1222·2022 800 ANNI

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Aggiornamento Dicembre 2020

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Aggiornamento

Dicembre 2020

Sommario

1. Principi 3
2. Il sistema di Pianificazione dell'Ateneo 5
3. Le Fasi del Sistema 7
3.1. Pianificazione Strategica e Operativa 10
3.2. Il Monitoraggio 12
3.3. La misurazione e la valutazione 13
3.4. La rendicontazione dei risultati 13
4. I livelli della performance 14
4.1. La Performance Organizzativa 15
4.1.1. Obiettivi di performance organizzativa 15
4.1.2. Qualità percepita dei servizi resi 16
4.2. La Performance individuale 18
4.2.1. La valutazione della performance del Direttore Generale 20
4.2.2. La valutazione della performance dei dirigenti 20
4.2.3. La valutazione della Performance del personale tecnico-amministrativo 23
5. Collegamento tra la performance e l'incentivazione al personale 26
6. Integrazione con la pianificazione economico-finanziaria 27
6.1. Pianificazione economia finanziaria 27
6.2. Collegamento degli obiettivi alla pianificazione economico-finanziaria 28
6.3. Sviluppi 28
7. Trasparenza e pubblicità 29
8. Disciplina delle procedure di conciliazione 29
9. Riferimenti normativi e documentali 30
10. Glossario 32

ALLEGATI

Allegato 1: Algoritmi

Allegato 2: Comportamenti Organizzativi

Allegato 3: Indagini di Customer Satisfaction

1. Principi

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, come modificato dal D.Lgs. n.74 del 25 maggio 2017, attuativo della L. 124/2015 di Riforma della Pubblica Amministrazione, 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.

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 gli obiettivi organizzativi ed individuali assegnati in relazione alla responsabilità e al ruolo ricoperto, e i comportamenti organizzativi. Il raggiungimento degli obiettivi, la performance organizzativa ed il contributo individuale alla performance organizzativa sono utilizzati 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 e integrativa, con la valorizzazione della collaborazione e del gioco di squadra e in ultima analisi con la crescita del senso di appartenenza.

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 necessità di individuare forme di valutazione del raggiungimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo al quale concorre tutto il personale indipendentemente dal ruolo ricoperto, come espressione collettiva di una comunità accademica;
- un sistema di feedback *multi-source/multi-rater*: sono parte integrante della valutazione della performance i risultati dall'analisi provenienti da autovalutazione (self evalutation), valutazione tra pari (peer evalutation), feedback da stakeholder (indagini di customer satisfaction esterna ed interna) e la valutazione del proprio superiore gerarchico (top-down);
- la semplificazione nelle procedure e negli strumenti, attraverso l'attribuzione di obiettivi del tipo Management By Objectives[1] in misura non generalizzata. Tale principio di "selettività", prevede l'individuazione di obiettivi organizzativi specificamente dichiarati in capo alle Dirigenti e ai Dirigenti e alle titolari 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, di tipo individuale;
- l'attenzione al conseguimento sostanziale degli obiettivi;
- la previsione di meccanismi di garanzia.

Dal punto di vista della coerenza interna e dello sviluppo dell'Organizzazione nel suo complesso, il Sistema prevede che:

[1] 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.

- gli obiettivi organizzativi ed individuali devono essere riconducibili in modo diretto o indiretto alle finalità contenute nella pianificazione strategica dell'Ateneo 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.

Dal punto di vista dei meccanismi operativi di valutazione della performance, il Sistema si fonda su:

- la Performance Organizzativa, che si sostanzia negli obiettivi organizzativi indicati nel Piano Integrato della Performance e nella valutazione della qualità dei servizi resi, attraverso la misurazione del livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti;
- la presenza 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;
- la partecipazione attiva degli stakeholder interni nel processo di valutazione;
- la rendicontazione dei risultati della performance, anche in una prospettiva di genere;
- l'utilizzo di una scala da 1 a 50 per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di ciascun ambito. Gli indicatori di performance organizzativa di Struttura e gli obiettivi comportamentali sono descritti dettagliatamente nel capitolo 3 e nei relativi allegati.

Il presente aggiornamento del Sistema è redatto anche valutando le indicazioni formulate dal Nucleo di Valutazione nell'ambito dei pareri espressi in merito ai precedenti Sistemi e recependo il contenuto delle Linee guida elaborate dal Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di performance.

2. *Il sistema di Pianificazione dell'Ateneo*

L'Università di Padova ha articolato la definizione degli obiettivi strategici in otto ambiti per il quadriennio 2016 – 2020 (con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 544 del 20/12/2016 e successivi aggiornamenti del Consiglio di Amministrazione con delibera n. 12 del 30/01/2018 e n. 24 del 28/01/2020):

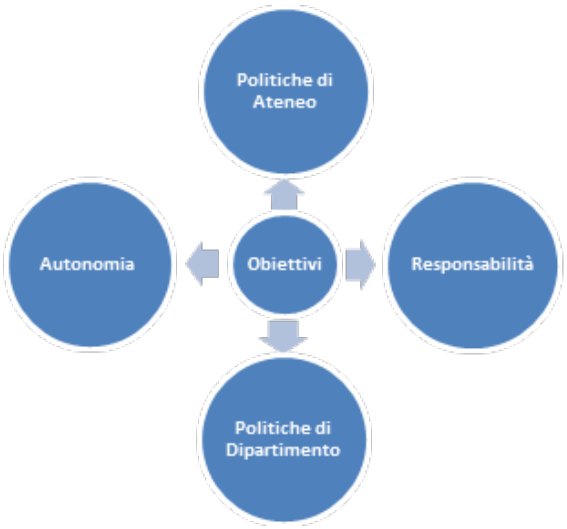
1. Didattica
2. Ricerca
3. Internazionalizzazione
4. Trasferimento tecnologico, lavoro
5. Impegno pubblico e valorizzazione del patrimonio culturale dell'ateneo
6. Salute e benessere
7. Valorizzazione del personale e semplificazione
8. Sostenibilità ed edilizia

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

Ciascun obiettivo è accompagnato da specifiche misure (indicatori), baseline (ove disponibili) e livelli attesi (target)[2], 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).

