



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

*(ai sensi dell'art.7 del Decreto Legislativo n. 150 del 27/10/2010)*

-----  
Definito dal Nucleo di Valutazione di Ateneo

Aprile 2011  
-----

## INDICE

<b>1. Introduzione e principi di riferimento</b>	3
<b>2. Descrizione del sistema</b>	6
2.1. Sintetica descrizione delle caratteristiche distintive dell'organizzazione	6
2.2. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa	10
2.3. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale	13
2.4. Modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del sistema e della sua applicazione	20
2.5. Modalità con le quali si intendono realizzare indagini sul personale dipendente volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale	20
2.6. Modalità con le quali l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane	21
2.7. Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del sistema	21
<b>3. Processo</b>	22
3.1. Fasi	22
3.2. Tempi	22
3.3. Modalità	22
<b>4. Soggetti e responsabilità</b>	24
<b>5. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa</b>	26
<b>6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti</b>	27
<b>7. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio</b>	29

## 1. INTRODUZIONE E PRINCIPI DI RIFERIMENTO

Il documento elaborato rappresenta il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università degli Studi di Padova, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

L'applicazione del D.Lgs. 150/2009 presenta per le università diversi nodi critici. La norma riguarda, in linea di principio, tutte le pubbliche amministrazioni, ma fa riferimento essenzialmente al personale contrattualizzato. Le università, però, proprio per le proprie specificità, sono caratterizzate da attività accademiche svolte da personale in regime di diritto pubblico e attività tecnico-amministrative svolte da personale in regime di diritto privato. Inoltre, vede già presenti e attive norme speciali concernenti la programmazione e gli organismi di valutazione. Di questo ha preso atto la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT) che, con delibera n. 9 del 12 marzo 2010, si è pronunciata proprio in tema di applicabilità del D.Lgs. 150/2009 alle università, esprimendo l'avviso che:

- le università non siano tenute ad istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV);
- l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione (ai sensi della L. 537/1993, come integrata e modificata dalla L. 370/1999);
- le università siano destinatarie della nuova disciplina dettata dal D.Lgs. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Si evidenzia, inoltre, che lo stesso decreto legislativo prevede:

- l'emanazione di un DPCM ad hoc per il personale della Scuola e degli Enti di Ricerca per quanto concerne limiti e modalità di applicazione dei Titoli II (Misurazione, valutazione e trasparenza della performance) e III (Trasparenza e rendicontazione della performance);
- il raccordo con le esistenti Agenzie di valutazione - nel caso specifico l'ANVUR - richiede, a sua volta, l'emanazione di ulteriori DPCM;
- le università sono in molti casi già dotate di strumenti di programmazione, controllo e valutazione.

Inoltre, l'art. 2, punto r), della Legge 30 dicembre 2010 n. 240 (Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario) ha ulteriormente specificato che al Nucleo di Valutazione vengano attribuite, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è lo strumento con cui, in base all'art. 7 comma 1 del decreto, le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Il Sistema individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con il sistema per il controllo di gestione;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Nella predisposizione del modello ci si deve attenere al Decreto, ed in particolare a quanto previsto dai seguenti articoli:

- artt. 4 e 5 per quanto attiene rispettivamente al Ciclo di gestione della performance e all'individuazione degli obiettivi e degli indicatori;
- artt. 8 e 9 che definiscono rispettivamente gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- art. 10 che impone alle amministrazioni pubbliche la redazione:
  - a preventivo ed entro il 31 gennaio, art. 10 comma a), " ... il documento programmatico triennale, denominato Piano della Performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori";
  - a consuntivo, come previsto dall'art. 10 comma b), " ... un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato Relazione sulla performance che evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti e il bilancio di genere realizzato".

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;
- 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 esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

I sistemi di gestione delle performance nelle amministrazioni pubbliche devono:

- rappresentare in modo integrato, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi di performance, al relativo conseguimento e all'assolvimento degli obblighi di trasparenza relativamente alla performance attesa e realizzata.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance deve essere definito, in sede di prima applicazione del Decreto, dall'OIV – nel caso delle Università, il Nucleo di Valutazione – e successivamente adottato dal Consiglio d'Amministrazione.

La funzione di misurazione e valutazione della performance, in conformità agli artt. 7 e 9 del Decreto, è, quindi, svolta:

- dal Nucleo di Valutazione che, con il supporto della struttura tecnica permanente di cui all'art. 14 del decreto, monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza ed integrità; esercita le attività di controllo strategico; propone la valutazione annuale dei dirigenti di vertice; valuta la performance generale di Ateneo;
- dai Dirigenti dell'Università e dai Responsabili delle Strutture (Direttori, Presidi, Capi Servizio), e in particolare:
  1. dal Direttore Amministrativo, che provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti e del personale tecnico-amministrativo responsabile di unità organizzativa in staff;
  2. dai Dirigenti e dai Responsabili delle Strutture di Ateneo, che provvedono alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale loro assegnato, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree, nonché della corresponsione delle indennità di risultato e dei premi incentivanti.

Da segnalare, in merito al punto 2, che la Delibera n. 122/2010 della CiVIT in tema di misurazione e valutazione della performance nelle amministrazioni con personale contrattualizzato e non contrattualizzato ha definito, nelle amministrazioni caratterizzate dalla presenza di personale contrattualizzato e non contrattualizzato, che:

- a) la misurazione e valutazione della performance organizzativa deve essere operata senza alcuna eccezione;
- b) la misurazione e valutazione della performance individuale del personale contrattualizzato deve essere svolta dal responsabile della unità organizzativa, anche se parte di un rapporto non contrattualizzato;
- c) il responsabile dell'unità organizzativa parte di un rapporto contrattualizzato può operare la valutazione del personale non contrattualizzato, ma in applicazione dei criteri previsti per il rapporto non contrattualizzato.

## 2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### 2.1. Sintetica descrizione delle caratteristiche distintive dell'organizzazione

Padova è sede principale dell'Università degli Studi di Padova, fondata nel 1222 da un gruppo di studenti e professori che migrarono dall'Università di Bologna alla ricerca di una maggiore libertà accademica, ed è fra le più note università in Italia e fra le più antiche al mondo.

Dal Quattrocento al Seicento, l'Università diviene un centro di studio e ricerca internazionale, grazie alla relativa libertà e indipendenza garantita dalla Repubblica di Venezia, della quale Padova viene a costituire il centro culturale, grazie anche alla potenza economica e politica della Serenissima stessa. È in quest'epoca aurea che l'Università adotta il motto: *Universa Universis Patavina Libertas* e diviene il principale centro scientifico d'Europa. Il 23 gennaio 1584 viene inaugurato da Girolamo Fabrici d'Acquapendente il teatro anatomico, il primo del genere al mondo. È in questa struttura che, grazie al lavoro di medici celebri come Giovanni Battista Morgagni, si fonda in Europa l'insegnamento della moderna patologia. Tra il 1592 ed il 1610 insegnò a Padova Galileo Galilei che, anche dopo il suo ritorno in Toscana e l'abbandono del mondo accademico, lascerà dietro di sé una grande influenza nella metodologia di ricerca nelle discipline scientifiche e naturalistiche. Dopo l'Unità d'Italia, alle quattro Facoltà (Lettere e Filosofia, Scienze MMFFNN, Medicina e Chirurgia, Giurisprudenza) si aggiungono le Facoltà di Ingegneria (1876), Farmacia (1933), Scienze Politiche (1933) e all'inizio del XX secolo la scuola matematica patavina si configura come una delle più importanti d'Europa. Nel dopoguerra, si sviluppano le Facoltà di Agraria (1946), Magistero (1950), Statistica (1968), Psicologia (1991), Veterinaria (1992) ed Economia (1993).

A partire dagli anni Novanta, l'Università di Padova ha esteso le sue attività sul territorio regionale: nel 1990 è stato istituito il Corso di laurea in Ingegneria Gestionale a Vicenza e sono nati i corsi estivi a Bressanone; nel 1995 è stato aperto il centro di Agripolis a Legnaro dove hanno sede le Facoltà di Agraria e Medicina Veterinaria. Altri corsi sono stati attivati a Rovigo, Treviso, Feltre, Castelfranco Veneto, Conegliano, Chioggia e Asiago. I recenti cambiamenti avvenuti nella legislazione nazionale hanno aperto la strada verso una maggiore autonomia per le università Italiane e Padova ha adottato un proprio statuto.

