



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

SISTEMA DI
MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE
2020



INDICE

PREMESSA	2
1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	4
1.1. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ	5
1.2. DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	7
1.3. MONITORAGGIO	8
1.4. VALUTAZIONE FINALE E RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI	10
1.5. TEMPISTICA DI RIFERIMENTO	11
2. LA PERFORMANCE DI ATENEO	12
2.1. PERFORMANCE ISTITUZIONALE.....	13
2.2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO	14
2.3. PERFORMANCE DI STRUTTURA	18
3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	26
3.1. VALUTAZIONE DELLE CAPACITÀ MANAGERIALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	30
3.2. LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE.....	32
3.3. LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI	34
3.4. LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI CAT. EP.....	36
3.5. LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI CAT. B, C e D	39
3.6. INCARICO DI RESPONSABILE DI UNITÀ FUNZIONALE AL PERSONALE DI CAT. D E DI FUNZIONE DI RESPONSABILITÀ O FUNZIONE SPECIALISTICA A PERSONALE DI CAT. B, C, D.....	42
3.7. LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE TECNICO DI CENTRO.....	44
3.8. BONUS DELLE ECCELLENZE	45
3.9. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	47
APPENDICE 1: DESCRIZIONE CAPACITÀ MANAGERIALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	49
APPENDICE 2: PROCESSO DI RILEVAZIONE CAMPIONARIA DELLE OPINIONI DEGLI STUDENTI SUI SERVIZI58	

PREMESSA

Oggetto e finalità	
<p><i>“Le disposizioni contenute nel presente Titolo disciplinano il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale”.</i></p>	
<p><i>Art. 2 c.1 D.Lgs. 150/2009</i></p>	
Sistema di misurazione e valutazione della performance	
<p><i>“Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell’Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”.</i></p>	
<p><i>Art. 7 c.1 D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017</i></p>	

Il presente documento denominato “Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance” (SMVP) è assunto nella cornice normativa di più diretto riferimento costituita dal D.lgs. 150/2009, novellato dal D.lgs. 74/2017; rappresenta la revisione del Sistema per l’anno 2020.

L’Ateneo fiorentino assume la misurazione e la valutazione della performance al fine del miglioramento della qualità dei servizi e della crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati perseguiti, assicurando strumenti di partecipazione e coinvolgimento di tutti i dipendenti nella complessiva performance di Ateneo. Al contempo si impegna ad impiantare una valutazione ispirata a criteri di progressiva e crescente oggettività.

Strettamente in relazione alla valutazione della Performance e delle sue implicazioni economiche sul trattamento retributivo accessorio del personale, il presente Sistema sostituisce, per le parti in contrasto, i Regolamenti attualmente in vigore (es.: Regolamento per l’individuazione dei criteri di organizzazione, di valutazione e di conferimento degli incarichi dell’Università degli Studi di Firenze).

Con l’anno 2019 si è proceduto a far convergere tutti i dipendenti, inclusi quelli appartenenti alle categorie B, C, D senza incarico, su un’unica piattaforma valutativa.

Le modifiche apportate dal sistema 2020, ed oggetto del presente documento, in ossequio a quanto disposto dal CCNL di comparto, sono anche l’esito del confronto e della contrattazione con le Organizzazioni Sindacali, istituti rispettivamente previsti dall’art. 42, c.6 e c.3.

In particolare, la presente revisione 2020 del Sistema ha come obiettivo il superamento di alcune criticità segnalate nei previgenti documenti; essa ratifica e dispone:

- le modifiche al SMVP 2019 in merito all’utilizzo delle indagini di *customer satisfaction*, come da delibera del CdA del 28 giugno 2019, i cui criteri aggiornati vengono riproposti anche di seguito in questa versione. Le motivazioni che hanno portato all’aggiornamento del calcolo e dei valori soglia utilizzati, oltre a recepire alcune indicazioni formulate dal Nucleo di Valutazione, derivano da un proficuo confronto con Dirigenti e Responsabili Amministrativi di Dipartimento, che hanno segnalato di non riconoscere pienamente nell’esito delle *customer* l’operato e l’impegno dei colleghi e in alcuni casi il proprio, e hanno ritenuto la

modalità di valutazione descritta non valorizzante l'operato del personale e non distintiva della Struttura stessa. Il processo ha portato anche alla revisione delle domande selezionate per ciascuna Struttura; esse sono dettagliate nel Piano Integrato 2020-2022;

- il riallineamento della tempistica di somministrazione di tutte le indagini di *customer satisfaction* rispetto al loro utilizzo per la valutazione e la pianificazione: in particolare l'anticipazione della somministrazione delle indagini sui servizi generali e dipartimentali a cavallo della conclusione dell'anno;
- al fine di dare ulteriore centralità alla *customer* quale strumento valutativo privilegiato, si è optato per la somministrazione di un set di domande che raggiungono complessivamente l'intera partecipazione studentesca, mediante introduzione di tecniche di coinvolgimento progressivamente limitanti l'approccio su base volontaria a favore di una partecipazione cogente: in particolare quanto precede è di recente applicazione a riguardo dell'indagine sui servizi rivolti agli studenti: si prevede l'estensione della medesima modalità nei confronti delle indagini rivolte al personale. Questo nuovo assetto è stato studiato e condiviso con figure apicali e esperti di indagini statistiche dell'Amministrazione. Si ottiene così il superamento della bassa rilevanza di alcune indagini causata in passato dalla modesta partecipazione dei soggetti a cui erano rivolte, in particolare gli studenti;
- l'allineamento della valutazione di tutti gli EP con incarico, indipendentemente dal ruolo di RAD o responsabile di UP. Questa considerazione deriva dalla interscambiabilità nell'assunzione di posizioni di Responsabilità (Dipartimentali e di Unità di Processo) ed è volta a favorire la rotazione negli incarichi;
- l'inserimento della previsione del bonus delle eccellenze per i Dirigenti, necessaria a seguito della sottoscrizione del nuovo contratto intervenuta in corso d'anno, nel mese di luglio;
- un intervento di riassetto degli ambiti interni di valutazione della Performance di struttura (per DG, Dirigenti, EP con e senza incarico) con la confluenza della componente relativa alla *compliance* nella componente dell'obiettivo di struttura. Si ritiene infatti che la parte di adesione agli indirizzi strategici e politici, rappresentata dalla *compliance*, sia di fatto ricompresa nella fase di definizione degli obiettivi, siano essi relativi alla Struttura che Organizzativi. Tale componente è risultata invece importante nel momento di avvio dell'obiettivo di struttura, nell'anno 2019 quando, sotto la guida e l'impulso del Direttore/RAD/Dirigente, tutto il personale B-C-D è entrato nella performance per il primo anno, condividendo un obiettivo unitario per la struttura. Attualmente, poiché trattasi di una voce valutativa di natura soggettiva, si reputa prevederne il superamento;
- l'adeguamento, seppur minimo e coerente con il SMVP 2019, delle percentuali degli elementi valutativi relativi a ciascun ruolo.

1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Ciclo di gestione della performance

- “1. Ai fini dell’attuazione dei principi generali di cui all’articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.
2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell’anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all’articolo 10;
 - b) collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse;
 - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
 - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
 - f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.”

Art. 4 D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017

La valutazione della Performance è un processo di durata annuale, che si articola in diverse fasi successive e concatenate; una volta conclusi i lavori relativi all’anno precedente, e in parallelo durante le fasi finali, è necessario dare avvio alle attività relative all’anno seguente: è in questa ottica che si parla di *Ciclo della Performance*, come di un processo continuo e sovrapposto, in cui l’esperienza dell’anno precedente indirizza l’Ateneo nell’attuazione del “*miglioramento della qualità dei servizi offerti, [...] la crescita delle competenze professionali, [...] la valorizzazione del merito*” che il dettato normativo richiede come fondamentali per una Pubblica Amministrazione.

Le fasi in cui si articola il Ciclo della Performance possono essere sintetizzate nelle seguenti:

- definizione e assegnazione degli obiettivi e loro collegamento con le risorse;
- monitoraggio e attuazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione finali della performance; sulla base degli esiti, utilizzo dei sistemi premianti e definizione di piani di miglioramento (tra cui azioni di formazione);
- rendicontazione dei risultati.

Nel seguito verranno dati alcuni dettagli relativi a ciascuna fase, identificando prioritariamente i soggetti a vario titolo coinvolti nel Ciclo nel paragrafo successivo.

1.1. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Nell'attuazione del ciclo della performance rivestono un ruolo fondamentale i vari soggetti coinvolti a qualsiasi titolo; risulta pertanto utile caratterizzare brevemente i portatori di interesse per l'Ateneo fiorentino:

- gli **Stakeholder**: coloro il cui interesse è, direttamente o indirettamente, influenzato dall'agire dell'Ateneo; particolare rilievo è assunto dagli utenti, anche potenziali, sia interni che esterni. Gli utenti sono inoltre coinvolti nei processi di valutazione attraverso le opinioni espresse tramite indagini di *customer satisfaction*, *focus group*, reclami, *social network*. Gli stessi elementi e la loro tensione verso il miglioramento continuo costituiscono anche fondamenti di programmazione e forniscono, insieme anche ai fattori relativi alla Performance Istituzionale, principi essenziali per la definizione degli obiettivi principali, sviluppati tenendo conto dei bisogni e delle attese espresse;
- gli **Organi centrali di indirizzo politico-amministrativo**: definiscono gli obiettivi strategici e le priorità da assegnare al Direttore Generale e, attraverso di esso, alla tecnostruttura; approvano il Piano Integrato e la Relazione sulla Performance; monitorano l'andamento della gestione e degli obiettivi;
- le **Strutture**: ai fini di valutazione specifica, sono definite Strutture le Aree dirigenziali, i Dipartimenti, la *Piattaforma amministrativa unica per le politiche linguistiche di Ateneo* (cui il *Centro Linguistico di Ateneo – CLA* afferisce) e il *Centro di Ricerca LENS (European Laboratory for Non-Linear Spectroscopy)*, le piattaforme di servizio eventualmente attivate successivamente all'approvazione del presente Sistema con *personale tecnico-amministrativo assegnato*; i Dipartimenti sede amministrativa delle Scuole assumono responsabilità anche per esse. Partecipano ai processi di programmazione strategica e sono a loro volta incaricate di perseguire livelli di performance e di miglioramento continuo nelle attività ordinarie e nella qualità dei servizi erogati;
- il **Direttore Generale**: ha il compito di proporre agli Organi, mediante il Piano Integrato, gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo, delle strutture e di funzione; è responsabile del monitoraggio e della valutazione a fine esercizio dei risultati organizzativi, degli obiettivi di struttura e della performance individuale dei Dirigenti e RAD, per questi ultimi di concerto con i Direttori di Dipartimento;
- i **Direttori di Dipartimento**: coadiuvati dai RAD e nell'ambito della gestione della propria struttura, si occupano della pianificazione strategica e di quella operativa; sono incaricati della valutazione, di concerto con il Direttore Generale, della performance individuale del RAD; valutano direttamente il personale tecnico impegnato su programmi di ricerca e nei Laboratori didattici;
- i **Dirigenti**: definiscono la pianificazione operativa derivante dalle linee strategiche e dagli obiettivi organizzativi generali e di struttura assegnati; valutano le prestazioni individuali del personale coinvolto negli obiettivi di performance, rispondendo al Direttore Generale anche

per il processo di valutazione. Assumono, singolarmente o in collaborazione, la titolarità di ciascuno degli obiettivi di performance organizzativa, garantendone il coordinamento. Sono responsabili dei budget loro assegnati in stretta correlazione con gli obiettivi che perseguono e per l'ordinario funzionamento della Struttura;

- i **RAD** (Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti): professionalmente dipendenti dalla Direzione Generale, affiancano funzionalmente il Direttore e gli organi del Dipartimento nella realizzazione della pianificazione strategica dipartimentale e degli obiettivi di struttura, relativamente ai quali coordinano anche tutto il personale; valutano le prestazioni individuali del personale con funzioni specialistiche coinvolto negli obiettivi di performance e di tutto il personale amministrativo assegnato al Dipartimento e alla Scuola afferente. Valutano inoltre anche i tecnici impiegati in funzioni di supporto trasversale;
- il **personale tecnico amministrativo**: è principalmente coinvolto nell'attività della struttura, affinché essa risulti performante in riferimento agli obiettivi e indicatori attesi definiti (obiettivi di struttura, dei quali è il diretto assegnatario); il personale con incarico è destinatario di specifici obiettivi di funzione relativi al ruolo ricoperto;
- il **Nucleo di Valutazione**: svolge le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), in virtù delle quali garantisce la correttezza metodologica in ogni fase del processo (identificazione degli obiettivi, misurazione, monitoraggio, valutazione); dà parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, valida la Relazione sulla Performance.

1.2. DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

La definizione e assegnazione degli obiettivi costituisce la fase più importante del ciclo della Performance ed è attuata coordinando gli indirizzi di pianificazione strategica raccolti nei diversi atti di programmazione (Piano Strategico, Bilancio, Piano Edilizio, Piano della Comunicazione, Piano della Formazione, Piano di Internazionalizzazione, programmazione del personale) con la finalità della qualità dei servizi e della trasparenza e contrasto alla corruzione.

Gli obiettivi di Performance Organizzativa sono di durata annuale e/o triennale e la loro definizione coinvolge tutti i Dirigenti e la rete dei RAD, nonché principalmente l'ufficio di Direzione e le opinioni ed osservazioni dei vari *stakeholder*.

In generale, tutti gli obiettivi (di Performance Organizzativa fino a quelli di funzione) sono **condivisi** con l'assegnatario o con gli attori deputati al loro perseguimento, in un momento di confronto volto a valutarne la sostenibilità in riferimento alla traccia programmatica direzionale. Al fine di essere realmente efficaci e capaci di produrre il miglioramento richiesto, gli obiettivi devono essere **specifici, misurabili, raggiungibili, realistici, sfidanti e realizzabili in tempi congrui**. Ad ogni obiettivo deve essere associato un **indicatore** (o più, se del caso), che discende dal concetto di misurabilità: l'indicatore è definito come un parametro capace di fornire un'informazione pertinente e sintetica dell'obiettivo stesso, tenendo conto della natura; ha carattere di oggettività ed è basato su informazioni indipendenti facilmente reperibili.

