruolo del/della DG;
- la previsione di almeno un monitoraggio da effettuare entro il 30 maggio dell'anno di riferimento.

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

² 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.

Per il 2025 si propongono al Sistema aggiornamenti coerenti con l'evolversi del contesto organizzativo tenuto conto del particolare momento in cui la presente revisione si colloca.

Gli elementi di novità del contesto sono di seguito riassunti:

- a marzo del 2024 vi è stato un avvicendamento nel ruolo della Direzione generale che fisiologicamente ammette una rinnovata visione e una rilettura del contesto organizzativo che influenza anche il Sistema. Nel corso dell'anno sono stati adottati provvedimenti riorganizzativi di riallocazione di funzioni e attribuzione di nuove responsabilità. E' peraltro in via di definizione una mappatura dei processi finalizzata principalmente a ridefinire e ricollocare alcuni ambiti di attività facendo fra l'altro riferimento ai nuovi reclutamenti di figure di elevata professionalità perfezionatesi nell'anno 2024. Si fa riferimento in particolare alle conferite responsabilità delle seguenti strutture: Divisione appalti, convenzioni e patrimonio, Divisione stampa, comunicazione e URP, Divisione demand and service management. Il PIAO restituirà il più ampio quadro dei mutamenti organizzativi intercorsi o in atto.
- contemporaneamente si è data applicazione al nuovo CCNL (Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro) per il comparto Istruzione e Ricerca in vigore dal 1° maggio 2024 : il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, compreso il personale convenzionato con il SSN, è stato inquadrato nel nuovo sistema di classificazione: Area Operatori, Area Collaboratori, Area Funzionari e Area Elevate Professionalità, che corrispondono a differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali. Di seguito una tabella comparativa dei nuovi inquadramenti.

Precedente sistema di classificazione	Nuovo sistema di classificazione	Sigle (da Tabella inquadramento DDG n.89488 del 30.04.2024)
B	Operatori	OP
C	Collaboratori	CO
D	Funzionari	FU
EP	Elevate Professionalità	EL

Ciascuna delle Aree è articolata in Settori professionali, cioè ambiti professionali omogenei caratterizzati da competenze simili o da una base professionale e di conoscenze in comune che definiscono il particolare ambito dell'attività lavorativa ([il Supplemento ordinario alla "Gazzetta Ufficiale, n. 32 dell'8 febbraio 2024](#)); è dunque necessario che il Sistema recepisca le modifiche cui si è data applicazione con specifica Disposizione della Direttrice generale e con effetto automatico dalla stessa data in cui è entrato in vigore³;

- ad agosto 2024 è entrato in vigore il nuovo Statuto⁴ cui segue una fase di revisione dei regolamenti vigenti per l'adeguamento e una più generale riflessione e novazione dell'ordinamento secondario. Ciò potrà avere nel corso dell'anno 2025 esiti di cui occorra tener conto negli assetti organizzativi (mutamenti di procedure e di prassi, revisione della modulistica o degli schemi di atto).
- nei mesi di ottobre e dicembre 2024 avranno luogo i procedimenti elettorali che rinnovano gli Organi apicali dell'Ateneo (Direttori di Dipartimento e Senato accademico). Alla fase elettiva seguirà quella, già calendarizzata, della stesura e approvazione di nuovi Piani triennali dei Dipartimenti (PTD). Questa fase impegna tutte le strutture in uno sforzo programmatico che deve sintetizzare vari elementi (Piano strategico, indicatori ministeriali, indicatori ANVUR) declinando anche a livello decentrato obiettivi ed azioni operative atte a migliorare complessivamente la *Performance* di Ateneo. In quest'ottica la nuova programmazione ministeriale triennale (2024-2026) approvata a settembre 2024

³ <https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/modulistica-e-documenti/personale-tecnico-amministrativo/nuovo-ordinamento>

⁴ <https://www.unisi.it/Ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

dà luogo all'aggiornamento del quadro strategico di riferimento proponendo alla tecnostruttura nuovi obiettivi e sfide.

- nell'anno 2025 si conclude l'esercizio per la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) guidato dalle direttive ANVUR che avrà un notevole impatto sulle dinamiche premiali del FFO e che impegna in sinergia anche diverse articolazioni organizzative.
- presumibilmente dopo l'estate l'Ateneo ospiterà la visita della CEV per l'accreditamento che richiede il perfezionamento dei documenti di autovalutazione e la prosecuzione di un impegno proattivo da parte di tutte le strutture.
- infine, grazie alle linee di finanziamento ministeriale e al cofinanziamento di Ateneo, si è avviata una fase di ingente riorganizzazione edilizia dei Presidi dell'Ateneo e l'apertura di grandi cantieri che avranno impatto sulla comunità e sull'intera città, nonché sulle procedure interne di coordinamento, monitoraggio e rendicontazione.