Le strutture didattiche dell'Università sono attualmente le Facoltà, che si articolano in Corsi di laurea e di laurea magistrale. Alle Facoltà afferiscono di norma le Scuole di specializzazione, i Master e i Corsi di perfezionamento scientifico e di alta formazione permanente e ricorrente.

Le Facoltà dell'Ateneo sono attualmente 13: Agraria, Economia, Farmacia, Giurisprudenza, Ingegneria, Lettere e Filosofia, Medicina e Chirurgia, Medicina Veterinaria, Psicologia, Scienze della Formazione, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali, Scienze Politiche, Scienze Statistiche.

Nello specifico, l'Università di Padova conta circa 61.000 studenti iscritti. L'orizzonte formativo che l'Ateneo presenta, per l'a.a. 2009/2010, è articolato in 87 Corsi di laurea, 78 Corsi di laurea magistrale o specialistica, 11 Corsi di laurea magistrale a ciclo unico. Inoltre, l'offerta formativa è arricchita da 58 Master, 28 Corsi di perfezionamento, 116 Corsi di specializzazione e 103 Corsi di dottorato di ricerca, organizzati in 35 Scuole.

Accanto a Padova, dove si tiene la grande maggioranza degli insegnamenti, sedi distaccate sono presenti in varie province del Veneto, assicurando così una diffusa presenza sul territorio in particolare: Treviso, Vicenza, Venezia, Rovigo e Belluno. Inoltre l'Ateneo offre ai propri studenti la possibilità di seguire alcuni corsi nel periodo estivo a Bressanone (BZ).

Nell'Università è istituita anche la Scuola Galileiana di Studi Superiori, costituita nel 2004 nell'ambito di una collaborazione tra l'Ateneo e la Scuola Normale di Pisa, strutturata su due classi: Scienze Morali e Scienze Naturali. La Scuola, aperta agli studenti di tutte le Facoltà dell'Ateneo,

offre cinque anni di università d'eccellenza, con un percorso che comprende laurea triennale e laurea magistrale, seminari e corsi integrativi tenuti da docenti di prestigio internazionale, professori e tutori dedicati a speciali attività di formazione e orientamento.

I Dipartimenti sono le strutture dell'Università deputate all'organizzazione della ricerca e, in concorso con le Scuole di Dottorato ed in collaborazione con le Facoltà, della formazione alla ricerca. Attualmente i dipartimenti dell'Ateneo sono 65.

Inoltre, sono presenti 46 Centri Interdipartimentali di servizi e di ricerca di cui 20 a gestione autonoma.

Nell'Ateneo di Padova le persone impegnate a tempo indeterminato (docenti, tecnico-amministrativi e collaboratori linguistici) nelle diverse attività di ricerca, didattica e attività amministrativa e di supporto ammontano a 4.538 (dati al 31.12.2009), suddivise in:

- 2.319 docenti;
- 2.182 tecnico-amministrativi;
- 37 collaboratori linguistici.

Risultano inoltre attive, con altre tipologie di rapporto, 5.352 persone, così rappresentate:

- 1.174 docenti a contratto;
- 622 assegnisti;
- 1.604 dottorandi;
- 1.307 specializzandi medici;
- 118 tecnico-amministrativi a tempo determinato;
- 5 collaboratori di ricerca;
- 521 collaboratori coordinati e continuativi.

La gestione dell'Ateneo è affidata all'Amministrazione Centrale, il cui assetto organizzativo è tuttora in fase di revisione.

L'Amministrazione Centrale dell'Università è ordinata alla realizzazione dei compiti dell'Ateneo nel suo complesso, sul piano della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa secondo gli obiettivi e i programmi definiti dagli organi di governo, nonché alla promozione e al sostegno dell'attività scientifica e didattica delle Strutture.

L'attuale assetto prevede la presenza del Direttore Amministrativo e di otto Aree Dirigenziali. In particolare al Direttore Amministrativo è affidato il compito di dare esecuzione alle delibere e alle direttive degli organi di governo dell'Ateneo per assicurare l'organizzazione e il buon funzionamento dell'Amministrazione Centrale e di esercitare un'attività di direzione e controllo nei confronti del personale tecnico amministrativo.

In particolare, l'Amministrazione Centrale è strutturata così come descritto nella Tabella 1.

TABELLA 1. Descrizione di Aree e Servizi dell'Amministrazione Centrale al 31/03/2010

AREE ORGANIZZATIVE	SERVIZI
Direzione Amministrativa	Servizio Auditing interno
	Servizio Cerimoniale e manifestazioni
	Servizio Contratti e convenzioni
	Servizio Dei rapporti con il servizio sanitario regionale
	Servizio Legale
	Servizio Logistica
	Servizio Prevenzione, protezione, ambiente e sicurezza
	Servizio Regolamento didattico di ateneo e certificazione dell'offerta formativa

	Servizio Relazioni pubbliche
	Servizio Relazioni sindacali
	Servizio Segreteria del Rettore, dei Prorettori e dei Delegati
	Servizio Segreteria della Direzione amministrativa e organi collegiali
	Servizio Statuto e regolamenti
	Servizio Studi e divulgazione normativa
	Servizio Ufficio stampa
	Servizio Urp ateneo e international welcome office
Area Acquisti e Gestione Patrimonio Immobiliare	
	Servizio Acquisti
	Servizio Gare e appalti
	Servizio Gestione servizi generali
	Servizio Manutenzione
Area Archivio Generale di Ateneo	
	Servizio Archivio generale di ateneo
Area Didattica e Servizi agli Studenti	
	Servizio Diritto allo studio
	Servizio Disabilita'
	Servizio Formazione post-Lauream
	Servizio Nuovo sistema informativo studenti
	Servizio Orientamento
	Servizio Segreterie studenti
	Servizio Stage e mondo del lavoro
	Servizio Studi statistici
Area Edilizia	
	Servizio Gestione commesse edilizie
	Servizio Progettazione e sviluppo edilizio
Area Finanza, Programmazione e Controllo	
	Servizio Bilancio e contabilita' amministrazione centrale
	Servizio Bilancio strutture
	Servizio Controllo di gestione
	Servizio Coordinamento fiscale e iva
	Servizio Patrimonio mobiliare e librario
	Servizio Sportello rapporti strutture
Area Organizzazione e Personale	
	Servizio Aggiornamento e qualificazione
	Servizio Amministrazione del personale
	Servizio Carriere personale tecnico amministrativo
	Servizio Concorsi e carriere docenti



	Servizio Formazione manageriale e sviluppo risorse umane
	Servizio Gestione servizio civile e valutazione
	Servizio Iniziative e attivita' sociali
	Servizio Organizzazione
	Servizio Pensioni
Area Relazioni Internazionali	
	Servizio Relazioni internazionali
	Servizio Ricerca internazionale
Area Ricerca e trasferimento di tecnologia	
	Servizio Formazione alla ricerca
	Servizio Ricerca
	Servizio Ricerca finanziamenti strutturali
	Servizio Supporto osservatorio ricerca
	Servizio Sviluppo progetti di integrazione con istituzioni pubbliche ed enti privati
	Servizio Trasferimento di tecnologia

Da sottolineare che l'applicazione della L. 240/10 e il recepimento delle numerose nuove disposizioni contenute nella legge imporranno all'Ateneo profonde revisioni nell'organizzazione delle proprie strutture e nell'assetto degli organi di governo dell'Ateneo nonché cambiamenti consistenti nelle politiche di gestione delle proprie risorse (umane, finanziarie, strumentali).

## 2.2. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Nel contesto di sviluppo del Sistema Universitario e con riferimento ai contenuti della Riforma Brunetta, l'Università degli Studi di Padova, ha partecipato ad un gruppo di lavoro coordinato dalla SUM – Scuola di Management per le Università e gli Enti di Ricerca – del MIP - Politecnico di Milano, che ha svolto, nel corso del 2010, un progetto di *action-learning*, a cui hanno preso parte 28 atenei orientati a cogliere l'occasione dell'emanazione del D.Lgs. 150/09 come opportunità per approfondire la riflessione sugli aspetti organizzativi e gestionali e per reimpostare un percorso di misurazione e valutazione della performance.

