

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Aggiornamento Marzo 2019

Sommario

Introduzione	5
1. I principi del Sistema	7
2. Le Fasi, i tempi e gli attori coinvolti nel Sistema.....	11
2.1. La pianificazione strategica.....	12
2.2. La Pianificazione operativa	12
2.3. La Performance organizzativa - azioni, attori e tempi.....	14
2.4. La Performance individuale - azioni, attori e tempi	14
2.5. Monitoraggio	16
2.6. Reporting	16
2.7. Azioni Milestone	17
3. Livelli della Performance	18
3.1. La performance organizzativa.....	18
3.2. La performance individuale	19
3.2.1. La valutazione della performance individuale dei Direttore Generale.....	20
3.2.2. La valutazione della performance individuale dei dirigenti	21
3.2.3. La valutazione della performance individuale del personale tecnico-amministrativo	22
4. Collegamento tra la performance e l'incentivazione al personale	25
5. Integrazione con la pianificazione economico-finanziaria	25
6. Trasparenza e pubblicità.....	27
7. Disciplina delle procedure di conciliazione.....	28
8. Riferimenti normativi e documentali	29
Glossario.....	30

ALLEGATI

Allegato 1: Algoritmi

Allegato 2: Comportamenti Organizzativi

Allegato 3: Indagini di Customer Satisfaction

Introduzione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è lo strumento con cui, nel rispetto di quanto previsto all'art. 7 del D.Lgs. 150/2009, le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, nella prospettiva della trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito. Il suo ambito di applicazione riguarda la performance delle attività gestionali mentre la misurazione della performance riconducibile a didattica, ricerca e terza missione è regolamentata dal Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo, in applicazione della legge 240/2010 e del D. Lgs n° 19/2012.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università degli Studi di Padova, approvato in prima applicazione dal Consiglio di Amministrazione nel 2011, è stato rivisto e aggiornato nel 2017, al termine di una profonda revisione che ha significativamente ristrutturato il precedente, introducendo significativi elementi di innovazione in relazione alla modalità di collegamento della valutazione organizzativa e individuale all'incentivazione economica. A partire dal 2018 il Sistema è stato aggiornato annualmente recependo le rilevanti modifiche apportate al d.lgs. 150/2009 dal d.lgs. n.74 del 25 maggio 2017 attuativo della Riforma della Pubblica Amministrazione (L. 124/2015 cd "riforma Madia"). Tra le principali modifiche d.lgs. n.74 si segnala:

- l'aggiornamento annuale obbligatorio del Sistema di Misurazione della Performance del presente documento, previo parere vincolante dell'OIV.
- il coinvolgimento degli utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione ai fini della valutazione della performance organizzativa, mediante la definizione di sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi resi;
- la modifica dell'articolo 13 del D.lgs 150/2009 come segue: "Il Sistema di valutazione delle attività amministrative delle università [...] è svolto dall'Agenzia Nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) nel rispetto del presente decreto".
- l'introduzione, oltre agli obiettivi specifici di ogni amministrazione, della categoria degli obiettivi generali, che identificano le priorità in termini di attività delle pubbliche amministrazioni coerentemente con le politiche nazionali, definiti tenendo conto del comparto di contrattazione collettiva di appartenenza;
- l'assunzione di un ruolo attivo per l'OIV che è tenuto a segnalare eventuali necessità di interventi correttivi rispetto agli obiettivi programmati, anche in relazione alle risultanze dei controlli interni;
- la definizione di un coordinamento temporale tra l'adozione del Piano della Performance e della Relazione e il ciclo di programmazione economico-finanziaria, introducendo sanzioni più incisive in caso di mancata adozione del Piano;
- sono introdotti nuovi meccanismi di distribuzione delle risorse destinate a remunerare la performance, affidati al contratto collettivo nazionale, che stabilirà la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e i criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

In particolare il modello di riferimento per l'Ateneo di Padova definisce i meccanismi e gli strumenti che permettono di misurare la performance organizzativa delle diverse strutture e quella individuale, tenendo in considerazione sia gli obiettivi assegnati in relazione alla responsabilità e al ruolo ricoperto, sia i comportamenti organizzativi. Il raggiungimento degli obiettivi individuali, la performance organizzativa ed il contributo individuale alla performance organizzativa sono utilizzati, in applicazione del Decreto Madia, ai fini della corresponsione degli incentivi al personale. Il SMVP, inoltre, è disegnato in modo da bilanciare la

necessità di differenziare la corresponsione di compensi incentivanti, secondo quanto stabilito dalla normativa e dalla contrattazione nazionale, con la valorizzazione della collaborazione e del gioco di squadra e in ultima analisi con la crescita del senso di appartenenza.

Gli elementi salienti su cui si basa il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sono i seguenti:

- Gli obiettivi organizzativi ed individuali devono essere riconducibili in modo diretto o indiretto alle finalità contenute nella pianificazione strategica dell'Ateneo e non essere di puro adempimento;
- Gli obiettivi organizzativi ed individuali devono essere coerenti con gli obiettivi strategici e tra loro coordinati;
- La determinazione degli obiettivi rappresenta un meccanismo di coordinamento ex-ante delle attività organizzative ed individuali;
- La misurazione della performance organizzativa ed individuale è orientata a supportare meccanismi di apprendimento individuando e mettendo in campo azioni di miglioramento continuo sui servizi erogati;
- Il ciclo della performance deve alimentare un flusso di informazioni tempestivo e selettivo orientato ai soggetti responsabili delle decisioni, allo scopo di poter innescare meccanismi di feedback e di feedforward.

Nel presente aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è ridefinita l'applicazione della misurazione della performance organizzativa ai fini della determinazione del compenso incentivante così come approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 24 luglio 2018 e che si è sostanziata nella:

- riduzione del peso, dal 50% al 10%, della variazione rispetto all'anno precedente del dato di customer satisfaction relativo alle misure "Good Practice" utilizzate per la determinazione della performance organizzativa;
- neutralizzazione della misurazione per ambito all'interno della sezione 1 delle schede individuali relative alla performance organizzativa (peso 25%);

Il presente documento è stato redatto in ottemperanza alle considerazioni formulate dal Nucleo di Valutazione sul Piano integrato della Performance 2018-2020 e sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance a marzo 2018 e alle indicazioni fornite dalla "Linee Guida Anvur per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" del Gennaio 2019 che pertanto hanno comportato:

- la descrizione più puntuale di attori e tempistiche per ogni fase del ciclo anche in relazione ai nuovi ruoli definiti nell'ambito della riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture (tutt'ora in atto) e l'individuazione di specifiche attività "milestone" il cui rispetto della tempistica è fondamentale per il buon funzionamento del ciclo della performance;
- il collegamento tra performance e incentivazione al personale;
- il collegamento del Ciclo della Performance con la pianificazione economico-finanziaria dell'Ateneo in riferimento all'approvazione degli equilibri di bilancio funzionali al perseguimento degli obiettivi strategici, all'assegnazione del budget e dei punti organico;
- la razionalizzazione dei numerosi allegati tramite integrazione nel testo.

1. I principi del Sistema

L'Università di Padova ha articolato la definizione degli obiettivi in otto ambiti strategici per il biennio 2017- 2018 (con delibera del Consiglio di Amministrazione n° 544 del 20/12/2016):

1. Didattica
2. Ricerca
3. Internazionalizzazione
4. Trasferimento tecnologico, lavoro
5. Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'ateneo
6. Salute e benessere
7. Valorizzazione del personale e semplificazione
8. Sostenibilità ed edilizia

All'interno di ciascun ambito strategico sono stati definiti gli obiettivi che hanno una forte valenza organizzativa, poiché stimolano la programmazione e permettono la formazione di una cultura dell'*accountability*, della valutazione e del risultato.

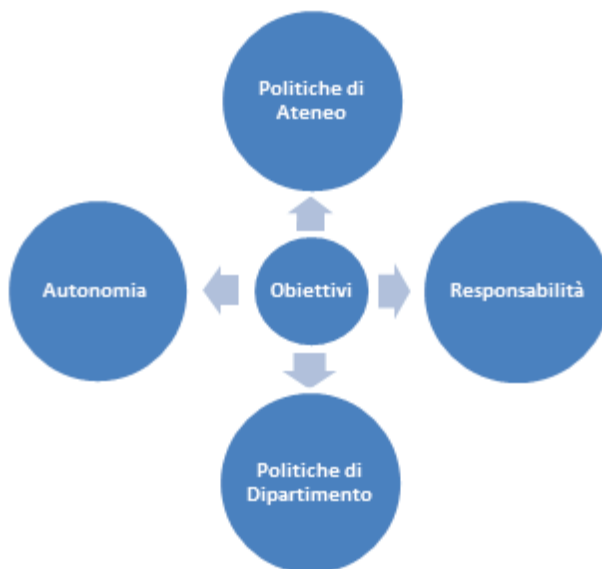
La *governance* dell'Ateneo si caratterizza per una pluralità di attori con responsabilità e funzioni interconnesse. Oltre al Rettore, al Consiglio di Amministrazione, al Senato accademico e al Direttore Generale, un ruolo importante di coordinamento e di condivisione degli obiettivi e delle politiche è svolto dai Direttori di Dipartimento. Per il raggiungimento degli obiettivi è indispensabile uno sforzo partecipato e coordinato che si basa sulla chiarezza e sulla condivisione degli stessi.

Ciascuno obiettivo è accompagnato da specifiche misure (indicatori), baseline (ove disponibili) e livelli attesi (target)¹, in modo da favorire la concretezza e la misurabilità dei risultati raggiunti, in un processo articolato e integrato di analisi, controllo e valutazione, orientato a valorizzare autonomia e responsabilità.

La gestione strategica è fondata sul bilanciamento incrociato tra "autonomia e responsabilità" e "politiche di Ateneo e di Dipartimento", tenendo in considerazione le peculiarità di ciascun ambito di ricerca, didattica e impegno pubblico (Figura 1).