Il quadro sopra delineato impone una riflessione sull'attuale assetto organizzativo di cui il documento in esame indubbiamente risente e che il PIAO più puntualmente sottolineerà. Quanto al primo, le novità proposte e nel seguito declinate, riguardano in particolare:

- l'ampliamento dei soggetti coinvolti nel ciclo della *performance*: nello specifico, tenuto conto della centralità dei Dipartimenti nelle *mission* di Ateneo e della partecipazione ai relativi processi di programmazione e di gestione, si propone un maggior coinvolgimento dei/delle Segretari/e amministrativi/e nel ciclo della performance. La proposta è anche funzionale a sottolineare la dimensione unitaria dell'Ateneo nel raggiungimento degli obiettivi e ad esaltare in questo la particolare e complessa articolazione organizzativa; il PIAO darà conto della declinazione di questa volontà e necessità e in particolare della necessità di rifocalizzare i processi dipartimentali.
- il rafforzamento del legame degli obiettivi e azioni, la cui realizzazione è affidata alla tecnostruttura, con la programmazione strategica: si propone di introdurre 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. Tenuto conto della rilevanza e dell'impatto della *performance* organizzativa sugli *stakeholder* e sul valore pubblico dell'Ateneo, si propone che essa assuma rilevanza nel sistema valutativo con percentuale decrescente dai vertici della tecnostruttura (Direttrice generale e Dirigenti) a tutto il personale;
- in adesione alle indicazioni del Nucleo di valutazione, si esplicita una maggior 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 viene avviato dal mese di settembre; la pianificazione degli obiettivi è stata quest'anno contemporanea alla negoziazione dei budget;
- si propone di aggiornare i criteri e le metriche per la *performance* con l'introduzione della customer satisfaction. Tale introduzione - oltre che in ossequio ad una espressa indicazione normativa (Linee Guida n.4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica) - viene inserita nel Sistema come elemento di valutazione a supporto della responsabilità sociale delle azioni poste in essere per il soddisfacimento delle istanze dell'utenza;
- l'introduzione di uno schema di misurazione basato su un valore soglia e un valore target e che permette di quantificare su una stessa scala di misurazione tra 0 e 100 il valore effettivamente raggiunto per ciascun indicatore (ovvero, indicatori di raggiungimento di obiettivo, di comportamento organizzativo, indicatore di customer satisfaction).

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 le 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.

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 dell'attuale contesto organizzativo di riferimento le strutture prese a riferimento sono:

- *Aree*, attribuite alla responsabilità di un /una Dirigente (U.O. di III livello);
- *Divisioni*, attribuiti alla responsabilità di un/una Responsabile di divisione di categoria Elevate Professionalità (U.O. di II livello);
- *Uffici/Servizi*, attribuiti ad un/una Responsabile di categoria non inferiore a Funzionari (U.O. di I livello; strutture di pari livello sono le Segreterie amministrative di Dipartimento, i Presidi, i Centri di servizio);
- *Settori*, attribuiti ad un/una Responsabile di categoria non inferiore a Collaboratori.

Tenuto conto della necessità di rendere sempre più coesa la tecnostruttura intorno agli obiettivi definiti e tenuto altresì conto dell'esiguo numero di risorse talvolta presente in una singola struttura, un'azione può essere resa trasversale 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 intende 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.

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 degli Studi 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>. Tale piano strategico è in corso di aggiornamento per il recepimento in esso degli obiettivi della programmazione triennale approvati dal

Consiglio di amministrazione, previo parere del Senato accademico, nella seduta del 23 settembre 2024. Il Piano Strategico è stato definito dopo il confronto con i principali *stakeholder* ed, in particolare, nel corso dell'audizione della Conferenza territoriale e dei sostenitori disciplinata dall'articolo 39 dello Statuto. Il confronto è avvenuto in data 20 marzo 2024.

Gli obiettivi definiti nel Piano strategico 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. La pianificazione degli obiettivi strategici avviene nel periodo che va ordinariamente da settembre a dicembre. La programmazione operativa ha la stessa valenza temporale; annualmente vengono rinnovati obiettivi, azioni, indicatori e target.

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.