Il progetto, in una prima fase, prevedeva la realizzazione di un *check-up* dei sistemi di programmazione, controllo e valutazione per mettere in evidenza i punti di forza e di debolezza dell'attuale struttura dell'Ateneo e per individuare le priorità di intervento. Attraverso il *check-up* è stato possibile per l'Ateneo, secondo la metodologia di un'autovalutazione "guidata":

- a. individuare il punto di partenza per la definizione del proprio Piano della Performance, sulla base dello stato dei sistemi;
- b. evidenziare le precondizioni per l'utilizzo dei sistemi di valutazione delle prestazioni;
- c. effettuare un primo e provvisorio *benchmarking* degli enti, rilevando e condividendo *best-practice* e criticità;
- d. individuare le azioni di miglioramento dei sistemi e, dunque, le soluzioni appropriate secondo il grado di sviluppo evidenziato.

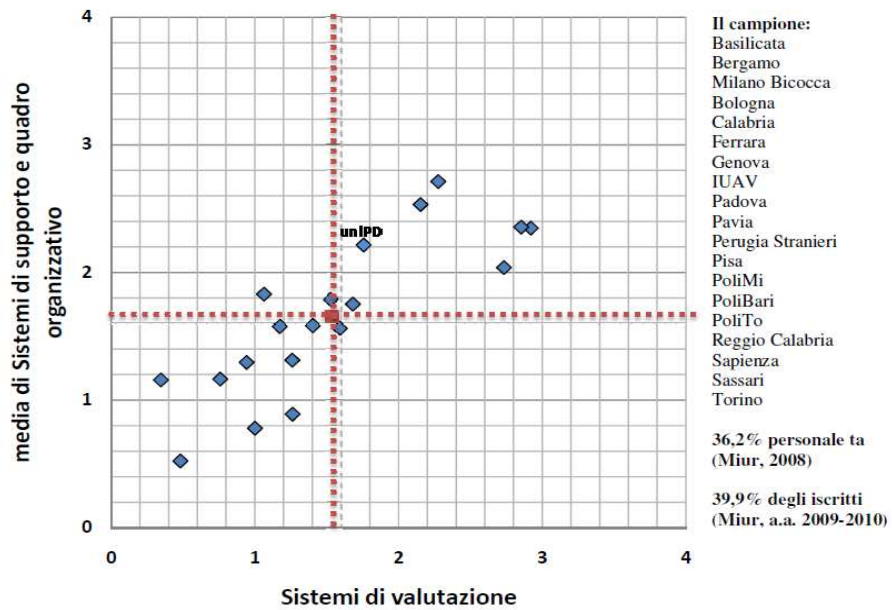
Nella seconda fase del progetto è stata prevista la definizione di una proposta di stesura condivisa di Piano della Performance dell'amministrazione universitaria, che contemplava la predisposizione di una mappa delle responsabilità, l'identificazione di un ampio gruppo di indicatori per la misurazione della performance organizzativa e individuale e lo sviluppo dei sistemi di programmazione e controllo.

Gli "elementi", su cui il questionario relativo al *check-up* organizzativo ha dato delle indicazioni, sono:

1. **Quadro e raccordo organizzativo:** l'organizzazione ha stabilito le responsabilità ed il quadro organizzativo di riferimento per la gestione ed assicura il raccordo operativo tra programmazione generale sistema di valutazione del personale.
2. **Sistemi di supporto:** l'organizzazione è dotata di un sistema di misura delle prestazioni in grado di fornire una rendicontazione sistematica dei risultati e individua tempestivamente i miglioramenti e i cambiamenti da apportare all'organizzazione.
3. **Gestione del personale, valutazione delle posizioni e formazione:** l'organizzazione si è dotata di un quadro sistematico di riferimento per la gestione del personale secondo criteri di eticità e di regolarità e stabilisce i requisiti culturali e professionali (le competenze richieste) per ciascun operatore.
4. **Il sistema di valutazione per il personale dirigente:** il sistema di valutazione e di premi riconosce e valorizza la professionalità ed il merito dei dirigenti.
5. **Il sistema di valutazione per il personale senza responsabilità dirigenziali:** il sistema di valutazione e di premi riconosce e valorizza la professionalità ed il merito del personale.
6. **Trasparenza e consistenza del sistema:** l'ente assicura la trasparenza e l'imparzialità del sistema di valutazione della performance anche attraverso l'indipendenza dell'organo di valutazione.

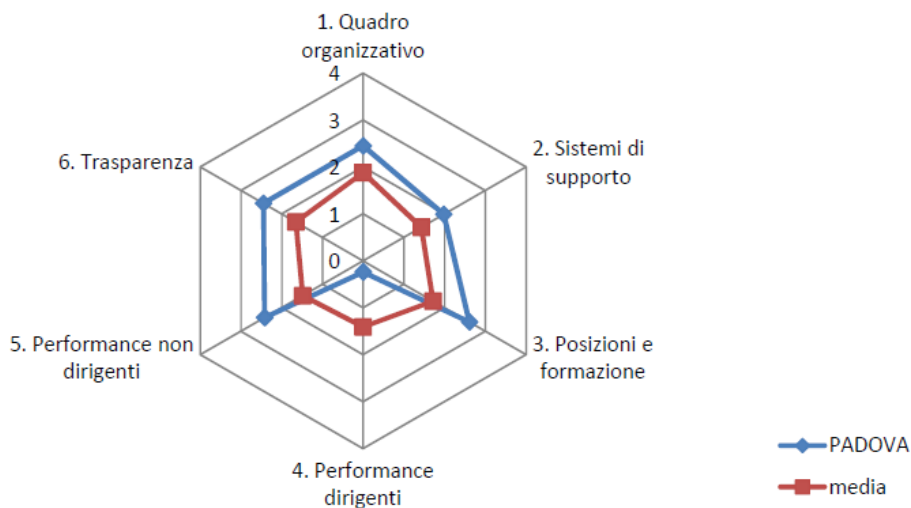
Per quanto riguarda i risultati del *check-up*, è stato possibile ottenere l'evidenza di una certa "posizione" dell'Ateneo nell'ambito del gruppo (Grafici 1 e 2), che rappresentano il punto di partenza per impostare i futuri piani di miglioramento.

GRAFICO 1. Descrizione dei risultati del *check-up* organizzativo.



Il seguente grafico (Grafico 2) mette in evidenza il fatto che l'Ateneo ha una performance superiore alla media su tutti i punti ad eccezione di carenze evidenziate nell'impostazione del sistema di valutazione dei dirigenti della valutazione della performance dei dirigenti.

GRAFICO 2. Collocazione dell'Ateneo di Padova in base ai risultati del *check up* organizzativo.



A partire da questi risultati, le indicazioni suggerite dal coordinamento del MIP - Politecnico di Milano per l'Ateneo di Padova sono le seguenti:

- *“ per il gruppo B (di cui Padova fa parte) la priorità sembra invece quella di puntare sul consolidamento e sullo sviluppo delle precondizioni organizzative e tecnologiche finalizzate al conseguente e contestuale miglioramento degli attuali sistemi di valutazione.....*
- *Sistema organizzativo e sistemi di supporto si qualificano quali precondizioni essenziali al buon funzionamento dei sistemi di valutazione.*
- *Ad esempio, un buon sistema di valutazione delle performance dei dipendenti deve necessariamente essere affiancato tra l'altro, oltre che dalla definizione dei ruoli all'interno dell'organizzazione e dei comportamenti organizzativi collegati al ruolo, ad un solido sistema di misurazione della performance di ateneo e all'efficace funzionamento del controllo di gestione”*

In relazione al lavoro effettuato con il MIP nella seconda fase dell'*action-learning*, l'Università degli Studi di Padova ha delineato la propria **Mappa delle responsabilità** dell'Amministrazione Centrale per individuare le unità organizzative responsabili delle attività/processi.

Costruire la Mappa delle responsabilità all'interno delle Aree dell'Università degli Studi di Padova ha significato individuare per ciascuna area di competenza, l'attribuzione di responsabilità diretta rispetto a specifiche attività/processi e un'attribuzione di responsabilità indiretta o contributiva nello svolgimento degli stessi.

Nella predisposizione della Mappa, sono state preliminarmente definite le seguenti variabili:

- le strutture (Aree e/o Servizi dell'Amministrazione Centrale) di responsabilità ed il livello di relazione fra le stesse strutture coinvolte nel processo (es. livello I: Aree, livello II: Servizi che afferiscono all'Area);
- i nominativi dei responsabili delle Aree e/o dei Servizi definiti;
- i processi e le attività connesse ai processi.

