

1222·2022  
**800**  
ANNI



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance



Aggiornamento 2023

## Indice

### Sezione 1

<b>Sistema di pianificazione e controllo di Ateneo, principi del SMVP e novità introdotte in questa versione</b> .....	4
1.1. La valutazione delle attività gestionali nelle Università.....	4
1.2. Il Sistema di Pianificazione e controllo di Ateneo .....	7
1.3. Principi e strumenti del SMVP .....	9
1.4. Sintesi delle novità introdotte nel SMVP 2022 .....	11

### Sezione 2

<b>La Performance del Direttore Generale</b> .....	12
--	----

### Sezione 3

<b>La Performance delle strutture</b> .....	13
3.1 La Performance Organizzativa di Ateneo .....	13
3.2 La Performance della struttura tecnico-amministrativa.....	13
3.3 La Performance Organizzativa di struttura e la valutazione dei risultati organizzativi .....	14
3.3.1 La Qualità percepita dei servizi (Ambito 1a) .....	15
3.3.2 Gli Obiettivi dell'Unità organizzativa (Ambito 1b) .....	16
3.4 La Performance Individuale e la valutazione dei risultati individuali .....	17
3.4.1 Gli obiettivi individuali (Ambito 2a) .....	17
3.4.2 I comportamenti (Ambito 2b) .....	17
3.5 Le Schede di Valutazione del personale .....	18
3.5.2 Personale Dirigente .....	19
3.5.3 Personale con Responsabilità di I livello .....	21
3.5.4 Personale con Responsabilità di II livello .....	23
3.5.5 Personale con Funzione Specialistica .....	24
3.5.6 Personale Tecnico Amministrativo senza incarico di responsabilità .....	25
3.6 Autovalutazione e Valutazione “bottom-up” per il personale che non ricopre incarichi di primo livello <sup>26</sup>	

### Sezione 4

<b>Le fasi del Sistema</b> .....	27
4.1 Pianificazione, monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione.....	27
4.1.1 Pianificazione Strategica e Operativa .....	29
4.1.2 Il Monitoraggio .....	31
4.1.3 La misurazione e la valutazione .....	33
4.1.4 La rendicontazione dei risultati .....	34
4.2 Collegamento tra performance e incentivazione del personale.....	35
4.3 Integrazione con la pianificazione economico-finanziaria.....	36

4.4	Collegamento degli obiettivi alla pianificazione economico-finanziaria .....	37
4.5	Trasparenza e pubblicità .....	38
4.6	Disciplina della procedura di conciliazione .....	38
4.7	Applicabilità del SMVP al Lavoro Agile e al Telelavoro .....	39
4.8	Riferimenti normativi e documentali.....	40
4.9	Glossario.....	40

### **Allegati**

<i>Allegato 1: Algoritmi per la valutazione dell'Ambito 1a</i> .....	45
<i>Allegato 2: Indagini di Customer Satisfaction</i> .....	47
<i>Allegato 3: Comportamenti</i> .....	63
<i>Allegato 4: Scale di valutazione e declaratorie per la valutazione</i> .....	69
<i>Allegato 5: Valutazione bottom-up</i> .....	70

# SEZIONE 1

## Sistema di pianificazione e controllo di Ateneo, principi del SMVP e novità introdotte in questa versione

### 1.1. La valutazione delle attività gestionali nelle Università

Sin dal suo impianto normativo originario, il d.lgs. 150/2009 prevedeva che la gestione del ciclo della performance attraverso obiettivi e indicatori fosse limitata al solo personale tecnico-amministrativo delle università statali italiane, escludendo cioè dalla sfera programmatica il corpo docente.

Si tratta di una distinzione figlia della peculiarità che le università rappresentano per origine storica e modello organizzativo. Tale singolarità, recepita anche all'interno del diritto amministrativo, si basa sulla presenza di due specifiche logiche, diverse e complementari:

- la logica accademica, basata su principi di autonomia e autoregolazione del lavoro di tipo professionale (in senso lato);
- la logica tecnico-amministrativa, basata su principi di organizzazione gerarchica e orientamento agli obiettivi.

L'Università di Padova ha tentato di superare tale dicotomia, derivante anche dal differente inquadramento giuridico del personale docente e del personale tecnico ed amministrativo, integrando gradualmente ma progressivamente i propri strumenti di programmazione e pianificazione.

L'esperienza dimostra, infatti, che l'introduzione di efficaci sistemi di performance nelle organizzazioni pubbliche complesse produce notevoli miglioramenti, tanto nelle prestazioni generali dell'ente, quanto nella qualità del lavoro delle persone coinvolte. Peraltro, è ampiamente condivisa l'idea che nelle università l'amministrazione incide in modo determinante nello svolgimento delle attività accademiche (in positivo e in negativo). In tal senso, un crescente raccordo tra la programmazione accademica della didattica, della ricerca e della terza missione e la programmazione amministrativa crea il non trascurabile effetto di accrescere il peso della performance nelle scelte strategiche degli atenei.