Sempre in relazione al concetto di misurabilità, riveste importanza il **valore obiettivo**, che rappresenta la misura dell'indicatore che, se raggiunta, permette di considerare conseguito un obiettivo. La definizione dei valori obiettivo finali (*target*) è strettamente correlata al singolo obiettivo e può fare riferimento a risultati storici (*trend* temporali, valori medi storici, ...), a *benchmark* con realtà esterne, oppure può essere basata su una logica di definizione ragionata e condivisa con l'assegnatario.

Facendo seguito alla direttiva ANVUR "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane" del novembre 2018, e a seguito della sperimentazione attuata l'anno precedente, il Sistema di Misurazione è maturo per consentire il definitivo collegamento tra performance e risorse finanziarie, identificato come *performance budgeting* e attuato in riferimento alla Performance Organizzativa. All'atto della revisione dei relativi obiettivi pluriennali, cui viene dato atto nel Piano Integrato, la specifica delle relative azioni prevede quindi anche l'associazione alle stesse di unità analitiche, tramite le quali le spese possono essere imputate alle attività di competenza. Questo garantisce, da un lato, una rendicontazione finale più rigorosa e, dall'altro lato e in maniera ancora più rilevante, un controllo in itinere dettagliato e agevolmente attuabile anche da parte dei soggetti deputati al monitoraggio.

1.3. MONITORAGGIO

Il monitoraggio è il controllo sistematico delle fasi e dei contenuti del ciclo delle performance, svolto verificando il grado di attuazione degli obiettivi attraverso la comparazione del valore misurato di ciascun indicatore rispetto al relativo *target* definito in fase di programmazione, nonché il controllo relativo allo sviluppo delle capacità e comportamenti individuali. Costituisce una verifica di notevole importanza, anche al fine di evidenziare e intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive in corso d'opera che si mostrassero necessarie (rimodulazione dei piani operativi o delle risorse assegnate, formazione specifica...).

L'amministrazione prevede almeno un monitoraggio intermedio, svolto circa a metà del periodo di esercizio, e indicativamente nel periodo fra luglio e novembre in modo da rendere possibile l'attuazione di correttivi ove necessario; in riferimento alla Performance di Struttura e in particolare all'Obiettivo di Struttura, il monitoraggio avviene anche attraverso l'accesso alla struttura valutata da parte dei preposti alla valutazione e del Direttore Generale, in un momento di confronto con tutto il personale afferente per testare, fra l'altro, anche il grado di coinvolgimento e di condivisione dell'obiettivo assegnato e l'atteggiamento manageriale del Responsabile nel coordinare la compagine tecnico-amministrativa. Viene altresì valutata la metodologia adottata per la pianificazione e la gestione dell'intero ciclo (dall'approvazione dei dati di riferimento, alla programmazione delle azioni di miglioramento). L'esito dei monitoraggi viene inserito nella piattaforma dedicata a beneficio di tutti i potenziali destinatari, e in particolare del NdV ai fini della verifica del corretto svolgersi del ciclo della performance. Nel caso siano possibili più monitoraggi intermedi, essi dovranno essere svolti a scadenze regolari distribuite uniformemente nell'arco dell'anno.

Il presente Sistema raccomanda come buona pratica il coinvolgimento e l'ascolto, anche in fase di monitoraggio, degli *stakeholder* che concorreranno alla valutazione finale.

Il Direttore Generale e tutti gli altri soggetti coinvolti nella gestione degli obiettivi (dirigenti, responsabili di struttura organizzativa, singoli valutati) sono tenuti a segnalare e documentare l'eventuale insorgenza di cause che possano incidere sul conseguimento degli obiettivi, sia completamente che parzialmente. In questo caso, il Direttore Generale o il valutatore deputato sono chiamati ad analizzare la problematica e possono altresì determinare una modifica o una sostituzione dell'obiettivo, quando le criticità dipendano da motivi oggettivi e documentati, e indipendenti dall'assegnatario.

Allo stesso modo, secondo le previsioni dell'art. 6 del D.Lgs. 150/2009 così come modificato dal D.Lgs. 74/2017, gli Organismi Indipendenti di Valutazione sono incaricati della verifica dell'andamento della *performance* rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e di segnalare “[...] la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione”. ANVUR riprende tale norma nella “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”, raccomandando di attenersi a tale previsione “comunicando formalmente e tempestivamente al NdV-OIV eventuali modifiche – evidentemente conseguenti all'attività di

monitoraggio (cui è dedicato proprio l'art.6) – e dandone conto esaustivamente nella Relazione sulla performance”.

Pertanto, l'Amministrazione si assume l'onere di comunicare tempestivamente agli Organi coinvolti nella gestione e valutazione del ciclo della performance (Consiglio di Amministrazione, Nucleo di Valutazione) eventuali varianti intercorse, seguendo lo stesso iter e modalità della fase di assegnazione secondo le normative vigenti.

1.4. VALUTAZIONE FINALE E RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

A fine ciclo, indicativamente nel periodo febbraio-giugno, gli obiettivi definiti e assegnati vengono valutati in termini di raggiungimento del valore obiettivo, eventualmente quantificando anche lo scostamento intercorso. È in particolare questo scostamento, sia in positivo che in negativo, l'elemento da analizzare in riferimento alle modalità di attuazione degli obiettivi, ai fattori interni o esterni che hanno inciso, ai punti di forza e di debolezza della gestione attuata; potranno quindi essere assunte azioni conseguenti volte al superamento di tali criticità, in termini di revisione dei programmi, ascolto dei gruppi, eventuale rotazione di incarichi dei Responsabili, predisposizione di specifici eventi formativi.

Considerata la complessa e articolata architettura valutativa, che prevede il coinvolgimento di n. 79 valutatori su n. 1500 ca valutati, è di tutta evidenza l'importanza del raggiungimento dell'obiettivo di coerenza e omogeneità delle misure valutative adottate. Quanto precede è immediatamente discendente dall'utilizzo di obiettivi/indicatori/valori obiettivo quanto più possibile oggettivi nonché conformi al ruolo ricoperto dai riceventi.

L'attività conclusiva del ciclo della performance consiste nella redazione della *Relazione sulla Performance*, il documento finale in cui vengono presentati gli esiti della misurazione e valutazione della performance. Tale relazione svolge il ruolo di rendicontazione verso una pluralità di soggetti:

- Organi di Governo dell'Ateneo
- organismi di controllo, sia interni (Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di OIV) sia esterni (ANVUR)
- *stakeholder* interni ed esterni, con particolare riguardo agli utenti.

La Relazione viene pubblicata sia sul "Portale della Trasparenza" sia nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web di Ateneo. La comunicazione ai vari soggetti interessati è un punto di particolare rilievo, anche al di là delle richieste normative, che mira ad affermare il principio fondante della **responsabilità diffusa e condivisa** in tutte le articolazioni organizzative; una corretta comunicazione ai vari *stakeholder* costituisce un potente mezzo di affermazione di tale principio e consente a tutti una consapevole partecipazione al Sistema, contribuendo a promuovere la cultura della Performance attraverso la condivisione delle logiche sottese. La Relazione evidenzia in modo globale e integrato i risultati prodotti nell'anno precedente sul piano gestionale (risorse finanziarie, umane e logistiche, conseguimento delle azioni programmate nel Piano Integrato, livelli di trasparenza e integrità, benessere organizzativo e pari opportunità).

Essa costituisce anche la cornice entro cui dare atto delle risultanze delle azioni strategiche del quadro assunte a elementi di pianificazione.

La Relazione sulla Performance viene deliberata dal Consiglio di Amministrazione; è inoltre soggetta alla successiva validazione del Nucleo di Validazione, nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione, quale presupposto necessario per la conseguente attribuzione dei premi a tutto il personale.

1.5. TEMPISTICA DI RIFERIMENTO

Gli obiettivi devono essere precocemente assegnati, in particolare con riferimento alla Performance Organizzativa, le cui azioni sono dettagliate nel Piano Integrato in approvazione entro il 31 gennaio, corredate del budget assegnato per il periodo di riferimento. L'Amministrazione si propone di concordare e assegnare tutti gli obiettivi (di funzione, di Struttura, ...) nel Piano Integrato, in modo che all'approvazione dello stesso essi siano immediatamente applicati; in ogni caso, tali obiettivi sono definiti entro il 15 marzo dell'anno di riferimento. Eventuali scostamenti dalle date indicate sono riportati e motivati nella Relazione finale sulla Performance.

Per completezza, nello schema seguente si riportano le scadenze delle fasi che riguardano il ciclo della performance nell'Ateneo.

CRONOPROGRAMMA DELL'INTEGRAZIONE DEL CICLO PERFORMANCE CON IL CICLO DEL BUDGETING																											
Attività	t-1						t												t+1								
	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A
Adozione SMVP																											
Definizione della dotazione finanziaria da destinare ai Dipartimenti per l'anno t																											
Invio da parte dei Dipartimenti della definizione dei propri budget																											
Assegnazione obiettivi di Performance Organizzativa e di funzione																											
Negoziare dei budget delle Aree dirigenziali correlati a obiettivi di attività per l'anno t																											
Budgetizzazione performance organizzativa del PI																											
Approvazione budget previsionale unico di Ateneo per l'anno t																											
Approvazione Piano Integrato																											
Assegnazione degli obiettivi di struttura (ed eventuali ulteriori obiettivi di funzione) al personale tecnico amministrativo																											
Esecuzione azioni previste dal Piano Integrato																											
Approvazione Bilancio Unico di Ateneo dell'anno t-1																											
Monitoraggio degli obiettivi da parte del responsabile e feedback con eventuali indicazioni di miglioramento																											
Monitoraggio obiettivi di Struttura con visita del DG alle strutture																											
Approvazione budget previsionale unico di Ateneo per l'anno t+1																											
Chiusura delle valutazioni tra il superiore gerarchico (valutatore) ed il valutato																											
Consegna della scheda relativa agli obiettivi assegnati nell'anno t e relativo piano di miglioramento individuale																											
Approvazione della Relazione sulla Performance dell'anno t																											
Presentazione al NdV della Relazione del Direttore Generale dell'anno t (eventuale)																											
Validazione della Relazione sulla Performance																											
Valutazione annuale del Direttore Generale																											
Distribuzione premi al personale																											

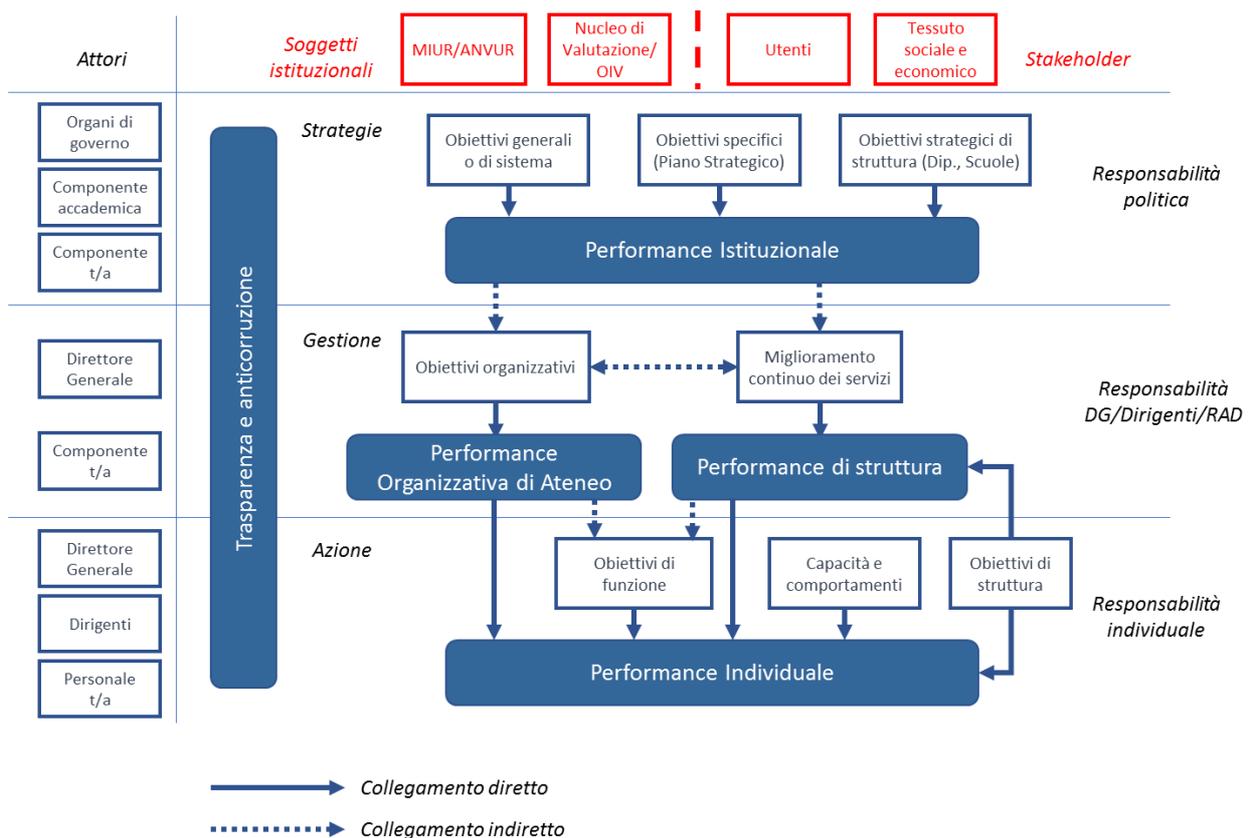
Si prende atto che, pur non essendo presente in normativa un margine stringente per l'approvazione del Sistema, la "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020", emanata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017, precisa che il SMVP deve essere "aggiornato con un ragionevole margine di anticipo rispetto all'emanazione del Piano Integrato": viene confermata pertanto la valenza direzionale del Sistema, approvato dal NdV, rispetto alla coerente definizione del Piano Integrato.