2.3. 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 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), 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.



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 circolarità⁵.

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 necessari per concretizzare gli obiettivi. Nel 2025 la gestione finanziaria è caratterizzata da una forte contrazione delle risorse FFO messe a disposizione e attribuite con Decreto Ministeriale n. 1170 del 07/08/2024 (pubblicato il 27/09/2024). Al fine di evitare tagli lineari alle aspettative di budget delle aree, si è condotto una negoziazione di budget volta alla contrazione delle spese e al contempo alla salvaguardia dei programmi. Nel corso della definizione dei programmi sono stati esplicitati anche i correlati obiettivi.

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' in fase di ultimazione la mappatura dei processi che, nel sorreggere il disegno organizzativo, evidenzia anche le attività maggiormente esposte a rischio e che richiedono la revisione (o nuove) misure di contrasto. 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). Nel corso del 2025, il piano del personale verrà redatto alla luce delle valutazioni di sostenibilità, particolarmente influenzata dalla contrazione delle risorse FFO.

⁵ Anvur, Novembre 2018 "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane"

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, al di là delle pur limitate possibilità di assicurare il turn over da cessazioni, volge l'attenzione alle azioni programmate di 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. Nella fase di stesura, per rispondere in maniera adeguata alle necessità formative, la programmazione dell'offerta formativa deve tener conto del c.d. "ciclo formativo" e di ulteriori fattori che sono valutati all'interno di una cornice definita dai vincoli e bisogni. La programmazione degli obiettivi formativi nel triennio 2024-2026 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*"⁶; "valorizzare il personale delle università, anche attraverso la mobilità"⁷. Ciò richiede 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

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.

Il Piano delle azioni positive. 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

⁶ 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

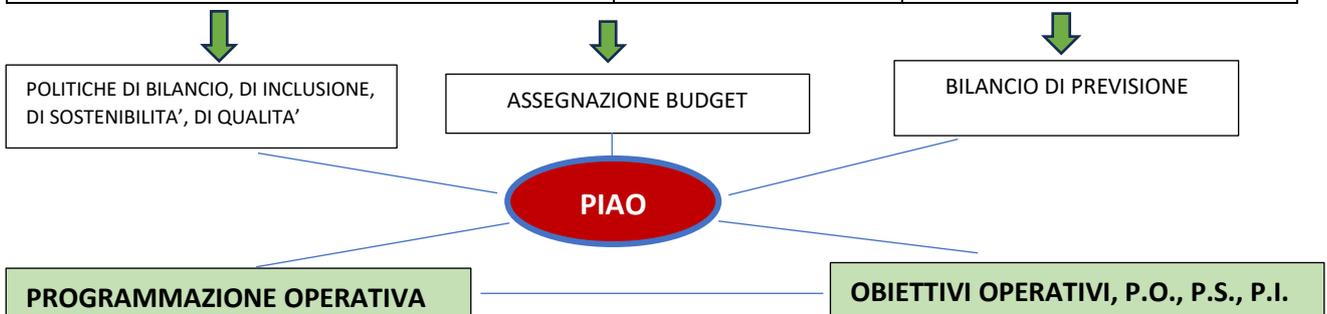
⁷ *Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2024-2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*, Decreto Ministeriale n. 773 del 10/06/2024

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.

Preme annotare, a margine di questa sezione, che la programmazione degli obiettivi di *performance* 2025, pur in un contesto di crescita invocato dal Piano Strategico di Ateneo, risentirà inevitabilmente della contrazione di risorse assegnate dal recente decreto di attribuzione dell'FFO⁸. La negoziazione degli obiettivi e tutta la programmazione integrata dovranno, in specifico, tener conto delle misure di sostenibilità approvate dal Consiglio di amministrazione nelle sedute del 25/10/2024, previamente presentate al Senato accademico e di cui sono state informate Rappresentanza Sindacale Unitari (RSU) e sigle sindacali. Su di esse verrà redatto il Bilancio di Previsione 2025 in corso di elaborazione.