L'autonomia della ricerca scientifica degli atenei si esercita all'interno di scelte di temi, problemi, paradigmi e metodi di indagine che sono rimessi all'auto-organizzazione delle comunità scientifiche e rispondono a criteri di validazione che si svolgono all'interno delle stesse. Tale autonomia si ripercuote in quella dei singoli docenti, fermo restando la programmazione della ricerca che attiene agli atenei e ai dipartimenti. Di conseguenza, ai fini della valutazione, la ricerca scientifica è misurata attraverso i suoi prodotti (pubblicazioni e altro) da parte di soggetti esterni, esperti dello stato dell'arte disciplinare. Dal punto di vista del metodo questa attività può essere realizzata in due modi diversi:

- a) valutazione da parte dei pari (peer review);
- b) valutazione attraverso indicatori (bibliometria).

Il nesso tra attività di ricerca e valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo si coglie a due livelli. Al primo, c'è la consapevolezza che non è possibile fissare obiettivi di

performance alla componente tecnico-amministrativa del personale ignorando gli obiettivi generali dell'ateneo in materia di ricerca. Al secondo livello, gli obiettivi generali di ateneo non possono prescindere dalla considerazione degli esiti della valutazione della ricerca, sia negli esercizi periodici (VQR) che nelle valutazioni e auto-valutazioni intermedie rese possibili dal sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento (AVA) con la predisposizione delle Schede Uniche, che forniscono a regime tutte le informazioni sull'attività di ricerca dei dipartimenti (SUA\_RD). La combinazione tra VQR e SUA\_RD, infatti, mette a disposizione una base informativa che, oltre ad avere scopi legati alla trasparenza, consente agli atenei di predisporre strategie per le attività di ricerca. Diviene così possibile definire obiettivi generali di ateneo e di dipartimento, dipendenti anche dalla valutazione, ai quali possono essere agganciati obiettivi di performance del personale tecnico-amministrativo.

Sul fronte della didattica, la legge 240/2010 ha introdotto in Italia un sistema di accreditamento e valutazione dei corsi universitari, in coerenza con le Linee Guida europee stabilite nell'ambito del Processo di Bologna. L'intero processo si fonda sull'idea che le università, nel rispetto dell'autonomia, si facciano carico di un'intensa attività di autovalutazione. Secondo le procedure AVA, le università sono chiamate a dichiarare, documentandole, le finalità formative e i risvolti occupazionali, le modalità di erogazione della didattica e di verifica degli apprendimenti degli studenti, nonché di dar conto della valutazione periodica del funzionamento dei corsi, anche tramite il coinvolgimento degli studenti.

Le Schede Uniche (SUA\_CdS) rappresentano gli strumenti di rilevazione previsti dal sistema AVA. Esse descrivono dettagliatamente metodi, contenuti e obiettivi formativi di tutti i Corsi di studio erogati dagli atenei a beneficio anzitutto degli studenti e delle loro famiglie, ma anche di tutti gli altri stakeholder coinvolti nel processo di alta formazione. Alla luce della gestione del sistema AVA, diventa sempre più evidente ed esplicita la stretta relazione tra l'assicurazione della qualità e le prestazioni del personale tecnico-amministrativo di supporto.

Le attività di ricerca e didattica hanno un impatto principalmente sulle popolazioni coinvolte, rispettivamente gli altri ricercatori e gli studenti. In misura crescente, tuttavia, influenzano anche le altre componenti della società, con le quali le università hanno un'interazione diretta. Negli ultimi decenni del secolo scorso tali ricadute, che storicamente si sono manifestate in varie forme, sono state concettualizzate sotto la rubrica "terza missione". L'assunzione sottostante è che gli effetti benefici delle attività di ricerca e didattica possano essere ricercati in modo intenzionale, organizzato e sistematico. Questa consapevolezza fa seguito a un drastico aumento delle aspettative della società e del sistema economico nei confronti delle università.

A ulteriore dimostrazione dell'intrinseca natura unitaria della didattica e della ricerca che caratterizza le università – e inevitabilmente i risvolti applicativi che da esse discendono – la valutazione della Terza missione (Scheda SUA-TM) si affianca alla valutazione della ricerca con la VQR. Anche in questo caso è del tutto evidente la stretta relazione tra l'organizzazione dei servizi e l'efficacia delle attività di terza missione.

Pertanto il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, nel mentre si rivolge alla valutazione delle attività amministrative e gestionali, persegue la ricerca di una integrazione con

tutti gli atti programmatici richiesti agli atenei e variatamente collegati con la performance amministrativa<sup>1</sup>.