2. LA PERFORMANCE DI ATENEO

In linea con gli anni precedenti, anche per il 2020 l'Università di Firenze identifica vari livelli di Performance, ognuno con specifica rilevanza per un particolare aspetto. I livelli di Performance considerati possono essere identificati come:

- **Performance Istituzionale:** riferita alle politiche generali del sistema universitario nazionale;
- **Performance Organizzativa:** orientata alle azioni di miglioramento e allo sviluppo dell'Ateneo in tutte le sue dimensioni;
- **Performance di Struttura:** riguarda la capacità della struttura di declinare al proprio interno le linee strategiche, innalzando o mantenendo i valori obiettivo.
- **Performance Individuale:** inerente la prestazione del singolo e il contributo allo sviluppo complessivo.

Nello schema sotto riportato vengono mostrati i vari livelli di Performance che l'Ateneo assume a riferimento, i soggetti portatori di interesse, gli attori e i collegamenti che intercorrono tra i vari livelli.



Nel seguito della presente sezione vengono dettagliate maggiormente i vari livelli di Performance indicati.

2.1. PERFORMANCE ISTITUZIONALE

La Performance Istituzionale è riferita alle politiche generali del sistema universitario nazionale. In essa si colloca ed ha evidenza la posizione dell'Ateneo di Firenze. Il suo presidio è fondamentalmente di tipo politico, ma coinvolge comunque tutte le altre componenti dell'Ateneo (accademiche e amministrativo-gestionali). Non ha implicazioni di tipo valutativo sul personale, ma rileva ai fini del posizionamento dell'Ente in relazione alle linee di sistema collegate a **obiettivi istituzionali e di governo**. Gli ambiti principali trattati riguardano la qualità ed efficacia delle attività relative alle missioni istituzionali (didattica, ricerca e terza missione), misurate mediante le rilevazioni del sistema di valutazione dell'Università e della Ricerca messe in atto da ANVUR (AVA, VQR, terza missione), così come l'efficienza nella gestione economica e finanziaria dell'Ente (variazioni nel FFO, ISEF, Indice spese di personale, livello di indebitamento, ...). Il Sistema nazionale Università definisce inoltre obiettivi di carattere generale derivanti dalle priorità strategiche, comunicati attraverso i diversi documenti di indirizzo programmatico del MIUR (Atto di Indirizzo, decreti per la Programmazione Triennale, Programma Nazionale per la Ricerca...), il cui conseguimento attiene a questa componente.

Il livello della performance istituzionale, per assunto normativo, rappresenta la necessaria premessa a tutto il ciclo della performance e della correlata predisposizione.

La Relazione sulla Performance e la relazione allegata al bilancio unico annuale d'esercizio si occupano, tra gli altri argomenti, di rendicontare agli *stakeholder* l'andamento della Performance Istituzionale dell'anno precedente.

L'Ateneo redige inoltre il Bilancio sociale, un documento volto a rendicontare ai portatori di interesse le principali caratteristiche dell'organizzazione e delle attività dell'Ateneo, in riferimento ai risultati raggiunti nelle varie aree rilevanti da un punto di vista sociale e ambientale.

Tutte le informazioni di rilievo sono comunque richiamate ed integrate in documenti che connotano il ciclo della performance, con attenzione anche al ciclo del *budgeting*.

2.2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO

Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

“Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.”

Art. 8 c.1 D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017

Nella cornice determinata dalla Performance Istituzionale, l'Ateneo individua gli obiettivi di Performance Organizzativa nel Piano Integrato; essi hanno durata triennale (come da indicazioni normative), si allineano alle strategie complessive dell'Ateneo e sono caratterizzati dai relativi indicatori e *target*. Nello specifico, vengono individuati dal Direttore Generale, i Dirigenti e i responsabili dei processi amministrativi.

Gli obiettivi di **Performance Organizzativa** identificano le linee di **sviluppo delle attività di gestione**, stimolando una **innovativa visione d'insieme dei processi gestionali e amministrativi** e supportando così la crescita dell'Ateneo in tutte le sue dimensioni.

L'ambito della performance organizzativa è rivolto alla realizzazione di **obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni, degli spazi e delle dotazioni infrastrutturali, ed in generale, all'elevazione dei servizi e delle professionalità interne**: è questo un aspetto che rappresenta direttamente l'azione del Direttore Generale.

L'individuazione di tali obiettivi deriva da un'approfondita analisi di sintesi di vari elementi quali:

- analisi SWOT e di posizionamento dell'Ateneo;
- atti di programmazione strategica (Piano Strategico, Programmazione triennale, Bilancio, Politiche per la Qualità, Piano di Internazionalizzazione, Programmazione del personale, Piano Edilizio, Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione, Piano della Formazione...);
- i risultati della gestione relativa al ciclo precedente;
- i risultati delle indagini rivolte agli *stakeholder*;
- i bisogni manifestati dagli utenti di riferimento (ad es., da *focus group* su varie tematiche);
- le declinazioni attuate dalle strutture dipartimentali a livello strategico.

Gli obiettivi sono prevalentemente orientati all'innovazione ed hanno carattere progettuale pluriennale; il loro raggiungimento presenta effetti di impatto sulla qualità dei servizi, sulla soddisfazione degli utenti, sull'utilizzo ottimale delle risorse. La natura progettuale si esplica nella presenza di una pianificazione che comprende piani operativi, risorse umane e finanziarie dedicate, oltre al coinvolgimento di tutte le strutture organizzative

Il Piano Integrato definisce la programmazione relativa agli obiettivi organizzativi, dettagliando i macro-ambiti e le azioni su cui l'Amministrazione intende concentrare l'attenzione e le risorse nel triennio di riferimento.

La stesura del Piano Integrato 2020-2022 terrà conto del proseguimento sul triennio degli obiettivi di performance organizzativa già in essere.

In esito all'attività svolta nell'anno 2019 e alle rilevanze del monitoraggio Intermedio (portato all'attenzione del CdA che lo ha approvato alla data del 26 luglio 2019), gli obiettivi organizzativi potranno evolvere:

- introducendo nuove linee di performance;
- aggiornando gli ambiti di interesse;
- aggiornando le azioni per gli anni come da Piano;
- inserendo nuove azioni all'interno degli ambiti e obiettivi esistenti.

Tali operazioni potranno comportare una conseguente rimodulazione nella pesatura degli obiettivi di performance organizzativa.

Al fine di riproporre nel presente documento tutti gli elementi utili all'aggiornamento di cui sopra, l'articolazione definita per tali obiettivi deve esplicitare:

- il **contesto** di riferimento (esterno ed interno);
- le **azioni** ritenute necessarie per il loro conseguimento;
- le **responsabilità organizzative** (referente del progetto, unità organizzative coinvolte nelle diverse azioni);
- la **tempistica** di attuazione delle azioni (cronoprogramma delle attività) con l'indicazione delle *milestone*, ovvero dei **traguardi intermedi** (eventi/documenti...), sulla base dei quali sarà effettuato il monitoraggio in corso d'esercizio;
- le potenziali implicazioni sul piano della **trasparenza e anticorruzione**, e le conseguenti azioni di contrasto ai relativi rischi;
- le **risorse economiche, umane e strumentali**, disponibili e da acquisire, e il collegamento con le voci di bilancio da cui si evince la copertura dei costi relativi alle azioni, con utilizzo del sistema di *performance budgeting*;

- gli **indicatori di risultato e i target** per ciascuna annualità di svolgimento del progetto, **con le relative definizioni, modalità di calcolo e metriche**, sulla base dei quali avverrà la valutazione;
- i risultati attesi in termini di benefici per gli *stakeholder*.

Risulta utile ripetere i possibili **indicatori di risultato** già previsti nel Sistema attualmente vigente:

- **stato di avanzamento** dei progetti: stabilisce la percentuale di azioni realizzate rispetto a quelle previste in relazione alle *milestone* indicate nel cronoprogramma delle attività;
- **capacità di spesa**: indica attraverso il rapporto tra stanziamento, spesa programmata ed effettuata, la coerenza tra pianificazione operativa e modalità di utilizzo delle risorse economiche assegnate al progetto, che costituisce la premessa per lo sviluppo dei sistemi di *performance budgeting*;
- **volumi di prestazione**: oggettivano il risultato atteso in termini di output specificatamente correlati alle azioni operative. Richiedono la preventiva identificazione dello stato di partenza e una quantificazione ragionevole dell'evoluzione attesa sulla base dei fattori di contesto noti all'atto della progettazione;
- **indicatori di efficienza**: rilevano un incremento dell'economicità (riduzione dei costi) a fronte di un'ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse umane e/o logistiche;
- **indicatori di efficacia reale**: sono legati alle dimensioni di valutazione della qualità dei servizi erogati (accessibilità, tempestività, trasparenza, conformità agli standard identificati...) e convergono verso la successiva definizione degli accordi sui livelli dei servizi (*service level agreements*, SLA) che l'ente si impegna a rispettare;
- **soddisfazione dell'utenza**: misurano attraverso gli esiti delle indagini di *customer satisfaction* e *focus group* il valore assoluto o la variazione nel tempo del livello di soddisfazione per i servizi o per l'esito di un progetto, ovvero il posizionamento relativamente ad un *benchmark*.

Misurazione della Performance organizzativa

Ad ogni obiettivo di performance organizzativa di Ateneo viene associato preferibilmente un solo indicatore, favorendo quello più idoneo a rendere evidenti le finalità dell'obiettivo (es. contenimento della spesa, soddisfazione dell'utenza...), oggettivo e basato su dati facilmente reperibili e disponibili. Qualora non sia possibile individuare un unico indicatore sufficientemente rappresentativo, è possibile associare più di un indicatore allo stesso obiettivo, in ogni caso limitandone il numero a poche unità: il Piano Integrato si occuperà in questo caso di definire anche la regola di composizione degli indicatori individuati (specificatamente, la percentuale di composizione di ciascun indicatore nella misurazione complessiva dell'obiettivo). Ad ogni indicatore

viene associato un solo *target*. Per i progetti pluriennali, l'indicatore può variare per ciascun anno, monitorando aspetti diversi della realizzazione dell'obiettivo, oppure può rimanere lo stesso per tutti gli anni di applicazione, identificando *target* incrementali.

Per gli obiettivi organizzativi in corso di realizzazione, l'Amministrazione presterà cura al mantenimento degli indicatori e *target* già definiti; ove gli obiettivi debbano essere revisionati, anche in accordo a quanto esposto in precedenza, le conseguenti modifiche a indicatori e *target* saranno limitate al minimo strettamente necessario.

Gli obiettivi confermati, revisionati e/o proposti nel Piano Integrato di prossima pubblicazione si intendono come piani immediatamente operativi e autorizzativi della spesa e pertanto eseguibili immediatamente a valle dell'approvazione. Si rimarca comunque il ruolo del referente dell'obiettivo come coordinatore di tutte le attività, ivi compresa la relazione con le altre strutture coinvolte ed il controllo, necessarie al raggiungimento dell'obiettivo; rientra fra i compiti del referente anche la presentazione delle evidenze documentate in relazione allo stato di avanzamento, alla rilevazione degli indicatori quantitativi previsti e/o alla conclusione delle diverse fasi attuative, al fine di permettere al Direttore Generale di effettuare il monitoraggio.

La valutazione finale annuale dell'obiettivo viene effettuata misurando il grado percentuale di rispetto del *target* unico, relativo alla metrica individuata, stabilito per l'annualità di riferimento; analogamente, nel caso di più di una coppia indicatore/valore obiettivo, la valutazione finale tiene conto sia della misura di ciascun indicatore rispetto al relativo valore, sia della loro composizione.

Gli esiti relativi a ciascun obiettivo vengono poi composti per ottenere la misurazione annuale della performance organizzativa di Ateneo in un unico valore percentuale, che rende conto del risultato complessivo rispetto a quanto programmato. Tale sintesi viene effettuata tramite la pesatura percentuale degli obiettivi di performance organizzativa, stabilita dal Piano Integrato sulla base della specifica rilevanza e complessità, secondo la regola schematizzata:

Obiettivo organizzativo di Ateneo	Peso %	Valutazione (0-100%)
Obiettivo organizzativo 1	X	A
Obiettivo organizzativo 2	Y	B
Obiettivo organizzativo N	Z	C

Performance organizzativa di Ateneo (0-100%)

$A*0.X + B*0.Y + C*0.Z$

Il valore come sopra ottenuto viene utilizzato per gli effetti economici della valorizzazione del personale, relativamente alla componente di performance organizzativa che ha una ricaduta su tutto il personale, in misura decrescente in relazione alle responsabilità individuali nell'Ente (nella sezione relativa saranno indicati i necessari dettagli).

Il Direttore Generale è il responsabile unico della valutazione della performance organizzativa di Ateneo.

2.3. PERFORMANCE DI STRUTTURA

Mentre la performance organizzativa di Ateneo, presentata nel precedente paragrafo, si rivolge alla visione e al funzionamento complessivo dell'Ateneo, la performance di Struttura coglie la capacità della struttura di declinare al proprio interno le linee strategiche, connotando il proprio operato di attività orientate a soddisfare l'utenza interna ed esterna. Le azioni specifiche e dirette a carico di una struttura rientrano nel contributo che ciascuna offre al perseguimento degli obiettivi organizzativi; la netta separazione tra i livelli di performance è dettata dalla necessità di non replicare gli oggetti di valutazione, anche ai fini della conseguente attribuzione dei premi economici.

Si intendono come strutture soggette a valutazione le *Aree dirigenziali* dell'Amministrazione Centrale, i *Dipartimenti*, la *Piattaforma amministrativa unica per le politiche linguistiche di Ateneo* (cui il *Centro Linguistico di Ateneo – CLA* afferisce) e il *Centro di Ricerca LENS (European Laboratory for Non-Linear Spectroscopy)*; le piattaforme di servizio eventualmente attivate successivamente all'approvazione del presente Sistema saranno anch'esse considerate come strutture e pertanto soggette a specifica valutazione. L'attività delle Scuole, invece, è censita nell'ambito dei Dipartimenti che ne sono sede amministrativa.

Viene inoltre valutata la performance di quelle unità assegnate ad una responsabilità dirigenziale e con afferenza di personale che, nella dinamicità del contesto organizzativo, possono essere attivate e variare nel tempo per rispondere ad esigenze specifiche (cosiddetti *Obiettivi Strategici* e *Funzioni Trasversali*); analogamente, è soggetta alla valutazione della performance la struttura di *staff della Direzione Generale*, in quanto struttura di diretto supporto agli Organi a cui afferiscono funzioni e posizioni organizzative. L'elenco puntuale delle strutture sottoposte alla valutazione è annualmente definito nel Piano Integrato.