La Mappa delle responsabilità sarà inserita all'interno del Piano della Performance.

Grazie a questa mappatura delle responsabilità, ad ogni unità organizzativa verranno collegati, pertanto, obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici definiti, e specifici risultati da raggiungere. Il raggiungimento dei risultati potrà, inoltre, essere misurato e valutato da specifici e adeguati indicatori di *performance*.

Il passo successivo alla mappatura delle responsabilità è stata una prima definizione dei possibili indicatori di performance da utilizzare, associati ad ogni Area dirigenziale. In questa fase la riflessione si è concentrata sulle tipologie di indicatori proposti dal gruppo di lavoro MIP Politecnico di Milano e sui tipi di risultati che tali indicatori sono destinati a misurare. Lo scopo era di ottenere un gruppo di indicatori (circa un centinaio) significativi e misurabili, e quindi in grado di rappresentare in modo adeguato il raggiungimento dei risultati obiettivo sia con riferimento alla performance organizzativa sia con riferimento alla performance individuale. La prospettiva è comunque quella triennale, in coerenza con il Piano: gli indicatori definiti dall'Ateneo e per i quali è stata sperimentata una prima misurazione con dati riferiti all'anno 2009, rappresentano una base di partenza per le decisioni che saranno oggetto del Piano della Performance dell'Ateneo e per future riflessioni e revisioni degli obiettivi.

Il gruppo di indicatori rispetto al quale l'Ateneo ha effettuato la selezione rappresentano i seguenti tipi di misura:

- Efficacia oggettiva
- Efficacia percepita
- Efficienza
- Equità
- Impatto
- Rischio

- Stato risorse

Dopo aver individuato la tipologia di indicatore da associare a ciascuna Area e/o Servizio dell'Amministrazione Centrale, è stata fatta un'ulteriore analisi che ha avuto lo scopo di determinare, sia rispetto alle Aree indagate sia rispetto ai Servizi in Staff alla Direzione Amministrativa, la quantità e la tipologia di misurazione degli indicatori presenti .

La prima misurazione del gruppo di 108 indicatori ha una valenza sperimentale e costituisce la base per una prima valutazione del *target* di riferimento per i prossimi anni e serve per un approfondimento relativo alla scelta degli indicatori più adeguati, anche per la misurazione e valutazione della performance individuale. Da tale analisi, unitamente ai risultati del calcolo, si ottiene una fotografia che mette in risalto alcuni aspetti:

- quante e quali Aree presentano un maggiore numero di indicatori calcolabili;
- quante e quali Aree sono sprovviste di indicatori;
- quale tipologia di indicatore è prevalente e/o carente per l'Area indagata.

Il perfezionamento delle fasi di mappatura delle responsabilità e degli indicatori di performance organizzativa saranno oggetto di analisi nel momento di revisione, possibilmente semestrale, del Piano della Performance.

Il Piano della Performance dell'Ateneo di Padova verrà, quindi, costruito sulla base della metodologia sopra descritta, sviluppando un processo che a partire dagli obiettivi strategici, definiti sulla base delle aree individuate dalla catena del valore (Ricerca, Didattica, Sostenibilità dei sistemi e delle infrastrutture, Internazionalizzazione), individui obiettivi operativi da assegnare ai dirigenti e preveda il monitoraggio del raggiungimento dei risultati attraverso l'utilizzo di indicatori che consentano di valutare le dimensioni di efficacia, efficienza, equità, impatto, stato risorse e livello di rischio. Nel Piano stesso si dovrà tenere conto di quelli che sono stati individuati come punti deboli dei sistemi di supporto individuando piani di miglioramento.

### **2.3. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale**

Questa sezione del Sistema di Misurazione e Valutazione riguarda la valutazione delle prestazioni, in particolare il processo di attribuzione degli obiettivi al personale, il sistema di misura e gli indicatori a supporto della valutazione.

Nello specifico, fa riferimento a quanto contenuto nell'art. 9 del D.Lgs. 150/2009 relativo a "Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale", che, nei commi 1 e 2, recita:

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 è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla 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.

In linea con quanto indicato dalla norma, il modello di riferimento per l'Ateneo di Padova per i dirigenti e per il personale con responsabilità prende in considerazione, accanto ai risultati individuali, anche i risultati dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità e la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e i comportamenti organizzativi; per il restante personale, prende in considerazione i risultati individuali, la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e le competenze dimostrate.

Il modello è in via di definizione e dovrebbe consentire la messa a punto di un sistema che consenta di valutare il personale con responsabilità riconosciute (Direttore Generale e Dirigenti nel 2011; Capi Servizio e Personale con indennità di responsabilità nel 2012) sul contributo ai risultati globali dell'amministrazione, su quelli della propria unità organizzativa e sui comportamenti organizzativi. Per il restante personale, invece, la valutazione andrà a regime entro il 2013.

La definizione del modello di riferimento è il frutto di un lavoro interateneo avviato nel 2010. In effetti, proprio nel corso dell'anno in oggetto si è costituito un Gruppo di lavoro interateneo che si è occupato di Performance Management (PM), all'interno di un progetto più ampio definito Progetto Ev&ReSt, promosso da CODAU e supportato metodologicamente e operativamente dalla Next Consulting spa di Milano. Il Progetto PM è andato a raccordarsi anche con metodologie e strumenti, già da tempo utilizzati dall'Ateneo, per la *Job evaluation* (Valutazione delle posizioni).

Il progetto ha operato ed opera tuttora attraverso:

- un Gruppo di Lavoro – con rappresentanti di circa 15 università - che valida le proposte e attuerà la fase sperimentale nel corso del 2011;
- una Commissione Tecnica ristretta – con rappresentanti di 6 università fra le quali l'Ateneo di Padova, oltre al Politecnico di Milano, Università Ca' Foscari, Università dell'Insubria, Università della Calabria e Università di Pavia - che ha sviluppato le proposte e attuerà la prima fase sperimentale;
- il CODAU, che ha assicurato e assicura il coordinamento e la formalizzazione dei documenti di lavoro e finali e che cura l'integrazione di questo progetto con altri progetti in corso su temi collegati (principalmente con quello sul piano di performance di ateneo "Progetto Brunetta" del MIP).

Gli obiettivi specifici di questo progetto sono:

- sviluppare, in modo condiviso e coerente con il sistema professionale già definito, e mettere a disposizione modelli e strumenti per la valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo degli atenei (D.Lgs. 150/2009);
- sviluppare, analogamente, un modello base di raccordo tra performance e retribuzione.

Ogni ateneo partecipante al Gruppo di Lavoro ha potuto utilizzare al proprio interno i seguenti *output*:

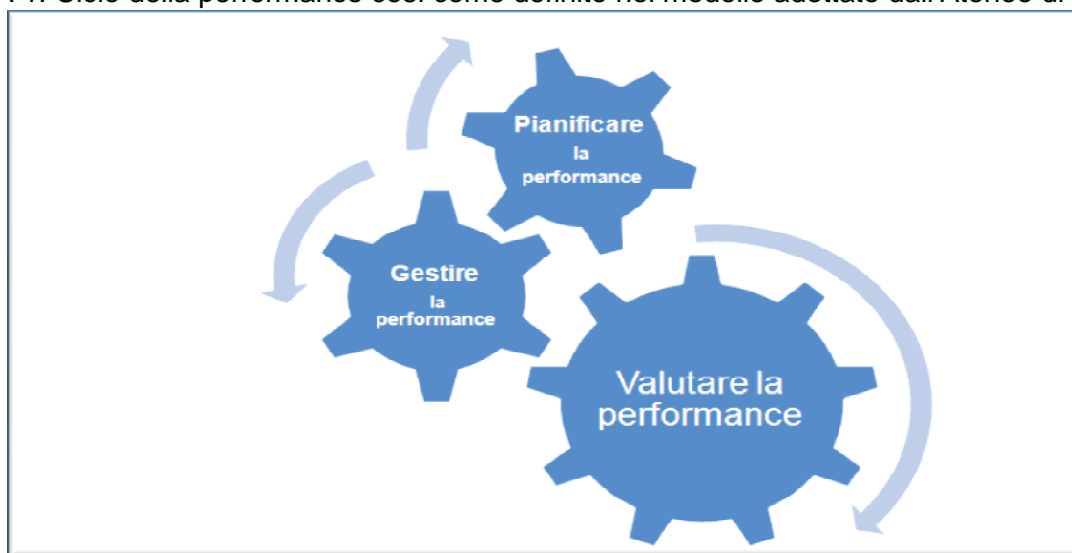
- una struttura-tipo di scheda per assegnare obiettivi e *target*, e per valutare successivamente la performance (attraverso una metrica di valutazione comune) per le figure di responsabili;
- un manuale con raccomandazioni e suggerimenti per gestire il processo di assegnazione degli obiettivi e dei target ai responsabili;
- schede-obiettivi di riferimento per 44 ruoli correlati al sistema professionale e presenti in linea di massima in tutte le realtà universitarie;
- un manuale con raccomandazioni e suggerimenti per gestire il raccordo performance-retribuzione per le figure di responsabili e per il resto del personale.