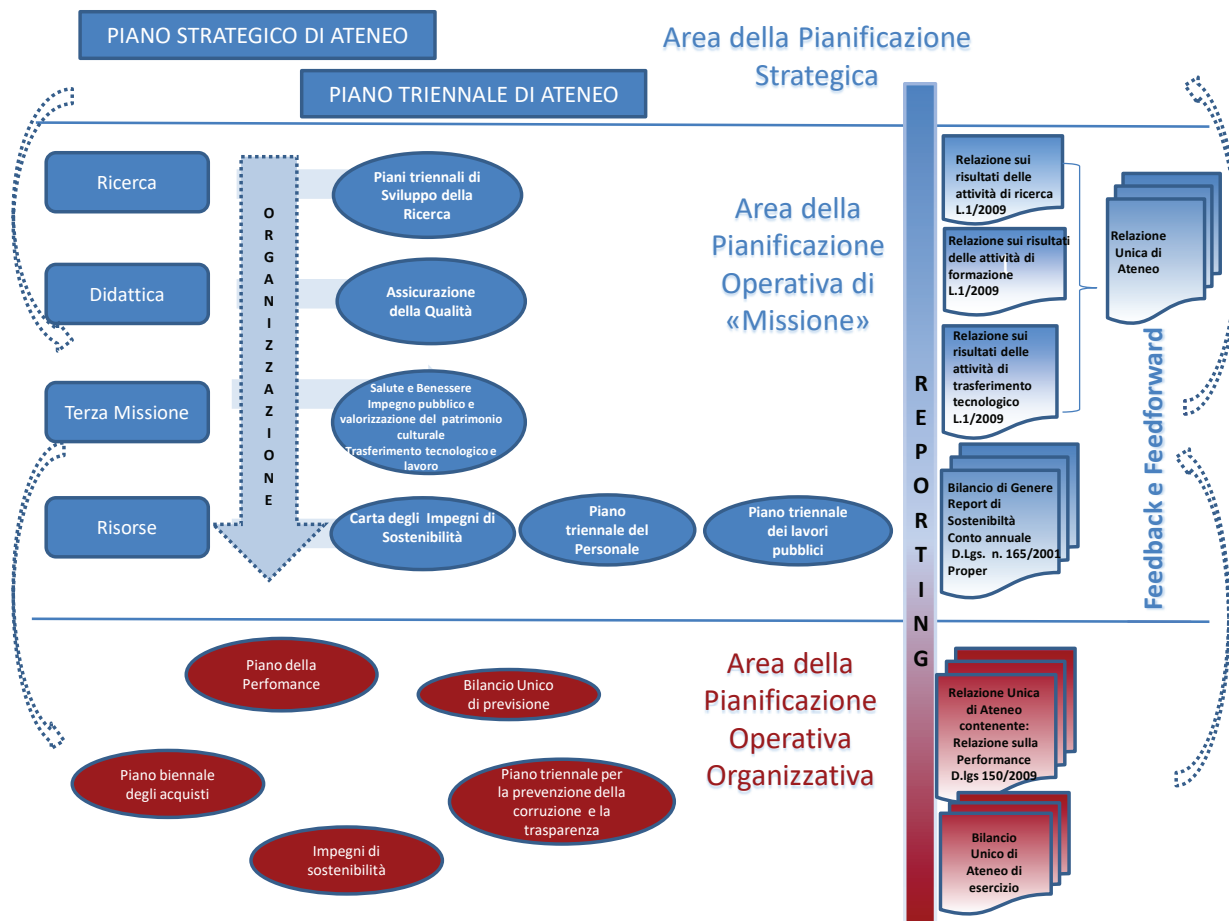
¹ Delibera del CdA n° 544 del 20/12/2016, successivamente modificata dalla delibera del CdA n° 12 del 30/01/2018.

Figura 1: Bilanciamento incrociato tra “autonomia e responsabilità” e “politiche di Ateneo e di Dipartimento”



A partire dalla pianificazione strategica i diversi strumenti di programmazione e di gestione sono finalizzati alla concretizzazione degli indirizzi e delle linee strategiche dell’Ateneo, in un percorso che può essere schematizzato nella Figura 2.

Figura 2: Il sistema di Pianificazione di Ateneo



I principali strumenti di programmazione generale dell’Ateneo sono:

- Piano strategico dell’Ateneo (il piano si riferisce all’insieme degli obiettivi di didattica, ricerca, terza missione e della gestione);

- Piano triennale di Ateneo in applicazione della pianificazione triennale ministeriale (il piano si riferisce all'insieme degli obiettivi di didattica, ricerca, terza missione e della gestione);
- Piano annuale e triennale dei lavori pubblici;
- Piano triennale del personale;
- Pianificazione finanziaria annuale e triennale;
- Piano Integrato della Performance;
- Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- Piano annuale e biennale degli acquisti di beni e servizi;
- Piano della formazione;
- Piano azioni positive;
- Carta degli Impegni di Sostenibilità.

Per le strutture Dipartimentali:

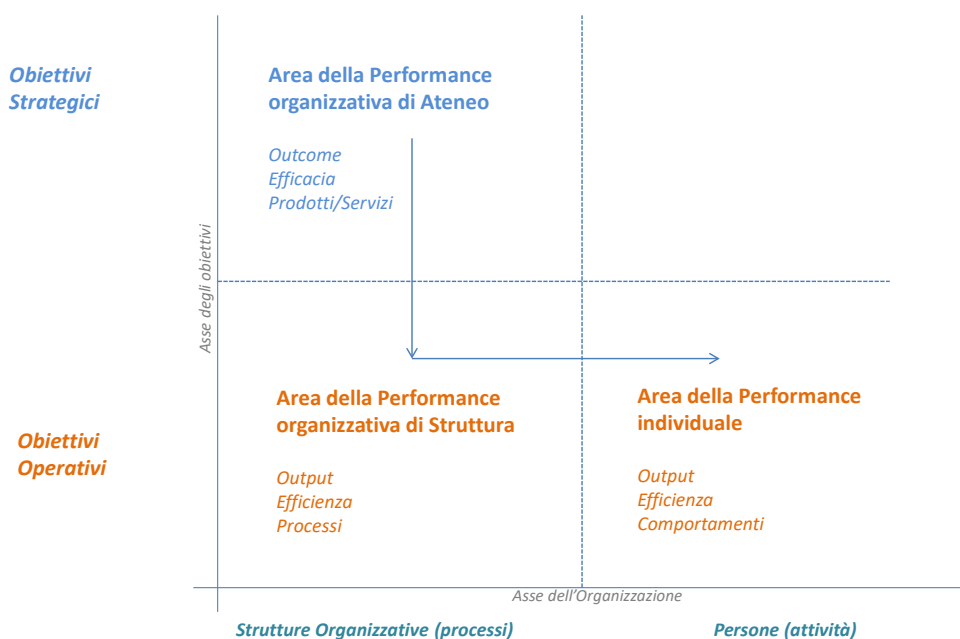
- Piani Triennali di sviluppo della Ricerca;
- Piano del Personale;
- Altre pianificazioni di struttura.

A fronte della Pianificazione quindi, ciascuno strumento, per il proprio ambito, definisce obiettivi e modalità operative che contribuiscono al perseguimento delle linee strategiche dell'Ateneo in un processo al termine del quale gli strumenti di controllo, verifica e valutazione offrono i necessari feedback volti al continuo miglioramento della fase di programmazione.

I risultati conseguiti con riferimento ai diversi strumenti programmatici, costituiscono la performance organizzativa dell'Ateneo nel suo complesso, la quale è realizzata dai risultati delle singole Strutture che lo compongono.

La Figura 3 evidenzia il contributo del Singolo alla performance organizzativa di Ateneo e la coerenza logica tra obiettivi strategici, obiettivi operativi e valutazione individuale.

Figura 3: Legame tra Obiettivi e Performance



Il perseguimento degli obiettivi strategici determina il livello di performance dell'Ateneo nel suo complesso, ed è osservabile attraverso l'efficacia delle azioni e la qualità dei prodotti e dei servizi erogati, misurabili attraverso:

- le indagini nazionali di valutazione della qualità della ricerca (VQR);
- gli indicatori contenuti nei modelli di riparto delle risorse ministeriali;
- i ranking internazionali e nazionali;
- i risultati della valutazione Good Practice, relativa al benchmarking delle attività amministrative degli atenei partecipanti al progetto.

A sua volta la performance organizzativa dell'Ateneo dipende dalla performance organizzativa delle Strutture che la compongono, misurata in termini di efficienza, di output prodotto e di qualità dei processi svolti. Infine, la performance delle singole Strutture dipende dell'apporto di ciascuno in termini di obiettivi individuali e di comportamenti organizzativi.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si basa sui seguenti principi:

- La trasparenza del sistema e la visibilità e misurabilità dei suoi risultati (anche attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'ammontare complessivo stanziato e distribuito dei premi collegati alla performance e del grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità);
- La semplificazione nelle procedure e negli strumenti, attraverso l'attribuzione di obiettivi del tipo Management By Objectives² in misura non generalizzata. Tale principio di "selettività", prevede l'individuazione di obiettivi operativi specificamente dichiarati in capo a Dirigenti e ai titolari di una posizione organizzativa e/o indennità di responsabilità. Per il rimanente personale tecnico ed amministrativo è prevista la possibilità – ma non l'obbligatorietà – di introdurre un solo obiettivo;
- L'attenzione al conseguimento sostanziale degli obiettivi;
- La previsione di meccanismi di garanzia.

Dal punto di vista degli strumenti applicati il sistema si fonda sui seguenti meccanismi operativi di valutazione della performance:

- La performance organizzativa a livello di singola unità organizzativa è misurata mediante indagini di *Customer Satisfaction*, anche in sintonia con le disposizioni normative contenute nella "Riforma del Pubblico impiego dell'efficacia dei servizi". Le indagini di *Customer Satisfaction* devono garantire un'adeguata numerosità dei rispondenti. Relativamente agli obiettivi contenuti nella pianificazione strategica di Ateneo si prevede la possibilità di introdurre KPI (Key Performance Indicators) per il monitoraggio dell'andamento degli ambiti strategici di Ateneo;
- L'introduzione di un sistema di valutazione individuale a più dimensioni, basato sulle ricadute dei risultati organizzativi, sui risultati degli obiettivi eventualmente assegnati e sui comportamenti organizzativi.

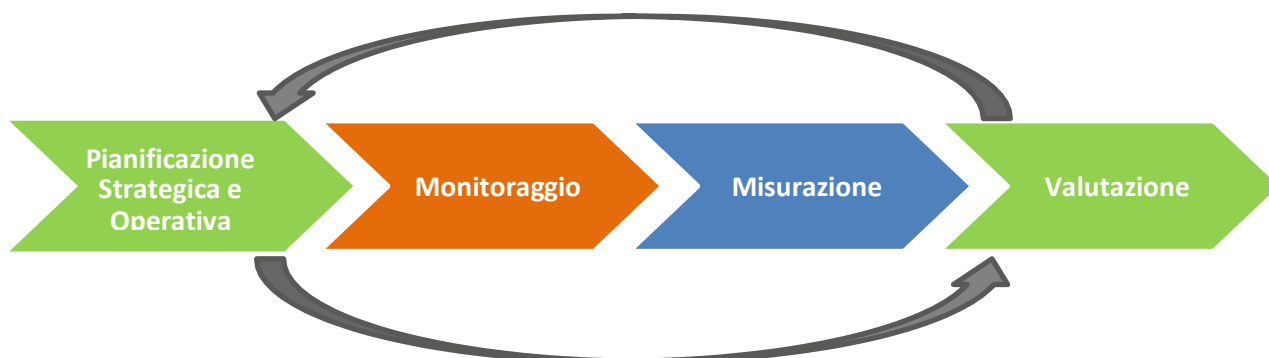
² Nell'ambito delle risorse umane, la gestione per obiettivi (MBO) è un metodo di valutazione delle performance del personale che si basa sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati.

2. Le Fasi, i tempi e gli attori coinvolti nel Sistema

Il Ciclo della Performance si articola nelle seguenti fasi:

- Definizione della pianificazione strategica (**Piano Strategico**), che identifica gli obiettivi strategici e i risultati attesi dall'Ateneo nel suo complesso. Il Piano strategico ha valenza triennale ed è riferito a tutto il personale (docenti, ricercatori, tecnici e amministrativi). Esso è approvato dal Consiglio di Amministrazione, su parere del Senato Accademico. Coerentemente con la pianificazione strategica, vengono assegnati gli obiettivi al Direttore Generale, poi recepiti all'interno del Piano integrato delle performance;
- Identificazione del legame tra risorse economiche e obiettivi strategici;
- Definizione della pianificazione operativa (**Piano integrato delle Performance**)³, attraverso la quale vengono declinati gli obiettivi di tipo organizzativo e gestionale per le diverse Strutture dell'Ateneo. Il Piano della Performance è approvato annualmente dal Consiglio di Amministrazione;
- Monitoraggio degli obiettivi:
 - ✓ dei dirigenti per quanto inserito nel Piano integrato della Performance ed effettuato sulla base della raccolta e dell'analisi delle schede istruttorie di monitoraggio predisposte dai Dirigenti e di un confronto con il Direttore Generale per eventuali ridefinizioni di obiettivi/indicatori/target;
 - ✓ del personale, effettuato in una finestra temporale definita;
- Valutazione della performance organizzativa delle strutture: le indagini di **Customer Satisfaction** misurano l'efficacia e la qualità dei servizi resi percepite dall'utente finale, contribuendo a determinare per ciascuna Struttura la relativa Performance organizzativa;
- Valutazione della performance individuale: coinvolgimento delle singole persone, relativamente alle attività cui sono preposte, attraverso la definizione di **obiettivi individuali** (per il personale con incarichi di responsabilità) e di **comportamenti organizzativi** predefiniti. La misurazione del raggiungimento degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi determina la valutazione della performance individuale;
- Rendicontazione dei risultati, attraverso la redazione di una **Relazione unica di Ateneo**, che comprende la relazione sulla performance. La relazione sulla performance deve essere approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno. L'adozione della relazione sulla performance è condizione necessaria per l'erogazione dei premi di risultato.