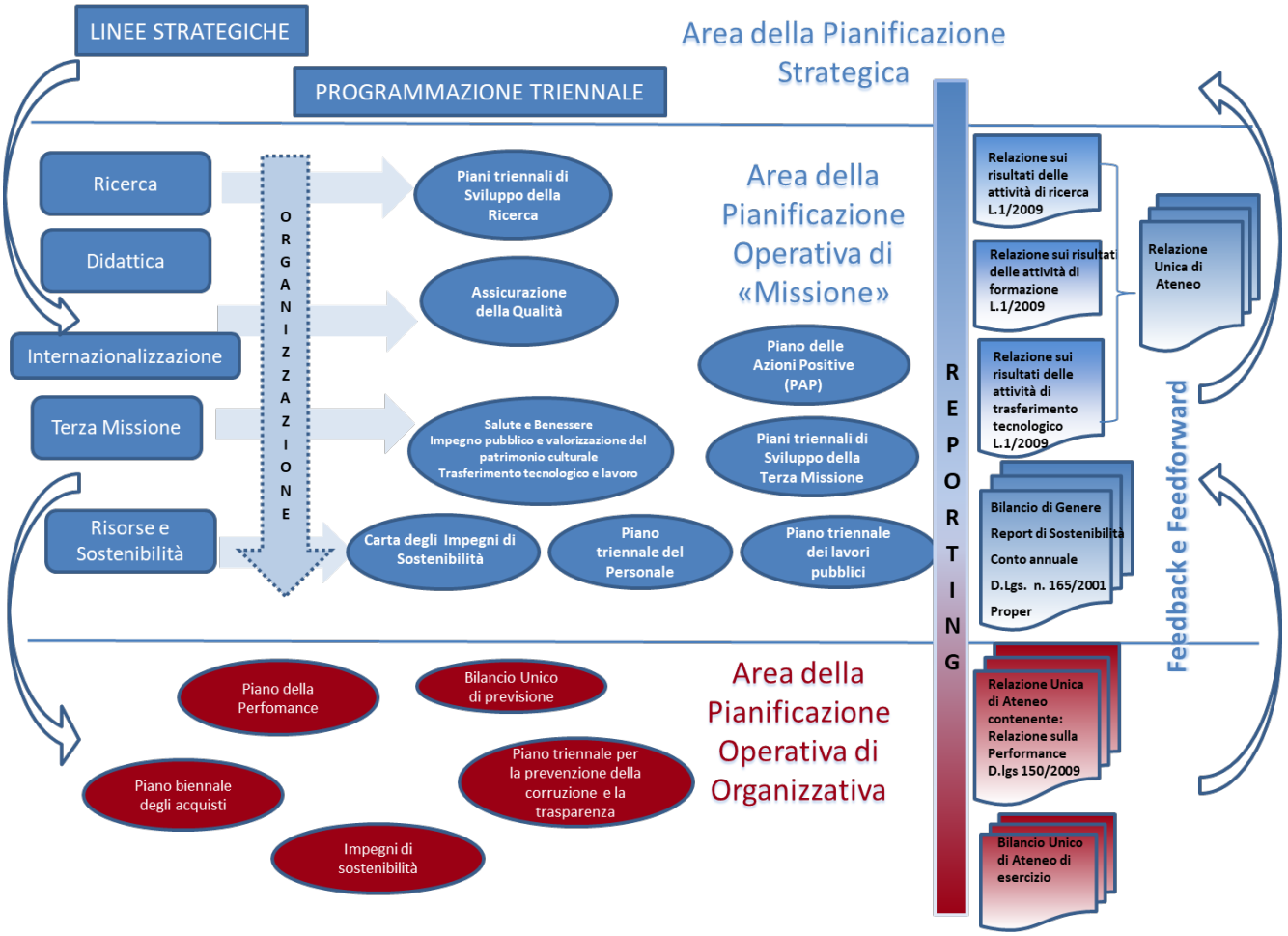
Figura 1: Bilanciamento incrociato tra "autonomia e responsabilità" e "politiche di Ateneo e di Dipartimento"



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 come riportato in Figura 2.

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

Figura 2: Il sistema di Pianificazione di Ateneo



I principali strumenti di attuazione della strategia dell'Ateneo sono:

- 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 delle azioni positive;
- Carta degli Impegni di Sostenibilità.

Per le strutture Dipartimentali:

- Piani Triennali di sviluppo della Ricerca;
- Piani Triennali di sviluppo della Terza missione;
- 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.

3. *Le Fasi del Sistema*

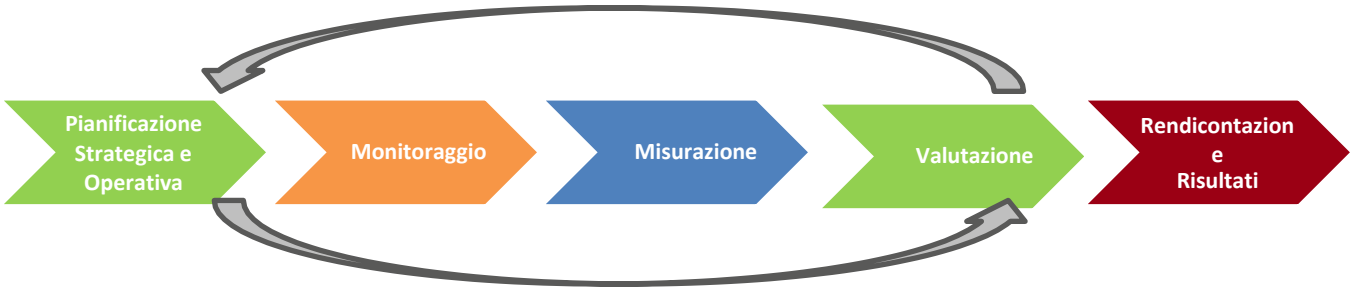
Il Ciclo della Performance si articola nelle seguenti fasi:

- definizione della pianificazione strategica (**Linee Strategiche**), che identifica gli obiettivi strategici e i risultati attesi dall'Ateneo nel suo complesso. Le Linee strategiche sono riferite a tutto il personale (docenti, ricercatrici e ricercatori, tecnici e amministrativi). Vengono approvate 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:
  - ✓ organizzativi delle Dirigenti e 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 dalle Dirigenti e dai Dirigenti e di un confronto con il Direttore Generale per eventuali ridefinizioni di obiettivi/indicatori/target;
  - ✓ organizzativi ed individuali 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.

La **Figura** 3 riporta una rappresentazione delle 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).

Figura 3: Le fasi del Sistema per la gestione del ciclo della performance



Nei paragrafi che seguono sono esplicitate, nel dettaglio, le azioni, gli attori e le tempistiche delle diverse fasi. In particolare sono identificate le azioni *milestone* (Tabella 1) che rappresentano le attività cardine del processo, in cui il rispetto della tempistica è fondamentale per il buon funzionamento del ciclo della performance. Le restanti attività riportano un intervallo di tempistica indicativo.

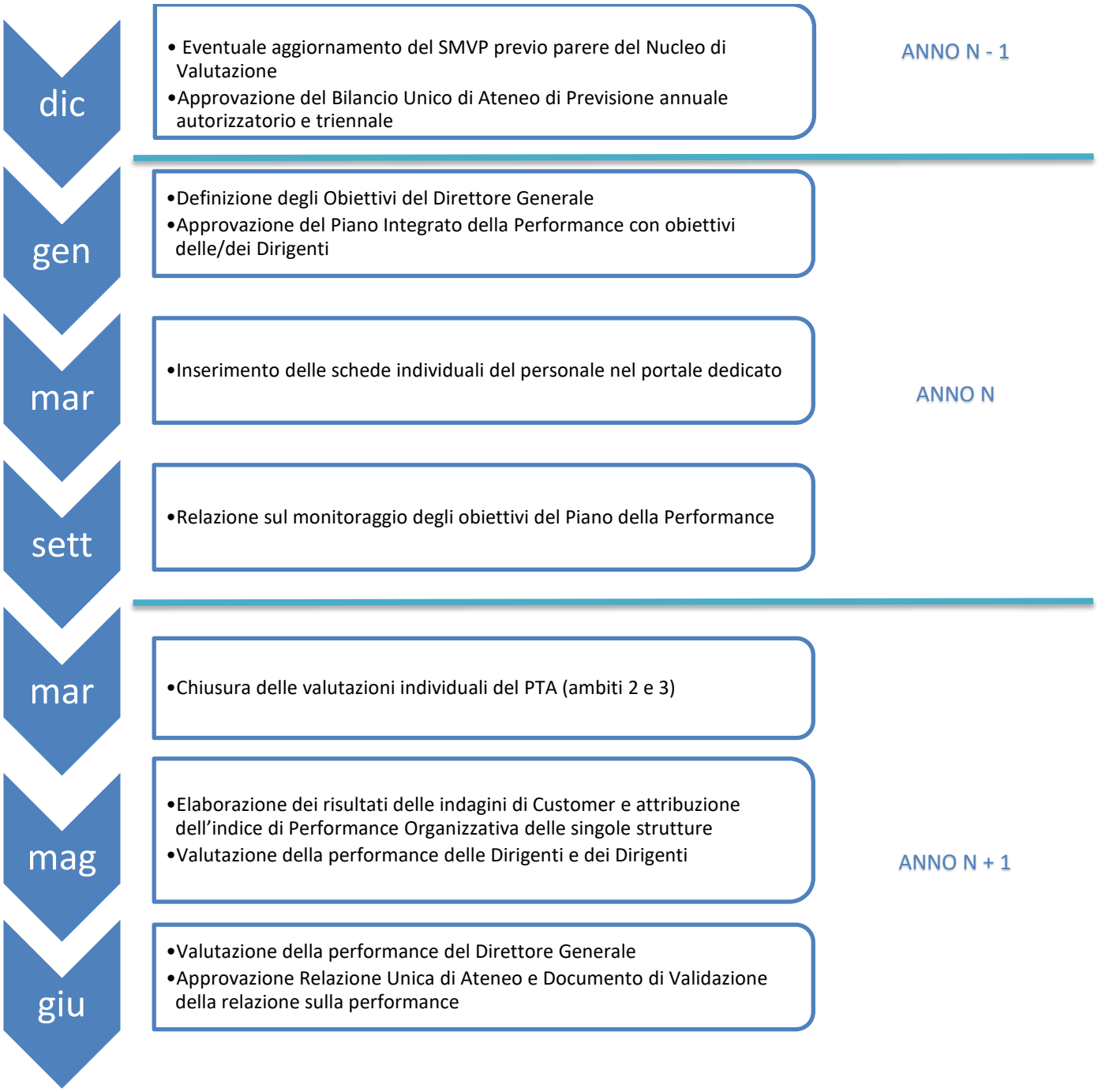
Tabella 1: Azioni milestone previste nell'anno solare