In tal senso l'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia" ha disposto che le Amministrazioni Pubbliche adottino annualmente un "*Piano Integrato di Attività ed Organizzazione*" (PIAO), al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

Il PIAO ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:

- a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al Piano di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b);
- d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;
- f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

La norma incarica altresì il Dipartimento della Funzione Pubblica di predisporre di Piano tipo, quale strumento di supporto alle amministrazioni. Alla data di stesura del presente documento il Piano tipo è stato presentato alla conferenza unificata Stato-Regioni ed è in attesa di essere emanato con Decreto Ministeriale.

---

<sup>1</sup> Si confrontino le linee guida dell'ANVUR in materia di "Gestione integrata del ciclo della performance nelle università statali italiane".

Va segnalato che l'Ateneo ha già percorso un itinerario di integrazione delle proprie attività di pianificazione, che era approdata al disegno di un raccordo organico tra la pianificazione della ricerca, della didattica, della terza missione e la pianificazione dell'attività amministrativa. Inoltre i vari elementi programmatici dell'attività amministrativa avevano già trovato integrazione formale attraverso l'adozione di un "Piano Integrato della Performance", che già ricomprendeva, in tutto o in parte, le materie di cui ai punti a), d), e), f), g) del nuovo PIAO, e a decorrere dall'anno 2021 anche con riferimento al punto b). Tale impostazione andrà quindi allineata con le formulazioni tipo che saranno stabilite dalla Funzione Pubblica e completata con l'integrazione della programmazione relativa al reclutamento del personale (punto c).

## **1.2. Il Sistema di Pianificazione e controllo di Ateneo**

Il Sistema di pianificazione rappresenta la cornice all'interno della quale si colloca, in maniera omogenea ed ordinata, l'insieme degli strumenti di pianificazione, controllo e valutazione delle attività amministrativo/gestionali dell'Ateneo di Padova, all'interno di una visione di insieme e di raccordo con la programmazione strategica e i meccanismi di valutazione della didattica, della ricerca e della terza missione.

Il punto di partenza del ciclo della performance è rappresentato dal Piano strategico con cui l'Università di Padova definisce la propria vision e la propria mission e gli obiettivi strategici declinati in ambiti<sup>2</sup> per rappresentare la qualità nella ricerca e della didattica, l'innovazione scientifica, tecnologica e sociale nel territorio, puntando alla semplificazione dei processi e alla valorizzazione del patrimonio artistico culturale dell'Ateneo e a quello delle risorse umane e strumentali, ponendo le persone al centro dei processi, dei servizi e delle attività istituzionali, in un'ottica di sostenibilità e responsabilità sociale.

La gestione strategica è fondata sul bilanciamento 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.

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 di coerente integrazione tra strategie, performance e risorse (umane, economiche e finanziarie), che può essere schematizzato nella Figura 1.

Il principale strumento di attuazione della strategia dell'Ateneo è il Piano Strategico (Linee strategiche), all'interno del quale sono innestati altri strumenti programmatici, come il Piano di Azioni Positive, il Gender Equality Plan e la Carta degli Impegni di Sostenibilità e dal quale deriva l'elaborazione dei documenti di programmazione triennale ministeriale (PRO3).

La declinazione operativa della pianificazione strategica si estrinseca attraverso una serie di documenti dedicati all'attuazione delle missioni dell'Ateneo (ricerca, didattica, terza missione), all'organizzazione e alle dimensioni dello sviluppo edilizio e della sostenibilità economica, patrimoniale e finanziaria. In particolare:

---

<sup>2</sup> L'Ateneo con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 544 del 20/12/2016 e successivi aggiornamenti (delibere n. 12 CdA del 30/01/2018, n. 24 del 28/01/2020 e n.19 del 26/01/2021) ha articolato la definizione degli obiettivi strategici in otto ambiti per il periodo 2016 – 2021: 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.

- a) Ricerca
  - Piani triennali dipartimentali di sviluppo della Ricerca
  - Ciclo di assicurazione della Qualità della Ricerca
- b) Didattica
  - Linee guida di ateneo sulla programmazione didattica
  - Ciclo di Assicurazione della qualità della Didattica
- c) Terza Missione
  - Piani triennali dipartimentali di sviluppo della terza missione
  - Ciclo di Assicurazione della Qualità della Terza Missione
- d) Organizzazione e Amministrazione
  - Piano integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) che assorbe e razionalizza, in un'ottica di semplificazione, atti di pianificazione relativi al Valore Pubblico, alla Performance, all'Anticorruzione e Trasparenza e all'Organizzazione;
- e) Finanza ed Edilizia
  - Bilancio Unico di previsione annuale autorizzatorio e triennale;
  - Piano annuale e triennale dei lavori pubblici;
  - Piano annuale e biennale degli acquisti di beni e servizi.

Figura 1: Il sistema di Pianificazione di Ateneo



Ciascun 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.

All'interno di questo quadro generale di pianificazione integrata, gli obiettivi che hanno valenza organizzativa sono definiti all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), dove è evidenziato il raccordo con gli altri obiettivi della pianificazione strategica.