Figura 4: Le fasi del Sistema per la gestione del ciclo della performance



³ L'attributo "integrato" introdotto dall'ANVUR assegna al documento una connotazione coerente anzitutto con la pianificazione strategica dell'Ateneo e in seconda battuta con quella delle misure anticorruzione e di bilancio (cfr. Linee guida ANVUR gennaio 2019).

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è sottoposto ad eventuale aggiornamento annuale previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione.

Nei paragrafi che seguono sono esplicitate le azioni, gli attori e le tempistiche delle diverse fasi. **Le azioni evidenziate in grassetto** rappresentano le *milestone* per la gestione del ciclo della performance, il cui monitoraggio risulta fondamentale per l'efficacia delle varie fasi. Le restanti attività riportano un intervallo di tempistica indicativo.

2.1. La pianificazione strategica

Lo strumento principale della Pianificazione strategica è il Piano Strategico di Ateneo, dal quale derivano gli altri strumenti di programmazione triennale e annuale.

Per il ciclo delle performance, lo strumento di declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi è il Piano Integrato della Performance (che recepisce al suo interno anche gli obiettivi contenuti nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza e della Carta degli Impegni di Sostenibilità, del Piano di Azioni Positive).

Dal Piano strategico di Ateneo derivano anche gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, secondo gli indirizzi forniti dal Rettore.

Le principali azioni che assicurano la coerenza della pianificazione strategica con quella delle performance e di bilancio sono:

Tabella 1: La pianificazione strategica

Azione	Attori	Tempi
Adozione Piano Strategico	Rettore, CdA, SA	Durata triennale, eventuali aggiornamenti secondo necessità
Equilibri di Bilancio e collegamento delle risorse agli obiettivi strategici	Rettore, CdA, Direttore Generale	Ottobre - Novembre
MILESTONE: Definizione degli Obiettivi del Direttore Generale	Rettore, CdA	31 Dicembre

2.2. La Pianificazione operativa

A partire dagli obiettivi strategici e considerando le risorse disponibili, vengono definiti gli obiettivi operativi che sono recepiti all'interno del Piano Integrato della Performance e confluiscono all'interno delle schede di valutazione della performance dei Dirigenti e dei Segretari di Dipartimento (per quanto riguarda gli obiettivi trasversali assegnati dal Direttore Generale).

La fase di Pianificazione operativa costituisce, quindi, la fase principale del Ciclo della Performance e si svolge parallelamente ed in coerenza con la fase di programmazione economico finanziaria delle singole Strutture che, a partire dagli equilibri generali di bilancio, concorrono a determinare i singoli budget loro attribuiti. Questa fase inizia nel mese di ottobre e si conclude con la definizione del budget e l'attribuzione degli obiettivi a ciascun responsabile di Unità organizzativa entro il mese di gennaio. Tra febbraio e marzo vengono definite le schede individuali e contemporaneamente si procede alla valutazione dell'anno precedente.

È importante sottolineare come la definizione degli obiettivi e la loro assegnazione rappresenti un meccanismo operativo essenziale per il coordinamento dell'attività gestionale e l'orientamento all'apprendimento che caratterizza il SMVP. In tale prospettiva, l'assegnazione degli obiettivi, nella sua valenza organizzativa e gestionale, è logicamente associata a una necessaria condivisione e negoziazione e

non soltanto alla mera formalizzazione degli stessi.

La Tabella 2 riporta i passi relativi alla negoziazione e assegnazione degli obiettivi al personale dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture decentrate.

Tabella 2: La pianificazione operativa

Azione	Attori	Tempi
Proposta degli obiettivi di Performance da parte dei Dirigenti - sentiti il Direttore Generale, il Prorettore di riferimento e i Direttori di Ufficio - e, ove possibile, quantificazione delle risorse dedicate a ciascun obiettivo	Direttore Generale, Prorettori, Dirigenti, Direttori di Ufficio	Novembre
Assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti da parte del Direttore Generale	Dirigenti e Direttore Generale	Dicembre
Condivisione e assegnazione degli obiettivi ai Direttori di Ufficio da parte dei Dirigenti	Dirigenti e Direttori di Ufficio	
Condivisione e assegnazione degli obiettivi con i Segretari delle strutture decentrate e - ove presenti - con i Responsabili della gestione tecnica	Obiettivi Specifici assegnati dai Direttori delle Strutture	Dicembre - Gennaio
Condivisione e assegnazione degli obiettivi al personale con responsabilità	Direttori di Ufficio e Personale Responsabile di Settore o Responsabilità Specialistica, Direttore di struttura, Segretario della struttura, Responsabili tecnico-gestionali (Poli Multifunzionali) e - ove presenti - Responsabile della gestione tecnica	Gennaio
MILESTONE: definizione e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione	CdA	31 Gennaio
MILESTONE: Approvazione del Piano Integrato della Performance con obiettivi dei Dirigenti	CdA	31 Gennaio
Definizione e comunicazione dei comportamenti organizzativi del restante personale	Valutatore	Gennaio - Febbraio
Comunicazione del Piano Integrato della performance e degli obiettivi	DG, dirigenti e segretari di dipartimento	Febbraio
MILESTONE: Inserimento delle schede individuali del personale nel portale dedicato	Valutatori	31 Marzo

Per le nuove assunzioni e le assenze del personale (ad es. aspettative) che non consentono il rispetto dei termini sopra elencati, le scadenze sono modificate in modo tale che l'assegnazione degli obiettivi avvenga entro un mese dall'assunzione/ripresa del servizio.

La Tabella 3 esplicita i passi necessari per l'assegnazione del budget alle strutture dell'Ateneo.

Tabella 3: Assegnazione del budget

Azione	Attori	Tempi
Definizione del Budget	Direttore Generale, Dirigenti, Uffici preposti al supporto	Novembre - Dicembre
MILESTONE: Approvazione del Bilancio	CdA	31 Dicembre
Assegnazione dei budget operativi	Direttore Generale, Dirigenti, Segretari di Dipartimento	Gennaio

2.3. La Performance organizzativa - azioni, attori e tempi

La rilevazione della performance organizzativa conseguita si traduce in una pluralità di misurazioni.

Nella Tabella 4 si riportano schematicamente le azioni, gli attori e le tempistiche della fase di misurazione della performance organizzativa.

Tabella 4: La misurazione e valutazione della performance organizzativa

Azione	Attori	Tempi
Elaborazione dei dati relativi alla rilevazione della Customer Satisfaction del sistema di Help Desk di Ateneo	Ufficio Controllo di Gestione	Febbraio - Aprile
Indagini di Customer GP (DDA/PTA/STUD)	Ufficio Controllo di Gestione	Febbraio - Maggio
Indagine di Customer rivolta agli studenti che usufruiscono dei servizi delle Biblioteche	Centro di Ateneo per le Biblioteche	Nel corso dell'anno
Misurazioni degli Indicatori di performance	Ufficio Controllo di Gestione	Marzo - Maggio
MILESTONE: Elaborazione dei risultati delle indagini di Customer e attribuzione dell'indice di Customer alle singole strutture	Ufficio Controllo di Gestione	31 Maggio
Rilevazione Indicatori di Programmazione Triennale	Ufficio Controllo di Gestione	In base alle tempistiche definite dal MIUR

2.4. La Performance individuale - azioni, attori e tempi

La rilevazione della performance individuale si traduce in una pluralità di azioni in capo alle diverse strutture dell'Ateneo.

Per l'Amministrazione Centrale e il Sistema Bibliotecario di Ateneo, i valutatori sono i responsabili delle unità organizzative ai diversi livelli gerarchici: il Direttore Generale, i Dirigenti e i Direttori di Ufficio o i Direttori Tecnici per il Sistema Bibliotecario.

Per i Dipartimenti, il ruolo di valutatori spetta ai Segretari di Dipartimento, secondo quanto previsto dal nuovo Articolo 112 del regolamento Generale di Ateneo, approvato dal Senato Accademico nella seduta dell'11 luglio 2017. Il Ruolo di valutatore spetta anche ai Responsabili della gestione tecnica, che sono nominati dal Direttore Generale su proposta dei Direttori di Dipartimento nei casi di particolare complessità delle singole Strutture, per la valutazione delle attività svolte dal personale tecnico scientifico ed assistenziale; qualora non presenti, la valutazione della performance del personale tecnico scientifico ed assistenziale è in capo al Direttore di Dipartimento.

Per i Poli Multifunzionali il ruolo di valutatore spetta al Responsabile tecnico-gestionale.

Con il riconoscimento dell'afferenza diretta del personale alle Scuole, il ruolo di valutatore è affidato ai Presidenti delle Scuole, in virtù della recente revisione dell'art. 17 del Regolamento delle Scuole di Ateneo.

Per le altre strutture decentrate il ruolo di valutatore spetta al Direttore della struttura.

Per i Centri (compresa la Scuola Galileiana di Studi Superiori e l'Azienda Agraria "L. Toniolo") il ruolo di valutatore spetta al Direttore.

Per ogni valutazione individuale è previsto un colloquio, finalizzato alla condivisione dei risultati e dei punti di forza e delle criticità emerse nel corso dell'anno. Il colloquio finale rappresenta il momento di sintesi del confronto avvenuto durante l'anno che consente di avere una valutazione complessiva dell'attività svolta. Esso mira a: 1) valorizzare i successi individuali ed organizzativi; 2) una compiuta analisi delle criticità emerse; 3) individuare azioni orientate al superamento delle criticità avendo presente che le condizioni organizzative e motivazionali hanno un ruolo rilevante anche ai fini del raggiungimento degli obiettivi individuali⁴.

Tabella 5: La valutazione della Performance individuale

Azione	Valutatori	Tempi
Valutazione della performance dei Direttori di Ufficio e Direttori Tecnici (SBA)	Dirigenti	Febbraio - Marzo
Valutazione della performance del restante personale dell'Amministrazione Centrale e dello SBA	Direttori di Ufficio, Direttori Tecnici (SBA), Dirigenti*	Febbraio - Marzo
Valutazione della performance dei Segretari di Dipartimento	Direttore Generale, Direttori di Dipartimento	Febbraio - Marzo
Valutazione della performance dei Responsabili della gestione tecnica	Direttori di Dipartimento	Febbraio - Marzo
Valutazione della performance del restante personale dei Dipartimenti	Segretari di Dipartimento, Responsabile della Gestione Tecnica, Direttori di Dipartimento	Febbraio - Marzo
Valutazione della performance dei Responsabili tecnico-gestionali di Polo Multifunzionale	Direttori di Polo Multifunzionale	Febbraio - Marzo
Valutazione della performance del personale dei Poli Multifunzionali	Responsabili tecnico-gestionali di Polo Multifunzionale	Febbraio - Marzo
Valutazione della performance del personale delle Scuole di Ateneo	Presidente della Scuola	Febbraio - Marzo
Valutazione della performance dei Segretari e del personale dei Centri	Direttori di Centro	Febbraio - Marzo
MILESTONE: Chiusura delle valutazioni individuali del PTA (ambiti 2 e 3)	Valutatori	31 marzo
MILESTONE: Valutazione della performance dei dirigenti	Direttore Generale	31 Maggio
MILESTONE: Valutazione della performance del Direttore Generale	Nucleo di Valutazione- Rettore – CdA	30 Giugno

* I Dirigenti valutano il personale dei settori in staff, salvo deleghe

⁴ In riferimento agli aspetti tecnici della valutazione dei risultati della performance individuale l'Area Risorse Umane elabora annualmente apposite guide e Circolari redatte in conformità al Sistema e disponibili all'interno dell'Area SIT del Sito di Ateneo.