L'attività di sperimentazione in ogni singolo ateneo partecipante, compreso l'Ateneo di Padova, prevede di:

- adattare i modelli alle specificità di ateneo;
- condividere il sistema con i decisori;
- estendere le "schede-obiettivi" agli ulteriori eventuali ruoli di responsabili presenti in Ateneo, specifici della realtà di ciascun Ateneo e pertanto non considerati nel lavoro di Commissione Tecnica in quanto fuori dalle posizioni organizzative *standard*;
- stabilire i livelli di prestazione attesa per i responsabili (livello *target* di prestazione attesa, livello minimo e livello di eccellenza nel raggiungimento dei risultati);
- dettagliare il modello di valutazione della performance per il resto del personale gestito sulla base delle competenze (e non gestito con il sistema "obiettivi");
- dettagliare il piano retributivo collegato alla performance;
- predisporre la documentazione e attuare il necessario programma di comunicazione ai partecipanti al piano;
- avviare sperimentalmente il piano 2011, gestirlo e redigerne il consuntivo.

Nel modello viene posta l'attenzione sulla necessità di prevedere un ciclo sulla base dello schema illustrato nella Figura 1.

FIGURA 1. Ciclo della performance così come definito nel modello adottato dall'Ateneo di Padova.



Nel Gruppo di Lavoro si è convenuto che la performance individuale deve essere pianificata e valutata:

- in base ai risultati individuali e a quelli del settore di appartenenza rispetto ad obiettivi predefiniti – nel caso di figure di "Responsabili";
- in base alle competenze espresse rispetto a un modello prestabilito nonché in base ai risultati del settore di appartenenza – per il restante personale.

Per quanto riguarda l'individuazione degli obiettivi si è adottata la metodologia della Balanced ScoreCard (BSC), l'approccio più avanzato al riguardo e già adottato con successo da organizzazioni nazionali e da università estere.

Nel modello della BSC la pianificazione degli obiettivi avviene a partire dalla *vision* e dalla strategia della singola organizzazione (università) secondo quattro prospettive integrate (Figura 2).

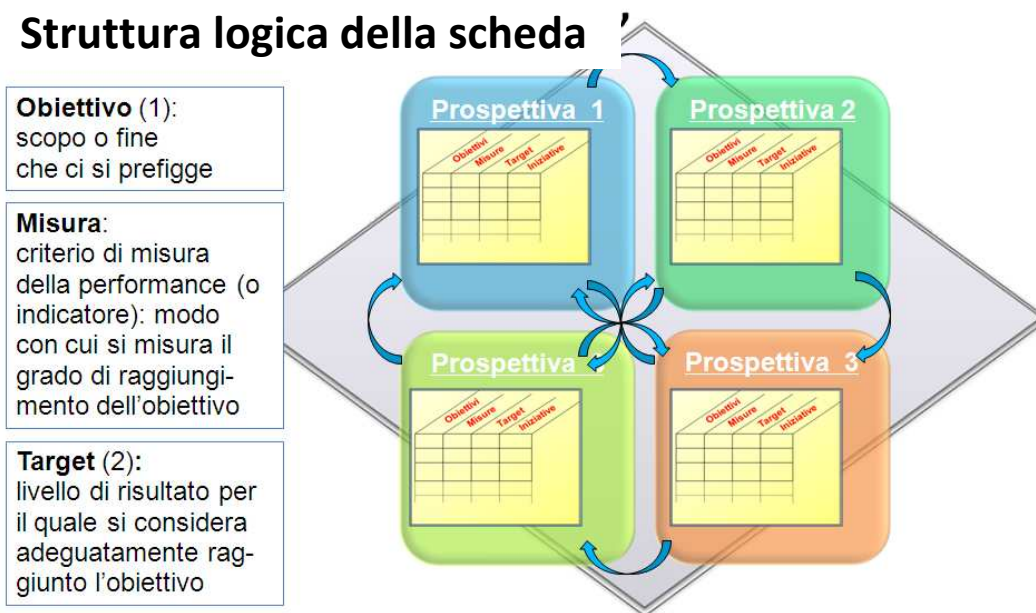
FIGURA 2. Modello della BSC e prospettive di riferimento.



Ogni posizione di responsabile ha, secondo questa metodologia, una scheda che specifica obiettivi, criteri di misura, *target* e principali iniziative (in genere in un documento allegato alla scheda) secondo lo schema della Figura 3. Lo sviluppo delle schede segue una logica del tipo “*top down*” (dall’Ateneo, alla Direzione Amministrativa, alle diverse Aree organizzative a ai diversi Servizi) e deve garantire la coerenza verticale e orizzontale degli obiettivi secondo una logica “a cascata”.

Nel primo anno di applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sarà importante definire le modalità di valutazione delle figure “apicali” delle strutture decentrate anche in considerazione dei cambiamenti in atto nell’articolazione della struttura organizzativa complessiva dell’Ateneo.

FIGURA 3. Struttura della scheda obiettivi nel modello BSC.





La BSC è un approccio avanzato che porta l'organizzazione a sviluppare un'elevata capacità di pianificare e tenere sotto controllo molte variabili importanti, anche sotto il profilo della comprensione delle loro interrelazioni.

L'esperienza insegna che una piena implementazione del metodo della BSC, in un'organizzazione già ben abituata a pianificare/misurare le variabili economico-finanziarie, richiede un ciclo di apprendimento e rodaggio di circa tre anni. Pertanto, nell'Ateneo è necessario configurare un piano di implementazione adeguato nel tempo secondo un principio di modularità.

Per un'applicazione che consenta una valutazione della performance anche individuale, utile ai fini del trattamento economico accessorio legato alla performance, mancano nella BSC di per sé:

- l'indicazione dell'importanza relativa dei vari obiettivi per ogni centro di responsabilità (ponderazione);
- il *targeting*, vale a dire l'indicazione di livelli di performance attesi ulteriori rispetto al risultato base o soglia ("forchette");
- una metrica convenzionale per misurare il grado di conseguimento/superamento dei livelli di prestazione attesa.

Pertanto, nel modello proposto, sono state previste delle schede BSC integrate con gli aspetti sopra indicati.

Da sottolineare come, nello sviluppo del progetto interateneo e nella stesura delle schede, è sempre stato ricercato il raccordo con il "Progetto Brunetta" il quale, a sua volta, ha lavorato sulla definizione di modelli e strumenti per la pianificazione della performance organizzativa. In effetti, la compilazione delle schede obiettivi è stata effettuata utilizzando anche gli "indicatori" proposti dal "Progetto Brunetta". Sono stati aggiunti, però, anche altri indicatori ricavati dalla normativa ed elaborati dal gruppo di lavoro.

Lo schema adottato per le schede obiettivi è illustrato nella Figura 4.

FIGURA 4. Esempio di scheda obiettivi.