Ciascun obiettivo è accompagnato da specifiche misure (indicatori), livelli di riferimento (baseline, ove disponibili) e livelli attesi (target)<sup>3</sup>, 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.

### 1.3. Principi e strumenti del SMVP

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)<sup>4</sup> è lo strumento con cui l'Ateneo descrive il processo di valutazione della performance organizzativa e individuale del personale tecnico ed amministrativo in relazione agli obiettivi della pianificazione strategica, 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 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, al ruolo ricoperto e ai comportamenti.

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

- **Collegamento fra la pianificazione strategica e la pianificazione organizzativa.** Gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale sono riconducibili in modo diretto o indiretto alle finalità contenute nella pianificazione strategica dell'Ateneo, e tra loro coordinati.
- **Partecipazione attiva degli stakeholder interni nel processo di valutazione** con l'introduzione di valutazioni sulla qualità percepita dei servizi e attraverso un sistema di feedback anche bottom-up.
- **Miglioramento continuo.** Il ciclo della performance alimenta un flusso di informazioni tempestivo e selettivo orientato principalmente ai soggetti responsabili delle decisioni, allo scopo di poter innescare meccanismi di feedback e di feedforward, al fine del miglioramento della qualità e dell'economicità dei servizi erogati.

---

<sup>3</sup> Delibera del CdA n° 544 del 20/12/2016, successivamente modificata dalle delibere del CdA n° 12 del 30/01/2018 e n.19 del 26/01/2021.

<sup>4</sup> IL SMVP è previsto dall'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.

- **Apprendimento organizzativo.** La valutazione della performance organizzativa ed individuale è orientata a supportare meccanismi di apprendimento, individuando e mettendo in campo azioni di miglioramento continuo delle competenze e abilità possedute.
- **Performance come risultato comune.** Al conseguimento degli obiettivi concorre tutto il personale, tenuto conto delle caratteristiche del ruolo ricoperto. La determinazione degli obiettivi organizzativi ed individuali rappresenta un meccanismo di coordinamento e orientamento delle attività svolte.
- **Focus sulla collaborazione:** viene perseguito un equilibrio fra incentivo alla competizione e incentivo alla collaborazione e al lavoro in team.
- **Trasparenza del sistema** e visibilità dei suoi risultati, attraverso la pubblicazione di una relazione annuale sulla performance, la rendicontazione dei risultati della performance in una prospettiva di genere, 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.

A tal fine, il SMVP si dota dei seguenti strumenti operativi:

- Il ricorso sistematico ad indagini di “customer satisfaction” per la **valutazione della qualità percepita dagli “utenti”**, siano essi studenti, personale docente personale tecnico ed amministrativo. Tali obiettivi di struttura riguardano tutto il personale;
- L'utilizzo di **obiettivi di struttura** del tipo Management By Objectives. Tali obiettivi di struttura riguardano tutto il personale con intensità crescente in base alla responsabilità derivanti dal ruolo ricoperto;
- L'utilizzo di obiettivi individuali, ove ne ricorrano le condizioni;
- L'osservazione e la valutazione dei comportamenti agiti con intensità decrescente rispetto alla responsabilità del ruolo ricoperto. Nella valutazione dei comportamenti agiti si utilizzano, con mix differenti in relazione alle categorie e alle posizioni, i risultati provenienti da autovalutazione (self evaluation), valutazione tra pari (peer evaluation), la valutazione del proprio superiore gerarchico (top-down) e dei propri collaboratori (valutazione “dal basso” o “bottom-up”);
- **l'utilizzo di una scala unica**, graduata da 1 a 6, per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di ciascun ambito, con l'individuazione di declaratorie che identifichi il significato da attribuire a ciascun livello;
- l'utilizzazione delle risultanze della valutazione ai fini della **corresponsione di incentivi economici** al personale, secondo quanto stabilito dalla normativa e dal CCNL e dalla contrattazione integrativa di Ateneo. Il bilanciamento tra la competizione e collaborazione è perseguito attraverso la creazione di budget di struttura determinato in base al numero delle persone afferenti alla struttura e ai risultati conseguiti dalla struttura;
- la previsione di **meccanismi di garanzia**, al fine di aumentare la fiducia verso il processo di misurazione e valutazione della performance quale strumento orientato alla crescita.

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance non si esaurisce nella dimensione tecnica e negli strumenti di misurazione individuati e descritti, ma si inserisce in una complessa dimensione relazionale che si basa sulla fiducia, sul confronto interpersonale e sulla disponibilità all'ascolto reciproco. Il dialogo costante tra responsabili e personale, e la capacità di focalizzarsi sul contesto

organizzativo e professionale, sono elementi fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi di performance e per favorire i comportamenti attesi.