La Performance di Struttura si compone di due elementi valutativi: la **Soddisfazione dell'utenza relativamente ai servizi erogati** e gli **Obiettivi di Struttura**. Nel seguito, vengono individuate caratteristiche e modalità di rilevazione.

Soddisfazione dell'utenza relativamente ai servizi erogati.

L'Amministrazione fa proprio e rafforza il dettato normativo secondo cui *“La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta: [...] dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione”* (art. 7 c. 2 D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017), utilizzando i risultati delle indagini di *customer satisfaction* come elemento valutativo diretto per la parte di struttura.

Questa valutazione, derivando direttamente da indagini sull'utenza, non necessita della individuazione del valutatore, in quanto il dato è distintamente estraibile; la responsabilità della corretta elaborazione ricade in ogni caso sul Direttore Generale.

In questo ambito si deve far rilevare il costante impegno dell'Amministrazione verso la sistematizzazione e le azioni di potenziamento dei canali di ascolto dell'utenza.

Nel corso dell'anno 2019 vi è stato infatti un proficuo e vivo confronto circa l'esito delle customer e le eccezioni mosse hanno dato l'opportunità di ampliare la riflessione sull'intero impianto delle medesime al fine di ripensarne gli strumenti ai fini valutativi, distintamente da quelli nati con finalità diverse, di pianificazione e benchmarking.

Dette riflessioni hanno determinato altresì delle modifiche a quanto disposto dal piano integrato in relazione alle domande inserite nel questionario GP da utilizzare per la valutazione delle strutture per l'anno 2019, come specificato nelle pagine successive.

Considerata la rilevanza dell'argomento, è stato istituito un apposito Tavolo a presidio dirigenziale per le ulteriori implementazioni, e il dibattito in corso ha dato, quali esiti fruibili già in seno al SMVP 2020, l'inserimento del meccanismo di obbligatorietà di partecipazione a determinate indagini (vedi tabella seguente).

Preso comunque atto che i risultati finora raggiunti in tema possono ritenersi ancora intermedi e propedeutici a un più complesso assetto finale, l'obiettivo è quello di portare a regime, nel SMVP 2021, l'ampliamento dello spettro dei servizi monitorati, l'aumento della partecipazione alle valutazioni mediante l'introduzione del meccanismo di obbligatorietà e la sincronizzazione dei tempi di raccolta dei dati e successiva diffusione dei risultati.

Le riflessioni che precedono sono state rafforzate dalle recentissime *"Linee Guida sulla valutazione partecipativa delle amministrazioni pubbliche"* (N. 4, novembre 2019) del Dipartimento della Funzione Pubblica, che rappresenteranno un certo punto di riferimento nel rafforzare il ruolo degli utenti UniFi nel ciclo di gestione della performance.

Quadro di sintesi degli strumenti di partecipazione degli utenti alla Valutazione Partecipativa – Anno 2020

Viene rilevata attraverso gli esiti delle indagini di *customer satisfaction* messe in atto dall'Ateneo, alcune delle quali hanno un impiego valutativo, espressamente indicato. Tutte le indagini sopra riepilogate sono utilizzate ai fini della pianificazione di azioni di miglioramento e in tal caso sono utilizzati i punteggi assoluti rilevati per i servizi erogati nell'anno 2018, a meno di dati più recenti già elaborati e disponibili.

	Piattaforma	Indagine	A chi è rivolta	Periodo e durata di somministrazione (indicativo)	Modalità di somministrazione	Scala	Ultimo tasso di adesione registrato	Finalità*		Caratteristiche
								Valutazione	Sì	
1	Progetto "Good practice" Rilevazione interna, con sistema Limesurvey di Ateneo	<i>Customer satisfaction DDA</i>	Docenti, Dottorandi, Assegnisti	gennaio/febbraio in relazione all'anno appena concluso. Durata: 30 gg	Facoltativa	1-6	50,7%	Valutazione	Sì	I questionari sono realizzati nell'ambito del progetto Good Practice del Politecnico di Milano – MIP, e vengono somministrati a più di 30 Atenei italiani. Ogni categoria di utenza valuta i servizi di cui fruisce
								Benchmarking	Sì	
2		<i>Customer satisfaction PTA e CEL</i>	Personale tecnico-amministrativo e CEL	gennaio/febbraio in relazione all'anno appena concluso. Durata: 30 gg	Facoltativa		58,6%	Valutazione	Sì	
								Benchmarking	Sì	
3		<i>Customer satisfaction studenti I anno**</i>	Studenti iscritti al I anno di corso	maggio/giugno in relazione all'A.A. appena concluso. Durata: 40 gg	Obbligatoria, su campione		In corso (stima 90%)	Valutazione	Sì	
						Benchmarking	Sì			
4	<i>Customer satisfaction studenti anni successivi**</i>	Studenti iscritti agli anni successivi al I	maggio/giugno in relazione all'A.A. appena concluso. Durata: 40 gg	In corso (stima 90%)		Valutazione	Sì			
						Benchmarking	Sì			
5		<i>Indagine sul Benessere organizzativo</i>	Personale tecnico-amministrativo e CEL	febbraio/marzo in relazione all'anno appena concluso. Durata: 30 gg	Facoltativa	1-6	55,0%	Valutazione	Sì	Indagine sul benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione, la valutazione del proprio superiore gerarchico
								Benchmarking	Sì	

6	Rilevazione interna, con sistema Limesurvey di DISIA	<i>Indagine di customer satisfaction dei servizi dipartimentali</i>	Docenti, Dottorandi, Assegnisti, CEL	novembre/dicembre in relazione all'anno solare concluso Durata: 30 gg	Facoltativa	1-10	38,3%	Valutazione	Sì	Approfondimento sul gradimento degli specifici servizi dipartimentali con possibilità di proporre eventuali azioni di miglioramento
								Benchmarking	No	
7	Rilevazione interna, con sistema di indagini online di ESSE3	<i>Valutazione dei servizi di supporto agli studenti**</i>	Studenti iscritti	maggio in relazione all'A.A. in corso. Novembre in relazione all'A/A concluso Durata: 30 gg	Obbligatoria	1-10	In corso (stima 90%)	Valutazione	Sì	Focus sui servizi specificamente rivolti agli studenti, con maggior dettaglio e tempestività rispetto alle indagini Good Practice
								Benchmarking	No	
8	indagini online di ESSE3	<i>Opinione degli studenti sulla didattica</i>	Studenti iscritti	Attiva durante tutto l'A.A.	Obbligatoria	1-10	100%	Valutazione	No	Oltre alle domande specifiche sulla didattica, sono contemplate domande relative alla qualità delle infrastrutture per la didattica
								Benchmarking	Sì	
9	Consorzio AlmaLaurea	<i>Opinione dei laureandi</i>	Studenti iscritti dell'ultimo anno	Attiva durante tutto l'anno	Obbligatoria	1-10	95,6%	Valutazione	No	Con adesione al Consorzio AlmaLaurea. Contiene domande sull'esperienza universitaria, il giudizio sui servizi fruiti, le prospettive
								Benchmarking	Sì	
10	Consorzio AlmaLaurea	<i>Condizione occupazionale dei laureati</i>	Laureati	Attiva durante tutto l'anno	Facoltativa	1-10	76,6%	Valutazione	No	Con adesione al Consorzio AlmaLaurea. Contiene domande sulla condizione occupazionale e l'attinenza dell'esperienza accademica
								Benchmarking	Sì	

11		Indagini sul profilo dei dottorandi e la condizione occupazionale dei dottori di ricerca	Dottorandi dell'ultimo anno e dottori di ricerca	Attiva durante tutto l'anno	Facoltativa	1-10	93,8% e 76,7%	Valutazione	No	Con adesione al Consorzio Almalaurea. Contengono domande sull'esperienza accademica, sui servizi fruiti, la condizione occupazionale e l'impiego delle competenze acquisite durante il dottorato
								Benchmarking	Sì	
<p>* Le domande relative alle indagini utilizzate a scopo valutativo 2020 sono specificate nel Piano Integrato; a tal fine, viene analizzata la variazione tra i punteggi 2018 e quelli 2019, secondo le modalità esplicitate di seguito.</p> <p>**Si rimanda all'Appendice 2 per i dettagli sulla somministrazione delle indagini erogate.</p>										

Tecnica calcolo della componente di performance relativa alla Customer Satisfaction.

La componente di customer della performance delle strutture è ricavata dai punteggi ottenuti nelle domande delle indagini di customer satisfaction ritenute idonee a rappresentare i servizi erogati da ciascuna struttura. Le domande verranno specificate nel Piano Integrato di pertinenza temporale; la selezione dei quesiti è fatta in maniera specifica per ciascuna Struttura e Funzione Trasversale/Obiettivo Strategico.

Per le domande selezionate vengono considerati sia i risultati ottenuti nell'anno 2018 (dato iniziale) che 2019 (dato finale); la misurazione è costruita sommando il punteggio medio delle risposte a ogni singola domanda, ponderato per il numero di rispondenti. I calcoli vengono effettuati considerando la terza cifra decimale (millesimi di unità) e la percentuale finale di performance tiene conto del dato iniziale, finale e della variazione intercorsa, come specificato nel seguito e secondo quanto deliberato dal CdA del 28 giugno 2019, qui modificato e integrato.

Viene individuato a monte un valore di soglia, pari a 4,000, stabilito come arrotondamento del valore di benchmark interno medio ponderato osservato sul punteggio finale per l'anno 2018 per tutte le strutture (esattamente pari a 4,265); sulla base del valore di soglia, vengono stabiliti due target differenziati, a seconda del punteggio di partenza (dato iniziale 2018), come segue:

- *le strutture che fanno apprezzare un valore di partenza inferiore a 4,000, sono chiamate a ottenere un miglioramento pari ad almeno 0,100;*
- *le strutture con valore di partenza maggiore o uguale a 4,000, sono chiamate a ottenere un miglioramento pari ad almeno 0,050.*

Le casistiche che si possono presentare sono pertanto le seguenti:

- a) *qualsiasi sia il punteggio finale (2019) ottenuto dalla Struttura, in caso di variazione positiva maggiore-uguale a 0,100 o maggiore-uguale a 0,050 a seconda di quanto sopra, la percentuale riconosciuta è pari a 100%;*
- b) *alle strutture che non conseguono il miglioramento specificato al punto a) ma che raggiungono un punteggio finale superiore a 4,000, è comunque riconosciuto, anche per variazioni negative, un risultato pari al 90%;*
- c) *alle strutture con punteggio finale inferiore a 4,000 che non conseguono il miglioramento specificato nel punto a), quindi anche per variazioni negative, la percentuale risulta secondo la seguente formula: $[90\% \times Val / Valmax]$, dove Val indica il valore medio raggiunto nel periodo finale, e Valmax il valore massimo di soglia stabilito come sopra (= 4,000).*

Qualora ci fossero strutture non coperte dalle indagini esistenti, o nella necessità di andare a rilevare elementi più puntuali, l'Ateneo può promuovere o tenere conto di indagini mirate o focus group, nel qual caso saranno dettagliati nel Piano Integrato le fonti e le modalità di valutazione. Verranno sterilizzate le domande non rilevate e/o confrontabili con gli anni precedenti.

Obiettivi di struttura

Per mezzo di questa componente viene dato valore ed evidenza all'agire della singola struttura, rilevando al contempo il contributo dei singoli. Gli obiettivi di struttura sono caratterizzati da indicatori oggettivi, significativi per l'attività e facilmente quantificabili o reperibili.

Gli obiettivi di struttura sono comuni all'intera struttura come propriamente definita nel presente documento, e quindi ad una unità organizzativa che può presentare anche una eterogeneità di attività al suo interno; pertanto, gli obiettivi di Struttura devono avere ampio respiro per coinvolgere attivamente tutto il personale afferente. Sono essenzialmente rivolti a misure relative a migliorare il funzionamento ordinario; è anche possibile che gli obiettivi siano focalizzati su azioni specifiche, di derivazione strategica relative sia alle politiche di Ateneo sia a programmi propri della Struttura, oppure su azioni particolari atte a risolvere o mitigare eventuali criticità.

Nel SMVP 2020 è stata rimodulato internamente l'assetto delle previgenti tre componenti: la compliance è stata riassorbita all'interno della componente relativa all'obiettivo di struttura così rinsaldando il legame fra azione dirigenziale e del gestore apicale, con la componente politica. Pertanto, è nella fase di definizione degli obiettivi che primariamente si manifesta l'indirizzo strategico e di governo, precedentemente assolto dalla componente di compliance per le sole valutazioni consuntive.

Tali obiettivi sono direttamente assegnati dal Responsabile a tutto il personale di categoria B, C e D appartenente alla stessa struttura, che ne risulta titolare e che verrà valutato sul raggiungimento del valore obiettivo previsto; i responsabili (Dirigenti, RAD, ...) hanno il compito di coordinare le azioni volte a produrre l'effettivo miglioramento richiesto e saranno valutati (nell'ambito ricompreso nelle capacità manageriali) sulla capacità di coordinamento.

Si rimanda al Piano Integrato 2020-2022 per le esplicitazioni definitive e per l'individuazione di specifici valori obiettivi concreti e misurabili.

I monitoraggi e la valutazione finale di questa componente vengono effettuati dal Direttore Generale per le Aree dirigenziali, e dal Direttore Generale in maniera congiunta con il Direttore del Dipartimento per le relative competenze.

A titolo esemplificativo, si riporta uno schema valido per la definizione degli obiettivi di Struttura:

Descrizione	
Indicatore Obiettivo	
Valore Obiettivo	

Nel caso in cui per una Struttura, in funzione della complessità propria, sia previsto un numero di indicatori superiore a uno, la percentuale di raggiungimento sarà ottenuta come media delle percentuali associate a ciascuno dei singoli indicatori utilizzati.