Università "Everest"

### Scheda obiettivi

Anno: 2011

Banda: Manager		Mestiere o ruolo: XY		Gennaio 2011				
Direzione/Area:		Wz						
PrObiettivi	Rif.**	Misure (riferite all' anno 2011 - s.d.i.)	<> Peso (2)	Livelli di performance			Risultati	Punti
				Soglia	Target	Ecc.za	2011	Pond.
1 C		A	Indice conseguito	+				0,0
2 C		B						0,0
3 C		A						0,0
4 F		B						0,0
5 F		A						0,0
6 P		B						0,0
7 P		B						0,0
8 P		N						0,0
9 Z		J						0,0
10 Z		A						0,0

(1) su scala: 1= risultati adeguati; 2= al di sopra delle attese; 3= eccezionali  
 (2) Indicare con + gli indicatori che devono incrementare, con - quelli che devono diminuire (in molti casi non è possibile dire a priori, dipende dalla strategia e dai piani di Ateneo)

Approvato il: Val. totale 0,0

\* Legenda: C= Stakeholder e clienti interni F= economico-finanziaria P= processi Z= innovazione e sviluppo

\*\* Legenda: B= "progetto Brunetta"; B+ = "progetto Brunetta" modificato; N= obblighi da normativa; J= responsabilità da job standard; A= altri suggerimenti

Nello specifico, nella realtà di Padova, nel 2011 il modello troverà applicazione nella stesura delle schede obiettivi delle Aree Dirigenziali dell'Amministrazione Centrale con l'inserimento, oltre agli obiettivi gestionali/di mantenimento, anche di obiettivi di supporto strategico e comportamenti organizzativi. Il tutto affiancato da una più precisa definizione dei profili di ruolo delle diverse figure dirigenziali. La scheda obiettivi di riferimento di ciascuna Area è composta da quattro sezioni: presenta un "menù" di possibili obiettivi relativi alle funzioni essenziali continuative (obiettivi gestionali); gli obiettivi di supporto alla strategia di Ateneo; i comportamenti organizzativi di principale rilievo; una valutazione del contributo al raggiungimento degli obiettivi della Direzione Amministrativa. A ciascuna di queste quattro sezioni della scheda verrà attribuito un peso, di cui si terrà conto al momento della valutazione intermedia e finale. In sede di prima applicazione del Sistema, la definizione dei pesi è affidata al Direttore Amministrativo congiuntamente al Nucleo di Valutazione. Oltre alle schede per i Responsabili/Dirigenti, è stata elaborata anche la scheda obiettivi per il Direttore Generale/Amministrativo, con le medesime sezioni (la quarta sezione sarà relativa alla valutazione del contributo fornito per il raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo).

Il peso, assegnato a ciascuna delle quattro sezioni sopra descritte, potrà essere modificato ogni anno in relazione alle linee strategiche di sviluppo delle risorse umane.

Per ciascun obiettivo è indicata la prospettiva BSC di riferimento (processi interni, crescita/innovazione, *stakeholder*, economico/finanziaria).

Nel nuovo modello, la gestione della performance del restante personale sarà basata sulle competenze – per bande e processi come da Modello professionale inserito nel sistema informativo Quick Job (Next Consulting SpA) utilizzato per la valutazione delle posizioni organizzative.

Il modello professionale utilizzato vede lo sviluppo su due assi (manageriale e professionale, Figura 5), dove gli assi di snodo sono definiti così come rappresentato in Figure 6 e 7.

FIGURA 5. Il modello professionale nel sistema Quick Job.



FIGURA 6. Gli elementi di snodo sull'asse manageriale nel modello professionale nel sistema Quick Job.

S.P.2.

### Elementi di snodo: Asse manageriale

	EXPERTISE NEL MESTIERE	RISORSE GERARCHICHE	DIREZIONE E COORD. UO	GOVERNO FUNZ. PRIMARIE	POSIZIONI DI GOVERNANCE POLITICA
Exective				X	X
Top manager			X	X	
Manager		X	X		
Middle manager	X	X			
Employee	X				

Elementi chiave di snodo

FIGURA 7. Gli elementi di snodo sull'asse professionale nel modello professionale nel sistema Quick Job.

S.P.3.

### Elementi di snodo: Asse professionale

	EXPERTISE NEL MESTIERE	AUTONOMIA OPERATIVA	RISORSE FUNZIONALI	INDIRIZZO NELLA DEF. E IMPOST. LINEE GUIDA AL VERTICE
Consultant			X	X
Professional sr		X	X	
Specialist	X	X		
Employee	X			

Elementi chiave di snodo

Quick Job è il sistema per la Job Evaluation implementato a Padova, così come in molti altri Atenei italiani. Tale sistema si basa sulla determinazione, per ogni posizione organizzativa, di 10 fattori di valutazione (Formazione richiesta, Esperienza di lavoro, Attività svolte, Risorse e struttura gestita, Contesto di relazione, Coinvolgimento nel processo decisionale, Autonomia delegata, Dimensione della responsabilità economica, Influenza sulla dimensione economica).

Il sistema Quick Job attribuisce a ogni posizione un punteggio e una classe di appartenenza.

Considerando il modello professionale per i *professional*, gli *specialist* e gli altri dipendenti tecnico-amministrativi, la valutazione della performance si baserà sulle competenze individuali e sui risultati dell'Area di appartenenza (rispetto agli obiettivi e ai *target* prestabiliti). Nel nuovo modello, l'Ateneo prevederà circa 20 set di competenze secondo lo schema in Figura 8.

FIGURA 8. Modello di sviluppo della valutazione delle prestazioni per il restante personale tecnico-amministrativo in base al modello professionale.

MESTIERE	BANDE				
	MANAGER	MIDDLE MANAGER	PROFESSIONAL	SPECIALIST	EMPLOYEE
PRODUZIONE	X	X	X	X	X
AMMINISTRAZIONE	X	X	X	X	X
INTEGRAZIONE	X	X	X	X	X
NEGOZIAZIONE CON L'ESTERNO	X	X	X	X	X

In fase transitoria verso il nuovo modello, si continuerà ad adottare il sistema già in uso dal 2003 e più volte rivisitato nel corso di questi anni (Allegato 1).

#### **2.4. Modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione (art.11 comma 3)**

Le azioni necessarie per garantire la trasparenza relativamente alla definizione del Sistema e ai risultati relativi alla sua applicazione saranno definite nell'ambito del Programma Triennale della Trasparenza. Nel corso del 2011 verrà comunque pubblicato sul sito web il testo del Piano della Performance e del Sistema di Misurazione e Valutazione. Inoltre, essi verranno inviati alla CiVIT per la pubblicazione e per conoscenza alla CRUI. Nel 2012 il Nucleo di Valutazione provvederà ad assicurare la visibilità (attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale) della Relazione sulla Performance che verrà predisposta. Nel 2012 si provvederà ad una raccolta sistematica dei risultati dell'applicazione del Sistema al fine di predisporre la Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione che verrà resa pubblica.

#### **2.5 Modalità con le quali si intendono realizzare indagini sul personale dipendente volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.**

L'Ateneo di Padova, già nel corso del 2003, del 2005 e del 2010, ha realizzato delle analisi sul clima organizzativo e, nel 2011, ha avviato un interessante progetto relativo allo stress lavoro-correlato. Tali indagini hanno fornito e potranno fornire in futuro interessanti spunti di riflessione anche sul sistema di valutazione del personale. Nei prossimi anni (2012-2013-2014) saranno programmate analisi volte ad approfondire le variabili che caratterizzano il benessere organizzativo. Nell'ambito di tali analisi si punterà ad approfondire le tematiche specifiche relative

all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

Con riferimento alla rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, si potrà prevedere un progetto sperimentale in alcuni settori per poi verificarne la possibile estensione a tutto l'Ateneo.

## **2.6 Modalità con le quali l'Ateneo intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione del personale.**

Nel corso del primo anno di applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si provvederà a definire in dettaglio l'utilizzo delle risultanze della valutazione in relazione alle linee strategiche di gestione del personale con particolare riferimento a: valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati, alle competenze e ai comportamenti organizzativi ai fini della corresponsione dell' indennità di risultato, alle progressioni orizzontali e verticali, alla mobilità e alla rilevazione dei fabbisogni formativi.

## **2.7 Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del sistema.**

Nel primo anno di applicazione del Sistema sarà molto importante, oltre ad effettuare indagini sul livello di condivisione del Sistema stesso da parte dei dirigenti e del personale e raccogliere da questi suggerimenti e spunti di miglioramento, provvedere alla raccolta ed elaborazione di dati relativi a tutte le fasi del ciclo di gestione della performance, in particolare: definizione del Piano della Performance (e definizione di obiettivi e indicatori relativi a tutti gli ambiti previsti dall'art. 8), verifica degli scostamenti tra obiettivi e risultati raggiunti, verifica dell'andamento delle valutazioni in ottica di miglioramento del grado di differenziazione delle valutazioni stesse.

Particolare attenzione verrà prestata al rispetto delle fasi e dei tempi di applicazione del Sistema e allo sviluppo di modalità di partecipazione di tutto il personale alla definizione degli obiettivi e alla loro condivisione.