Azione	Attori	Tempi	Anno di riferimento del Ciclo
Approvazione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale autorizzatorio e triennale	**CdA**	**31 Dicembre**	**t**
Eventuale aggiornamento del SMVP, previo parere del Nucleo di Valutazione (*)	**CdA**	**31 Dicembre**	**t**
Definizione degli Obiettivi del Direttore Generale	**Rettore, CdA**	**31 Gennaio**	**t**
Approvazione del Piano Integrato della Performance con obiettivi delle Dirigenti e dei Dirigenti (**)	**CdA**	**31 Gennaio**	**t**
Inserimento delle schede individuali del personale nel portale dedicato	**Valutatori**	**31 Marzo**	**t**
Chiusura delle valutazioni individuali del PTA (ambiti 2 e 3)	**Valutatori**	**31 Marzo**	**t-1**
Elaborazione dei risultati delle indagini di Customer e attribuzione dell'indice di Performance Organizzativa delle singole strutture.	**Ufficio Controllo di Gestione**	**31 Maggio**	**t-1**
Valutazione della performance delle Dirigenti e dei Dirigenti	**Direttore Generale**	**31 Maggio**	**t-1**
Valutazione della performance del Direttore Generale	**Nucleo di Valutazione - Rettore - CdA**	**30 Giugno**	**t-1**
Approvazione Relazione Unica di Ateneo e Documento di Validazione della relazione sulla performance (*) (**) art. 8, c. 1, lett c) D.lgs. 74/2017	**CdA /NdV**	**30 Giugno**	**t-1**
Relazione sul monitoraggio degli obiettivi del Piano della Performance (*)	**Ufficio Controllo di Gestione**	**15 Settembre**	**t**

(*) Il documento viene trasmesso al NdV almeno 15 giorni prima della seduta del CdA
(**) 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.

Nella figura 4 è rappresentata graficamente la gestione pluriennale delle fasi milestone riferite a un ciclo della performance.

Figura 4: Tempistiche milestone per il Ciclo della Performance per l'anno N



3.1. Pianificazione Strategica e Operativa

Come detto, lo strumento principale della Pianificazione strategica sono le Linee Strategiche di Ateneo, dalle quali derivano gli altri strumenti di programmazione triennale e annuale.

Per il Ciclo delle Performance, lo strumento di declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi organizzativi 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, della Carta degli Impegni di Sostenibilità e del Piano di Azioni Positive).

Dalle Linee Strategiche 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 della performance e di bilancio sono:

Tabella 2: La pianificazione strategica

Azione	Attori	Tempi
Adozione Linee Strategiche	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 Gennaio**

Gli obiettivi organizzativi sono recepiti all'interno del Piano Integrato della Performance e confluiscono all'interno delle schede di valutazione della performance delle Dirigenti, dei Dirigenti, delle Segretarie e dei Segretari di Dipartimento (per quanto riguarda gli obiettivi trasversali assegnati dal Direttore Generale).

Tali obiettivi organizzativi individuati nel Piano della Performance, vengono quindi successivamente declinati ai responsabili di I e II livello, in funzione delle specificità delle unità organizzative dirette o dei compiti di coordinamento di processo.

La fase di pianificazione 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 e si conclude con 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 che la definizione degli obiettivi e la loro assegnazione rappresenta 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 3** riporta i passi relativi alla negoziazione e assegnazione degli obiettivi al personale dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture decentrate.

Tabella 3: La pianificazione operativa

Azione	Attori	Tempi
Proposta degli obiettivi di Performance da parte delle Dirigenti e dei Dirigenti - sentiti il Direttore Generale, le Prorettrici e i Prorettori di riferimento e le Direttrici e i Direttori di Ufficio - e, ove possibile, quantificazione delle risorse dedicate a ciascun obiettivo	Direttore Generale, Prorettrici e Prorettori, Dirigenti, Direttrici e Direttori di Ufficio	Dicembre
Assegnazione degli obiettivi alle Dirigenti, ai Dirigenti e alle Segretarie e Segretari di Dipartimento da parte del Direttore Generale	Dirigenti, Segretarie e Segretari di Dipartimento e Direttore Generale	Gennaio
Assegnazione degli obiettivi al personale con Responsabilità di I livello da parte delle Dirigenti e dei Dirigenti, delle Direttrici e Direttori di Dipartimento, di Polo, di Centro	Dirigenti, Direttrici e Direttori di Dipartimento, di Polo, di Centro, Responsabili di I livello (*)	Gennaio/Febbraio
Assegnazione degli obiettivi al personale con responsabilità di II livello e con incarico di funzione specialistica	Dirigenti, Direttrici e Direttori di Dipartimento, di Polo, di Centro, Responsabili di I livello, Responsabili di II livello e di funzione specialistica	Febbraio
***MILESTONE: Eventuale* aggiornamento del SMVP, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione**	**CdA**	**31 Dicembre**
***MILESTONE:* Approvazione del Piano Integrato della Performance con obiettivi dei Dirigenti**	**CdA**	**31 Gennaio**
Comunicazione degli obiettivi del Piano Integrato della performance	Direttore Generale, Dirigenti, Direttrici e Direttori di Ufficio, Segretarie e Segretari di Dipartimento	Febbraio
Definizione e comunicazione dei comportamenti organizzativi al personale tecnico-amministrativo	Dirigenti, Direttrici e Direttori di Dipartimento, di Polo, di Centro, Responsabili di I livello	31 marzo
***MILESTONE:* Inserimento delle schede individuali del personale nel portale dedicato[4]**	**Dirigenti, Direttrici e Direttori di Dipartimento, di Polo, di Centro, Responsabili di I livello**	**31 Marzo**

*Per la definizione si veda il Glossario

La Tabella 4 esplicita i passi necessari per l'assegnazione del budget alle strutture dell'Ateneo.

Tabella 4: Assegnazione del budget

Azione	Attori	Tempi
Definizione degli equilibri generali di Bilancio e del Budget	Direttore Generale, Dirigenti, Uffici preposti al supporto	Ottobre - Dicembre
***MILESTONE:* Approvazione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale autorizzatorio e triennale**	**CdA**	**31 Dicembre**
Assegnazione dei singoli budget alle/ai dirigenti	Direttore Generale	28 febbraio

[4] 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.

3.2. Il 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 formale compreso nel periodo 1 giugno – 30 settembre 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 nel periodo 1 giugno - 31 agosto di ogni anno e trasmesso al Nucleo di Valutazione entro il 15 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 da sottoporre al Consiglio di Amministrazione, se di impatto rilevante rispetto alla programmazione, o da approvare con decreto del Direttore Generale, qualora si tratti di assestamenti marginali. Il Nucleo di Valutazione, 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.