2.5. Monitoraggio

In considerazione della valenza organizzativa degli obiettivi, la fase di confronto e monitoraggio è essenziale per favorire i processi di apprendimento. Una attività informale e periodica di condivisione del grado di raggiungimento in corso d'anno è, quindi, fondamentale per favorire il successo individuale e organizzativo.

La fase di monitoraggio prevede un confronto tra obiettivi e risultati conseguiti in itinere. Il monitoraggio è essenziale per innescare i meccanismi di feedback e feedforward che sono alla base, rispettivamente, dei processi di miglioramento e di revisione e aggiornamento degli obiettivi.

Oltre al confronto periodico, tra valutato e valutatore è previsto un momento di verifica nel periodo 1 giugno - 31 luglio di ogni anno. In tale periodo, oltre a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi e di coerenza dei comportamenti organizzativi con i comportamenti attesi, è possibile, qualora se ne ravvisasse la necessità, procedere con una revisione degli stessi.

Il monitoraggio degli obiettivi contenuti nel Piano della Performance viene effettuato, e nel periodo 1 giugno 15 settembre di ogni anno e trasmesso al Nucleo di Valutazione entro il 30 settembre con una relazione del Direttore Generale.

Il Nucleo di Valutazione valuta le evidenze fornite nella relazione del Direttore Generale con le eventuali proposte di assestamento e, qualora lo ritenga necessario, formula le opportune raccomandazioni, oppure, in ultima istanza, eventualmente segnala al Rettore la necessità di adottare interventi correttivi in corso d'anno.

Assestamenti marginali di indicatori e target saranno invece gestiti dal Direttore Generale.

Tabella 6: Il monitoraggio

Azione	Attori	Tempi
Monitoraggio dell'andamento degli indicatori strategici	Ufficio Controllo di Gestione	30 Giugno
Monitoraggio formale degli obiettivi del Piano della Performance	Direttore Generale, Dirigenti e Segretari di Dipartimento	1 Giugno – 15 Settembre
MILESTONE: Relazione sul monitoraggio degli obiettivi del Piano della Performance	Ufficio Controllo di Gestione	30 Settembre
Revisione – eventuale – di obiettivi, indicatori e target	CdA, Direttore Generale (a seconda della complessità delle modifiche)	30 Settembre
Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi	Valutatore e Valutato	1 Giugno – 15 Settembre

2.6. Reporting

La Relazione Unica di Ateneo⁵ rappresenta il principale strumento di reporting del ciclo della performance. Essa consente di diffondere i risultati della valutazione evidenziando ex-post gli scostamenti sostanziali rispetto a quanto pianificato e, per gli eventuali obiettivi non perseguiti, specifica le ragioni che ne hanno impedito il raggiungimento. La diffusione dei risultati e l'analisi relativa agli scostamenti con quanto pianificato sono essenziali ai processi di apprendimento e cambiamento organizzativo.

Eventuali modifiche degli obiettivi operativi, degli indicatori e dei target presenti nel Piano della Performance saranno inserite all'interno della Relazione sulla Performance e valutate dal Nucleo di

⁵ La Relazione Unica di Ateneo comprende la Relazione sulla Performance di cui al D.Lgs.150/2009

Valutazione in sede di validazione della Relazione, in accordo con quanto stabilito dal D.Lgs. 74/2017. Nella Tabella 7 si riportano schematicamente le azioni, gli attori e le tempistiche della fase di monitoraggio e reporting.

Tabella 7: Il reporting

Azione	Attori	Tempi
Chiusura definitiva delle schede di valutazione con l'inserimento del punteggio di struttura relativa alla performance organizzativa (Ambito 1)	Uffici Controllo di Gestione e Sviluppo Organizzativo	15 Maggio
MILESTONE: Approvazione Relazione Unica di Ateneo e Documento di Validazione della relazione sulla performance art. 8, c. 1, lett c) D.lgs. 74/2017	CdA / Nucleo di Valutazione	30 Giugno

2.7. Azioni Milestone

Nella Tabella 7 vengono riepilogate le azioni *milestone* del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che rappresentano le attività cardine del processo, il cui rispetto della tempistica è fondamentale per il buon funzionamento del ciclo della performance.

Tabella 7: Azioni milestone

Azione	Attori	Tempi
Definizione degli Obiettivi del Direttore Generale	Rettore, CdA	31 Dicembre
Approvazione del Bilancio	CdA	31 Dicembre
Definizione e aggiornamento del SMVP previo parere del Nucleo di Valutazione	CdA	31 Gennaio
Approvazione del Piano Integrato della Performance con obiettivi dei Dirigenti (*)	CdA	31 Gennaio
Inserimento delle schede individuali del personale nel portale dedicato	Valutatori	31 Marzo
Chiusura delle valutazioni individuali del PTA (ambiti 2 e 3)	Valutatori	31 marzo
Elaborazione dei risultati delle indagini di Customer e attribuzione dell'indice di Customer alle singole strutture	Ufficio Controllo di Gestione	31 Maggio
Valutazione della performance dei Dirigenti	Direttore Generale	31 Maggio
Valutazione della performance del Direttore Generale	Nucleo di Valutazione - Rettore - CdA	30 Giugno
MILESTONE: Approvazione Relazione Unica di Ateneo e Documento di Validazione della relazione sulla performance art. 8, c. 1, lett c) D.lgs. 74/2017	CdA / Nucleo di Valutazione	30 Giugno
Relazione sul monitoraggio degli obiettivi del Piano della Performance	Ufficio Controllo di Gestione	30 Settembre

(*) Ai sensi del D.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. il Direttore Generale comunica tempestivamente all'ANVUR e al Nucleo di Valutazione, motivandolo, l'eventuale ritardo nell'adozione del Piano Integrato della Performance o della Relazione Unica di Ateneo.

3. Livelli della Performance

La valutazione della performance costituisce un processo unico composto da più livelli (**Figura 5**) che, a partire dalla pianificazione strategica, definisce obiettivi operativi e risultati attesi declinandoli sulle diverse Strutture dell'Ateneo (principale ambito della performance organizzativa), fino al coinvolgimento delle singole persone, in relazione alle attività a cui sono preposte e ai comportamenti organizzativi individuati che contribuiranno quindi alla definizione della loro performance individuale.

Figura 5: I livelli di performance



Per comprendere al meglio il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance occorre, quindi, procedere a una definizione della *Performance Organizzativa* e della *Performance individuale*.

3.1. La performance organizzativa

Fondamento della performance organizzativa è la definizione e comunicazione di obiettivi chiaramente definiti, ancorati alla pianificazione strategica dell'Ateneo, nonché la valutazione del grado di raggiungimento degli stessi a livello dell'Ateneo e di ciascuna Struttura (gestionale, di didattica e di ricerca).

La performance organizzativa si sostanzia:

- nei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi organizzativi indicati dal Piano Strategico;
- nella valutazione della qualità dei servizi resi, attraverso la misurazione del livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti.

La Performance Organizzativa è quindi definita come la capacità delle Strutture (Aree, Dipartimenti, Centri, Poli, Scuole) di rispondere in maniera efficiente ed efficace alla domanda di servizi da parte degli utenti interni ed esterni (Obiettivo Strategico "Miglioramento della qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni").

La misurazione della qualità dei servizi resi è eseguita tramite la rilevazione del livello di efficacia percepita ottenuta dalle seguenti indagini di Customer Satisfaction:

- Indagine rivolta a Docenti, Assegnisti e Dottorandi;
- Indagine rivolta al Personale Tecnico Amministrativo;
- Indagine degli studenti;
- Indagine per il Sistema bibliotecario di Ateneo;
- Indagine di soddisfazione associata al sistema di ticketing Help Desk di Ateneo (solo per

l'Amministrazione Centrale).

I questionari consentono di elaborare, sulla base delle risposte, indicatori di qualità percepita dell'output per le attività svolte dalle diverse strutture secondo lo schema riportato nella Tabella 8.

Tabella 8: Indagini di Customer Satisfaction per la valutazione della performance organizzativa

<i>Struttura</i>	<i>Indagini</i>			
	<i>Docenti</i>	<i>PTA</i>	<i>Studenti</i>	<i>Survey Help Desk</i>
<i>Aree dell'Amministrazione Centrale</i>	X	X	X	X
<i>Dipartimento</i>	X		X	
<i>Polo</i>	X		X	
<i>Centro</i>	X			
<i>Scuola</i>	X		X	
<i>Biblioteche</i>	X		X	

Per una descrizione più approfondita degli strumenti di rilevazione della Customer più strutturati, si rimanda all'allegato 3.

La formula per la determinazione del punteggio sintetico per struttura di Customer Satisfaction (**indice di Customer Satisfaction di Struttura CS_i**) tiene conto:

1. della valutazione assegnata alla struttura nell'anno in esame (peso 90%);
2. della variazione rispetto all'anno precedente a quello in esame (peso 10%).

La metodologia con la quale è calcolato l'indice è descritta in dettaglio nell'Allegato 1.

Questo indice contribuisce alla determinazione delle risorse utilizzate per l'incentivazione del personale, come descritto nel paragrafo 4, definendo l'**Indice della Performance Organizzativa (I_i)** che è così calcolato:

$$I_i = CS_i / \overline{CS}$$

dove *i* è la struttura *i*-esima, *CS_i* è l'indice di Customer Satisfaction di Struttura *i*-esima e \overline{CS} è l'indice di Customer Satisfaction di Ateneo (calcolato come media dell'indice di Customer Satisfaction di tutte le strutture). Se l'indice è maggiore di 1 la struttura considerata ha ottenuto un punteggio superiore rispetto alla media delle strutture dell'Ateneo.

3.2. La performance individuale

La valutazione della performance individuale consiste nella misurazione del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (opzionali e con peso variabile in funzione del ruolo ricoperto), unitamente alla valutazione dei comportamenti organizzativi attuati, inclusa la capacità di differenziazione dei giudizi dei valutatori (art.9 e art.18 del D.Lgs.150/2009 e ss.mm.ii.), tiene conto, nella misura del 25%, della Performance organizzativa della Struttura di afferenza.

Di seguito è descritto il processo di valutazione delle attività del Personale tecnico amministrativo dell'Università: Dirigenti, Direttori di Ufficio, Segretari di Dipartimento, Personale di categoria EP o con attribuzione di Responsabilità ed il restante Personale.

Le schede di valutazione della performance del personale sono lo strumento per la misurazione della performance individuale. Tali schede sono suddivise in **tre ambiti** e presentano una struttura differenziata a seconda del ruolo organizzativo:

- il **primo ambito** è relativo alla Performance organizzativa della Struttura di afferenza, con peso 25%;
- il **secondo ambito** - con peso variabile a seconda del ruolo organizzativo - è relativo agli obiettivi individuali eventualmente assegnati (la valorizzazione di tale ambito è attiva per i Direttori di Ufficio, i Direttori tecnici (SBA), i Segretari di Dipartimento e di Centro, gli EP, i Responsabili gestione tecnica, i Responsabili tecnici gestionali dei Poli Multifunzionali e, in generale, per il Personale con indennità di responsabilità di settore o specialistica, ma può essere utilizzato anche per il restante personale);
- il **terzo ambito** fa riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

Gli ambiti e i comportamenti organizzativi che rilevano ai fini della valutazione individuale sono esposti nell'**Allegato 2** al presente Sistema.