Misurazione della Performance di Struttura

Vista la natura del presente livello di performance, costituito cioè da due componenti, la valutazione complessiva risulta dalla composizione delle valutazioni parziali nei due ambiti, effettuate come specificato nei box relativi. Per le strutture con particolare connotazione di azione trasversale, quali strutture di staff e funzioni di diretto supporto (prevalentemente agli Organi), la valutazione finale può prescindere dalla componente relativa alla *customer satisfaction*, rimanendo quindi dipendente dalla sola valutazione degli obiettivi di struttura. Per la sua natura di oggettività, la valutazione della Performance di Struttura non dipende direttamente da un particolare valutatore; resta in carico al Direttore Generale (acquisiti i pareri dei Dirigenti ove necessario) l'onere della corretta acquisizione dei dati e della misurazione finale.

La quantificazione delle varie componenti sopra esposte viene effettuata a fine ciclo, calcolando singolarmente i punteggi conseguiti in ciascun ambito di valutazione e successivamente sintetizzandoli in un unico valore percentuale, rappresentativo della performance per ciascuna delle strutture valutate. La composizione del risultato complessivo tiene conto del valore percentuale conseguito nei due ambiti di valutazione e del peso attribuito a ciascuno, sommando quindi i valori ponderati come schematizzato:

Ambito	Punteggio medio	Peso percentuale
Soddisfazione degli utenti	A	50%
Obiettivi di Struttura	B	50%
Performance della struttura (0-100%)	$A*50% + B*50%$	

Il punteggio della performance di struttura così ottenuto viene ribaltato sulla performance individuale del personale con responsabilità che afferisce alla struttura in esame, per il quale costituisce ambito di valutazione con peso differenziato in relazione al ruolo ricoperto e secondo i criteri enunciati successivamente nel presente documento.

3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

“1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;*
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;*
- d) capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*

[...]

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.”*

Art. 9 D.Lqs. 150/2009, come modificato dal D.Lqs. 74/2017

Per quanto riguarda il processo di valutazione delle prestazioni individuali, il Sistema conferma l'approccio attualmente vigente basato sul coinvolgimento del personale nelle azioni dell'Amministrazione, rimarcando i benefici che una corretta gestione del ciclo della performance può garantire e che l'Ateneo persegue nel suo agire:

- la partecipazione del personale ai processi di definizione e attuazione delle azioni operative per il conseguimento degli obiettivi, volti in ultimo allo sviluppo dei servizi offerti ai propri *stakeholders*;
- l'accrescimento reciproco delle conoscenze, attraverso il confronto costante fra tutti i soggetti coinvolti, che a sua volta favorisce la tempestiva ricerca di soluzioni per le eventuali criticità incontrate;
- l'individuazione di percorsi di crescita individuali in relazione ai risultati e alle eventuali carenze, nell'ottica di definire piani individuali di miglioramento;
- l'oggettivazione dei criteri per la distribuzione di premi al personale.

Seguendo l'approccio già presentato dal 2019, il Sistema formalizza l'impatto della Performance Organizzativa e di Struttura attraverso il ribaltamento della loro valutazione sulla quantificazione della Performance Individuale di tutto il personale, in misura decrescente a partire dal Direttore Generale, fino ai Dirigenti e RAD e a tutto il personale tecnico amministrativo, attraverso una diversa articolazione dei pesi in relazione alla categoria e al ruolo.

È inoltre necessario sottolineare il dettato normativo che individua nella differenziazione dei giudizi individuali l'effetto di una corretta e ponderata valutazione. Se da un lato la performance individuale viene valutata attraverso la ricaduta della organizzativa, in maniera omogenea per categoria, struttura e ruolo, nell'ottica della richiesta differenziazione dei giudizi riveste particolare importanza la valutazione dei comportamenti del singolo e l'attribuzione di obiettivi individuali di funzione per

i titolari di responsabilità a qualsiasi titolo. Nella tabella seguente vengono riassunte le percentuali di valutazione, suddivise per ambito, relativamente alle varie categorie di personale (le parentesi eventualmente presenti intendono una valutazione alternativa) e i relativi valutatori:

SMVP 2020 QUADRO DEI SOGGETTI VALUTATI, DELLE COMPONENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E DEI RISPETTIVI VALUTATORI						
Soggetto Valutato	Ambiti di valutazione					Valutatore
	Performance organizzativa di Ateneo	Performance di struttura		Capacità manageriali	Obiettivi di funzione	
		PS - Soddisfazione utenti	PS - Obiettivi di Struttura	Capacità - comportamenti		
Direttore Generale	55% (45%)	5,00%	5,00%	35%	0% (10%)	CdA su proposta del Rettore, sentito il NdV
Dirigenti	40%	10,00%	10,00%	30%	10%	Direttore Generale
EP con responsabilità - RAD	25%	15,00%	15,00%	25%	20%	Direttore Generale/ Dirigente di Area Direttore di Dipartimento/ Presidente di Centro*
EP senza responsabilità	25%	12,50%	12,50%	20%	30%	Dirigente di Area
Direttore tecnico	25%	-	-	15%	60%	Direttore di Dipartimento/ Presidente di Centro*
Personale di cat. B, C e D - amm.**	10%	-	65%	25%	-	Dirigente di Area/ Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)
Personale di cat. B, C e D - tecn.	10%	-	65%	25%	-	Direttore di Dipartimento/ Presidente di Centro*
Incarico di responsabile di UF personale di cat. D	10%	-	-	60%	30%	Dirigente di Area
Incarico di Funzione di Responsabilità personale di cat. B, C e D	-	-	-	60%	40%	Dirigente di Area/ Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)
Incarico di Funzione Specialistica personale di cat. B, C e D	-	-	-	50%	50%	Dirigente di Area/ Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)

(*) Per il personale tecnico assegnato ai Centri la valutazione è effettuata dal Direttore del Dipartimento di Afferenza, sentito il Presidente del Centro quale co-valutatore.

(**) Per personale amministrativo si intende anche il personale inquadrato nell'area tecnica ma che non svolge attività prettamente di ricerca e/o legata a laboratori didattici.

Ciascuno degli ambiti di valutazione riportato nella precedente tabella viene considerato, come si può notare, secondo una percentuale diversa in dipendenza della responsabilità del singolo soggetto rispetto al raggiungimento degli obiettivi generali.

Tutto il personale viene valutato su:

- **performance organizzativa di Ateneo:** misurata dal raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo stabiliti nel Piano Integrato;
- **performance di struttura:** indicatore dell'efficacia percepita dagli utenti interni ed esterni dei processi/servizi erogati e del raggiungimento degli obiettivi di struttura;

- o **obiettivi di struttura:** componenti particolarmente significativi della performance di struttura, sono assegnati al personale di cat. B, C e D, quale componente della Performance di Struttura, costituiscono elemento di ricaduta valutativa per il personale dirigente e di categoria EP.
- **capacità manageriali e comportamenti organizzativi:** riguardano le capacità di valorizzazione e coinvolgimento del personale, di gestione delle risorse assegnate, di individuazione delle strategie organizzative più idonee ad ottimizzare i processi della struttura affidata, funzionali al conseguimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo e di struttura; per i Responsabili di strutture, è ricompresa in questo ambito la valutazione del coordinamento e gestione del gruppo per la realizzazione dell'obiettivo di struttura.

Per il personale con Funzione Specialistica, Funzione di Responsabilità o incaricato della responsabilità di Unità Funzionale, lo stesso ambito sottintende la considerazione di comportamenti organizzativi e professionali specifici relativi alla funzione ricoperta.

Nello stesso ambito si intende ricompresa, per semplificazione dello schema riportato, anche la valutazione sui comportamenti organizzativi del personale di categoria B, C e D, per il quale non è proficuo parlare di capacità manageriali.

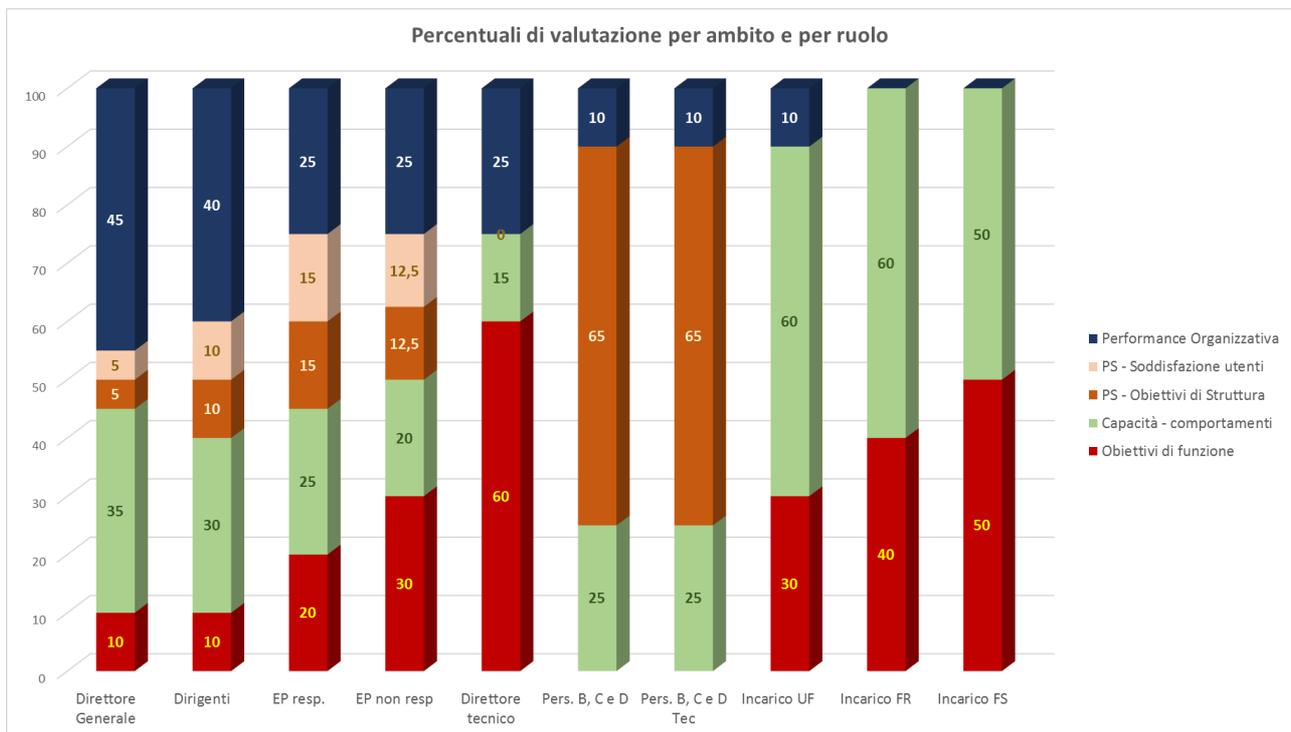
Solo il personale destinatario di incarico viene valutato sugli **obiettivi individuali di funzione:** riguardano il raggiungimento di specifici obiettivi assegnati, individualmente o in un'ottica di rete, alla persona in funzione del ruolo che ricopre nell'organizzazione e/o nella rete professionale; il soggetto incaricato ha quindi piena e diretta responsabilità del conseguimento in rapporto agli indicatori e *target* assegnati. Pur potendo scaturire più o meno indirettamente da impulsi strategici, di innovazione organizzativa o di miglioramento delle attività correnti, non devono declinare direttamente azioni già previste e oggetto di valutazione organizzativa o di struttura; tali obiettivi rappresentano piuttosto il contributo del singolo al miglioramento dei processi di specifica competenza e responsabilità. Nel contesto delle reti professionali (matrici di referenti centrali e locali, con competenze specifiche per materie dell'organizzazione di interesse significativo e comune a più strutture), tali obiettivi possono essere trasversali a più figure e pertanto orientati a condividere problemi applicativi e soluzioni operative, buone prassi, manutenzione e semplificazione delle procedure, formazione continua.

L'assegnazione degli obiettivi di funzione avviene contestualmente all'approvazione del Piano Integrato o attraverso le schede individuali. Qualora siano attivate in corso d'esercizio posizioni organizzative non previste alla data di approvazione del Piano i relativi obiettivi di funzione dovranno essere assegnati entro un tempo congruo. Si rimarca anche per gli obiettivi di funzione la necessaria coerenza alle caratteristiche generali (rilevanza per il contesto di riferimento, misurabilità, previsione di indicatori, valore obiettivo e metriche di valutazione).

Nel caso di assegnazione di incarichi per periodi brevi o per situazioni contingenti, nei quali non si ritenga opportuno definire obiettivi specifici, potranno essere valutati i soli comportamenti e le competenze manageriali ed organizzative, riportando al 100% il peso valutativo in tali ambiti.

Per il Direttore Generale, l’assegnazione di obiettivi specifici è in carico al Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, che valuteranno la scelta più opportuna in dipendenza dalle linee di orientamento seguite; nel caso in cui siano assegnati, la corrispondente quota percentuale (10%) è dedotta dalla quota relativa alla Performance Organizzativa.

A titolo illustrativo, si riporta lo schema della distribuzione percentuale dei diversi ambiti di valutazione per le diverse categorie; si fa notare che, come definito in precedenza, gli obiettivi di Struttura, esplicitati solo per il personale B, C, D senza incarico, sono parte integrante della Performance di Struttura, e quindi ricadenti su tutto il personale con incarico. Si noti inoltre come le percentuali dei vari ambiti varino in funzione del ruolo e delle responsabilità connesse.



3.1. VALUTAZIONE DELLE CAPACITÀ MANAGERIALI E DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Al fine di rafforzare l'omogeneità, l'oggettività e la puntuale definizione, gli ambiti specifici della valutazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi del personale vengono articolati su aspetti ben circoscritti.

Nelle tabelle seguenti sono individuati, per ciascuna area di osservazione, una serie di comportamenti attesi, che vengono combinati opportunamente nelle schede individuali predisposte a cura dell'Amministrazione a seconda del ruolo e responsabilità del soggetto valutato.