A seguito dell'eventuale delibera del Consiglio di Amministrazione, può essere previsto un momento di assestamento del monitoraggio per Responsabili di I e II livello, nel caso in cui le proposte di revisione degli obiettivi siano rilevanti e non allineate a quelle già condivise.

Nell'ambito della fase di monitoraggio si tiene anche conto dell'analisi degli indicatori strategici, rispetto all'anno precedente, pubblicati all'interno della Relazione Unica di Ateneo, al fine di valutarne l'andamento.

Tabella 5: Il monitoraggio

Azione	Attori	Tempi
Monitoraggio dell'andamento degli indicatori strategici	Ufficio Controllo di Gestione	31 Maggio
Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi del PTA	Valutatore e Valutato	1 Giugno – 15 Settembre
Monitoraggio degli obiettivi del Piano della Performance	Direttore Generale, Dirigenti, Segretarie e Segretari di Dipartimento	1 Giugno – 31 agosto
***MILESTONE:* Relazione sul monitoraggio degli obiettivi del Piano della Performance**	**Ufficio Controllo di Gestione**	**15 Settembre**
Revisione – eventuale – di obiettivi, indicatori e target	CdA, Direttore Generale (a seconda della natura delle modifiche)	30 Ottobre

3.3. La misurazione e la valutazione

La misurazione e valutazione della performance costituisce il cuore del Sistema. La performance è misurata secondo due principali prospettive:

- Performance Organizzativa;
- Performance Individuale.

La performance organizzativa è data dagli obiettivi di performance delle Aree dirigenziali e delle altre strutture che sono contenuti nel Piano della Performance (come declinati nelle schede individuali) e dai risultati in termini di customer satisfaction nei confronti dei servizi resi dalle Strutture.

La performance individuale consiste nella valutazione del contributo offerto da ciascuno al perseguimento degli obiettivi organizzativi definiti nel Piano della Performance.

Il processo di misurazione e valutazione si svolge tra i mesi di febbraio e maggio di ogni anno e viene rendicontato entro il 30 giugno.

La definizione, i tempi, gli attori coinvolti, gli strumenti e le modalità di misurazione sono illustrate nel paragrafo 4.

3.4. La rendicontazione dei risultati

La Relazione Unica di Ateneo[5] 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 percorsi di miglioramento dei risultati.

Eventuali modifiche degli obiettivi, degli indicatori e dei target presenti nel Piano della Performance saranno inserite all'interno della Relazione sulla Performance e valutate dal Nucleo di Valutazione in sede di validazione della Relazione, in accordo con quanto stabilito dal D. Lgs. 74/2017.

La Relazione avrà una sezione specificamente dedicata alla Performance che dovrà in particolare contenere, i risultati medi di struttura e le variazioni standard rispetto ai valori medi:

Per quanto riguarda i/le dirigenti la rendicontazione sarà articolata come segue:

- i risultati medi di struttura e le variazioni standard rispetto ai valori medi relativamente alla qualità dei servizi offerti (ambito 1);

- i risultati conseguiti riguardo agli obiettivi specificamente assegnati (Ambito 2);

- i risultati medi di struttura e le variazioni standard rispetto ai valori medi relativamente alla valutazione dei comportamenti (ambito 3).

La relazione conterrà anche approfondimenti riguardanti:

- l'andamento della gestione dell'anno di riferimento;
- I risultati delle attività di ricerca, di formazione e trasferimento tecnologico;

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

- i risultati conseguiti relativamente alle politiche di sostenibilità;
- I risultati conseguiti relativamente alle politiche di genere, con riferimento agli esiti della valutazione a livello complessivo e di struttura.

Nella Tabella 6 si riportano schematicamente le azioni, gli attori e le tempistiche della fase di reporting.

Tabella 6: Il reporting

Azione	Attori	Tempi
Relazione dirigenti al DG	Dirigenti	28 Febbraio
Relazione del Direttore Generale	Direttore Generale	31 Maggio
Chiusura della misurazione della performance organizzativa di Struttura (Ambito 1)	Ufficio Controllo di Gestione	31 Maggio
Trasmissione relazione sulla performance al Nucleo di Valutazione	Ufficio Controllo di gestione	15 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**
Chiusura definitiva delle schede di valutazione con l'inserimento del punteggio di struttura relativa alla performance organizzativa (Ambito 1)	Ufficio Controllo di Gestione e Ufficio Sviluppo Organizzativo	30 Giugno

4. I livelli della performance

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

- gli indicatori allegati al documento di programmazione strategica (Linee Strategiche 2016-2020)
- gli indicatori contenuti nei modelli di riparto delle risorse ministeriali;
- le indagini nazionali di valutazione della qualità della ricerca (VQR);
- i ranking internazionali e nazionali;
- i risultati della valutazione Good Practice, in termini di efficacia ed efficienza, anche secondo una prospettiva di benchmarking delle attività amministrative degli atenei partecipanti al progetto.

La Performance Strategica definita all'interno delle Linee strategiche, è valutabile sulla base degli indicatori associati agli obiettivi strategici e misurati all'interno della Relazione Unica di Ateneo. 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. I risultati della Performance strategica sono generalmente misurabili nel medio periodo.

La valutazione della performance costituisce un processo unico composto da più livelli (**Figura 5**) che, a partire dalla pianificazione strategica, definisce gli obiettivi organizzativi e i 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 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***.**

4.1. 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 negli obiettivi di carattere organizzativo indicati nel Piano Integrato della Performance (obiettivi assegnati alle Aree e obiettivi assegnati alle altre strutture, come declinati nelle schede individuali dei responsabili di I e II livello)
- 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 dell'Ateneo e delle Strutture (Aree, Dipartimenti, Centri, Poli, Scuole) di raggiungere gli obiettivi strategici e organizzativi e di rispondere in maniera efficiente ed efficace alla domanda di servizi da parte degli utenti interni ed esterni.
Per quanto riguarda i ruoli di responsabilità collegati a posizioni organizzative, il livello complessivo della componente di valutazione individuale legata alla performance organizzativa è sempre superiore o uguale al 50%.

4.1.1. Obiettivi di performance organizzativa

Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati dal Direttore Generale alle Dirigenti, ai Dirigenti e alle Segretarie e Segretari di Dipartimento, sono definiti annualmente nel Piano della Performance[6]. Essi sono elencati in modo da evidenziare:

[6] Per gli altri Responsabili di I livello e per quelli di II livello, gli obiettivi organizzativi vengono declinati nelle schede individuali.

- Il collegamento con le azioni previste nel Piano Strategico di Ateneo;
- Il collegamento con le azioni previste nella Programmazione Triennale del Ministero (PRO3);
- il collegamento con le azioni previste dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza;
- il collegamento con le azioni previste dalla Carta degli Impegni di Sostenibilità;
- il collegamento con le azioni previste dal Piano delle Azioni Positive.

Per ogni obiettivo inoltre viene effettuata una sintetica descrizione, che deve essere in grado di evidenziare i dati salienti dell'obiettivo e di contestualizzarlo all'interno della più generale attività di programmazione.

Vengono quindi indicati le modalità di misura, tramite;

- uno o più indicatori (di tipo quantitativo e/o qualitativo);

- dei valori target ed, eventualmente, dei valori soglia;

- i valori iniziali assunti dall'indicatore di riferimento (baseline), ove disponibili.

4.1.2. Qualità percepita dei servizi resi

La Performance organizzativa di struttura è misurata anche attraverso la qualità dei servizi resi, tramite la rilevazione del livello di efficacia percepita ottenuta dalle seguenti indagini di Customer Satisfaction:

- indagine rivolta a Docenti, Assegniste, Assegnisti, Dottorande e Dottorandi (DDA);
- indagine rivolta al Personale Tecnico Amministrativo (PTA);
- indagine delle studentesse e degli studenti (STUD);
- 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 7.