Sarà importante concentrare l'attenzione sull'applicazione del Sistema e contemporaneamente sulla diffusione di una "cultura della valutazione" prevedendo iniziative formative e di sensibilizzazione.

### 3. PROCESSO

#### 3.1. Fasi

Le fasi del Sistema devono essere inquadrare all'intero del ciclo di gestione della performance così come delineato dall'art. 4, comma 2 del D.Lgs. 150/2009.

#### 3.2. Tempi

Per la valutazione della performance organizzativa, sperimentazione e avvio sono previste nel 2011; il consolidamento dell'intero processo è previsto a partire dal 1 gennaio 2012.

Di seguito la programmazione triennale che illustra in che tempi avverrà la transizione dal vecchio al nuovo sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali (Tabella 2).

TABELLA 2. Tempistica per l'avvio e la standardizzazione del nuovo sistema di valutazione delle prestazioni individuali.

ANNO DI RIFERIMENTO	TARGET	FASE DISVILUPPO	OBIETTIVI PRIORITARI
2011	- Dirigenti	-Sperimentazione	Individuazione delle responsabilità e dei profili di ruolo
2012	- Dirigenti	- A regime	- A regime
	- Capi Servizio	- Sperimentazione	- Individuazione delle responsabilità e dei profili di ruolo
	- Personale tecnico amministrativo don riconoscimento di responsabilità	- Sperimentazione	- Individuazione delle responsabilità e dei profili di ruolo
2013	- Dirigenti	- A regime	- A regime
	- Capi Servizio	- A regime	- A regime
	- Personale tecnico amministrativo don riconoscimento di responsabilità	- A regime	- A regime
	- Personale tecnico-amministrativo	-Sperimentazione	- Individuazione dei profili di competenza

#### 3.3. Modalità

Nella Tabella 3 sono riportati i "prodotti" del processo di misurazione e valutazione delle performance, collegati alle relative azioni, ai responsabili e alle risorse di supporto.

TABELLA 3. Sintesi delle modalità di raccordo degli elementi del processo di misurazione e valutazione.

<b>OUTPUT</b>	<b>AZIONE</b>	<b>RESPONSABILE</b>	<b>RISORSE DI SUPPORTO</b>
Linee di indirizzo strategico di Ateneo	Definizione delle linee di indirizzo strategico	Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione	
Sistema di misurazione e valutazione della performance	Definizione/aggiornamento Annuale	Nucleo di Valutazione (OIV)	Gruppo di lavoro: -Area Organizzazione e Personale – Servizio Valorizzazione del Personale - Area Finanza, Programmazione e Controllo- Servizio Controllo di Gestione
	Adozione Sistema	Consiglio di Amministrazione	
	Applicazione Sistema	Direttore Amministrativo	
Piano della Performance	Individuazione obiettivi	Direttore Amministrativo Dirigenti Consiglio di Amministrazione	Gruppo di lavoro: -Area Organizzazione e Personale – Servizio Valorizzazione del Personale, Servizio Organizzazione - Area Finanza, Programmazione e Controllo- Servizio Controllo di Gestione
	Scelta di indicatori e target		
	Adozione del Piano		
Relazione sulla performance	Redazione	Direttore Amministrativo Dirigenti	Gruppo di lavoro: -Area Organizzazione e Personale – Servizio Valorizzazione del Personale. - Area Finanza, Programmazione e Controllo- Servizio Controllo di Gestione
	Adozione	Consiglio di Amministrazione	
	Validazione	Nucleo di Valutazione (OIV)	
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Comunicazione esterna Controllo delle azioni di comunicazione	Rettore Direttore Amministrativo	Gruppo di lavoro da definire
Relazione annuale sul funzionamento del Sistema di Valutazione	Relazione	Nucleo di Valutazione (OIV)	

#### 4. SOGGETTI E RESPONSABILITA'

Dati i riferimenti normativi e le caratteristiche del Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance, i soggetti coinvolti sono numerosi. In termini generali, il D.Lgs. 150/2009 prevede espressamente che i soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance siano:

- la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT),
- l'Organo di indirizzo politico-amministrativo
- il Nucleo di Valutazione (OIV),
- il Direttore Amministrativo e i Dirigenti.

L'Organo di indirizzo politico amministrativo, identificabile con il Rettore e con il Consiglio di Amministrazione, è chiamato a:

- promuovere la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito della trasparenza e dell'integrità (art.15 comma 1);
- emanare le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici (art.15 comma 2);
- definire in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione sulla Performance (art.15 comma 2);
- verificare (con il supporto dei Dirigenti) l'andamento della performance rispetto agli obiettivi definiti durante il periodo di riferimento e proporre, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio, avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione (art.6 comma 1);
- verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici (art.15 comma 2);
- definisce il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità e gli eventuali aggiornamenti annuali (art.15 comma 2).

Il Nucleo di Valutazione è chiamato a:

- definire il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in sede di prima applicazione del Decreto (art.30 comma 3);
- esercitare le attività di controllo strategico e riferire, in proposito, all'Organo di indirizzo politico-amministrativo (art.14 comma 2);
- monitorare il funzionamento complessivo del Sistema della Valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni ed elaborare la relazione annuale sullo stato dello stesso (art.14 comma 4);
- validare la Relazione sulla Performance e assicurarne la visibilità (art.14 comma 4);
- garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché l'utilizzo dei premi di cui al Titolo III....(art.14 comma 4);
- proporre all'Organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione dei Dirigenti di vertice e l'attribuzione dei premi (art.14 comma 4);
- promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (art.14 comma 4);
- verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità (art.24 comma 4);
- curare annualmente indagini sul benessere organizzativo, sul grado di condivisione del Sistema nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale (art.14 comma 4).

I Dirigenti, che partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e *target*, ne sono responsabili per l'attuazione, raccolgono e trasferiscono le informazioni sui risultati, collaborano alla fase di interpretazione e analisi degli scostamenti tra previsioni e risultati effettivamente conseguiti, nonché valutano il personale facente parte delle strutture che coordinano.



Il Direttore Amministrativo provvede alla misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti, dei Responsabili delle strutture in *staff*.

I Dirigenti, i Responsabili dei Servizi, i Direttori e i Presidi provvedono alla misurazione e valutazione della performance nelle strutture organizzative di riferimento e della performance individuale del personale coordinato, sempre nel rispetto dei principi e delle finalità della legge.

## **5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA**

La Delibera n. 104/2010 della CiVIT, con riferimento a quanto indicato in via generale dalla legge, precisa che “per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell’ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l’eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell’ambito della valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. (...) occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato). Occorre inoltre specificare le relative procedure (fasi, tempi e risultanze finali). In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità”.

Inoltre, la Delibera n. 124/2010 sempre della CIVIT aggiunge che l’esigenza dell’adozione di procedure di conciliazione, ai sensi dell’art. 7, comma 3, del D.Lgs. 150/2009, deve essere soddisfatta o con l’istituzione di un apposito collegio di conciliazione esterno alla struttura di appartenenza del valutato, nonché terzo e imparziale, o con l’applicazione dell’istituto di cui all’art. 410 cpc, così come novellato dalla recente Legge n. 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).

Il processo di misurazione e di valutazione individuale delle performance è teso a limitare il più possibile l’insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

- lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l’organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;
- un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto ovviamente delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi;
- la fattiva collaborazione e l’instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, vi è una procedura definita ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto. La procedura di conciliazione considera i tempi e i modi di attuazione sinteticamente indicati di seguito:

- comunicazione al Direttore Amministrativo dell’eventuale contestazione della valutazione da parte del soggetto interessato, da attuarsi entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione;
- istruzione del problema, convocazione della Commissione per il riesame e perfezionamento del giudizio finale, entro 30 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione.

## 6. MODALITA' DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

Il D.Lgs. 150/2009 prevede che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individui le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti (art. 7).