#### 1.4. Sintesi delle novità introdotte nel SMVP 2022

La presente edizione del SMVP introduce alcune novità rispetto a Sistemi adottati negli anni precedenti tenendo conto delle *“Linee di indirizzo per l’aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance”* deliberate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 gennaio 2021. In particolare, i principali nuovi interventi riguardano:

- la revisione e definizione degli ambiti valutativi attraverso una più efficace e puntuale distinzione tra la valutazione della performance organizzativa (ambito 1) e quella della performance individuale (ambito 2);
- l’introduzione di obiettivi di performance dell’unità organizzativa del tipo MBO, condivisi da tutto il personale afferente, sia per valorizzare l’impegno collettivo, sia per favorire la coesione e il senso di appartenenza;
- la revisione dei comportamenti attesi e delle loro declaratorie, con una descrizione più puntuale dei contenuti e delle modalità di osservazione, al fine di disporre di criteri aggiornati per declinare i comportamenti attesi in relazione alle diverse realtà organizzative e alle diverse modalità di svolgimento del lavoro (Allegato 3 e Allegato 4);
- l’applicabilità del SMVP indistintamente alle tipologie lavorative (full-time-, part-time, telelavoro, lavoro agile);
- l’introduzione di un’unica scala di misurazione comune a tutti gli ambiti, espressa in sestimi, la quale, oltre ad essere coerente con le scale impiegate in altri strumenti di valutazione utilizzati dall’Ateneo (es. questionario sulla qualità dei servizi resi e questionario sul clima organizzativo), consente di definire una declaratoria specifica per ogni punto di giudizio (Allegato 4);
- l’introduzione di una forma sperimentale di valutazione bottom-up anche per i Responsabili di I livello (Allegato 5). In analogia con quanto già introdotto per i dirigenti con le modifiche apportate al SMVP a partire dal ciclo 2020, anche per i Responsabili di I livello è prevista una valutazione espressa dal personale da essi coordinati. La valutazione bottom-up sarà realizzata tenendo conto dei risultati delle indagini di clima organizzativo e avrà la cadenza delle medesime.
- L’introduzione della tecnica dell’autovalutazione per tutto il personale, al fine di dare la possibilità a tutti di contribuire attivamente al processo di misurazione e valutazione.

## SEZIONE 2

### La 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 di Attività e Organizzazione 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 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 il 31 maggio, 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, la propria proposta di valutazione e la trasmette 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.

## SEZIONE 3

### La Performance delle strutture

#### 3.1 La Performance Organizzativa di Ateneo

La Performance Organizzativa di Ateneo, definita come la capacità dell'intera organizzazione di perseguire i propri obiettivi di sistema massimizzando l'efficacia e l'efficienza e generando valore pubblico sia per il contesto esterno che interno, è misurata annualmente attraverso la rilevazione del grado di perseguimento degli obiettivi definiti all'interno della Pianificazione Strategica e della qualità complessiva dei servizi erogati.

La Performance Organizzativa di Ateneo viene, quindi, misurata secondo due modalità:

- la **rilevazione dei KPI** (Key Performance Indicators) associati agli obiettivi strategici per la verifica dell'andamento e del grado di perseguimento delle Linee strategiche di Ateneo;
- la rilevazione della **customer satisfaction di Ateneo**, intesa come qualità percepita per i servizi complessivamente resi e rilevata attraverso le *indagini sulla soddisfazione dei servizi erogati*. Le indagini sono effettuate annualmente dall'Ateneo e sono rivolte a Studenti, Docenti, Assegnisti e Dottorandi, Personale Tecnico Amministrativo. Per tale attività l'Ateneo aderisce al progetto Good Practice<sup>5</sup>, ed integra i risultati con indagini locali<sup>6</sup>. I risultati vengono rappresentati sia con riferimento al trend di Ateneo (serie storica) sia, per i dati del progetto Good Practice, con riferimento ai risultati degli altri Atenei (benchmarking).

I risultati della Performance Organizzativa di Ateneo sono riportati annualmente all'interno della Relazione Unica (documento che contiene al suo interno la Relazione sulla Performance prevista dal D.lgs. n. 150/2009).

Il collegamento tra performance organizzativa e incentivazione economica è realizzato attraverso la performance delle strutture tecnico-amministrative<sup>7</sup>.

#### 3.2 La Performance delle strutture tecnico-amministrative

La valutazione della performance delle strutture tecnico-amministrative costituisce un processo unico composto da più livelli che, a partire dalla pianificazione strategica, definisce gli obiettivi organizzativi e i risultati attesi declinandoli sulle diverse Strutture dell'Ateneo, per arrivare al coinvolgimento delle singole persone.

---

<sup>5</sup> Il progetto Good Practice è promosso dal CoDAU (Convegno dei Direttori generali delle Amministrazioni Universitarie) e realizzato in collaborazione con la School of Management del Politecnico di Milano. Vi aderiscono circa 40 atenei italiani.