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

Tabella 7: Indagini di Customer Satisfaction per la valutazione della Performance Organizzativa di Struttura

Struttura	*Indagini*			
	DDA	*PTA*	*STUD*	*Help Desk*
Aree dell'Amministrazione Centrale	X	X	X	X
Dipartimento	X		X	
Polo	X		X	
Centro	X			
Scuola	X		X	
Biblioteche	X		X	

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 (IPO_i)** che è così calcolato:

$$\mathrm{IPO_i} = \mathrm{CS_i}/\overline{\mathrm{CS}}$$

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.

La rilevazione della qualità dei servizi resi si traduce in una pluralità di misurazioni che si realizzano attraverso le indagini di customer rivolte a utenti interni ed esterni e la raccolta ed elaborazione di dati di rilevanza strategica al fine del calcolo dei singoli indicatori che compongono la performance Organizzativa di Ateneo.

Nella Tabella 8 si riportano schematicamente le azioni, gli attori e le tempistiche della fase di misurazione della performance organizzativa di Ateneo e di Struttura.

Tabella 8: La misurazione e valutazione della qualità dei servizi resi

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 (rivolte a docenti, dottorande, dottorandi, assegniste, assegnisti, personale tecnico amministrativo, studentesse, studenti)	Ufficio Controllo di Gestione	Febbraio - Maggio
Indagine di Customer rivolta alle studentesse e agli studenti che usufruiscono dei servizi delle Biblioteche	Centro di Ateneo per le Biblioteche	Nel corso dell'anno
Raccolta e sistematizzazione dei dati relativi agli obiettivi di performance organizzativa contenuti nel Piano Integrato della Performance.	Ufficio Controllo di Gestione	Marzo - Maggio
***MILESTONE:* Elaborazione dei risultati delle indagini di Customer e attribuzione dell'Indice di Performance Organizzativa delle singole strutture.**	**Ufficio Controllo di Gestione**	**31 Maggio**

4.2. La Performance individuale

La valutazione della Performance Individuale consiste nella misurazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati (opzionali per il personale che non è incaricato di posizioni o di funzioni specialistiche, e con peso variabile in funzione del ruolo ricoperto), unitamente alla valutazione dei comportamenti attuati, inclusa, per i valutatori, la capacità di differenziazione dei giudizi (art.9 e art.18 del D.Lgs.150/2009 e ss.mm.ii.). Tiene conto, nella misura del 30%, della qualità dei servizi resi dalla Struttura di afferenza.

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 qualità dei servizi resi dalla Struttura di afferenza con peso complessivo del 30%;

- il **secondo ambito** - con peso variabile a seconda del ruolo organizzativo - è relativo agli obiettivi organizzativi o individuali assegnati.
  Per le Responsabili e i Responsabili di I, II livello tale ambito viene valorizzato con l'assegnazione di obiettivi di performance organizzativa.
  Per il personale con funzione specialistica, nonché, per il personale che svolge la propria attività in lavoro agile o in telelavoro (art. 14 L. 124/2015 mod. da art. 263 DL 34/2020 e Direttiva PCM 3/2017) tale ambito viene utilizzato per l'assegnazione di obiettivi individuali.
  Tale ambito e può essere utilizzato, ove ritenuto opportuno, anche per il restante personale attraverso l'inserimento di un obiettivo individuale;

- il **terzo ambito** fa riferimento alla valutazione dei comportamenti.

I comportamenti che si rilevano ai fini della valutazione individuale sono esposti nell'**Allegato 2** al presente Sistema.

Nella tabella 9 si riportano le posizioni organizzative cui è assegnata la responsabilità della valutazione della performance individuale suddivise per tipologia di struttura.

Nella tabella 10 si riportano le tempistiche della valutazione individuale.

Nell'ambito del processo di performance individuale, il confronto costante tra i Responsabili e il personale, ossia tra Valutatore e Valutato, è centrale per il raggiungimento degli obiettivi assegnati e per favorire i comportamenti organizzativi attesi. Il colloquio è lo strumento che è stato individuato per facilitare la condivisione e il confronto e ha lo scopo di dare la possibilità a ciascuno di partecipare attivamente alla fase di definizione degli obiettivi e delle attività da presidiare, e alla riflessione sulla prestazione attesa e resa nel corso dell'anno. Il colloquio diventa inoltre un momento di riflessione sullo sviluppo professionale del personale.

Tabella 9: Posizioni organizzative cui è assegnata la responsabilità della valutazione per tipologia di struttura

Tipologia di Struttura	Valutatore	Valutato
Amministrazione Centrale	Direttore Generale	Dirigenti
		Direttrici e Direttori di Ufficio in staff
	Dirigenti	Direttrici e Direttori di Ufficio
		Personale assegnato ai Settori in Staff
	Direttrici e Direttori di Ufficio	Personale assegnato all'Ufficio
Dipartimenti	Direttrice e Direttore	Segretarie e Segretari di Dipartimento, Responsabili della Gestione Tecnica
	Segretarie e Segretari di Dipartimento	Personale assegnato all'Ufficio di coordinamento amministrativo e delle attività tecniche generali
	Responsabili della Gestione Tecnica	Personale assegnato all'Ufficio di coordinamento delle attività tecniche specialistiche e di laboratorio
Polo	Direttrice e Direttore	Responsabile Tecnico-Gestionale
	Responsabile Tecnico-Gestionale	Personale assegnato all'Ufficio di coordinamento tecnico
Centro di Ateneo per le Biblioteche	Direttore Generale	Dirigente
	Dirigente	Direttrici e Direttori Tecnici di Ufficio, Polo Bibliotecario e Biblioteca Disciplinare
	Direttrici e Direttori Tecnici di Ufficio, Polo Bibliotecario e Biblioteca Disciplinare	Personale assegnato all'Ufficio, Polo Bibliotecario e Biblioteca Disciplinare
Centri	Direttrice e Direttore/Presidente	Direttrici e Direttori Tecnici del Centro o, laddove non presente, personale assegnato al Centro
	Direttrici e Direttori Tecnici di Centro	Personale assegnato al Centro
Scuole	Presidente	Personale assegnato alla Scuola

Tabella 10: La valutazione della Performance individuale

Azione	Valutatori	Tempi
Valutazione della performance delle e dei Responsabili di I livello	Dirigenti, Direttrici e Direttori di Dipartimento, di Polo, di Centro	Febbraio - Marzo
Valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo, compresi le e i Responsabili di II livello e di funzione specialistica	Dirigenti, Direttrici e Direttori di Dipartimento, di Polo, di Centro, Responsabili di I livello	Febbraio - Marzo
***MILESTONE*: Chiusura delle valutazioni degli ambiti 2 e 3**	**Dirigenti, Direttrici e Direttori di Dipartimento, di Polo, di Centro, Responsabili di I livello**	**31 Marzo**
***MILESTONE:* Valutazione della performance delle Dirigenti e dei Dirigenti (ambiti 2 e 3)**	**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*

4.2.1. La valutazione della performance del 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.

Al fine di favorire l'attività di valutazione, la relazione del Direttore Generale è accompagnata (eventualmente anche tramite accesso ad una data room virtuale) dall'indicazione delle fonti documentali di verifica. Qualora il Nucleo di Valutazione intenda procedere ad ulteriori approfondimenti dei dati si interfaccia direttamente con il Direttore Generale.

4.2.2. La valutazione della performance dei dirigenti

La valutazione della performance delle Dirigenti e dei Dirigenti prevede tre ambiti come descritto nella Tabella 11.

Gli ambiti 1 e 2 attengono alla performance organizzativa ed esplorano in particolare il miglioramento complessivo del servizio dell'Area (ambito 1) e gli obiettivi organizzativi specifici per l'area di riferimento (ambito 2). L'ambito 3 riguarda la performance individuale ed esplora i comportamenti messi in azione dal dirigente.