3.2.1. La valutazione della performance individuale dei Direttore Generale

In applicazione dell'Art. 14 dello Statuto di Ateneo, il Direttore Generale è l'Organo cui spetta, sulla base degli indirizzi definiti dal Consiglio di Amministrazione, la complessiva organizzazione e gestione dei servizi delle risorse strumentali e del personale tecnico e amministrativo.

Gli obiettivi, condivisi ed accettati dal Direttore Generale, vengono formalizzati entro il mese di gennaio contestualmente con il Piano integrato della performance e sono formulati con l'indicazione degli indicatori, delle baseline e dei target attesi (in termini qualitativi o quantitativi, garantendone la misurabilità). Gli obiettivi assegnati al Direttore generale sono oggetto di monitoraggio infra-annuale ed eventualmente sono rimodulati.

Le attività e i risultati conseguiti sono esposti dal Direttore Generale in una Relazione annuale, da redigere i primi mesi dell'anno successivo. Nella Relazione il Direttore Generale dà conto delle attività svolte, indicando una autovalutazione per ciascun obiettivo assegnatogli, con il supporto di dati quali-quantitativi secondo gli indicatori, le baseline e i target attesi per ciascun obiettivo. La valutazione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale viene effettuata all'interno di un processo che prevede le seguenti fasi:

- Il Direttore Generale, entro i primi mesi dell'anno, elabora una Relazione sugli obiettivi dell'anno precedente e la trasmette al Rettore;
- Il Rettore invia la relazione, corredata da eventuali informazioni aggiuntive, al Nucleo di Valutazione;
- Il Nucleo di Valutazione, esaminata la Relazione del Direttore Generale e le eventuali informazioni aggiuntive, elabora, sulla base delle informazioni a disposizione, il proprio giudizio e lo comunica al Rettore;
- Il Rettore invia la proposta di valutazione al Consiglio di Amministrazione accompagnata dalla propria valutazione della performance del Direttore Generale;
- Il Consiglio di amministrazione, vista la proposta del Nucleo di Valutazione e preso atto della valutazione del Rettore, determina la valutazione della performance del Direttore Generale.

3.2.2. La valutazione della performance individuale dei dirigenti

La valutazione della performance dei Dirigenti prevede tre ambiti come descritto nella Tabella 9:

Tabella 9: Scheda di valutazione dei Dirigenti

Valutazione Dirigenti					
Ambito	Peso	Contenuto		Fonte per la misurazione	Calcolo dell'indicatore
Ambito 1	25%	1 obiettivo: "Miglioramento del servizio complessivo dell'Area"		Indagini Good Practice e rilevazioni da Help Desk e/o altre rilevazioni riferibili all'Area dirigenziale	Indicatore di CS di Struttura come definito nell'Allegato 1 (indice di soddisfazione finale del servizio erogato)
Ambito 2	45%	obiettivi operativi in numero variabile		Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio quali-quantitativo del valutatore, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
Ambito 3	30%	5 "ambiti comportamentali"	Valutazione del DG: peso 80% Autovalutazione: peso 10% Valutazione tra pari: peso 10%	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio in cinquantesimali
Valutatore – Direttore Generale					

Nella valutazione della performance dei Dirigenti il primo ambito riguarda il miglioramento della qualità dei servizi erogati dalla propria Area ed è calcolata sulla base della customer satisfaction (vedi Allegato 1) dei servizi resi dall'Area di riferimento.

Il secondo ambito riguarda gli obiettivi operativi: parte di questi è riconducibile all'approccio MBO (Management by Objectives), ma l'ambito può includere anche obiettivi comuni a tutti i Dirigenti, riferibili ad esempio all'Anticorruzione e alla Trasparenza e ad altri aspetti di natura trasversale, direttamente collegati all'implementazione interna del Piano.

Il terzo ambito coinvolge la valutazione dei seguenti comportamenti organizzativi e manageriali:

- clima organizzativo interno e leadership;
- time management;
- assertività e autorevolezza;
- promozione del cambiamento ed interfunzionalità;
- relazioni e comunicazione.

Per i Dirigenti è prevista la valutazione effettuata dal Direttore Generale (peso 80%), un'autovalutazione (peso 10%) e una valutazione tra pari (peso 10%). La valutazione del Direttore Generale può essere svolta coinvolgendo i prorettori di riferimento.

A tale fine ogni dirigente invia preventivamente, entro il 28 febbraio, una relazione al Direttore Generale predisposta su un format realizzato dall'ufficio Controllo di gestione. La relazione contiene, per ogni obiettivo, la sintetica descrizione del lavoro svolto, dei risultati e delle problematiche affrontate, nonché la valorizzazione del target, indicando la fonte dei dati.

Ulteriori, eventuali fonti e strumenti a supporto della valutazione dei comportamenti dei Dirigenti, pur non

espressamente ricomprese all'interno del presente Sistema, possono essere:

- i risultati dell'indagine sul Clima organizzativo - con riferimento all'Area dirigenziale;
- la qualità e deviazione standard delle valutazioni (con riferimento a tutti i Direttori di Ufficio);
- la partecipazione attiva del personale della propria area alle iniziative di formazione e crescita professionale, e del miglioramento della conoscenza delle lingue straniere;
- altri dati provenienti dai database dell'ateneo.

3.2.3. La valutazione della performance individuale del personale tecnico-amministrativo

La valutazione complessiva delle attività svolte dal Personale Tecnico ed Amministrativo è progettata seguendo principi di semplificazione e selettività e può differenziarsi in base alla categoria di appartenenza o al grado di responsabilità.

La valutazione della performance del Personale tecnico amministrativo è espressa secondo tre ambiti:

- performance organizzativa della Struttura di afferenza (con un peso del 25%), è comune a tutto il personale appartenente alla struttura, ed è orientato ad allineare le azioni verso il miglioramento del servizio erogato a livello di unità organizzativa;
- valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (opzionale, con un peso fino al 35%);
- valutazione dei comportamenti organizzativi (con un peso fino al 75%), che, nel caso del Personale senza indennità, confluiscono in un unico obiettivo comportamentale e sono esplicitati come "descrittori di dettaglio" nella scheda individuale, mentre per il resto del personale restano distinti tra loro come singoli comportamenti.

Si possono definire tre tipologie di Personale, cui riferire diversi criteri di valutazione della performance:

- Il personale incaricato del coordinamento e della valutazione di collaboratori diretti (Direttori di Ufficio per l'Amministrazione Centrale, Segretari di Dipartimento, Direttori tecnici (SBA), Responsabili tecnico gestionali, Responsabili della gestione tecnica ove nominati);
- Il personale di categoria EP o personale con responsabilità di settore o specialistica, non deputato alla valutazione;
- Il restante personale non titolare di indennità di responsabilità.

Si riportano di seguito le strutture delle schede di valutazione delle attività svolte dal Personale, a seconda delle diverse tipologie.

Tabella 10: Scheda di valutazione Direttori di Ufficio/Direttori Tecnici (SBA)/Responsabili della gestione tecnica/Responsabili tecnico-gestionali (Poli Multifunzionali)

Scheda di valutazione – Direttori di Ufficio/Direttori Tecnici (SBA)/Responsabili della gestione tecnica/Responsabili tecnico-gestionali (Poli Multifunzionali)				
Ambito	Peso	Contenuto	Fonte per la misurazione	Calcolo dell'indicatore
Ambito 1	25%	obiettivo: Miglioramento del servizio erogato	Direttori Tecnici (SBA) / Responsabili della gestione tecnica / Responsabili tecnico-gestionali Indagini Good Practice o altre rilevazioni ad hoc (CS Biblioteche)	Indicatore di CS di Struttura come definito nell'Allegato 1 (indice di soddisfazione finale del servizio erogato)
			Direttori di Ufficio: Indagini Good Practice e rilevazioni da Help Desk riferibili all'Area di afferenza	Indicatore di CS di Struttura come definito nell'Allegato 1 (indice di soddisfazione finale del servizio erogato)
Ambito 2	35%	obiettivi operativi in numero variabile , a scelta del valutatore	A scelta del valutatore	Giudizio quali-quantitativo del valutatore, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
Ambito 3	40%	5 comportamenti definiti	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio in cinquantiesimi
Valutatore – Dirigente/Direttori di Struttura				

Tabella 11: Scheda di valutazione Segretari di Dipartimento

Scheda di valutazione – Segretari di Dipartimento				
Ambito	Peso	Contenuto	Fonte per la misurazione	Calcolo dell'indicatore
Ambito 1	25%	obiettivo: Miglioramento del servizio erogato	Indagini Good Practice riferibili ai servizi offerti dal Dipartimento	Indicatore di CS di Struttura come definito nell'Allegato 1 (indice di soddisfazione finale del servizio erogato)
Ambito 2	35%	obiettivi operativi in numero variabile , - di cui almeno 1 a scelta del Direttore di Dipartimento - obiettivi trasversali del DG	A scelta del valutatore	Giudizio quali-quantitativo dei valutatori, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
Ambito 3	40%	5 comportamenti definiti	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio in cinquantiesimi
Valutatore – Direttore di Dipartimento				

Tabella 12: Scheda di valutazione del personale con responsabilità di settore* o specialistica e altro personale EP non valutatore

Scheda di valutazione – Responsabili di settore o con responsabilità specialistica/ altro personale EP non valutatore				
Ambito	Peso	Contenuto	Fonte per la misurazione	Calcolo dell'indicatore
Ambito 1	25%	obiettivo: Miglioramento del servizio erogato	Personale nelle Strutture: Indagini Good Practice o altre rilevazioni ad hoc (CS Biblioteche) riferibili ai servizi offerti dalla Struttura di afferenza	Indicatore di CS di Struttura come definito nell'Allegato 1 (indice di soddisfazione finale del servizio erogato)
			Personale negli Uffici AC: Indagini Good Practice e rilevazioni da Help Desk riferibili all'Area di afferenza	Indicatore di CS di Struttura come definito nell'Allegato 1 (indice di soddisfazione finale del servizio erogato)
Ambito 2	25%	da 2 a 4 obiettivi operativi , a scelta del valutatore_	A scelta del valutatore	Misurazione quali-quantitativa, coerente con le fonti individuate dal valutatore
Ambito 3	50%	5 comportamenti definiti	Valutazione qualitativa per ognuno dei comportamenti individuati	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio in cinquantiesimi
Valutatore – Direttori di Ufficio/Direttori Tecnici (SBA)/Dirigenti/Segretari di Dipartimento/Responsabili della Gestione Tecnica/Responsabili tecnici-gestionali				

* per il 2018 i Responsabili di Settore sono presenti solo in AC.