In estrema sintesi, per il personale dirigenziale e con incarico, si indicano i seguenti ambiti:

Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali	<ul style="list-style-type: none"> -Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili -Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori favorendo il lavoro in <i>team</i> e creando un ambiente di lavoro stimolante -Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. -Promuovere lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo. -Monitoraggio e correzione di eventuali anomalie nell'utilizzo degli istituti giuridici di presenza/assenza del personale -Rispetto del Codice di Comportamento -Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione
Competenze professionali e tecniche	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscenza dei principali processi e materie specifiche - Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze - Capacità di fare previsioni attendibili e ottimizzare l'uso delle risorse - Ottimale utilizzo delle risorse
Problem solving e innovazione	<p>Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi - Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni
Relazioni e comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> - Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione. - Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica - Relazionarsi in modo costruttivo con i colleghi e con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso - Cura del benessere organizzativo nei luoghi di lavoro
Contributo al coordinamento dell'obiettivo di struttura*	<ul style="list-style-type: none"> - Pianificazione e distribuzione delle attività relative all'obiettivo di struttura - Coordinamento del personale e orientamento al risultato

*Area di osservazione che non si attiva per EP senza responsabilità e Direttore tecnico

Per quanto riguarda il personale di categoria B, C e D, escludendo la parte relativa all'eventuale incarico assegnato, le aree di osservazione sono le seguenti:

Attività lavorativa	<ul style="list-style-type: none"> - Livello di precisione e qualità nello svolgimento dell'attività - Capacità di iniziativa e livello di autonomia - Orientamento all'utenza interna ed esterna - Flessibilità operativa e capacità di adattamento al contesto
Contributo al raggiungimento dell'obiettivo di struttura	<ul style="list-style-type: none"> - Contributo alle attività dell'obiettivo di struttura

Si sottolinea quanto sia necessario un approccio consultivo e partecipativo, e si rimarca l'importanza dei colloqui all'inizio, al monitoraggio e alla conclusione del ciclo della performance. Si ritiene che un adeguato colloquio orientativo e di verifica, intermedia e finale, unito anche ad una condivisione in itinere, sia il metodo più efficace per far emergere eventuali criticità e possibili soluzioni di contrasto. L'obiettivo principale che la valutazione della performance del personale si prefigge è la definizione di un piano di miglioramento, personalizzato e condiviso con il soggetto interessato.

Il confronto tra valutatore e valutato dovrebbe avvenire in momenti di incontro individuale, durante i quali viene analizzato il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno precedente, del contributo dato dal singolo e, sulla base delle criticità emerse dal colloquio finale, del piano di miglioramento individuale, con il quale entrambi esaminano gli eventuali interventi (formazione specifica, modifiche organizzative, altro) volti a favorire il superamento delle difficoltà emerse. Le stesse esigenze di formazione espresse durante i vari colloqui possono essere considerate nella definizione del piano annuale della formazione; a tal proposito, l'analisi potrà essere condivisa con l'Ufficio Formazione.

Rilevate tutte le informazioni, il valutatore attribuisce al valutato un grado di esibizione del comportamento con un punteggio condiviso; il risultato della valutazione complessiva sarà pari alla somma delle valutazioni attribuite a ciascun ambito e ponderate sulla base del peso definito.

Nell'Appendice 1 sono riportati, analiticamente e distinti per area di osservazione, i comportamenti attesi combinati opportunamente nelle schede individuali predisposte a cura dell'Amministrazione, in coerenza col ruolo e responsabilità del soggetto valutato.

A beneficio della lettura del SMVP 2020 su supporto digitale, all'interno delle schede di valutazione di seguito descritte le descrizioni sono direttamente navigabili mediante link all'Appendice 1.

3.2. LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

Il Direttore Generale, come definito nello Statuto, è il “responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo” dell’Ateneo; è incaricato di curare “la realizzazione dei programmi e il raggiungimento degli obiettivi sulla base dell’indirizzo strategico definito dal Consiglio di Amministrazione”; risponde pertanto del conseguimento di tutti gli obiettivi organizzativi di Ateneo definiti nel Piano Integrato, comprese le azioni di trasparenza e anticorruzione, nonché degli (eventuali) obiettivi specifici definiti nel contratto individuale ovvero di quelli che il Consiglio di Amministrazione può decidere annualmente di conferirgli (secondo le previsioni dell’art. 9 c. 1-bis del D.lgs. 150/2009). La valutazione annuale del Dirigente di vertice si basa dunque sui seguenti elementi:

SMVP 2020				
Ambiti di valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE				
Ambiti di valutazione	DIRETTORE GENERALE			Valutatore
	Peso ambiti 1	Peso ambiti 2	Componenti di valutazione	
Performance Organizzativa	55%	45%		CdA su proposta del Rettore, sentito il NdV
Performance di Struttura	10%	10%	Customer sui servizi (5%)	
			Obiettivi di Struttura (5%)	
Capacità manageriali	35%	35%	- <u>Compliance agli indirizzi di governo e alle strategie</u> - <u>Capacità gestionale e organizzazione delle risorse umane</u> - <u>Leadership e innovazione</u> - <u>Relazioni e comunicazioni</u>	
Obiettivi di funzione	0%	10%		

Si conferma inoltre l’obbligo del Direttore Generale di relazionare al Rettore ed al Nucleo di Valutazione (nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione), attraverso le Relazioni a consuntivo (Performance e DG), sull’attività svolta ai fini del conseguimento della performance organizzativa di Ateneo e sulle eventuali ulteriori azioni messe in atto per migliorare l’organizzazione e la qualità dei processi, dei servizi e delle risorse. Per la misurazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi fornisce un’autovalutazione basata e documentata, oltre che sulle attività svolte, sui risultati delle indagini di *customer satisfaction*, sul benessere organizzativo e sull’eventuale acquisizione di elementi di valutazione *bottom-up*, esplicitando in ogni caso i criteri e le procedure di raccolta e l’utilizzo di tali informazioni.

Il Nucleo di Valutazione ha facoltà di richiedere sia elementi ulteriori di valutazione, sia un confronto diretto con il Direttore Generale e/o con il Rettore, indirizzati ad approfondire e circostanziare il proprio giudizio. La proposta che il NdV avanza a conclusione di questa fase viene portata all'attenzione del Consiglio di Amministrazione dal Rettore, per la definitiva approvazione del risultato del Direttore Generale e la conseguente attribuzione della quota di risultato prevista dal contratto individuale, direttamente proporzionale all'esito della valutazione.

3.3. LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

La valutazione dei dirigenti è effettuata dal Direttore Generale ed è collegata ai seguenti parametri:

SMVP 2020			
Ambiti di valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE			
Ambiti di valutazione	DIRIGENTI		Valutatore
	Peso ambiti	Componenti di valutazione	
Performance Organizzativa	40%		Direttore Generale
Performance di Struttura	20%	<ul style="list-style-type: none"> - Customer sui servizi (10%) - Obiettivi di Struttura (10%) 	
Capacità manageriali	30%	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</u> - <u>Competenze professionali e manageriali</u> - <u>Problem solving e innovazione</u> - <u>Relazioni e comunicazioni</u> - <u>Gestione e coordinamento obiettivo di struttura</u> 	
Obiettivi di funzione	10%		

Il precedente schema di valutazione risulta valido anche per il Dirigente che ricopra incarichi aggiuntivi, come ad esempio Funzioni Trasversali, Obiettivi Strategici, incarichi ad interim.

Per l'incarico di Vicario del Direttore Generale, la valutazione viene effettuata limitatamente all'osservazione dei comportamenti organizzativi espressi nell'anno.

Come per gli anni precedenti, vengono mantenute le fasce introdotte nelle Linee Guida per la Riorganizzazione delle Funzioni Tecnico-Amministrative di Ateneo, graduata nei quattro livelli di merito di seguito schematizzati:

Grado di raggiungimento degli obiettivi (%)	Quota % corrispondente della retribuzione di risultato
95,01% - 100%	30%
85,01% - 95%	25%
75,01% - 85%	20%
<=75%	0

In merito alla tabella di cui sopra si precisa che sia le percentuali relative al grado di raggiungimento degli obiettivi, sia quelle delle quote da corrispondere quale retribuzione di risultato sono oggetto di contrattazione integrativa ai sensi dell'art. 7 del CCNL relativo al personale dell'Area Istruzione e Ricerca trienni 2016-2018, e risultano pertanto suscettibili di modifica a seguito di sottoscrizione di accordo integrativo.

Si rimarca che il personale da collocare nella fascia più elevata non può superare il 30% del totale dei dirigenti e deve essere individuato, oltre che sul raggiungimento degli obiettivi di performance, anche in relazione ad esiti eccellenti o comunque molto positivi nella valutazione delle competenze organizzative e delle capacità direzionali dimostrate.

In caso di *ex-aequo* tra Dirigenti, la cui valutazione rientra nella fascia alta ed eccedente il numero massimo consentito per la stessa, vengono ivi collocati i dipendenti con maggiore anzianità di servizio nel ruolo presso questo Ente, dando quindi rilievo alla professionalità espressa.

3.4. LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI CAT. EP

In virtù dell'art. 75 del CCNL attualmente vigente, al personale EP possono essere conferiti specifici incarichi comportanti particolari responsabilità gestionali di posizioni organizzative complesse, ovvero funzioni richiedenti l'iscrizione ad ordini professionali o comunque di alta qualificazione e specializzazione. È stata inoltre individuata la figura dei Responsabili Amministrativi di Dipartimento, che assumono all'interno dei Dipartimenti funzione di particolare riferimento gestionale di tutta l'attività amministrativa, da assegnare al personale di categoria EP.

Per quanto riguarda il sistema retributivo accessorio, per gli EP sono previsti due istituti: Retribuzione di Posizione e Retribuzione di Risultato. La prima è articolata su un massimo di tre fasce, definite per l'Ateneo nelle "Linee Guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico-amministrative di Ateneo", mentre la seconda è collegata alla valutazione e può variare da una quota compresa tra il 10% ed il 30% della Retribuzione di Posizione.

Il personale di cat. EP può essere a sua volta suddiviso tra:

1. Il personale EP con funzioni di **Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD) o Responsabile di Unità di Processo** verrà valutato in base ai criteri esplicitati nella seguente tabella. La valutazione è in carico al Dirigente cui afferisce la UP per i responsabili, o al Direttore Generale, sentito il Direttore di Dipartimento, per il personale RAD:

SMVP 2020			
Ambiti di valutazione della <u>PERFORMANCE INDIVIDUALE</u>			
Ambiti di valutazione	EP con funzioni di Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD) o Responsabile di Unità di Processo		Valutatore
	Peso ambiti	Componenti di valutazione	
Performance Organizzativa	25%		Direttore Generale / Dirigente di Area / Direttore di Dipartimento
Performance di Struttura	30%	Customer sui servizi (15%)	
		Obiettivi di Struttura (15%)	
Capacità manageriali	25%	- <u>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</u> - <u>Competenze professionali</u> - <u>Problem solving e innovazione</u> - <u>Relazioni e comunicazioni</u> - <u>Gestione e coordinamento obiettivo di struttura</u>	
Obiettivi di funzione	20%		

2. Il personale inquadrato nella categoria EP senza incarico, amministrativo e/o tecnico che non svolge attività prettamente di ricerca e/o legata a laboratori didattici

Esso ricomprende anche gli avvocati di Ateneo. La valutazione di questa tipologia di EP è demandata al Dirigente gerarchicamente superiore.

SMVP 2020			
Ambiti di valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE			
Ambiti di valutazione	EP senza incarico, amministrativo e/o tecnico che non svolge attività prettamente di ricerca e/o legata a laboratori didattici		Valutatore
	Peso ambiti	Componenti di valutazione	
Performance Organizzativa	25%		Direttore Generale / Dirigente di Area
Performance di Struttura	25%	Customer sui servizi (12,5%)	
		Obiettivi di Struttura (12,5%)	
Capacità manageriali	20%	- <u>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</u> - <u>Competenze professionali e tecniche</u> - <u>Problem solving e innovazione</u> - <u>Relazioni e comunicazioni</u>	
Obiettivi di funzione	30%		

3. Il personale inquadrato nella **categoria EP tecnico senza incarico, che svolge attività prettamente di ricerca e/o legata a laboratori didattici, prevalentemente afferente ai Dipartimenti o Centri**, viene invece valutato dal Direttore di Dipartimento o Presidente di Centro cui afferisce.

SMVP 2020			
Ambiti di valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE			
Ambiti di valutazione	EP tecnico senza incarico, che svolge attività prettamente di ricerca e/o legata a laboratori didattici, prevalentemente afferente ai Dipartimenti o Centri		Valutatore
	Peso ambiti	Componenti di valutazione	
Performance Organizzativa	25%		Direttore di Dipartimento / Presidente di Centro
Performance di Struttura	25%	Customer sui servizi (12,5%)	
		Obiettivi di Struttura (12,5%)	
Capacità manageriali	20%	- <u>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</u> - <u>Competenze professionali e tecniche</u> - <u>Problem solving e innovazione</u> - <u>Relazioni e comunicazioni</u>	
Obiettivi di funzione	30%		

3.5. LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI CAT. B, C E D

1. Personale di cat. B, C e D, amministrativo e tecnico che non svolge attività prettamente di ricerca e/o legata a laboratori didattici

Gli elementi di valutazione per questa categoria di personale sono:

- **Performance organizzativa di Ateneo:** ricaduta di una percentuale della performance organizzativa di Ateneo come precedentemente definita, risultato cioè del conseguimento degli obiettivi organizzativi;
- **Valutazione dei comportamenti organizzativi:** valutazione osservazionale da parte del soggetto valutatore, che risulta essere la parte più soggettiva e discrezionale. Nell’ottica di limitare la discrezionalità del valutatore e al contempo fornire allo stesso utili indicazioni per effettuare al meglio il processo, in Appendice 1 sono stati riportati i relativi ambiti di osservazione (linkabili nella versione digitale);
- **Obiettivi di struttura:** al fine di promuovere il lavoro di gruppo e il perseguimento del miglioramento generale della struttura di afferenza, vengono individuati obiettivi comuni caratteristici del funzionamento della stessa.

Gli obiettivi di struttura potranno essere identificati:

1. quali obiettivi per il miglioramento/mantenimento della qualità dei servizi erogati dalla struttura; in questo caso prevedranno uno o più indicatori oggettivi e facilmente reperibili, target specifici e raggiungibili;
2. quali obiettivi riferiti ad azioni più specifiche e dettagliate, di diretta derivazione strategica o direzionale.

Come evidenziato in precedenza, gli obiettivi così definiti si configurano come una componente della performance di struttura, rientrando pertanto quale elemento nella misurazione della performance individuale del personale Dirigente e con incarico della struttura medesima: si viene così a configurare un **meccanismo di “ricaduta valutativa verso l’alto” della performance del personale B, C, D senza incarico**, che formalizza il concetto per il quale l’azione del singolo si ripercuote, in una qualche forma o intensità, sul risultato di ciascuno.