Ciascun ambito è misurato utilizzando una scala che varia da 1 a 50

Tabella 11: Scheda di valutazione dei Dirigenti

Valutazione Dirigenti					
Ambito	***Peso***	***Contenuto***		***Fonte per la misurazione***	***Calcolo dell'indicatore***
Ambito 1	**30%**	**Obiettivo di performance organizzativa:** "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) Si veda **Tabella 12**
Ambito 2	**40%**	**Obiettivi di performance organizzativa specifici per l'unità di responsabilità, in numero variabile**	**Valutazione del DG:** peso 80% **Autovalutazione:** peso 20%	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio quali-quantitativo del valutatore, coerente con i risultati ottenuti sulla base del raggiungimento dei target identificati nella Relazione sulla Performance, rispetto ad indicatori quali/quantitativi. Si veda **Tabella 12**
Ambito 3	**30%**	**Performance individuale. 5 "ambiti comportamentali"**	**Per comportamenti assistiti da indicatori quantitativi: Valutazione del DG**	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio quali-quantitativo del valutatore, coerente con i risultati ottenuti sulla base del raggiungimento di valori assunti da indicatori di riferimento, secondo le modalità identificate nell'Allegato 2 Si veda **Tabella 12**
			Per comportamenti non assistiti da indicatori quantitativi: **Valutazione del DG:** peso 80% **Autovalutazione:** peso 10% **Valutazione tra pari:** peso 10%	Valutazione qualitativa	Giudizio quantitativo e qualitativo - attribuzione del punteggio secondo le modalità identificate nell'allegato 2. Si veda **Tabella 12**
Valutatore – Direttore Generale					

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

Il secondo ambito riguarda gli obiettivi di performance organizzativa (ambito 2), specifici per l'unità di responsabilità della Dirigente o del Dirigente in numero variabile, e/o individuali: parte di questi sono riconducibili 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, alla Sostenibilità e ad altri aspetti di natura trasversale, direttamente collegati all'implementazione interna del Piano.

Nell'ambito relativo agli obiettivi dell'ambito 2 è prevista la valutazione effettuata dal Direttore Generale (con peso 80%) e un'autovalutazione (con peso 20%). La valutazione del Direttore Generale può essere svolta coinvolgendo le Prorettrici e i Prorettori di riferimento.

Il terzo ambito completa la valutazione della performance individuale, con riferimento ai seguenti comportamenti (allegato 2):

a) clima organizzativo e leadership;
b) time management;
c) assertività ed autorevolezza;
d) promozione del cambiamento ed interfunzionalità;
e) relazioni e comunicazione.

La valutazione dei comportamenti viene effettuata usando un differente approccio in dipendenza che la valutazione del comportamento sia assistita o meno da indicatori di tipo quantitativo.

a) Se la valutazione è assistita da indicatori di tipo quantitativo è prevista la valutazione effettuata dal Direttore Generale.

   Fonti e strumenti a supporto della valutazione dei comportamenti delle Dirigenti e dei Dirigenti possono essere (si veda l'allegato 2 per maggiori dettagli):

   - la qualità e deviazione standard delle valutazioni (con riferimento a tutte le valutazioni del personale dell'area di riferimento);
   - i risultati delle indagini sul clima organizzativo, con particolare riferimento alla valutazione del dirigente;
   - altri dati provenienti dai database dell'Ateneo.

b) Se la valutazione non è assistita da indicatori di tipo quantitativo, si procede con la valutazione qualitativa da parte del Direttore Generale (peso 80%), con un'autovalutazione (peso 10%) e infine con una valutazione tra pari (peso 10%). Tale approccio consente al dirigente di effettuare una *gap analysis* e di porre in essere conseguenti azioni di miglioramento.

La valutazione effettuata dal Direttore Generale può essere svolta coinvolgendo le Prorettrici e i Prorettori di riferimento. La valutazione tra pari viene effettuata tramite rilevazioni che garantiscano l'anonimato.

Nell'allegato 2 viene riportata la scheda con i descrittori dei comportamenti e, per ogni comportamento, viene indicato l'indicatore quantitativo che assiste la valutazione (ove disponibile).

Per permettere l'attività di valutazione, ogni dirigente invia preventivamente al Direttore Generale, entro il 28 febbraio, una relazione 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. Per ogni obiettivo di ambito 2 la relazione contiene anche l'autovalutazione.

Tabella 12: Calcolo del punteggio relativo alla Scheda Dirigenti

AMBITO 1				
			Punteggio Ambito 1	Indicatore CS di Struttura*30%
AMBITO 2 (a e b)	**[A] Peso obiettivo**	**[B] Autovalutazione**	**[C] Valutazione DG**	**[D] Punteggio A*B*20% + A*C*80%**
Obiettivo 1				
……..				
……..				
Obiettivo n				
Totale				[E] Somma colonna [D]
			Punteggio Ambito 2	[E]*40%

AMBITO 3	[A] Autovalutazione	[B] Valutazione tra pari	[C] Valutazione DG	Punteggio
Comportamento 1				
……..				
……..				
Comportamento n				
	Media [A]	Media [B]	Media [C]	[D] Media [A]*10% + Media [B]*10% + Media [C]*80%
			Punteggio Ambito 3	[D]*30%
PUNTEGGIO COMPLESSIVO	Punteggio Ambito 1 + Punteggio Ambito 2 + Punteggio Ambito 3			

4.2.3. La valutazione della Performance 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:

- la Performance Organizzativa di Struttura con peso complessivo del 30% comune a tutto il personale appartenente alla struttura, ed orientato ad allineare le azioni verso il miglioramento del servizio erogato a livello di unità organizzativa;
- la valutazione del raggiungimento degli Obiettivi Individuali e/o organizzativi assegnati (opzionale, a seconda del ruolo, con un peso fino al 30%);
- la valutazione dei comportamenti (con un peso fino al 70%), che, nel caso del personale senza incarico, 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.

Per il personale che svolge parte della propria attività in telelavoro o lavoro agile, gli obiettivi previsti dal relativo Progetto di Lavoro Agile o Telelavoro sono compresi all'interno dell'ambito 2, in aggiunta a quelli previsti in base alla posizione ricoperta.
Il peso attribuito a tali obiettivi è definito dal Responsabile entro il peso massimo attribuito all'ambito 2b.
Per tutti i ruoli ciascun ambito è misurato utilizzando una scala che varia da 1 a 50.

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

- Responsabili di I livello, che hanno funzioni di direzione di unità organizzative complesse, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa che comportano il coordinamento e l'ottimizzazione di risorse umane, economiche e strumentali, riconducibili alla Responsabilità di un Ufficio (Direttrici e Direttori di Ufficio dell'Amministrazione Centrale, Segretarie e Segretari di Dipartimento, Responsabili della gestione tecnica di Dipartimento, Responsabili tecnico gestionali di Polo, Direttrici e Direttori tecnici di Centro). Per tali figure gli obiettivi dell'ambito 2 sono di tipo organizzativo con riferimento all'Unità di responsabilità diretta;
- Responsabili di II livello e di funzione specialistica, non deputati alla valutazione. Ai responsabili di II livello sono assegnati obiettivi di tipo organizzativo in funzione dell'attività di coordinamento di Settori dell'Amministrazione o di processi complessi. Agli incaricati di funzione specialistica sono assegnati obiettivi individuali;
- Personale tecnico-amministrativo non titolare di posizione organizzativa o funzione specialistica. Per tali figure non sono in genere previsti obiettivi specifici. Tuttavia, dove ritenuto necessario, a tali figure può essere assegnato uno specifico obiettivo individuale.