Tabella 13: Scheda di valutazione del restante personale TA (cat. B-C-D)

Scheda di valutazione – il restante personale TA (cat. B-C-D)				
Ambito	Peso	Contenuto	Fonte per la misurazione	Calcolo dell'indicatore
Ambito 1	25%	obiettivo: Miglioramento del servizio erogato	Personale nelle Strutture: Indagini Good Practice o altre rilevazioni ad hoc (CS Biblioteche) riferibili ai servizi offerti dalla Struttura di afferenza	Indicatore di CS di Struttura come definito nell'Allegato 1 (indice di soddisfazione finale del servizio erogato)
			Personale negli Uffici AC: Indagini Good Practice e rilevazioni da Help Desk riferibili all'Area di afferenza	Indicatore di CS di Struttura come definito nell'Allegato 1 (indice di soddisfazione finale del servizio erogato)
Ambito 2	0% - 15% (sezione opzionale, non sono ammessi valori intermedi)	1 obiettivo operativo , a scelta del valutatore_	A scelta del valutatore	Misurazione quali-quantitativa, coerente con le fonti individuate dal valutatore
Ambito 3	60% - 75% (a seconda della % della sezione 2, non sono ammessi valori intermedi)	1 comportamento: "Contributo individuale al miglioramento del servizio della struttura"	Valutazione qualitativa complessiva dei " criteri " (min. 3 – max. 5), selezionati dal valutatore fra 11 descrittori proposti	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio in cinquantiesimi
Valutatore – Direttori di Ufficio/Direttori Tecnici (SBA)/Segretari di Dipartimento/Responsabili della Gestione Tecnica/Responsabili tecnico-gestionali/Direttori di Strutture				

4. Collegamento tra la performance e l'incentivazione al personale

Gli articoli 20, 34 e 66 del [CCNL 2016-2018](#) determinano le modalità di collegamento della valutazione organizzativa e individuale all'incentivazione economica. Essa avviene nell'ambito delle risorse disponibili nei fondi integrativi previsti dagli Art. 63 e 65 del CCNL, derivanti dai Fondi del Salario Accessorio (per il personale di categoria B, C e D con esclusione del personale sanitario in convenzione, che gode delle incentivazioni dell'azienda ospedaliera o dell'USL).

Sulla base delle disponibilità complessive di Ateneo, viene prevista la preventiva assegnazione di un Budget di struttura dedicato alla corresponsione dell'incentivazione legata alla misurazione della performance organizzativa ed individuale del personale tecnico ed amministrativo. Ciascuna Struttura disporrà, quindi, di un ammontare di risorse predefinito, calcolato in ragione della numerosità di Personale afferente e dei risultati di performance organizzativa. Questo consente di annullare le eventuali differenze di metro valutativo adottato dai valutatori delle diverse strutture.

Nello specifico, ciascun budget viene costituito considerando più fattori:

- a) La dimensione delle singole Strutture, in funzione del Personale in servizio presso ciascuna di esse in termini di Full Time Equivalent;
- b) La valutazione della performance organizzativa delle Strutture (indice I_j), assicurando che la variazione del budget assegnato a ciascuna Struttura in funzione della propria performance organizzativa non superi il 25%;
- c) Limitazioni definite in sede di contrattazione integrativa.

Una volta determinato il budget di struttura, l'incentivazione del personale dipende dalla situazione lavorativa individuale e dalla valutazione della performance individuale (per il dettaglio tecnico delle modalità di calcolo si veda l'Allegato 1).

Per il Personale di categoria EP l'incentivo collegato al risultato economico della propria valutazione individuale trova corrispettivo nell'apposito Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato per il personale di categoria EP.

L'art. 14 del D.Lgs. 150/2009 stabilisce che i pagamenti al personale possono essere eseguiti solamente dopo la Validazione, da parte del Nucleo di Valutazione di Ateneo, della Relazione sulla Performance approvata dal Consiglio di Amministrazione.

5. Integrazione con la pianificazione economico-finanziaria

L'Ateneo di Padova sta lavorando al fine di migliorare l'integrazione dei processi di programmazione (strategica e operativa) con la pianificazione economico-finanziaria.

Significativa, ai fini del conseguimento dell'integrazione tra strategie e risorse economiche assegnate, è la costruzione degli Equilibri di bilancio che consente di determinare le risorse disponibili per le politiche di Ateneo e dipartimentali. In particolare la costruzione del budget (Bilancio Unico Previsionale) annuale e triennale si articola nelle seguenti fasi:

1. Determinazione dell'equilibrio economico di bilancio previsionale;
2. Assegnazione delle risorse economiche disponibili alle politiche di Ateneo e dipartimentali coerentemente con gli obiettivi strategici di Ateneo;
3. Redazione del bilancio previsionale da parte di ciascuna struttura nel rispetto delle risorse assegnate.

La definizione degli Equilibri di Bilancio si basa sulla stima di:

- a) Totale dei ricavi previsti;
- b) Costi attesi comprensivi degli ammortamenti e delle previsioni per gli accantonamenti;
- c) Risorse da attribuire ai Dipartimenti, ai Centri autonomi di gestione e all'Amministrazione Centrale;
- d) Risorse disponibili per le politiche di Ateneo.

La determinazione su base prospettica delle risorse complessivamente disponibili per il perseguimento degli obiettivi strategici e delle politiche dell'Ateneo è data dai ricavi al netto dei costi non comprimibili, vale a dire i costi essenziali per il funzionamento complessivo, e delle assegnazioni ai Dipartimenti, Poli, Centri e Amministrazione Centrale. Con la definizione degli Equilibri vengono quindi assegnate le risorse economiche alle Strutture Autonome e ai Centri, ai Poli e alle Aree dell'Amministrazione Centrale.

Il margine ottenuto all'interno dell'Equilibrio generale di Bilancio è, inoltre, destinato sia alla prosecuzione di politiche strategiche già attivate dall'Ateneo negli anni precedenti sia all'avvio di nuovi interventi finalizzati al perseguimento degli obiettivi strategici.

La determinazione dell'equilibrio economico e quindi del margine da destinare all'attuazione delle strategie di Ateneo è deliberato dal Consiglio di Amministrazione.

In particolare, per quanto riguarda i Dipartimenti e i Centri si è recentemente proceduto ad una razionalizzazione delle modalità di finanziamento diretto, attraverso la costituzione di due specifici fondi:

- 1) il BIFeD (Budget Integrato Funzionamento e Didattica) che deve essere destinato al funzionamento e all'attività didattica del Dipartimento/Centro
- 2) il BIRD (Budget Integrato Ricerca Dipartimentale) che deve essere destinato ad attività di ricerca.

Il sistema di finanziamento delle attività dei Dipartimenti e dei Centri mira a realizzare un bilanciamento tra flessibilità/autonomia e orientamento all'utilizzo delle risorse in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo. A tal fine concorrono i meccanismi di feedforward che assegnano le risorse economiche (BIRD) e i punti organico sulla base del raggiungimento dei risultati relativi a ricerca e didattica coerenti con gli obiettivi strategici di Ateneo e con il Piano Triennale di Sviluppo della Ricerca (PTSR) predisposto da ciascun Dipartimento⁶.

In particolare, l'assegnazione dei punti organico a ciascun Dipartimento è determinata tenendo in considerazione:

- la regolarità del percorso di studio da parte degli studenti (Obiettivo "Miglioramento della qualità della Didattica");
- il grado di internazionalizzazione dei corsi di studio (Obiettivo "Rendere i corsi di studio e di dottorato "ambienti" aperti e internazionali di apprendimento");
- la qualità della ricerca (Obiettivo "Perseguimento della ricerca e della multidisciplinarietà nella ricerca");
- la qualità della ricerca dei nuovi assunti (Obiettivo "Incremento nella capacità di attrazione di ricercatori eccellenti").

L'assegnazione del BIRD, inoltre, riflette:

- la qualità della ricerca (Obiettivo "Perseguimento della ricerca e della multidisciplinarietà nella ricerca");

⁶ La realizzazione dei PTSR è monitorata, con cadenza annuale, dal Presidio di Qualità della Ricerca (CPQR).

- la capacità di acquisizione dei fondi competitivi (Obiettivo “Incremento della capacità di attrazione di fondi competitivi per la ricerca”).

Oltre all’individuazione delle risorse economiche assegnate in modo diretto al perseguimento degli obiettivi strategici, l’Ateneo sta gradualmente integrando la definizione del budget e l’assegnazione di risorse ai Dirigenti con l’individuazione di obiettivi legati alla realizzazione di specifiche azioni/politiche innovative, coerenti con le linee strategiche dell’Ateneo. Tale attività è iniziata a partire dal ciclo di budget 2019 e verrà implementata in modo graduale anche in considerazione del significativo cambiamento di cultura organizzativa di cui necessita. Si ritiene, tuttavia, indispensabile iniziare questo percorso in quanto accresce la responsabilizzazione sulla distribuzione delle risorse e permette una valutazione dell’impatto economico degli obiettivi di progetto.

Infine, sempre nella prospettiva di integrazione tra pianificazione di strategie, obiettivi e risorse economiche, l’Ateneo sta lavorando all’implementazione di strumenti di pianificazione e controllo. In particolare l’Ateneo si sta impegnando su più fronti tra i quali:

- L’implementazione di un sistema di contabilità analitica orientata a misurare le risorse per il perseguimento delle attività istituzionali da parte delle strutture dell’Ateneo (full cost);
- La rilevazione e il monitoraggio di indicatori strategici per la misurazione del livello di perseguimento degli obiettivi;
- L’analisi per l’introduzione di un sistema integrato di dati che consenta di analizzare, in modo trasversale, le principali dimensioni d’interesse dell’Ateneo in relazione al personale, alla didattica, alla contabilità e alla ricerca.

Considerando la dimensione e varietà dell’Ateneo di Padova, un contesto normativo in costante evoluzione negli anni e la complessità richiesta per l’implementazione di questi strumenti, il processo in corso richiede un notevole impegno organizzativo.

6. Trasparenza e pubblicità

Alla chiusura delle valutazioni, si procede a dare diffusione dei risultati, distinti per Struttura, in forma aggregata. I risultati sono pubblicati sul sito di Ateneo nella sezione “Amministrazione Trasparente / Performance”. In particolare i principali esiti sono riscontrabili in due pagine importanti:

- 1) “Dati relativi ai premi” (link: <http://www.unipd.it/trasparenza/dati-premi>) dove, vengono pubblicati, per ciascuna struttura, i dati relativi alla performance organizzativa (in particolare all’indice di Performance Organizzativa), i budget di struttura determinati e alcuni indicatori relativi alla distribuzione statistica delle valutazioni delle attività del Personale della struttura (media, coefficiente di variazione, primo e terzo quartile).
- 2) Nella Relazione Unica (link: <https://www.unipd.it/trasparenza/relazione-performance>), dove sono riportati tutti i principali risultati relativi alla misurazione della performance organizzativa e individuale. Nel documento sono quindi rilevabili:
 - I risultati intermedi (KPI) degli obiettivi strategici dell’Ateneo;
 - I principali risultati di performance organizzativa conseguiti dalle strutture (ovvero l’indice di Customer Satisfaction di Struttura CS_i);
 - I risultati conseguiti da ciascuna Area Dirigenziale relativamente ai tre ambiti della valutazione;
 - I dati relativi alle schede di valutazione delle prestazioni del personale TA dando evidenza sia della distribuzione dei punteggi in fasce per struttura (macro aggregazione), sia dei dati medi conseguiti del grado di variabilità (deviazione standard e coefficiente di variazioni) e dei valori di minimo e i massimo di ogni struttura.

7. Disciplina delle procedure di conciliazione

Nel caso in cui insorgano controversie in ordine alla valutazione delle attività svolte, il Personale tecnico amministrativo e i Dirigenti possono presentare reclamo innanzi alla "Commissione di Garanzia per le contestazioni sulla valutazione", che dura in carica tre anni ed è così composta:

- Direttore Generale o suo delegato;
- un componente esterno esperto nella materia della valutazione;
- un componente designato dal CUG, al proprio interno o all'esterno, esperto nella materia della valutazione.