⁸ Decreto Ministeriale n. 1170 del 07/08/2024 (pubblicato il 27/09/2024)

PROGRAMMAZIONE STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	
Benessere Equo e Sostenibile (BES)	1. Salute, 2. Istruzione e formazione, 3. Lavoro e conciliazione tempi di vita, 4. Benessere economico, 5. Relazioni sociali, 6. Politica e istituzioni, 7. Sicurezza, 8. Benessere soggettivo, 9. Paesaggio e patrimonio culturale, 10. Ambiente, 11. Innovazione, ricerca e creatività , 12. Qualità dei servizi	
Indicatori SDGs ovvero Sustainable Development Goals dall'Agenda ONU 2030		
link https://unric.org/it/agenda-2030/		
PIANO NAZIONALE RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)		
Link https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf		
PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2021-2023 (PRO3) con i 5 obiettivi (DM n. 773 del 10-06-2024)	<p>A. innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria;</p> <p>B. promuovere le reti di ricerca e valorizzare l'attrattività del Paese;</p> <p>C. potenziare i servizi per il benessere degli studenti e per la riduzione delle disuguaglianze;</p> <p>D. promuovere la dimensione internazionale dell'alta formazione e della ricerca;</p> <p>E. valorizzare il personale delle università, anche attraverso la mobilità.</p>	
Link https://www.mur.gov.it/sites/default/files/2024-07/Decreto%20Ministeriale%20n.%20773%20del%2010-06-2024.pdf		
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DI ATENEO	DIDATTICA	DIDATTICA SERVIZI AGLI STUDENTI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA
Link https://www.unisi.it/ateneo/programmazione-triennale	RICERCA	RICERCA INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA
	TERZA MISSIONE	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO PLACEMENT PUBLIC ENGAGEMENT VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE SOSTENIBILITÀ



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-1</i>
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-1</i>
Proposta obiettivi operativi	Incontri di condivisione, bozza PIAO	Direttrice generale, Dirigenti, Responsabili di struttura	Entro il 30 novembre anno <i>t-1</i>
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, 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 è predisposta una 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.

Allegato 1. Scheda obiettivo completa con i contenuti dei menù a tendina

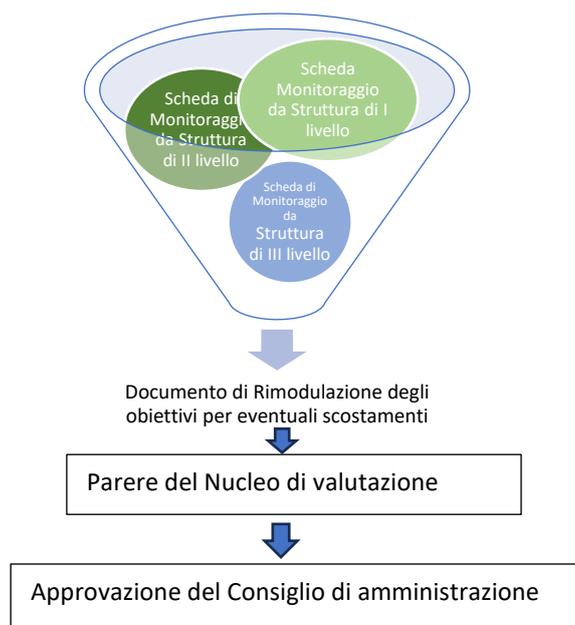
CODICE OBIETTIVO:		PESO:		
AREA STRATEGICA Scegliere un elemento.		DIDATTICA SERVIZI AGLI STUDENTI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA RICERCA INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA TRASFERIMENTO TECNOLOGICO PLACEMENT PUBLIC ENGAGEMENT VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE SOSTENIBILITA' ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA		
TIPO OBIETTIVO Scegliere un elemento.				
Descrizione obiettivo	Organizzativo di Ateneo Organizzativo di Struttura Individuale			
Stakeholder coinvolti	Individuale			
Azione	(descrizione)			
Referente (Nome struttura o Dirigente) (Soggetti coinvolti)				
Indicatore		Anno: 2025, 2026...		
Target	Scegliere un elemento.			
	Scegliere un elemento.			
	Scegliere un elemento.			
Budget	Scegliere un elemento.	€	SI/NO	
Anno: 2025, 2026...	Scegliere un elemento.	€		
	Scegliere un elemento.	€		
Cronoprogramma Descrizione azioni /tempi	Scegliere un elemento.	1. Entro il Scegliere un elemento.	Scegliere un elemento.	
		Mese: 28 febbraio, 31 marzo,...	2. Entro il Scegliere un elemento.	Scegliere un elemento.
			3. Entro il Scegliere un elemento.	Scegliere un elemento.
Monitoraggio intermedio Maggio*		Scegliere un elemento.		
Rendicontazione finale - Fonti			%	

*se presenti criticità scrivere la motivazione nella parte sottostante:

Sezione per Ufficio sistemi di controllo e performance (Allegato Relazione sulla performance)

ATTIVITÀ/RISULTATI Scegliere un elemento.	(Sintesi dalla relazione del/della Responsabile)
VALORE CONSUNTIVO DELL'INDICATORE	Target raggiunto:

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 2); essa si formalizza nella seduta del Consiglio di amministrazione entro il mese di luglio.