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

Tabella 13: Scheda di valutazione Responsabili di I livello

<table>
<tr><th colspan="6">Scheda di valutazione – Responsabili di I livello</th></tr>
<tr><th>Ambito</th><th>Peso</th><th colspan="2">Contenuto</th><th>Fonte per la misurazione</th><th>Calcolo dell'indicatore</th></tr>
<tr><td>Ambito 1</td><td>30%</td><td colspan="2">Obiettivo
"Miglioramento del servizio complessivo dell'Area"</td><td>Indagini Good Practice e rilevazioni da Help Desk e/o altre rilevazioni riferibili all'Area dirigenziale</td><td>Indicatore di CS di Struttura come definito nell'Allegato 1 (indice di soddisfazione finale del servizio erogato)</td></tr>
<tr><td>Ambito 2</td><td>30%</td><td colspan="2">Obiettivi di performance organizzativa specifici per l'unità di responsabilità, in numero variabile*</td><td>Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa</td><td>Giudizio quali-quantitativo del valutatore, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi</td></tr>
<tr><td>Ambito 3</td><td>40%</td><td>5 "ambiti comportamentali"</td><td>Valutazione del Dirigente/Direttore di struttura: peso 100%</td><td>Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa</td><td>Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio</td></tr>
<tr><td colspan="6">Valutatore – Dirigente/Direttrici e Direttori di Struttura</td></tr>
</table>

* Per le Segretarie e i Segretari di Dipartimento è prevista l'assegnazione di obiettivi trasversali da parte del Direttore Generale con un peso complessivo del 15% (ovvero il 50% dell'ambito 2). Tali obiettivi sono inseriti annualmente all'interno del Piano Integrato della Performance.

Tabella 14: Scheda di valutazione delle Responsabili e dei Responsabili di II livello e di funzione specialistica

Scheda di valutazione – Responsabili di II livello e di funzione specialistica				
Ambito	***Peso***	***Contenuto***	***Fonte per la misurazione***	***Calcolo dell'indicatore***
Ambito 1	**30%**	**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	**20%**	**da 2 a 4 Obiettivi di performance** - organizzativa per i responsabili di II livello; - individuale per gli incaricati di funzione specialistica.	Definita dal valutatore	Misurazione quali-quantitativa, coerente con le fonti individuate dal valutatore
Ambito 3	**50%**	**5 "ambiti comportamentali"**	Valutazione qualitativa per ognuno dei comportamenti individuati	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio
Valutatore – Dirigenti, Direttrici e Direttori di Struttura, Responsabili di I livello				

Il personale di categoria EP non titolare di posizione organizzativa o funzione specialistica viene assimilato agli incaricati di funzione specialistica.

Tabella 15: Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo non titolare di posizione organizzativa o funzione specialistica

Scheda di valutazione Personale tecnico-amministrativo non titolare di posizione organizzativa o funzione specialistica				
Ambito	***Peso***	***Contenuto***	***Fonte per la misurazione***	***Calcolo dell'indicatore***
Ambito 1	**30%**	**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% - 20%** (sezione opzionale, non sono ammessi valori intermedi)	**1 obiettivo individuale** assegnato dal valutatore + eventuali obiettivi legati al telelavoro o al lavoro agile	Definita dal Valutatore	Misurazione quali-quantitativa, coerente con le fonti individuate dal valutatore o definite nei progetti di lavoro agile o di telelavoro
Ambito 3	**50 % - 70%** (a seconda della % della sezione 2, non sono ammessi valori intermedi)	**Comportamento***:* "Contributo individuale al miglioramento del servizio della struttura"	Valutazione qualitativa complessiva dei "**criteri " (min. 3 – max. 5)**, selezionati dal valutatore fra i descrittori proposti (Si veda Allegato 2).	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio
Valutatore – Dirigenti, Direttrici e Direttori di Struttura, Responsabili di I livello				

5. 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'ULSS).

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.

La soglia di punteggio minima per una valutazione positiva è definita in sede di contrattazione integrativa[7].

[7] L'art. 6, c.6 del Contratto Collettivo Integrativo 2019-2021 del personale tecnico-amministrativo e l'Art. 4, c. 2 del Contratto Collettivo del personale Dirigente di seconda fascia 2019-2021 prevedeno che il personale con valutazione inferiore a 25/50 o equivalente in caso di uso di una scala valutativa diversa non ottenga incentivazione.

6. Integrazione con la pianificazione economico-finanziaria

La seguente tabella esplicita le fasi di integrazione del ciclo della perfromance con la pianificazione economico finanziaria.

Azione	Attori	Tempi	Anno di riferimento del Ciclo
Definizione degli equilibri generali di Bilancio e del Budget	Direttore Generale, Dirigenti, Uffici preposti al supporto	Ottobre - Dicembre	t
***MILESTONE:* Approvazione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale autorizzatorio e triennale**	**CdA**	**31 Dicembre**	**t**
MILESTONE: Approvazione del Piano della Performance	**CdA**	**31 Gennaio**	**t**
Assegnazione dei singoli budget ai dirigenti	Direttore Generale, Dirigenti	28 febbraio	t
Relazione rendicontativa dei Dirigenti	Dirigenti	28 febbraio	t-1

6.1. Pianificazione economico-finanziaria

L'Ateneo di Padova persegue l'obiettivo di miglioramento dell'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 preventiva costruzione degli Equilibri di bilancio che consente di determinare le risorse disponibili per le politiche di Ateneo e dipartimentali. Tale fase rappresenta una prima caratterizzazione di budget in termini di strategia.

Il margine ottenuto all'interno dell'Equilibrio generale di Bilancio è 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.

La successiva predisposizione del Budget rappresenta un importante momento di coinvolgimento di tutte le componenti organizzative che consente di definire con maggiore chiarezza l'allocazione delle risorse sia alle diverse strutture che in relazione alle politiche attive dell'Ateneo, in un quadro di compatibilità con i vincoli legislativi e di bilancio, allo scopo di collegare gli strumenti di programmazione, gli obiettivi strategici e le dinamiche economiche-patrimoniali e finanziarie. Assieme al budget viene presentato agli Organi un allegato relativo alla lettura strategica per ciascuno degli obiettivi definiti del Piano Strategico del Ateneo.

Il sistema di finanziamento delle attività dei Dipartimenti[8] e dei Centri mira a realizzare un bilanciamento tra

[8] Per quanto riguarda i Dipartimenti e i Centri sono previsti due specifici fondi:
- il BIFeD (Budget Integrato Funzionamento e Didattica) che viene destinato al funzionamento e all'attività didattica del Dipartimento/Centro;

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 destinate al funzionamento delle attività di ricerca (BIRD) e i punti organico[9], 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 Dipartimento[10].

6.2. Collegamento degli obiettivi alla pianificazione economico-finanziaria

Oltre all'individuazione delle risorse economiche assegnate in modo diretto al perseguimento degli obiettivi strategici, è definita l'assegnazione di risorse alle Dirigente e ai Dirigenti con l'individuazione di obiettivi legati alla realizzazione di specifiche azioni/politiche, coerenti con le linee strategiche dell'Ateneo.
Tale attività viene realizzata in particolare attraverso l'approvazione, a cura del Direttore Genarle, del budget da assegnare a ciascuna Area, in coerenza con le indicazioni del bilancio e del Piano della Performance precedentemente approvati dal Consiglio di Amministrazione (nella redazione del Piano della Performance è riportato un prospetto che integra il budget di funzionamento delle Aree organizzative con il budget dedicato agli obiettivi secondo una prospettiva strategica).
Dal lato consuntivo, in fase di rendicontazione annuale degli obiettivi dei dirigenti, viene richiesta una rendicontazione relativa al budget specificamente utilizzato.

6.3. Sviluppi

Nella prospettiva di integrazione tra strategie, obiettivi e risorse economiche, l'Ateneo sta lavorando all'implementazione di ulteriori strumenti, 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);
- l'introduzione di un sistema integrato di cruscotti 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.

- il BIRD (Budget Integrato Ricerca Dipartimentale) che deve essere destinato ad attività di ricerca.

[9] L'assegnazione dei punti organico destinati al reclutamento dei docenti a ciascun Dipartimento è determinata tenendo in considerazione:

- la regolarità del percorso di studio da parte delle studentesse e 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 delle nuove assunte e dei nuovi assunti (Obiettivo "Incremento nella capacità di attrazione di ricercatrici e ricercatori eccellenti").