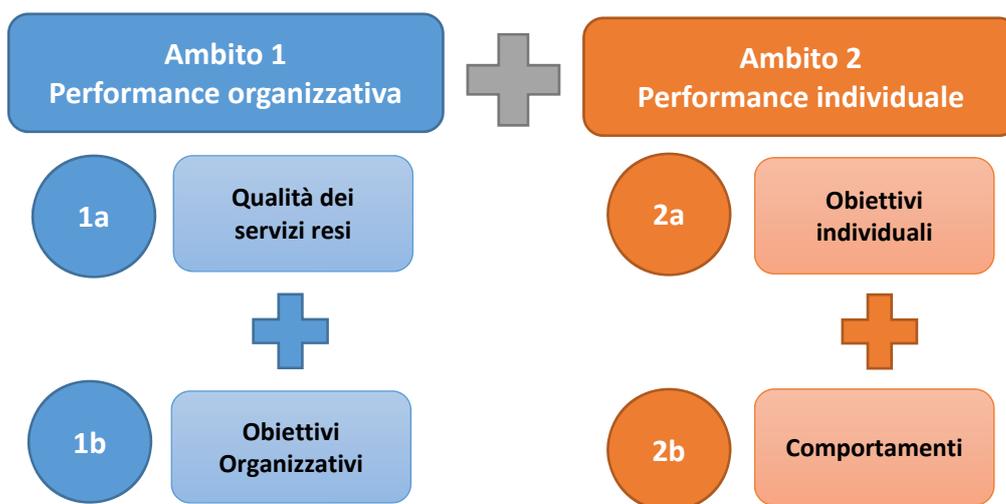
<sup>6</sup> Le indagini locali riguardano i servizi del Sistema Bibliotecario di Ateneo e i servizi dell'Amministrazione Centrale (Help desk).

<sup>7</sup> Il livello massimo dei fondi accessori disponibili per l'incentivazione del PTA è determinato dalla normativa, in relazione al monte stipendiale storico. Poiché il livello del salario accessorio dell'Università di Padova è ai massimi consentiti, l'utilizzo dei risultati di performance organizzativa di Ateneo per politiche di incentivazione produrrebbe un'assegnazione economica indifferenziata, contravvenendo il principio di collegamento tra retribuzione e prestazione previsto dalla normativa. Di conseguenza il collegamento tra performance e retribuzione accessoria viene perseguita utilizzando il dato della performance organizzativa delle singole strutture.

Il SMVP dell'Università di Padova prevede una chiara distinzione tra Performance Organizzativa (Ambito 1) e Performance Individuale (Ambito 2) che rappresentano gli elementi su cui si fonda il Sistema di Misurazione e Valutazione di Ateneo<sup>8</sup>; la valutazione delle prestazioni del personale presuppone infatti che la qualità della performance individuale non possa prescindere dalla capacità della struttura di afferenza di garantire il raggiungimento degli obiettivi assegnati e dei servizi erogati. Nella

Figura 2 sono sinteticamente rappresentate le componenti della valutazione, descritte puntualmente nei successivi paragrafi.

Figura 2: Struttura della scheda di valutazione



Gli obiettivi da assegnare tengono conto della programmazione strategica e degli obiettivi contenuti negli altri documenti di programmazione (PIAO). In particolare, gli obiettivi devono avere le seguenti caratteristiche: essere rilevanti, formulati in modo specifico, utilizzando indicatori ove possibile misurabili e target ambiziosi ma raggiungibili, essere definiti temporalmente.

Gli obiettivi devono essere chiaramente descritti e illustrati per essere pienamente compresi dal personale.

### 3.3 La Performance Organizzativa di struttura e la valutazione dei risultati organizzativi

La Performance Organizzativa è definita come la capacità delle strutture organizzative dell'Ateneo di raggiungere i propri obiettivi, elaborati in linea con la pianificazione strategica, e di rispondere in maniera efficiente ed efficace alla domanda di servizi da parte degli utenti interni ed esterni. La valutazione della performance organizzativa viene effettuata come segue:

- **valutazione della Qualità dei servizi resi**, attraverso la misurazione del livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti (Ambito 1a)<sup>9</sup>;

<sup>8</sup> Come riportato nei paragrafi dedicati alle Schede di valutazione del personale, il peso degli Ambiti 1 e 2 e dei rispettivi sotto ambiti a e b variano a seconda della funzione ricoperta e delle responsabilità ad essa associate.

<sup>9</sup> Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti esterni ed interni e, più in generale, dei cittadini, al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare le più ampie forme di partecipazione

- **valutazione dei risultati ottenuti nel perseguimento degli Obiettivi dell'unità organizzativa**, indicati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione o successivamente assegnati dai Responsabili delle Strutture (Ambito 1b).