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 3). 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 30 settembre)	consegna alla Direttrice generale il documento di programmazione triennale, nel quale sono definiti gli obiettivi primari nell'ambito delle missioni strategiche dell'Ateneo, sentiti i Delegati e le Delegate nominati/e dal Rettore
Dipartimenti (entro il 30 novembre)	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
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
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 Ateneo⁹.

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 Dipartimento¹⁰ 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 dimensioni¹¹:

- ⇒ *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:

⁹ <https://www.anvr.it/attivita/ava/indicatori-di-monitoraggio-autovalutazione-e-valutazione-periodica/>

¹⁰ <https://www.unisi.it/ateneo/assicurazione-della-qualita/procedure-lassicurazione-della-qualita/piano-triennale-di>

¹¹ Dal portale sulla performance (link 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 decidere quale indicatore 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 ai suddetti indicatori basati su cronoprogramma, budget, volume e indagini di *customer*, anche su 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.

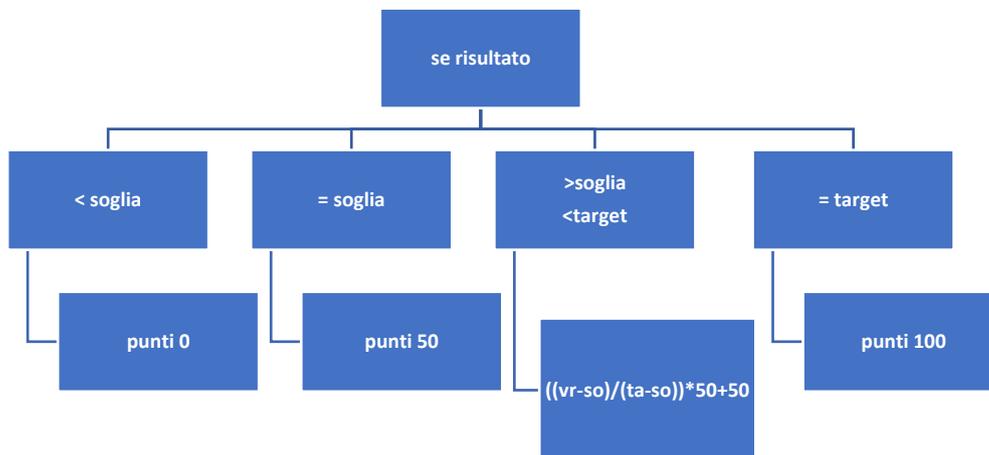
Il Sistema di misurazione si avvale di due livelli di valutazione (soglia e target):

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: incremento del numero di percorsi espositivi realizzati nell'anno t
Indicatore: numero di percorsi espositivi realizzati nell'anno t

so=1	ta=3	Vr=2 È >soglia e <target
$((vr-so)/(ta-so))*50+50=62.5$		

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.

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

Esempio

Obiettivo: Aggiornamento del piano di comunicazione entro 31 dicembre anno t

Indicatore: stato di avanzamento della redazione dell'aggiornamento del piano di comunicazione

so=il piano è in fase di revisione finale o completamento al 31 dicembre anno t	ta=il piano è completato al 31 dicembre anno t	Vr=il piano è in fase di revisione finale al 31 dicembre anno t È =soglia
$((vr-so)/(ta-so))*50+50=50$		

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 4) 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.	FUNZIONARI (con P.O.) ELEVATE PROFESSIONALITA' (con P.O.) DIRIGENTI
	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.	COLLABORATORI (resp Settore) FUNZIONARI (con P.O.) ELEVATE PROFESSIONALITA' (con P.O.) DIRIGENTI
	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.	ELEVATE PROFESSIONALITA' (con P.O.) DIRIGENTI
	Monitorare e controllare i processi e la qualità dell'output, nell'ottica dell'economicità.	

AREE COMPORTAMENTALI	DETTAGLI AREE COMPORTAMENTALI	RUOLO
Capacità manageriali	utilizzare in modo efficiente le proprie capacità quali pianificazione, organizzazione e gestione del personale	DIRETTRICE GENERALE
Capacità di costruire reti interne	condividere obiettivi comuni	DIRETTRICE GENERALE
	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.

Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi			
Interpretazione	Prestazione	Punteggio ammissibile [1]	Esito
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, 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

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

Valutatore/trice	Valutate/i
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, Tecnoghe/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
La valutazione dei collaboratori /collaboratrici ed esperti linguistici. L'Università degli Studi di Siena effettua annualmente la valutazione delle attività a supporto dei corsi di lingua straniera erogati agli studenti. La relazione annuale del Centro linguistico d'Ateneo viene inviata dalla Responsabile alla Divisione Personale Tecnico amministrativo.	

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.

3.3. UN NUOVO PARAMETRO DI MISURAZIONE: LA CUSTOMER SATISFACTION

L'Ateneo senese aderisce al sistema di rilevazione GOOD PRACTICE (GP), un progetto nato nel 1999 e coordinato dal Politecnico di Milano, al quale partecipano oltre 40 Atenei. Ha l'obiettivo di misurare la *performance* dei servizi amministrativi e di supporto, offerti dall'Ateneo, 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 (Allegato 5) con set articolati di domande rivolte a Docenti, Personale Tecnico Amministrativo, studenti in tempi diversi (per specifiche vedi tabella infra).

Secondo il sistema *Good practice* l'indagine *Customer satisfaction*, così chiamata più comunemente, ha i seguenti vantaggi: 1) un sistema che consente verifiche di anno in anno; 2) l'analisi comparativa attraverso un valore di *benchmark* sia generale di tutti gli Atenei partecipanti che per dimensione (Piccoli, Medi, Grandi, Mega, Scuole).

Le criticità sono principalmente due: 1) il fatto che il giudizio sia soggettivo e aspecifico, nel senso che non permette di identificare il motivo per cui alcuni risultati siano negativi ed altri connotati da una misura sproporzionata promovente; 2) il fatto che la percentuale di adesione sia normalmente non alta (Anno 2023 - % partecipazione: PTA 40,7%, DDA 23%, stud I anno 11,4%, stud succ 14,3%).

Nel corso dell'anno verranno promosse azioni di invito alla compilazione sensibilizzando la comunità.

La rilevazione *Good practice* si articola in quattro questionari somministrati in periodi diversi dell'anno come di seguito riassunto:

Le quattro indagini:

- indagine rivolta a **Docenti, Assegniste, Assegnisti, Dottorande e Dottorandi** (DDA - Indagine Good Practice) – programmata per febbraio;
- indagine rivolta al **Personale Tecnico Amministrativo** (PTA - Indagine Good Practice) - programmata per febbraio;
- indagine rivolta alle **studentesse** e agli **studenti del I anno** (STUD - Indagine Good Practice) – programmata per febbraio
- indagine rivolta alle **studentesse** e agli **studenti degli anni successivi** (STUD - Indagine Good Practice) – programmata per febbraio

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

La Scala utilizzata: scala Likert da 1-6 (1 Completamente in disaccordo - 6 Completamente d'accordo)

Le due rilevazioni destinate alla comunità studentesca restituiscono l'opinione del principale utente/customer verso i servizi offerti. 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.**

Questa tipologia di questionario risulta particolarmente utile per misurare il trend nel gradimento di servizi specifici, chiaramente attribuibili a determinate strutture. La rilevazione destinata alla comunità dei Docenti, Dottorande e Dottorandi, Assegniste e Assegnisti, restituisce anch'essa l'opinione del principale utente/customer verso i servizi offerti.

Nel riquadro seguente si riporta il dettaglio delle domande specifiche relative a particolari sezioni del questionario GP (DDA e STUD) che sono riconducibili a servizi di inequivoco riferimento. Ognuna di queste domande costituisce un valido indicatore di qualità percepita dell'outcome per le attività svolte dalle diverse Strutture. Nella tabella le domande sono riportate utilizzando la specifica domanda che fa riferimento al questionario utilizzato per l'indagine rivolta alle studentesse e agli studenti del I anno e all'indagine rivolta alle studentesse e agli studenti degli anni successivi (ad esempio, la dicitura D o C:1 sta ad indicare che tal domanda è la D1 nel primo questionario e C1 nel secondo questionario).