Il reclamo può essere presentato in caso di:

- vizi di procedura;
- valutazione negativa;
- qualora la valutazione espressa sia ritenuta lesiva da parte della persona interessata.

L'interessato può farsi assistere da un rappresentante sindacale.

Il reclamo deve essere presentato perentoriamente entro 30 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione.

I lavori della Commissione devono concludersi perentoriamente entro 90 giorni dalla presentazione del reclamo, così come attestato dal timbro di protocollo.

La Commissione deve esperire un preliminare tentativo di conciliazione tra valutato e valutatore; tale fase, da concludersi nel termine indicativo di 30 giorni, viene condotta senza particolari formalità e senza la necessità di un'istruttoria approfondita.

Nel caso in cui il tentativo di conciliazione non vada a buon fine, la Commissione approfondisce l'istruttoria; la Commissione deve sentire il valutato e il valutatore nel caso in cui non siano già stati sentiti in sede di conciliazione, o qualora gli elementi emersi in sede di conciliazione non risultino sufficienti per la conclusione dell'istruttoria.

Al termine dell'istruttoria, la Commissione o conferma la valutazione espressa dal valutatore, oppure formula un parere, completo delle proprie osservazioni, da inviare al valutatore al fine della revisione della scheda.

In ogni caso, la seconda fase deve concludersi entro 90 giorni dalla presentazione del reclamo, così come attestata dal timbro di protocollo.

Nell'ipotesi in cui il valutatore non si uniformi al suddetto parere, il diretto responsabile del valutatore avoca a sé la valutazione in oggetto. Nel caso in cui il valutatore sia un Direttore di Dipartimento o Centro, un Presidente del Consiglio di una Scuola di Ateneo o un Coordinatore di Polo, sarà il Direttore Generale ad avocarne la valutazione, in quanto responsabile della complessiva gestione e organizzazione del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo ai sensi della L. 240/2010.

8. Riferimenti normativi e documentali

- Legge n. 43 del 31 marzo 2005 recante disposizioni urgenti per l'università e la ricerca;
- Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- Decreto Legislativo n. 74 del 25 maggio 2017 (recante modifiche al D. Lgs. N.150 del 27 ottobre 2009) sulla valutazione della performance dei dipendenti pubblici;
- “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane” predisposte da ANVUR a luglio 2015, che forniscono indicazioni operative per la gestione e valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione;
- “Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane” gennaio 2019, che forniscono indicazioni e spunti per l'integrazione dei cicli della performance e del bilancio;
- Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, approvata dal Consiglio direttivo dell'ANVUR il 20 dicembre 2017;
- Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni da compilarsi a cura del NdV entro il 30 aprile di ogni anno.

Il Presente Sistema, di cui gli allegati sono parte integrante, ai sensi del D.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. è aggiornato ogni anno, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione di Ateneo.

Glossario

Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario (ANVUR) E' l'Agenzia che sovrintende e cura la valutazione esterna della qualità delle attività delle Università e degli Enti di Ricerca. Valuta la qualità dei processi, i risultati e i prodotti delle attività di gestione, formazione, ricerca, trasferimento tecnologico.

Altro personale EP non valutatore. Personale di categoria EP senza incarichi collegati a posizioni organizzative o incarichi specialistici.

Amministrazione Trasparente sezione all'interno del sito internet dell' Ateneo in cui vengono pubblicati i dati e le informazioni previste dal D.Lgs. n.33 del 14 marzo 2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"

Ciclo della performance Il concetto è stato introdotto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e consiste nella sequenza logica e temporale delle diverse fasi in cui si articola il sistema e che contraddistinguono la realizzazione di una performance. Le fasi consistono nella definizione e nell'assegnazione degli obiettivi, nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse, nel monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, nell'utilizzo dei sistemi premianti. Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai cittadini, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Direttori di Ufficio per l'Amministrazione Centrale. Responsabile delle attività dell'Ufficio e del coordinamento e della valutazione del personale Fonte: Decreto Rep. 2655 prot. n. 293782 anno 2017 del 02/08/2017

Direttori tecnici (SBA). Responsabile dell'attuazione degli indirizzi approvati dal CTS, degli obiettivi attribuiti dal Direttore del Sistema e dei risultati ottenuti e del coordinamento e della valutazione del personale tecnico amministrativo. Fonte: Regolamento del Sistema Bibliotecario di Ateneo (art. 22)

Indagine Good Practice Rilevazione di customer satisfaction sui servizi erogati dall'amministrazione. Studenti, docenti, assegnisti, dottorandi, personale tecnico amministrativo sono invitati a compilare un questionario messo a punto nell'ambito del progetto "Good Practice", coordinato dal Politecnico di Milano, al quale l'Università di Padova aderisce con altre università allo scopo di svolgere un'analisi comparativa tra atenei nell'ambito delle attività svolte e individuare le buone pratiche. L'Ateneo di Padova utilizza i dati dell'indagine Good Practice per misurare la performance organizzativa delle strutture, essendo il questionario uno degli strumenti con cui misurare la qualità dei servizi resi attraverso la rilevazione del livello di efficacia percepita. Oltre all'indagine Good Practice vengono utilizzate anche altre indagini, come l'indagine per il Sistema bibliotecario di Ateneo e quella di soddisfazione derivante dal sistema di ticketing Help Desk di Ateneo.

Indagini di Customer Satisfaction Indagini di misurazione della soddisfazione dei clienti/utenti sui servizi offerti dall'Ateneo, utilizzate ampiamente come strumento di rilevazione dell'efficacia e della qualità dei servizi resi. In linea con quanto previsto dalla normativa, l'Ateneo di Padova ha deciso di introdurre una pluralità di indagini di customer finalizzate all'ascolto degli utenti (esterni e interni) come strumenti per misurare le performance organizzative delle strutture dell'Ateneo.

Milestone Sono le attività cardine del processo, il cui rispetto della tempistica è fondamentale per il buon funzionamento del ciclo della performance. Definiscono punti di controllo, gli snodi chiave delle varie fasi e possono coincidere con i momenti principali di conferma delle attività previste a monte e consentire di avviare le attività successive.

Misurazione (e valutazione) della performance individuale Consiste nella misurazione (e valutazione) del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (opzionali e con peso variabile in funzione del ruolo ricoperto), unitamente alla valutazione dei comportamenti organizzativi attuati. Tiene conto, nella misura del 25%, della Performance organizzativa della propria Struttura di appartenenza

Misurazione della performance organizzativa delle strutture La misurazione della qualità dei servizi resi è eseguita attraverso la misurazione del livello di efficacia percepita attraverso indagini di customer satisfaction (in particolare dell'Indagine Good Practice e Indagini di soddisfazione associate al sistema di rilevazione Help Desk di Ateneo). La formula per la determinazione del punteggio sintetico di customer satisfaction tiene conto della valutazione assegnata alla struttura nell'anno in esame (peso 90%) e della variazione rispetto all'anno precedente a quello in esame (peso 10%).

Nucleo di Valutazione (NDV) E' l'organo di ateneo responsabile della verifica della qualità della formazione e della ricerca e assolve le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), di cui all'art.14 del d.lgs. 150/2009, nell'ambito della Valutazione della performance, con il compito di promuovere, garantire, monitorare, validare e controllare la correttezza dei processi relativi al ciclo della performance.

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). L'Organismo Indipendente di Valutazione della performance è il soggetto nominato dall'organo di indirizzo politico dell'Ateneo che svolge in modo indipendente alcune importanti funzioni nel processo di misurazione e valutazione della performance.

Performance individuale Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi. E' l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti messi in atto dal personale (dirigente o tecnico amministrativo) che presta servizio presso l'Ateneo. Si riferisce al coinvolgimento delle singole persone, relativamente alle attività cui sono preposte, attraverso la definizione di obiettivi individuali (per il personale con incarichi di responsabilità) e di comportamenti organizzativi predefiniti.

Performance Organizzativa In generale esprime i risultati che l'Ateneo consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi ed è definita come la capacità delle singole Strutture (Aree, Dipartimenti, Centri, Poli, Scuole) di rispondere in maniera efficiente ed efficace alla domanda di servizi da parte degli utenti interni ed esterni.

Personale con responsabilità specialistica. Personale con incarichi attinenti ad una specifica competenza a contenuto particolarmente complesso

Pianificazione operativa (Piano delle Performance) E' la declinazione "operativa" degli obiettivi strategici per le diverse Strutture dell'Ateneo. Il Piano della Performance è approvato annualmente dal Consiglio di Amministrazione

Pianificazione strategica (Piano Strategico): identifica gli obiettivi strategici e i risultati attesi dall'Ateneo nel suo complesso. Il Piano strategico ha valenza triennale ed è riferito a tutto il personale (docenti, ricercatori, tecnici e amministrativi). Esso è approvato dal Consiglio di Amministrazione, su parere del Senato Accademico

Piano Integrato della Performance. E' il documento di programma che definisce la pianificazione delle attività amministrative dell'Ateneo in ordine alla performance, evidenziando gli obiettivi, gli indicatori e i target su cui si basano la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance organizzativa e individuale, ma in ottica integrata anche con gli altri documenti di programmazione quali il Piano per prevenzione della corruzione e per la trasparenza e la programmazione economico-finanziaria.

Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPC) E' il documento rivolto al costante sviluppo, aggiornamento ed implementazione delle strategie e delle misure volte alla prevenzione e repressione dei fenomeni corruttivi e dell'illegalità nella pubblica amministrazione, Recepisce quanto previsto dalla legge n. 190 del 6 novembre 2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e le indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) emanato da A.N.AC (Autorità Nazionale Anticorruzione)

Relazione sulla Performance E' il documento di rendicontazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi. Deve essere approvata dal Consiglio di Amministrazione e certificata dal Nucleo di Valutazione. L'adozione della relazione è condizione necessaria per l'erogazione dei premi di risultato.

Relazione Unica E' la Relazione che illustra in maniera unitaria i risultati raggiunti dall'Ateneo nelle sue principali attività e missioni relativamente alla didattica, alla ricerca e alla terza missione, integrandole all'interno di una visione complessiva che ricomprende i risultati di bilancio e della performance organizzativa e individuale. E' approvata dal Consiglio di Amministrazione

Responsabili della gestione tecnica ove nominati. Responsabile del coordinamento e della valutazione del personale tecnico-scientifico ed assistenziale afferente al Dipartimento. Fonte: Regolamento generale di Ateneo (art. 112)

Responsabili di settore o con responsabilità specialistica/ altro personale EP non valutatore. Responsabile di attività omogenee all'interno dell'Ufficio. Fonte: Decreto Rep. 2655 prot. n. 293782 anno 2017 del 02/08/2017

Responsabili tecnico gestionali: Responsabile a cui sono attribuite le funzioni di gestione, coordinamento e controllo delle attività e del personale assegnato al Polo Multifunzionale. Fonte: Regolamento dei Poli multifunzionali (art. 7)

Segretari di Dipartimento: Responsabile dell'attività amministrativa e del coordinamento del personale tecnico amministrativo (con esclusione del personale tecnico-scientifico ed assistenziale). Fonte: Regolamento generale di Ateneo (art. 112)

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) E' lo strumento che regola e definisce il processo di valutazione della performance organizzativa (Art. 8 del D. Lgs 150/2009) e individuale (Art. 9 del D. Lgs 150/2009). Nelle amministrazioni pubbliche il concetto di performance è stato introdotto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n° 74, che ha disciplinato il ciclo della performance e trova riscontro negli articoli 20, 34 e 66 del CCNL del Comparto Istruzione e Ricerca per il triennio 2016-2018. Nell'Università di Padova il SMVP è stato definito dal Consiglio di Amministrazione.