Il punteggio complessivo, come sintesi dei risultati parziali dei tre ambiti sopra indicati, avrà valenza per il calcolo del *Bonus delle Eccellenze* di cui nel seguito.

Riassumendo, il **personale amministrativo di cat. B, C e D** sarà valutato secondo i criteri sotto riportati. Si specifica che si intende qui ricompreso il personale:

- amministrativo;
- bibliotecario;
- tecnico cat. B, C e D a prevalente attività amministrativa, ovvero che non svolge attività prettamente di ricerca e/o legata a laboratori didattici (assimilato al personale di area amministrativa);

SMVP 2020			
Ambiti di valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE			
Ambiti di valutazione	Personale di cat. B, C e D, amministrativo e tecnico che non svolge attività prettamente di ricerca e/o legata a laboratori didattici		Valutatore
	Peso ambiti	Componenti di valutazione	
Performance Organizzativa	10%		Dirigente di Area / Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)
Performance di Struttura	65%	Obiettivo di struttura	
Comportamenti organizzativi	25%	- <u>Attività lavorativa e contributo al raggiungimento dell'obiettivo di struttura</u>	
Obiettivi di funzione	-		

La valutazione del personale ricompreso in questa sezione viene effettuata dal Dirigente o dal RAD responsabili della Struttura di afferenza; per quanto riguarda le Funzioni Direzionali, la valutazione è in carico al Direttore Generale, nelle sue funzioni di diretto responsabile della Struttura.

Il personale tecnico in afferenza assistenziale non risulta ricompreso nel presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo, ma fa riferimento all'analogo Sistema dell'Azienda Ospedaliera in cui opera.

2. Personale di cat. B, C e D, tecnico che svolge attività prettamente di ricerca e/o legata a laboratori didattici

Per le caratteristiche dell'attività proprie, viene esplicitato in questa apposita sezione il **personale tecnico di cat. B, C e D che svolge attività di ricerca e/o legata a laboratori didattici**.

Gli elementi di valutazione per tale personale tecnico sono coerenti con quanto esplicitato in precedenza per il personale amministrativo, e pertanto gli elementi di valutazione sono i seguenti:

- **Performance organizzativa di Ateneo:** ricaduta percentuale del risultato conseguito negli obiettivi organizzativi;
- **Valutazione dei comportamenti organizzativi:** valutazione osservativa da parte del soggetto valutatore sui comportamenti tenuti dal soggetto valutato all'interno dell'organizzazione;
- **Obiettivi di struttura:** obiettivi per il miglioramento/mantenimento della qualità dei servizi erogati dalla struttura o riferiti ad azioni più specifiche e dettagliate, di diretta derivazione strategica o direzionale. Gli obiettivi di struttura assegnati al personale tecnico avranno caratteristiche distinte e complementari rispetto agli stessi assegnati al personale amministrativo, rientrando insieme agli altri nella formazione di un unico obiettivo di miglioramento complessivo per la stessa Struttura.

Gli ambiti di valutazione ed i loro pesi sono riassunti nella seguente tabella:

SMVP 2020			
Ambiti di valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE			
Ambiti di valutazione	Personale di cat. B, C e D, tecnico che svolge attività prettamente di ricerca e/o legata a laboratori didattici		Valutatore
	Peso ambiti	Componenti di valutazione	
Performance Organizzativa	10%		Direttore di Dipartimento / Presidente di Centro
Performance di Struttura	65%	Obiettivo di struttura	
Comportamenti organizzativi	25%	- Attività lavorativa e contributo al raggiungimento dell'obiettivo di struttura	
Obiettivi di funzione	-		

La valutazione del personale ricompreso in questa sezione è in carico al Direttore di Dipartimento, eventualmente sentito il Presidente del Centro, nei casi in cui il personale operi presso il Centro medesimo.

3.6. INCARICO DI RESPONSABILE DI UNITÀ FUNZIONALE AL PERSONALE DI CAT. D E DI FUNZIONE DI RESPONSABILITÀ O FUNZIONE SPECIALISTICA A PERSONALE DI CAT. B, C, D

Secondo la previsione del CCNL attualmente in vigore, e in particolare dell'art. 91, possono essere assegnati al personale di cat. D specifici e qualificati incarichi di responsabilità, per i quali è prevista un'indennità accessoria di importo variabile tenuto conto del livello di responsabilità e della complessità delle competenze attribuite; possono inoltre essere assegnati al personale di cat. B, C o D, con specifica indennità, funzioni di responsabilità o specialistiche, in relazione a specifici settori che richiedono alta specializzazione professionale. Il CCNL prevede inoltre la modalità di erogazione dell'indennità relativa, che avviene per due terzi del valore durante l'anno, mentre il restante terzo dipende dalla valutazione in merito all'incarico ed ai risultati raggiunti.

Al personale destinatario di incarico di Responsabilità di U.F, di FR e di FS verrà aperto un profilo valutativo aggiuntivo sulla piattaforma Performance, oltre a quello di cui è già destinatario in relazione sia alla specifica categoria di appartenenza (B-C-D), sia alla struttura di afferenza.

I criteri per la valutazione dei citati incarichi al personale amministrativo sono, **strettamente in relazione all'incarico**, i seguenti:

SMVP 2020			
Ambiti di valutazione della <u>PERFORMANCE INDIVIDUALE</u>			
Ambiti di valutazione	D responsabile di Unità Funzionale		Valutatore
	Peso ambiti	Componenti di valutazione	
Performance Organizzativa	10%		Dirigente di Area
Performance di Struttura	-	Customer sui servizi	
		Obiettivi di Struttura	
Comportamenti organizzativi	60%	- <u>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</u> - <u>Competenze professionali e tecniche</u> - <u>Problem solving e innovazione</u> - <u>Relazioni e comunicazioni</u>	
Obiettivi di funzione	30%		

Nelle due fattispecie valutative di seguito rappresentate, la valutazione viene effettuata dal Dirigente di Area gerarchicamente superiore o, nel caso di personale titolare di Funzione di Responsabilità o Funzione Specialistica afferente a un Dipartimento, dal RAD.

SMVP 2020			
Ambiti di valutazione della <u>PERFORMANCE INDIVIDUALE</u>			
Ambiti di valutazione	BCD con Funzione di Responsabilità		Valutatore
	Peso ambiti	Componenti di valutazione	
Performance Organizzativa	-		Dirigente di Area / Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)
Performance di Struttura	-	Customer sui servizi	
		Obiettivi di Struttura	
Comportamenti organizzativi	60%	- <u>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</u> - <u>Competenze professionali e tecniche</u> - <u>Problem solving e innovazione</u> - <u>Relazioni e comunicazioni</u>	
Obiettivi di funzione	40%		

SMVP 2020			
Ambiti di valutazione della <u>PERFORMANCE INDIVIDUALE</u>			
Ambiti di valutazione	BCD con Funzione Specialistica		Valutatore
	Peso ambiti	Componenti di valutazione	
Performance Organizzativa	-		Dirigente di Area / Responsabile Amministrativo di Dipartimento (RAD)
Performance di Struttura	-	Customer sui servizi	
		Obiettivi di Struttura	
Comportamenti organizzativi	50%	- <u>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</u> - <u>Competenze professionali e tecniche</u> - <u>Innovazione</u> - <u>Relazioni e comunicazioni</u>	
Obiettivi di funzione	50%		

3.7. LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE TECNICO DI CENTRO

In virtù delle specificità delle attività svolte, si ritiene necessario riassumere in una sezione dedicata i criteri di valutazione che riguardano il **personale tecnico di categoria EP con incarico di Direttore Tecnico di Centro**, nonché l'**incarico di Direttore Tecnico conferito al personale di categoria D**.

Per il suddetto personale, che opera nei Dipartimenti, l'assegnazione degli obiettivi e la conseguente valutazione per tutti gli ambiti successivamente indicati viene effettuata dal Direttore di Dipartimento.

La valutazione si basa sui seguenti criteri:

SMVP 2020			
Ambiti di valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE			
Ambiti di valutazione	Direttore Tecnico		Valutatore
	Pesi ambiti	Componenti di valutazione	
Performance Organizzativa	25%		Direttore di Dipartimento / Presidente di Centro
Performance di Struttura	-	<i>Customer sui servizi</i>	
		Obiettivi di Struttura	
Capacità manageriali	15%	- <u>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</u> - <u>Competenze professionali e tecniche</u> - <u>Problem solving e innovazione</u> - <u>Relazioni e comunicazioni</u>	
Obiettivi di funzione	60%		

3.8. BONUS DELLE ECCELLENZE

L'art. 21 c. 1 del D.lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs. 74/2017, stabilisce che *“ogni amministrazione pubblica, nell'ambito delle risorse [...], può attribuire un bonus annuale al quale concorre il personale, dirigenziale e non, cui è attribuita una valutazione di eccellenza”*.

PERSONALE DIRIGENTE

Nel rispetto della previsione del CCNL Personale dell'Area Istruzione e Ricerca, art. 50, al Dirigente che consegue la valutazione più elevata, in base al presente Sistema, è attribuita una ulteriore retribuzione di risultato pari al 30% rispetto al valore medio pro-capite delle risorse complessivamente destinate alla retribuzione di risultato.

In caso di *ex-aequo* tra Dirigenti aventi diritto, viene data priorità al dipendente con maggiore anzianità di servizio nel ruolo presso questo Ente, dando quindi rilievo alla professionalità espressa.

PERSONALE DI CAT. B, C, D ed EP

La previsione dell'art. 21 del D.lgs. 150/2009 sopra richiamato è stata ripresa dal CCNL siglato in data 19 aprile 2018, ed in particolare dall'art. 20, asserendo che *“ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'amministrazione, è attribuita una maggiorazione dei premi individuali, secondo la disciplina prevista nelle rispettive sezioni, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi”*, e anche che *“la contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita”*.

In ossequio alle indicazioni normative e contrattuali, l'Ateneo definisce che sia attribuita la quota premiale sopra richiesta in ragione di **una unità per ciascuna delle categorie B, C, D ed EP**, secondo il criterio qui descritto:

1. per ciascuna delle categorie indicate, si prende in considerazione il risultato finale complessivo ottenuto dalla valutazione della performance individuale; il migliore risulta assegnatario della quota premiale del Bonus;
2. in caso di *ex-aequo*, si prende in considerazione il risultato della performance individuale del precedente anno in Ateneo: risulta assegnatario del bonus colui che, tra i pari merito del passo precedente, ha conseguito la migliore valutazione nel precedente anno;
3. in caso di ulteriore *ex-aequo*, viene preso in considerazione il risultato dell'anno ancora precedente, sempre in Ateneo, con gli stessi criteri indicati al punto sopra. Questo stesso procedimento viene ripetuto iterativamente, nel caso in cui la situazione di *ex-aequo* persista, andando a considerare la valutazione ottenuta fino ad un massimo di cinque anni precedenti: con questo sistema, si intende premiare con il bonus i soggetti che hanno mantenuto alti livelli di performance negli anni;

4. nel caso che la situazione non sia stata risolta tramite le valutazioni degli ultimi cinque anni, viene presa in considerazione l'anzianità di servizio: il bonus viene attribuito al dipendente che può vantare il più lungo periodo di inquadramento nel ruolo presso l'Università di Firenze, dando quindi rilievo alla professionalità espressa;
5. se necessario, si tenta di risolvere ulteriori casi di pari merito prendendo in considerazione l'anzianità di servizio, intendendo questa volta di attribuire il bonus al dipendente che può vantare il più lungo periodo di inquadramento presso l'Università di Firenze, indipendentemente dal ruolo ricoperto. In questo modo, viene dato rilievo alla maggiore esperienza maturata nell'Amministrazione;
6. in caso di ulteriore *ex-aequo* non risolvibile con i criteri precedentemente esposti, viene presa in considerazione l'età anagrafica, privilegiando la maggiore età.

Si specifica che:

- con valutazione assente per un particolare anno, oppure di valutazione non effettuata in Università di Firenze, il valore è equiparato a zero;
- con più valutazioni presenti nel medesimo anno viene considerata la valutazione dell'incarico principale (per gli EP) o della produttività (per il personale B, C, D);
- con più valutazioni su diversi periodi dell'anno viene effettuata la media ponderata sul periodo.

Si assume che non sia verosimile la permanenza di ulteriori situazioni di *ex-aequo* neutralizzanti la condizione espressa dal punto 6 sopra esposto; l'Amministrazione valuterà gli opportuni criteri di risoluzione nei casi eventualmente presentatisi, ivi compresa l'opportunità di concedere il *bonus* a più persone.

3.9. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Il Sistema prevede procedure di conciliazione, di cui all'art. 7 c. 2-bis del D.lgs. 150/2009, volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, nell'ottica di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Tali procedure vengono eventualmente attivate nella fase finale del processo di valutazione, con lo scopo di risolvere i contrasti sorti tra gli attori del processo valutativo (i valutatori e i valutati) nell'ambito della performance individuale; devono rispettare i principi della celerità, efficacia, efficienza ed economicità, tenendo conto anche del principio del contraddittorio e delle prerogative sindacali in materia.

Per il personale tecnico amministrativo, la procedura conciliativa è articolata nelle seguenti due fasi:

Prima fase:

Prevede l'intervento della figura del *Valutatore di revisione*, individuata nel Direttore Generale.

Nel termine di quindici giorni dal ricevimento della propria valutazione, il valutato può presentare formale richiesta al Valutatore di revisione, tramite raccomandata con ricevuta di ritorno o attraverso il sistema di Posta Elettronica Certificata (PEC), o consegnata personalmente.

Entro quindici giorni dalla presentazione della richiesta o spedizione della medesima, il Valutatore di revisione, all'esito dell'audizione separata dei soggetti coinvolti, può confermare la precedente valutazione o modificarla, dandone opportuna comunicazione ai soggetti interessati.

Questa prima fase è finalizzata al raggiungimento di un accordo tra le parti e non è idonea a sospendere il procedimento valutativo e gli effetti, anche economici, da esso derivanti.