Tabella: Domande specifiche relative a particolari sezioni del questionario GP (STUD I anno e anni successivi)

DA INDAGINE STUDENTI E STUDENTESSE DEL I ANNO

Sezione: Orientamento

Strutture: **Divisione Orientamento, sostegno allo studio e career service**

B2. La promozione dei Corsi di Laurea e dell'offerta formativa è adeguata

B2. Il materiale informativo di orientamento (sito web, locandine, brochures o altra documentazione) relativo all'Ateneo e/o ai singoli Corsi di Laurea offre le informazioni che cerco

B.3 Su quali dei seguenti aspetti, al momento dell'immatricolazione, avresti desiderato ricevere maggiori informazioni da parte dell'Ateneo? 1. Sbocchi occupazionali del tuo Corso di Laurea

DA INDAGINE STUDENTI E STUDENTESSE DEGLI ANNI SUCCESSIVI

Sezione: Internazionalizzazione

Strutture: **Divisione relazioni internazionali, Admission office**

E4. Sei complessivamente soddisfatto/a della qualità dei servizi di internazionalizzazione?

Sezione: Servizi di job placement/career service

Strutture: **Divisione Orientamento, sostegno allo studio e career service**

J3. Il supporto ricevuto nella ricerca di opportunità lavorative è adeguato

J4. Il supporto ricevuto nella ricerca del tirocinio è adeguato

DA INDAGINE STUDENTI E STUDENTESSE DEL I ANNO E DEGLI ANNI SUCCESSIVI

Sezione: Infrastrutture e servizi di campus (con riferimento a: AULE DIDATTICHE, LABORATORI, SPAZI STUDIO)

Strutture: **Presidi, Area Organizzazione e Sistemi informativi**

C o B:3-4-5. Gli ambienti sono puliti

C o B:3-4-5. Il funzionamento di microfoni, computer, proiettore e apparecchi audio-video è adeguato

Sezione: Comunicazione

Strutture: **Divisione Stampa, Comunicazione e URP**

D o C:1. L'immagine esterna dell'Ateneo è valorizzata attraverso i media

D o C:1. Le informazioni reperite sul portale web di Ateneo (offerta formativa, siti web docenti, ...) sono complete

D o C:3. Sei complessivamente soddisfatto/a della qualità dei servizi di comunicazione?

Sezione: Sistemi informativi

Strutture: **Area Organizzazione e Sistemi informativi**

E o D:1. Il portale web di Ateneo è facilmente navigabile

E o D:3. Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi dei sistemi informativi?

Sezione: Servizi di segreteria online (mediante applicativo in uso in Ateneo)

Strutture: **Area Servizi allo studente, Area Organizzazione e Sistemi informativi**

F2. Le operazioni di segreteria on-line sono chiare e di semplice utilizzo

Sezione: Servizi di segreteria allo sportello

Strutture: **Area Servizi allo studente, Area Organizzazione e Sistemi informativi**

G4. La Segreteria Studenti è capace di risolvere i problemi

G5. Sei complessivamente soddisfatto/a della qualità del servizio ricevuto dalla segreteria studenti?

Sezione: Servizi bibliotecari

Strutture: **Divisione coordinamento Sistema Bibliotecario**

H8. Ti ritieni soddisfatto/a rispetto ai servizi bibliotecari in presenza forniti dall'Ateneo?

H12. Ti ritieni soddisfatto/a rispetto al servizio di biblioteca digitale?

H13. Sei complessivamente soddisfatto/a della qualità dei servizi bibliotecari di Ateneo?

Tabella: Domande specifiche relative a particolari sezioni del questionario GP (docenti, dottorande e dottorandi, assegniste e assegnisti)

DA INDAGINE DOCENTI, DOTTORANDE E DOTTORANDI, ASSEGNISTE E ASSEGNISTI*

Sezione: Supporto alla Ricerca

Strutture: **Divisione ricerca e trasferimento tecnologico, Ufficio assicurazione della qualità**

C3. In riferimento ai servizi di assicurazione della qualità della ricerca. Indichi il livello di soddisfazione.

Strutture: **Divisione ricerca e trasferimento tecnologico**

C5. In riferimento alle informazioni e promozione sui bandi ed opportunità di finanziamento. Indichi il livello di soddisfazione.

C7. In riferimento al supporto per la stesura della proposta di progetto per bandi. Indichi il livello di soddisfazione.

C9. In riferimento al supporto per la gestione dei progetti (Budget, rendicontazione). Indichi il livello di soddisfazione.

Strutture: **Liaison Office**

C11. In riferimento al supporto per la gestione proprietà intellettuale (contratti, convenzioni, quadro PI)

C13. In riferimento alla valorizzazione della ricerca (spin-off, brevetti, contratti di sviluppo)

Sezione: Amministrazione e gestione del personale

Strutture: **Ufficio trattamenti economici**

D3. In riferimento al supporto per l'attivazione e gestione degli assegni di ricerca e degli incarichi e collaborazioni di didattica e di ricerca. Indichi il livello di soddisfazione.