Stakeholder Si tratta di tutti gli attori portatori di un diritto o un interesse rilevante interni o esterni all'Ateneo: studenti, docenti, personale tecnico, mass media, aziende, enti o istituzioni locali, nazionali e sovranazionali, aziende, comunità scientifica, fondazioni, distretti tecnologici, consorzi, scuole, alumni, famiglie ecc.

Target. E' il risultato atteso legato ad obiettivi operativi o strategici, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. E' un valore che può essere espresso in termini sia quantitativi che qualitativi e può riferirsi ad uno specifico intervallo temporale.

Allegato 1 - Algoritmi

Algoritmo per la valutazione della performance organizzativa

L'algoritmo per il calcolo dell'indice di soddisfazione (CS) finale del servizio erogato è determinato sulla base della media ponderata di tre valori, ovvero:

- HD - rappresenta la rilevazione della soddisfazione percepita tramite la survey "Help Desk", con un punteggio rilevato su una scala che varia da 1 a 6 ;
- GP - si riferisce alla misurazione della rilevazione derivante dall'indagine di Customer, che può essere rappresentato anche dal valore medio di più rilevazioni a seconda della tipologia di servizio erogato (si pensi ai diversi target: Docenti, Studenti 1° anno, Studenti anni successivi, Personale tecnico-amministrativo). Il punteggio è rilevato su una scala che varia da 1 a 6 ;
- ΔGP - variazione relativa dell'indice GP, rilevato come al punto sopra, rispetto all'anno precedente.

CALCOLO DELL'INDICE DI SODDISFAZIONE

Per le strutture valutate con le rilevazioni HD e GP:

$$CS_i = (iHD_t^{NORM} + iGP_t^{NORM}) / 2 * 0,90 + i\Delta GP_{t,t-1}^{NORM} * 0,10 \quad \text{con } \Delta GP_{t,t-1} > 0 (*)$$

Per le strutture valutate con la sola rilevazione GP:

$$CS_i = iGP_t^{NORM} * 0,90 + i\Delta GP_{t,t-1}^{NORM} * 0,10 \quad \text{con } \Delta GP_{t,t-1} > 0 (*)$$

dove:

i=struttura i-esima

t=anno di rilevazione

L'indice CS_i può variare tra 0,15 e 1.

(*) In caso di ΔGP negativo si provvederà a sommare a tutte le misurazioni il valore minimo negativo osservato in modo da ottenere tutti valori positivi

Algoritmo per il calcolo del budget di struttura

Il budget assegnato alla struttura i-esima è calcolato come segue:

$$B_i = B * \frac{n_i * CS_i}{\sum_{i=1}^z n_i * CS_i}$$

La formula sopracitata equivale alla seguente, che esplicita l'Indice di performance organizzativa (I_i):

$$B_i = B * \frac{B * \frac{n_i}{N} * I_i}{\sum_{i=1}^z B * \frac{n_i}{N} * I_i}$$

Con $I_i = CS_i / \overline{CS}$

dove:

B_i = Budget assegnato alla struttura i – esima

B = Disponibilità budget complessivo

n_i = Numero del Personale in servizio nella i – esima struttura

CS_i = Valore dell'indicatore di customer satisfaction della i – esima struttura

z = Numero di strutture presenti in Ateneo e oggetto di rilevazione

N = Numero del Personale in servizio nell'Ateneo

\overline{CS} = Valore medio di Ateneo dell'indicatore di customer satisfaction

ALLEGATO 2 - Comportamenti Organizzativi

Per ciascuna categoria di Personale sono di seguito riportati i comportamenti organizzativi valutabili

Dirigenti

AMBITO	COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO e MANAGERIALE
Clima organizzativo interno e leadership	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
	Empowerment: creazione di un ambiente di lavoro stimolante attraverso un'organizzazione del lavoro volta a favorire l'integrazione, il team working, l'orientamento al cambiamento e la partecipazione dei collaboratori ai lavori di gruppo/progetto.
	Decisionalità: prendere razionalmente le decisioni, valutando in modo realistico vincoli e opportunità ed accertando i margini di incertezza connessi con l'assenza di informazioni esaustive.
Time management	Capacità di pianificare e monitorare l'avanzamento delle attività e degli obiettivi: rispetto delle scadenze e di altri impegni anche verso utenti interni.
	Gestione degli imprevisti: porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto tramite una visione sistemica nella gestione dei rischi e nella valutazione delle priorità.
Assertività e autorevolezza	Proattività: assunzione di atteggiamenti positivi e sicuri che inducono stimoli al raggiungimento dei risultati e collaborazione nelle attività.
	Interpretazione del proprio ruolo: interpretare pienamente il proprio ruolo dirigenziale secondo le aspettative della direzione e del rettorato e in una visione d'insieme.
Promozione del cambiamento ed interfunzionalità	Impegno in iniziative innovative: efficacia nell'influenzare il cambiamento e l'innovazione, stimolando il miglioramento continuo dei processi in relazione agli obiettivi strategici.
	Propensione all'integrazione operativa e alla collaborazione con altri ruoli e/o strutture, o altri enti, per realizzare progetti d'impatto favorendo così la soluzione di problematiche complesse e la semplificazione dei processi.
Relazioni e comunicazione	Gestione dell'informazione: regolare e sistematica trasmissione delle informazioni e dei contributi che facilitano il risultato dei collaboratori, di altri colleghi, o altri organismi.
	Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione per creare nuove opportunità per l'ateneo.
	Relazionarsi in modo sintonico e costruttivo con i colleghi e in genere con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso.
	Capacità di comunicare: adattare il proprio sistema di comunicazione e le modalità espressive, verbali e non verbali, al contesto, verificando altresì la correttezza e l'efficacia dei messaggi.

Direttori di Ufficio/Segretari di Dipartimento/Direttori Tecnici (SBA)/Responsabili della gestione tecnica/Responsabili tecnico-gestionali (Poli Multifunzionali)

AMBITO	COMPORAMENTO
Gestione e sviluppo risorse umane	Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori favorendo il lavoro in team e creando un ambiente di lavoro stimolante.
	Promuovere lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo.
Programmazione, monitoraggio e valutazione	Capacità di definire gli obiettivi e i risultati attesi promuovendo l'orientamento alla qualità e al risultato e di verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati.
	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
Promozione del cambiamento e innovazione	Impegno in iniziative innovative: proporre soluzioni innovative stimolando il miglioramento continuo dei processi (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi, nelle modalità di offerta dei servizi, ecc).
Problem solving	Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi assegnati.
Relazioni e comunicazione	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.
	Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione.

Responsabili di settore o con responsabilità specialistica/ altro personale EP non valutatore

AMBITO	COMPORAMENTO
Puntualità e precisione della prestazione	Capacità di realizzare le prestazioni previste/assegnate con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste nel rispetto di tempi e scadenze.
Orientamento all'utenza	Capacità di impostare/svolgere il proprio lavoro in modo da massimizzare la qualità del servizio offerto all'utenza interna/esterna.
Promozione del cambiamento e innovazione	Impegno in iniziative innovative: proporre soluzioni innovative stimolando il miglioramento continuo dei processi (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi, nelle modalità di offerta dei servizi, ecc).
Problem solving	Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi assegnati.
Relazioni e comunicazione	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.
	Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione.

Altro PTA

Valutazione di obiettivi comportamentali personalizzabili dal valutatore

Criteri di valutazione attivabili (minimo 3 massimo 5)	Autonomia operativa
	Attenzione alle priorità
	Tempestività
	Precisione e accuratezza
	Problem-solving
	Propensione all'innovazione
	Capacità di adattamento-flessibilità
	Collaborazione
	Condivisione delle informazioni e delle esperienze professionali
	Orientamento all'utenza interna ed esterna
	Puntualità nell'erogazione dei servizi al pubblico

ALLEGATO 3 - INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION STRUTTURATE⁷

Indagine	Struttura del questionario	Metodologia di somministrazione	Frequenza rilevazione
Indagine Good Practice rivolta a Docenti, Assegnisti e dottorandi - definita nell'ambito del Progetto Good Practice in collaborazione con il Politecnico di Milano	Valutazione per ciascuna domanda su scala Likert da 1-6 (1 Completamente in disaccordo - 6 Completamente d'accordo). Sono previste inizialmente delle domande filtro per verificare l'effettivo utilizzo dei servizi e, al termine, delle domande di controllo sulla soddisfazione complessiva. Complessivamente si rilevano una cinquantina di domande relative a: <ul style="list-style-type: none"> - Amministrazione e gestione del personale - Approvvigionamenti e servizi logistici - Comunicazione - Sistemi Informatici - Supporto alla Didattica - Supporto alla Ricerca 	Questionario realizzato con applicativo limesurvey e somministrato on line tramite invio mail del link per la rilevazione. Indagine gestita su server dell'Ateneo di Padova	Annuale: Febbraio-Marzo
Indagine Good Practice rivolta al Personale Tecnico Amministrativo definita nell'ambito del Progetto Good Practice in collaborazione con il Politecnico di Milano	Valutazione per ciascuna domanda su scala Likert da 1-6 (1 Completamente in disaccordo - 6 Completamente d'accordo). Sono previste inizialmente delle domande filtro per verificare l'effettivo utilizzo dei servizi e, al termine, delle domande di controllo sulla soddisfazione complessiva. Complessivamente si rilevano una cinquantina di domande relative a: <ul style="list-style-type: none"> - Amministrazione e gestione del personale - Approvvigionamenti e servizi logistici - Comunicazione - Sistemi Informatici - Contabilità 	Questionario realizzato con applicativo limesurvey e somministrato on line tramite invio mail del link per la rilevazione. Indagine gestita su server dell'Ateneo di Padova	Annuale: Febbraio-Marzo
Indagine Good Practice per il gli studenti iscritti al I ^o anno e agli anni successivi al I ^o definita nell'ambito del Progetto Good Practice in collaborazione con il Politecnico di Milano	Valutazione per ciascuna domanda su scala Likert da 1-6 (1 Completamente in disaccordo - 6 Completamente d'accordo). Sono previste inizialmente delle domande filtro per verificare l'effettivo utilizzo dei servizi e, al termine, delle domande di controllo sulla soddisfazione complessiva. Complessivamente si rilevano una cinquantina di domande relative a: <ul style="list-style-type: none"> - Orientamento - Internazionalizzazione - Servizi generali, infrastruttura e logistica - Comunicazione - Sistemi Informatici - Servizi Segreteria - Servizi Bibliotecari - Diritto allo Studio 	Questionario realizzato con applicativo limesurvey e somministrato on line tramite invio mail del link per la rilevazione. Indagine gestita su server dell'Ateneo di Padova	Annuale: Marzo-Aprile
Indagini soddisfazione associate a sistema di rilevazione Help Desk di Ateneo	Unico item su scala Likert: "Con riferimento alla chiarezza, completezza e tempestività della risposta ottenuta dal Servizio, indichi con un voto da 1 = min a 6 = max il grado di soddisfazione complessiva"	Sistema di ticket feedback on line tramite notifica via posta elettronica	Alla chiusura di ciascun ticket da parte dell'operatore
Indagine annuale sulla soddisfazione dell'utenza studentesca delle Biblioteche	Rilevazione della soddisfazione degli studenti in relazione ai servizi offerti dalle biblioteche con items misurabili su scala Likert dal 1 a 10	Questionario cartaceo predisposto per la lettura ottica	Annuale ultime 3 settimane di maggio presso tutte le biblioteche

⁷ Altre indagini di Customer Satisfaction possono essere svolte *ad hoc* per la rilevazione dell'efficacia percepita di servizi non mappati dalle rilevazioni strutturate. Di tali eventuali rilevazioni si dà contezza nella Relazione sulla Performance.