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

7. 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 di Struttura), 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 (https://www.unipd.it/linee-strategiche-2016-2020);
   - 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 di massimo di ogni struttura.

8. Disciplina delle procedure di conciliazione

Nel caso in cui insorgano controversie in ordine alla valutazione delle attività svolte, il Personale tecnico amministrativo, le Dirigenti 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 sostanziali e formali della procedura;
- valutazione negativa o ritenuta inadeguata.

L'interessato può farsi assistere da un rappresentante sindacale.

Il reclamo deve essere presentato perentoriamente entro 30 giorni dalla chiusura definitiva della scheda di valutazione.

Il reclamo deve contenere gli elementi giustificativi a sostegno dei fatti contestati.

La Commissione deve esperire un preliminare tentativo di conciliazione tra valutato e valutatore, convocandoli per un incontro; tale fase 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,

acquisisce eventuali elementi aggiuntivi e può 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. Durante l'istruttoria, la Commissione rileva gli eventuali vizi di procedura intervenuti e verifica la corretta applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo.

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.

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 una Direttrice o un Direttore di Dipartimento o Centro, un Presidente del Consiglio di una Scuola di Ateneo o una Direttrice o un Direttore di Polo Multifunzionale, 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.

I lavori della Commissione devono concludersi entro 90 giorni lavorativi dal termine per la presentazione del reclamo; i termini sono sospesi dal 1 al 31 agosto.

La nuova disciplina della Commissione si applica a partire dalle contestazioni sulle valutazioni delle prestazioni dell'anno 2019.

9. 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.
- "Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche" predisposte dal Dipartimento della Funzione Pubblica a novembre 2019 che prevedono un più ampio coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni nel processo di misurazione della performance;
- "Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale" predisposte dal

Dipartimento della Funzione Pubblica a dicembre 2019 che indicano modalità per affiancare alla valutazione da parte del superiore gerarchico (top-down) strumenti di valutazione tra pari (peer) e dal basso (bottom-up).

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

10. Glossario

Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario (ANVUR): è l'Agenzia che sovraintende 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 alle cittadine e ai cittadini, alle e agli utenti e alle destinatarie e ai destinatari dei servizi.

Direttrice e Direttore 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.

Direttrice e Direttore tecnico (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).

FTE: Full Time Equivalent.

Indagine Good Practice: rilevazione di customer satisfaction sui servizi erogati dall'amministrazione. Studentesse, studenti, docenti, assegniste, assegnisti, dottorande, dottorandi, e 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 delle e 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 delle e degli utenti (esterni e interni) come strumenti per misurare le performance organizzative delle strutture dell'Ateneo.

Indice di Performance Organizzativa di Struttura (IPO): è rappresentato dal rapporto tra l'indice di Customer Satisfaction di struttura e il punteggio medio di Customer Satisfaction rilevato per tutte le strutture di 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 afferenza.

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): è 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. È 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 la Struttura deve perseguire nel suo complesso e al raggiungimento dei quali tutti sono chiamati a contribuire. 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): è 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 (Linee Strategiche): identifica gli obiettivi strategici e i risultati attesi dall'Ateneo nel suo complesso. Le Linee Strategiche hanno valenza pluriennale e sono riferite a tutto il personale (docenti, ricercatrici, ricercatori, dirigenti, tecnici e amministrativi). Sono approvate dal Consiglio di Amministrazione, su parere del Senato Accademico.

Piano Integrato della Performance: è 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): è 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: è il documento di rendicontazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi. 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: è 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. È approvata dal Consiglio di Amministrazione.

Responsabili di Primo livello: hanno funzioni di direzione di unità organizzative complesse, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa che comportano il coordinamento e l'ottimizzazione di risorse umane, economiche e strumentali, riconducibili alla Responsabilità di un Ufficio. Le Responsabili e i Responsabili di primo livello, cui è affidata la valutazione della performance del personale della struttura da loro diretta, sono denominati diversamente a seconda della loro struttura di appartenenza:

- Direttrici e Direttori di Ufficio: presso gli *Uffici* dell'Amministrazione Centrale
- Segretarie e Segretari di Dipartimento: presso gli "*Uffici di Coordinamento amministrativo e delle attività tecniche e generali"* dei Dipartimenti
- Responsabili della Gestione Tecnica: presso gli "*Uffici di Coordinamento delle attività tecniche specialistiche e di laboratorio"* dei Dipartimenti
- Direttrici e Direttori Tecnici: presso gli Uffici, le Biblioteche centrali, i Poli bibliotecari del Centro di Ateneo per le Biblioteche e presso alcuni Centri di Ateneo
- Responsabili Tecnico-Gestionali: presso gli "*Uffici di Coordinamento Tecnico"* dei Poli Multifunzionali

Responsabili di Secondo Livello: hanno responsabilità di coordinamento di un gruppo di processi omogenei, riconducibili alla Responsabilità di un Settore;

Responsabili di Funzione Specialistica: hanno responsabilità di attività che richiedono competenze specifiche ed altamente qualificate per attività di studio e/o di ricerca che presuppongono abilitazioni professionali o particolari specializzazioni e comprovate competenze ed esperienze attinenti alle funzioni da svolgere oppure responsabilità di coordinamento di attività omogenee e di un gruppo di lavoro senza dipendenza gerarchica, e comunque non coincidente con la responsabilità di una struttura classificata come Ufficio o Settore.

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 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).

Segretarie e Segretari di Dipartimento: responsabili 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): è 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: studentesse, 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: è il risultato atteso legato ad obiettivi operativi o strategici, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. È 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 di struttura

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

(*) 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 = FTE 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 = FTE 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 valutabili

Dirigenti

Scala della valutazione 1:50

AMBITO	COMPORTAMENTO	
Clima organizzativo interno e leadership	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	Coeff.variazione delle valutazioni di tutta l'area (normalizzato su scala 1:50)
	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.	Risultati indagine sul Clima organizzativo (normalizzato su scala 1:50) – media sezioni
	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.	Valutazione DG
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.	Valutazione DG, Autovalutazione, Valutazione tra pari
	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.	Valutazione DG, Autovalutazione, Valutazione tra pari
Assertività e autorevolezza	Proattività: assunzione di atteggiamenti positivi e sicuri che inducono stimoli al raggiungimento dei risultati e collaborazione nelle attività.	Risultati indagine sul Clima organizzativo (normalizzato su scala 1:50) – media sezioni relativa alla valutazione del dirigente
	Interpretazione del proprio ruolo: interpretare pienamente il proprio ruolo dirigenziale secondo le aspettative della direzione e del rettorato e in una visione d'insieme.	Valutazione DG, Autovalutazione, Valutazione tra pari
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.	Valutazione DG, Autovalutazione, Valutazione tra pari
	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.	Valutazione DG, Autovalutazione, Valutazione tra pari
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.	Valutazione DG, Autovalutazione, Valutazione tra pari
	Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione per creare nuove opportunità per l'ateneo.	Valutazione DG, Autovalutazione, Valutazione tra pari

	Relazionarsi in modo sintonico e costruttivo con i colleghi e in genere con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso.	Valutazione DG, Autovalutazione, Valutazione tra pari
	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.	Valutazione DG, Autovalutazione, Valutazione tra pari

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

Scala della valutazione 1:50

AMBITO	COMPORTAMENTO
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

Scala della valutazione 1:50

AMBITO	COMPORTAMENTO
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.

Valutazione di obiettivi comportamentali personalizzabili dal valutatore

Scala della valutazione 1:50

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 STRUTTURATE[11]

Indagine	Struttura del questionario	Metodologia di somministrazione	Frequenza rilevazione
Indagine Good Practice rivolta a Docenti, Assegniste, Assegnisti Dottorande 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 domande relative a: - 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-Maggio
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 domande relative a: - 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-Maggio
Indagine Good Practice per le studentesse e gli studenti iscritti al I^ anno e agli anni successivi al I^ 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 domande relative a: - 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: Febbraio-Maggio
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

[11] 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.