Strutture: **Divisione personale docente e rapporti con il servizio sanitario**

D5. Supporto per la gestione giuridica ed amministrativa della carriera (ingresso, passaggi di ruolo, congedi, aspettative, afferenze, opzioni a tempo definito etc.). Indichi il livello di soddisfazione.

Strutture: **Divisione ragioneria**

D7. In riferimento al rimborso missioni. Indichi il livello di soddisfazione. Indichi il livello di soddisfazione.

D9. In riferimento al supporto per la liquidazione dei compensi conto terzi. Indichi il livello di soddisfazione.

Sezione: Infrastrutture e servizi di Campus

Strutture: **Area Contabile, Affari generali, Appalti e patrimonio, Area edilizia**

E3. In riferimento al supporto per l'acquisto di beni e servizi. Indichi il livello di soddisfazione: a. Le procedure sono chiare. b. L'attività è svolta in tempi adeguati

Sezione: Comunicazione

Strutture: **Divisione terza missione, Divisione Stampa, Comunicazione e URP**

G.1 La diffusione delle informazioni riguardo ad attività culturali, seminari ed eventi è soddisfacente.

* Si terrà conto, laddove si ritenga indispensabile, del collegamento della domanda al servizio offerto dall'Amministrazione centrale o dalle Strutture decentrate

La Customer satisfaction di struttura non ha un valore valutativo autonomo. Essa viene assunta invece quale misuratore in termini di incremento di un obiettivo di miglioramento dei servizi attribuito alla struttura.

Ad esempio: la Customer satisfaction rileva che le attività della Comunicazione è valutata con un punteggio di gran lunga inferiore a quello ottenuto da Atenei di analoghe dimensioni, oppure con un punteggio peggiorato rispetto a quello conseguito negli anni precedenti per lo stesso servizio. Il Piano integrato di attività e organizzazione definirà un obiettivo di miglioramento (es. revisione del sito per migliorare la fruibilità) e assumerà, come indicatore del raggiungimento e relativo target, l'incremento del punteggio sul Good practice riferito alla struttura nell'anno di riferimento della compiuta azione.

Per misurare la soddisfazione a livello di *performance* organizzativa di Ateneo, l'indicatore di *customer satisfaction* farà riferimento alla seguente domanda.

La customer satisfaction per misurare la performance organizzativa:
DA INDAGINE STUDENTI E STUDENTESSE DEL I ANNO (n°C7) E DEGLI ANNI SUCCESSIVI (n°B7)
 Sei complessivamente soddisfatto/a delle infrastrutture e servizi di campus?

Viene preso in considerazione l'indicatore calcolato, analizzando il grado di soddisfazione sui servizi per gli/le studenti e studentesse, per valutare il grado di efficacia dei servizi offerti dalle strutture coinvolte. Le valutazioni espresse saranno estremamente utili a migliorare costantemente la qualità dei servizi offerti dall'Ateneo e per applicare eventuali azioni correttive.

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 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: $(Misurazione1+Misurazione2)/2=(70+100)/2=85$

4. LA VALUTAZIONE FINALE

4.1. DESCRIZIONE DELLA VALUTAZIONE FINALE

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* 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 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 ^[1] (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%
TECNOLOGI/GHE	-	-	-	100%	-
CO CON INCARICO	5%	34%	20%	40%	1%
CO SENZA INCARICO	2%	47%	-	50%	1%
OPERATORI	-	-	-	99%	1%

^[1] 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**.

$$\text{Risultato finale} = \text{PA} * 5\% + \text{PS} * 35\% + \text{OI} * 20\% + \text{CO} * 35\% + \text{CS} * 5\%$$

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**¹². 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, proseguirà anche per il 2025 coinvolgendo le categorie EL della stessa area presa in considerazione nell'anno precedente. Il metodo utilizzato è quello del *questionario* anonimo, di tipo *websurvey*, da somministrare ai/alle dipendenti nel periodo 1-15 dicembre anno *t*. 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

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 6).

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*.

¹² 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 Interministeriale MIUR/MEF n. 194 del 30 marzo 2017 (Determinazione del trattamento economico dei direttori generali delle Università statali e degli Istituti statali ad ordinamento speciale per il quadriennio 2017/2020), come integrato dal Decreto Interministeriale n. 354 del 04 maggio 2018, 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