Considerando lo stato dei sistemi dell'Università di Padova – ed i risultati del check-up organizzativo, già citato in precedenza, lo confermano – si ritiene opportuno ricordare alcune indicazioni operative fornite all'Ateneo al termine della prima fase del progetto di action-learning coordinato dal MIP- Politecnico di Milano:

*“Sistema organizzativo e sistemi di supporto si qualificano quali precondizioni essenziali al buon funzionamento dei sistemi di valutazione”.*

*“Un buon sistema di valutazione delle performance dei dipendenti deve necessariamente essere affiancato, oltre che dalla definizione dei ruoli all'interno dell'organizzazione e dei comportamenti organizzativi collegati al ruolo, ad un solido sistema di misurazione della performance di ateneo e all'efficace funzionamento del controllo di gestione”.*

Una delle priorità per l'Ateneo potrà essere l'attenzione ad un efficace raccordo fra le componenti dei sistemi di programmazione e controllo presenti nell'Ateneo (spesso tali componenti corrispondono all'attività di un'unità organizzativa), ma non sufficientemente integrate, che sono:

- il controllo di gestione;
- l'analisi di indicatori di efficienza ed efficacia calcolati da diversi servizi dell'Ateneo, utilizzando sistemi informativi diversificati;
- le indagini di *customer satisfaction*, al fine di potenziare i rapporti con i propri *stakeholder* interni ed esterni e di verificare come utilizzare i risultati sull'efficacia percepita;
- la definizione e la diffusione di carte di servizi e di standard di qualità;
- le attività di *audit* interno;
- la misurazione e la valutazione delle prestazioni individuali.

Le funzioni di misurazione e valutazione delle performance organizzative ed individuali, infatti, dovranno sempre più caratterizzarsi per la loro trasversalità.

Una seconda priorità potrà essere il dotarsi di un sistema informativo integrato (*datawarehouse* di Ateneo), di reale supporto ai processi di misurazione e valutazione, nonché dei processi decisionali degli organi accademici.

Un'ulteriore esigenza è rappresentata dal perfezionamento della definizione delle linee strategiche di intervento, nell'ambito di momenti di programmazione unitaria e complessiva, tra l'altro resi più difficoltosi da una perdurante limitazione di risorse finanziarie, umane di autonoma organizzazione dei servizi (ad esempio contenimenti del Fondo di Finanziamento Ordinario, limiti al turn-over, nuove disposizioni sulla razionalizzazione e sulla qualificazione dell'offerta formativa).

Si suggerisce, infine, che l'Ateneo valuti la possibilità di aderire e partecipare ai gruppi di lavoro nazionali che svilupperanno le tematiche relative all'applicazione della Riforma Brunetta in materia di valutazione delle performance (ad esempio i progetti Good Practice e CAF-CRUI) con

l'obiettivo di continuare a percorrere la strada del miglioramento organizzativo, anche per evidenziare i legami causa-effetto fra i fattori organizzativi su cui il management può agire e i risultati attesi o misurati.

## **7. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO**

Il D.Lgs. 150/2009 prevede, inoltre, che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individui anche le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 7).

Anche con riferimento alla tempistica triennale del Sistema sarà necessario avviare all'interno dell'Ateneo una riflessione che conduca ad una "sessione programmatoria" sia economico-finanziaria sia delle performance organizzative, con l'obiettivo di rendere coerenti e di allineare le scelte e le decisioni strategiche per l'Ateneo con le linee d'azione e con le risorse finanziarie previste e messe a disposizione per la loro realizzazione. Resta inteso che, nel rispetto del ciclo di gestione della performance, dovranno essere previsti e "calendarizzati" adeguati momenti di verifica *in itinere* della gestione per prevedere ed attivare eventuali interventi correttivi.

La prossima introduzione della contabilità economico-patrimoniale, prevista tra l'altro anche dalla L. 240/2010, comporterà una necessaria organizzazione dei sistemi di *budgeting* ed il necessario coordinamento del Sistema di Misurazione e Valutazione delle prestazioni.

## ALLEGATO 1:

### **SCHEDA TECNICA DESCRITTIVA DEL PROCESSO DI ANALISI E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI IN USO PRESSO L'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

#### 1) FASI DEL PROCESSO ( E TEMPISTICHE).

- a. Comunicazione ai Sindacati, ai Responsabili delle Strutture e al PTA dell'avvio della procedura. Avvio previsto entro i primi tre mesi dell'anno sia per la Pianificazione degli obiettivi dell'anno che per la Valutazione delle Prestazione dell'anno precedente. Apertura della piattaforma informatica per il caricamento dei dati di pianificazione e di valutazione e inserimento in intranet di tutto il materiale (manuali, declaratorie e schede), utili sia a scopo conoscitivo che ai fini dell'autovalutazione
- b. Supporto formativo-informativo alle Strutture per la pianificazione obiettivi e per la valutazione (compreso colloquio di valutazione e di assegnazione obiettivi)
- c. Raccolta schede cartacee firmate da valutatore, valutato e covalutatori e caricamento data di ricezione nel DB valutazioni
- d. Ripartizione incentivi di struttura in base alle valutazioni (procedura di normalizzazione dei risultati per Struttura- Problema del plafonamento dei risultati verso l'alto)

#### 2) ATTORI COINVOLTI E RISPETTIVI RUOLI NEL PROCESSO

- Area Organizzazione e Personale: Definizione schede, manuali, declaratorie, lettere, gestione del processo dalla comunicazione dell'avvio procedura alla definizione delle valutazioni normalizzate, compresa la formazione
- Valutatori: Responsabili delle Strutture (Dirigenti, Capi Servizio, Presidenze, Direttori di Dipartimenti e Centri)
- Valutati: personale PTA di tutte le categorie (B C D) e di tutte le aree (tecnica, amministrativa, biblioteche)
- Covalutatori: Personale individuato dal Responsabile di Struttura che contribuisce alla valutazione di tutto o di parte del PTA della Struttura in relazione al raggiungimento di specifici obiettivi
- Sindacati: informazione

#### 3) AZIONI A SUPPORTO DEL PROCESSO:

- a. Comunicazione e trasparenza.

Nella fase di comunicazione iniziale: Inserimento in intranet di Ateneo di tutti i materiali. Comunicazione a tutto il PTA (lettera inviata via email a PTA e Responsabili).

b. Volontà politica della Direzione e comunicazione alle OO.SS.

Sono presenti entrambe

c. Supporto formativo (a chi è destinato e come si è svolto/si svolge)

Si rivolge fundamentalmente ai Responsabili delle Strutture che sono anche responsabili della valutazione e della pianificazione. Si tratta di incontri organizzati ad hoc (svolti in gruppo e/o singolarmente) finalizzati all'apprendimento dell'utilizzo della piattaforma e/o alla gestione dei colloqui.

#### 4) STRUMENTI

a. Quali sono utilizzati (manuali, schede di pianificazione e valutazione ,...)

- Manuale operativo per la compilazione on-line (Procedura informatizzata per la valutazione delle prestazioni e la pianificazione degli obiettivi)
- Manuale operativo per i valutatori (Pianificazione degli obiettivi 20XX)
- Declaratorie per la valutazione del personale tecnico amministrativo (Categorie B-C-D- senza indennità di responsabilità)
- Declaratorie per la valutazione del personale tecnico amministrativo (Categorie EP e personale con indennità di responsabilità)
- Scheda di valutazione del personale tecnico amministrativo (Categorie EP e personale con indennità di responsabilità)
- Scheda di valutazione del personale tecnico amministrativo (Categorie B-C-D- senza indennità di responsabilità)
- Scheda di autovalutazione
- Scheda di Pianificazione degli Obiettivi on-line

b. Differenziazione per target di valutati

- Si: personale tecnico amministrativo (Categorie EP e personale con indennità di responsabilità) e personale tecnico amministrativo (Categorie B-C-D- senza indennità di responsabilità)

c. Supporti informatici

- Piattaforma on line per i Responsabili delle valutazioni

#### 5) RICADUTE

- a. Legame con il sistema premiante
- Si. Risultati della Scheda collegata agli incentivi sia per il personale tecnico amministrativo Categorie EP e personale con indennità di responsabilità che per il personale tecnico amministrativo Categorie B-C-D- senza indennità di responsabilità.
  
- b. Legame con il sistema di sviluppo.
- Si. Valutazioni utilizzate sia per le PEO che per le PEV con normalizzazione dei dati in relazione alle medie di Struttura

#### 6) RISULTATI OTTENUTI

- Cambiamento culturale (processo avviato nel 2003 e, quindi, adesso, atteso da valutari e valutati)
- Processo in fase di ridefinizione in relazione a quanto sta emergendo dai diversi gruppi di lavoro interateneo su valutazione delle prestazioni