### 3.3.1 La Qualità percepita dei servizi (Ambito 1a)

La rilevazione della “Qualità dei servizi resi” è un tema di cruciale attualità ed importanza e tende principalmente a coinvolgere direttamente l'utente dei servizi nel sistema di valutazione e nei meccanismi di miglioramento. Il significato della qualità percepita è di difficile valutazione se espresso in termini assoluti, dipendendo non solo dalla qualità progettata e proposta ma anche dalle specifiche attese dell'utente/cliente. Tale misurazione acquista invece una dimensione operativamente solida se utilizzata in termini di benchmarking fra le strutture e in termini di trend, quale variazione rispetto alla serie storica delle valutazioni espresse.

Per tale motivo il SMVP utilizza tali dati con esclusivo riferimento alla variazione rispetto alla media delle strutture e in relazione alla variazione del giudizio della singola struttura rispetto all'anno precedente.

La Qualità percepita dei servizi resi è misurata dalle seguenti indagini di Customer Satisfaction:

- indagine rivolta a Docenti, Assegniste, Assegnisti, Dottorande e Dottorandi (DDA - Indagine Good Practice);
- indagine rivolta al Personale Tecnico Amministrativo (PTA - Indagine Good Practice);
- indagine rivolta alle studentesse e agli studenti (STUD - Indagine Good Practice);
- indagine per il Sistema bibliotecario di Ateneo (SBA);
- indagine di soddisfazione associata al sistema di ticketing Help Desk di Ateneo, solo per l'Amministrazione Centrale (HD).

I questionari consentono di elaborare, sulla base delle risposte, indicatori di qualità percepita dell'outcome per le attività svolte dalle diverse Strutture, secondo lo schema riportato nella Tabella 1.

**Tabella 1: Indagini di Customer Satisfaction per la misurazione e valutazione della Performance Organizzativa di Struttura**

Struttura	Indagini		
	Indagini Good Practice	Rilevazione Help Desk	Altre indagini di CS
Aree dell'Amministrazione Centrale	X	X	
Dipartimento	X		
Polo	X		
Centro	X		
Scuola	X		
Biblioteche	X		X

Per una descrizione più approfondita degli strumenti di rilevazione della Customer Satisfaction si rimanda all'Allegato 2.

La formula per la determinazione del punteggio sintetico per struttura di Customer Satisfaction (indice di Customer Satisfaction di Struttura **CS<sub>i</sub>**) tiene conto:

- della valutazione assegnata alla struttura nell'anno in esame (peso 90%);
- 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.

L'indice di Customer Satisfaction contribuisce alla determinazione delle risorse utilizzate per l'incentivazione del personale attraverso la definizione dell'Indice della Performance Organizzativa (**IPO<sub>i</sub>**) che è così calcolato:

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

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

La valutazione dell'Ambito 1a prevede l'assegnazione di un medesimo punteggio a tutto il personale afferente la Struttura.

### 3.3.2 Gli Obiettivi dell'Unità organizzativa (Ambito 1b)

Gli Obiettivi dell'Ambito 1b rappresentano il contributo che ciascuna Struttura o un'unità organizzativa, nel complesso, fornisce all'Ateneo nel perseguire le proprie finalità, come definite dalla pianificazione strategica. La misurazione dell'Ambito 1b ha come principale obiettivo quello di verificare l'andamento dei processi presidiati dalle strutture e collegati alle "azioni di sistema" definite all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione quali, ad esempio, la semplificazione, lo sviluppo, la sostenibilità, l'anticorruzione, ecc.

All'interno del Piano Integrato sono definiti, su iniziativa del Direttore Generale:

- gli obiettivi di performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale e del Centro di Ateneo per le biblioteche;
- gli obiettivi di performance organizzativa dei Dipartimenti per le figure dei Segretari e dei Responsabili della Gestione Tecnica;

Per ogni obiettivo è riportata la modalità di misura, tramite:

- uno o più indicatori (di tipo quantitativo e/o qualitativo);
- i valori target e, eventualmente, i valori soglia;
- i valori iniziali assunti dall'indicatore di riferimento (baseline), ove disponibili.

Oltre agli obiettivi organizzativi definiti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione, i/le Responsabili di struttura (ad esempio Dirigenti e Direttori/ Direttrici di Dipartimento), assegnano al personale non dirigenziale titolare di posizione organizzativa (ad esempio direttori/direttrici di ufficio, responsabili di settore) ulteriori obiettivi organizzativi, nell'ambito della definizione delle schede di performance del personale. Tale azione va effettuata in coerenza con la Pianificazione strategica e con i contenuti del Piano Integrato.

Gli Obiettivi delle unità organizzative perseguono finalità ampie e sfidanti tali da coinvolgere la totalità del personale afferente, sia direttamente che indirettamente. Pertanto la valutazione dell'Ambito 1b prevede l'assegnazione di un medesimo punteggio al personale coinvolto nell'attività, il cui peso percentuale si differenzia in base al grado di responsabilità.