Seconda Fase:

Qualora non sia stato possibile raggiungere l'accordo tra le parti perseguito nella fase precedente, l'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione è soddisfatta tramite l'intervento di un'apposita *Commissione di conciliazione*, attore terzo e imparziale rispetto al processo di valutazione. Tale Commissione è nominata dal Rettore in forma permanente e, al fine di garantire obiettività di giudizio ed indipendenza sia dal valutato che dal valutatore, è composta da:

- Il Coordinatore del Nucleo di Valutazione;
- Un Direttore di Dipartimento esterno al procedimento di valutazione;
- Il Garante dei Diritti;
- Il Presidente del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la non discriminazione e il benessere di chi lavora (CUG).

Nel cercare di risolvere il conflitto, la Commissione, per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione, deve tener conto delle regole e dei principi contenuti nel Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance.

La procedura per la richiesta di intervento della Commissione di conciliazione è così articolata:

- entro 15 giorni dalla comunicazione del Valutatore di revisione in esito alla conclusione della prima fase, il valutato può presentare formale richiesta di contestazione del giudizio del Valutatore di revisione al Rettore, tramite raccomandata con ricevuta di ritorno o attraverso il sistema di Posta Elettronica Certificata (PEC). La contestazione deve riportare i risultati della valutazione e della conclusione della prima fase di revisione;
- entro 10 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione, il Rettore convoca la Commissione di Conciliazione e istruisce la relativa pratica;
- la procedura, con il perfezionamento del giudizio finale, deve concludersi entro il termine perentorio di 30 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione.

L'intervento della Commissione di conciliazione, contrariamente alla prima fase sopra descritta, è idoneo a sospendere il procedimento valutativo e gli effetti da esso derivanti.

Il giudizio finale deve essere rilevato nella *“Relazione annuale sullo stato del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni”* da parte del Nucleo di Valutazione.

Si precisa che tutto il personale tecnico amministrativo si può rivolgere alla Commissione, in caso di contestazione della valutazione ricevuta, solo successivamente all'intervento del Valutatore di revisione; fa eccezione il personale dirigente e il personale tecnico-amministrativo direttamente valutato dal Direttore Generale, che accede alla seconda fase (coinvolgimento della Commissione di conciliazione) in maniera diretta.

Durante tutte le fasi della procedura, il dipendente appartenente ai ruoli del personale tecnico amministrativo di qualifica non dirigenziale potrà essere assistito da un rappresentante sindacale.

Resta salva la facoltà del dipendente di attivare in qualsiasi momento le procedure di conciliazione di cui all'art. 410 c.p.c., così come novellato dalla Legge 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).

Per manifestare la volontà di non procedere all'accettazione della valutazione proposta, non è sufficiente, da parte del dipendente valutato, evitare la chiusura della scheda, ma è tenuto a prendere contatti col proprio valutatore, che a sua volta è obbligato a raccogliere l'istanza in un confronto diretto; qualora gli esiti del colloquio non fossero soddisfacenti, il dipendente si può avvalere della procedura di conciliazione sopra descritta.

In assenza di azioni da parte del dipendente, le schede di valutazione verranno accettate d'ufficio alla data del 30 giugno.

APPENDICE 1: DESCRIZIONE CAPACITÀ MANAGERIALI E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRETTORE GENERALE

CAPACITÀ MANAGERIALI E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

<i>Compliance agli indirizzi di governo e alle strategie</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacità di tradurre la visione strategica in obiettivi di performance definendo un piano di azioni coerente ▪ Capacità di allineare i processi operativi al fine di rispondere alle aspettative degli utenti dei servizi e dei portatori di interesse
<i>Capacità gestionale e organizzazione delle risorse umane</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definizione delle strutture e ruoli in funzione delle strategie organizzative e delle necessità operative ▪ Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione delle procedure ▪ Cura del benessere organizzativo ▪ Capacità di valorizzare l'assunzione di responsabilità e la crescita professionale mediante un sistema incentivante ▪ Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi ▪ Capacità di promuovere il rispetto del Codice di comportamento ▪ Effettua un efficace controllo e identifica azioni nell'osservanza delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione
<i>Leadership e innovazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovazione e reingegnerizzazione dei processi delle strutture ▪ Capacità di adattamento alle modifiche del contesto ▪ Identificare tempestivamente situazioni problematiche e opportunità contingenti, attivando le risorse necessarie e valutandone l'impatto sugli obiettivi stabiliti
<i>Relazioni e comunicazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione ▪ Promuove concretamente l'orientamento alle relazioni e favorisce lo scambio di informazioni ▪ Relazionarsi in modo costruttivo con i collaboratori, utenti dei servizi, rappresentanti del vertice dell'Università e portatori di interessi ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso ▪ Capacità di esercitare un'influenza positiva e di guida per i suoi collaboratori

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI

CAPACITÀ MANAGERIALI E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

<i>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili ▪ Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori favorendo il lavoro in team e creando un ambiente di lavoro stimolante ▪ Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. ▪ Promuovere lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo. ▪ Monitoraggio e correzione di eventuali anomalie nell'utilizzo degli istituti giuridici di presenza/assenza del personale ▪ Rispetto del Codice di Comportamento ▪ Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione
<i>Competenze professionali e manageriali</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacità di fare previsioni attendibili e ottimizzare l'uso delle risorse ▪ Conoscenza dei principali processi e materie specifiche ▪ Ottimale utilizzo delle risorse
<i>Problem solving e innovazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi) ▪ Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi
<i>Relazioni e comunicazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione. ▪ Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica ▪ Relazionarsi in modo costruttivo con i colleghi e con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso ▪ Cura del benessere organizzativo nei luoghi di lavoro
<i>Gestione e coordinamento obiettivo di struttura</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pianificazione e distribuzione delle attività relative all'obiettivo di struttura ▪ Coordinamento del personale e orientamento al risultato

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE EP CON RESPONSABILITA'**CAPACITÀ MANAGERIALI E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

<i>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili ▪ Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori favorendo il lavoro in team e creando un ambiente di lavoro stimolante ▪ Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. ▪ Promuovere lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo. ▪ Monitoraggio e correzione di eventuali anomalie nell'utilizzo degli istituti giuridici di presenza/assenza del personale ▪ Rispetto del Codice di Comportamento ▪ Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione
<i>Competenze professionali</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacità di fare previsioni attendibili e ottimizzare l'uso delle risorse ▪ Conoscenza dei principali processi e materie specifiche ▪ Ottimale utilizzo delle risorse
<i>Problem solving e innovazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi) ▪ Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi ▪ Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni
<i>Relazioni e comunicazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione. ▪ Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica ▪ Relazionarsi in modo costruttivo con i colleghi e con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso ▪ Cura del benessere organizzativo nei luoghi di lavoro
<i>Gestione e coordinamento obiettivo di struttura</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pianificazione e distribuzione delle attività relative all'obiettivo di struttura ▪ Coordinamento del personale e orientamento al risultato

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE EP SENZA RESPONSABILITA'**CAPACITÀ MANAGERIALI E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

<i>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e materiali disponibili ▪ Rispetto del Codice di Comportamento ▪ Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione
<i>Competenze professionali e tecniche</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoscenza dei principali processi e materie specifiche ▪ Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze
<i>Problem solving e innovazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi) ▪ Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi ▪ Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni
<i>Relazioni e comunicazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione. ▪ Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica ▪ Capacità di collaborare con il proprio responsabile e con le strutture dell'Ateneo attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali, per il raggiungimento di obiettivi comuni

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRETTORE TECNICO

CAPACITÀ TECNICHE E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

<i>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e materiali disponibili ▪ Rispetto del Codice di Comportamento ▪ Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione
<i>Competenze professionali e tecniche</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoscenza dei principali processi e materie specifiche ▪ Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze
<i>Problem solving e innovazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi) ▪ Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi ▪ Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni
<i>Relazioni e comunicazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione. ▪ Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica ▪ Capacità di collaborare con il proprio responsabile e con le strutture dell'Ateneo attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali, per il raggiungimento di obiettivi comuni

**VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE DI CATEGORIA B, C E D
AMMINISTRATIVO E TECNICO CHE SVOLTE ATTIVITÀ PRETTAMENTE DI RICERCA E/O
LEGATA A LABORATORI DIDATTICI**

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Attività lavorativa e Contributo al raggiungimento dell'obiettivo di struttura

- Livello di precisione e qualità nello svolgimento dell'attività
- Capacità di iniziativa e livello di autonomia
- Orientamento all'utenza interna ed esterna
- Flessibilità operativa e capacità di adattamento al contesto
- Contributo alle attività dell'obiettivo di struttura

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – INCARICO DI RESPONSABILE DI UNITA' FUNZIONALE A PERSONALE DI CAT. D

CAPACITÀ MANAGERIALI E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

<i>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili ▪ Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori favorendo il lavoro in team e creando un ambiente di lavoro stimolante ▪ Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. ▪ Promuovere lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo. ▪ Monitoraggio e correzione di eventuali anomalie nell'utilizzo degli istituti giuridici di presenza/assenza del personale ▪ Rispetto del Codice di Comportamento ▪ Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione
<i>Competenze professionali e tecniche</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoscenza dei principali processi e materie specifiche ▪ Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze ▪ Capacità di fare previsioni attendibili e ottimizzare l'uso delle risorse ▪ Ottimale utilizzo delle risorse
<i>Problem solving e innovazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi) ▪ Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi ▪ Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni
<i>Relazioni e comunicazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione. ▪ Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica ▪ Relazionarsi in modo costruttivo con i colleghi e con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso ▪ Cura del benessere organizzativo nei luoghi di lavoro

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – INCARICO DI FUNZIONE DI RESPONSABILITÀ A PERSONALE DI CAT. B, C, D

CAPACITÀ MANAGERIALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

<i>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e materiali disponibili ▪ Rispetto del Codice di Comportamento ▪ Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione
<i>Competenze professionali e tecniche</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoscenza dei principali processi e materie specifiche ▪ Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali
<i>Problem solving e innovazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovazione e reingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi) ▪ Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi ▪ Capacità di elaborare eventuali soluzioni correttive al variare delle condizioni
<i>Relazioni e comunicazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione. ▪ Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica ▪ Capacità di collaborare con il proprio responsabile e con le strutture dell'Ateneo attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali, per il raggiungimento di obiettivi comuni

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE – INCARICO DI FUNZIONE SPECIALISTICA A PERSONALE DI CAT. B, C, D

CAPACITÀ MANAGERIALI E COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

<i>Capacità e comportamenti organizzativi e gestionali</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacità di realizzare le prestazioni assegnate con attenzione e precisione, nel rispetto dei tempi e delle scadenze ▪ Rispetto del Codice di Comportamento ▪ Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione
<i>Competenze professionali e tecniche</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoscenza dei principali processi e materie specifiche ▪ Capacità di ampliare e approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali ▪ Capacità di impostare il proprio lavoro in modo da massimizzare la qualità del servizio
<i>Innovazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi)
<i>Relazioni e comunicazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione. ▪ Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica ▪ Capacità di collaborare con il proprio responsabile e con le strutture dell'Ateneo attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali, per il raggiungimento di obiettivi comuni

APPENDICE 2: PROCESSO DI RILEVAZIONE CAMPIONARIA DELLE OPINIONI DEGLI STUDENTI SUI SERVIZI

Nell’ottica di garantire un’opportuna rappresentatività del collettivo dei partecipanti, e per non gravare eccessivamente la popolazione studentesca con l’erogazione di eccessive indagini, è stato adottato per la prima volta un metodo di campionatura relativamente alle indagini rivolte nel 2019 agli studenti, pari a n. 53.277 per l’a.a. 2018/19 (Indagini descritte nei punti 3-4 e 7 della tabella precedentemente proposta alle pagg. 21-23).

Dal punto di vista metodologico, si è provveduto in primo luogo ad estrarre un campione (circa il 18% della popolazione) per destinarlo dell’ **indagine “Good Practice”**; all’interno del questionario “Good Practice” esiste una suddivisione fra studenti del I anno e degli anni successivi, data proprio dalla struttura dello stesso. La modalità di campionamento è stata scelta da un gruppo di lavoro che coinvolge personale Dirigente e docenti esperti in materie statistiche; la soluzione prospettata si avvale dell’utilizzo di un meccanismo di *stratificazione della popolazione*, che aumenta la probabilità di ottenere un campione con caratteristiche simili a quelle della totalità, con notevoli vantaggi in termini di precisione delle stime. Lo schema di campionamento utilizzato è quindi di tipo stratificato per tipologia di corso di studi (L, LM, LMCU) all’interno delle Strutture; tale schema garantisce che i valori stimati abbiano un errore massimo pari a 2 decimi di punto rispetto al valore ottenuto dal 95% della popolazione complessiva.

I restanti (circa l’82% della popolazione) sono stati suddivisi in due parti, di uguale numerosità, a ciascuna delle quali è stata somministrata la metà delle domande del questionario **dell’ indagine sulla “Valutazione dei servizi di supporto agli studenti”**. Con questo sistema sono state sottoposte allo studente un numero ristretto di domande, cui rispondere più velocemente e accuratamente.

Per entrambe le indagini, al momento dell’accesso ai servizi *on line* ove lo studente svolge le proprie operazioni di carriera, scatta l’invito alla compilazione; l’obbligatorietà di risposta è garantita introducendo un sistema mirato di avvisi e *banner*, ed eventuali vincoli temporanei d’impiego, reindirizzandolo alla compilazione dei due questionari “Good Practice” (se appartenenti al campione individuato) o di “Valutazione dei servizi di supporto agli studenti”. Pertanto, gli studenti estratti riceveranno un invito ripetuto alla compilazione del questionario di pertinenza, con un blocco provvisorio nell’accesso ai servizi e una scansione che prevede l’eventuale rafforzamento dell’obbligo di partecipazione agli accessi successivi.

Il campione complessivo, dell’indagine n. 3-4 della Tabella riassuntiva, è pari a 8.936 unità. Nel caso in cui tale numero dovesse subire una decurtazione a causa del mancato accesso degli studenti ai servizi *on-line* nel periodo di erogazione dell’indagine, l’Amministrazione si riserva, come meccanismo di salvaguardia, di procedere a ulteriori inviti per la compilazione facoltativa, così da mantenere il numero di rispondenti pari a quanto previsto, sempre mediante l’utilizzo del meccanismo di *stratificazione della popolazione*.