### 3.4 La Performance Individuale e la valutazione dei risultati individuali

La Performance Individuale è definita come il contributo fornito da ciascun dipendente, in termini di risultato e di modalità di approccio, al raggiungimento degli obiettivi di struttura o degli obiettivi individuali assegnati. La valutazione della Performance Individuale è composta da:

- la **valutazione degli Obiettivi individuali**, ove assegnati (Ambito 2a), che si esplica con la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti al singolo lavoratore/alla singola lavoratrice, attraverso un processo esplicitato e trasparente;
- la **valutazione dei Comportamenti** (Ambito 2b) posti in essere dal singolo in relazione al raggiungimento dei risultati richiesti.

#### 3.4.1 Gli obiettivi individuali (Ambito 2a)

Gli Obiettivi individuali possono essere assegnati specificamente al/alla dipendente, quale unico soggetto chiamato a risponderne. Tali obiettivi possono essere collegati agli obiettivi della Struttura o ad attività di esclusiva responsabilità del singolo, non necessariamente collegate a quelle dell'unità organizzativa di afferenza.

Gli Obiettivi individuali possono essere assegnati al personale Dirigente, al personale con incarichi di Responsabilità e al Personale Tecnico Amministrativo senza incarichi di responsabilità, qualora ne ricorra la necessità legata a particolari mansioni e compiti assegnati. Tale opzione è attivata in sede di pianificazione annuale dal/dalla Responsabile della valutazione. Gli obiettivi individuali sono invece obbligatori per il personale titolare di incarichi di Funzione specialistica.

#### 3.4.2 I comportamenti (Ambito 2b)

L'Ambito 2b rappresenta la valutazione dei Comportamenti ovvero l'insieme delle azioni osservabili messe in atto dal singolo all'interno dell'organizzazione in relazione al raggiungimento dei risultati richiesti<sup>10</sup>.

I comportamenti oggetto di valutazione sono differenziati in base ai compiti e al ruolo ricoperto dal singolo all'interno dell'organizzazione.

Nell'Allegato 3 al presente SMVP sono riportati in dettaglio, per ciascuna categoria di personale:

- Gli ambiti comportamentali osservabili e oggetto di valutazione;
- il numero di comportamenti valutabili in base al ruolo ricoperto all'interno dell'Ateneo;
- il/i soggetto/i valutante/i;
- gli eventuali indicatori quantitativi a supporto della valutazione;
- la scala di valutazione e la rispettiva declaratoria.

Il peso % nella valutazione della performance individuale dei Comportamenti si differenzia in base al ruolo e alle responsabilità del personale.

---

<sup>10</sup> Come per gli obiettivi i comportamenti sono valutati per tutte e forme con cui viene eseguita la modalità di lavoro (Full time, part time, telelavoro, lavoro agile etc.)

### 3.5 Le Schede di Valutazione del personale

Nei successivi paragrafi sono riportati i format delle schede di valutazione per ciascuno dei seguenti ruoli:

- il personale Dirigente (Tabella 3)
- il personale con Responsabilità di I livello (Tabella 5);
- il personale con Responsabilità di II livello (Tabella 6);
- il personale titolare di Funzione specialistica (Tabella 7)
- il personale TA senza incarico di responsabilità (Tabella 8).

Per ciascun Ambito e sotto-ambito di valutazione sono riportati il peso percentuale, la descrizione del contenuto, la fonte e le metodologie di misurazione.

Per garantire una sufficiente flessibilità e tenere in considerazione la particolarità delle differenti situazioni organizzative e personali, in alcuni casi sono assegnati valori massimi o valori minimi al peso di ciascun sotto-ambito, per cui è possibile stabilire, in fase di pianificazione, pesi percentuali differenziati ai 4 sotto-ambiti. Nella Tabella 2 viene riportato un quadro di sintesi del peso percentuale dell'Ambito 1 e 2 e dei sotto ambiti 1a, 1b, 2a e 2b.

**Tabella 2: Sintesi del peso percentuale dei sotto ambiti 1 e 2 per ruolo/funzione**

Ruolo	Ambito 1 - Risultati Organizzativi			Ambito 2 - Risultati Individuali			Totale Ambito 1 + Ambito 2
	Ambito 1a	Ambito 1b	Totale Ambito 1	Ambito 2a	Ambito 2b	Totale Ambito 2	
	Qualità dei Servizi	Obiettivi dell'Unità organizzativa		Obiettivi Individuali	Comportamenti		
Dirigenti	30%	min 30% - max 40%	<b>Min 60% Max 70%</b>	max 10%	30%	<b>Min 30% Max 40%</b>	<b>100%</b>
Responsabili di I livello	30%	30%	<b>60%</b>	max 10%	min 30%	<b>40%</b>	<b>100%</b>
Responsabili di II livello	30%	20%	<b>50%</b>	max 20%	min 30%	<b>50%</b>	<b>100%</b>
PTA	30%	10%	<b>40%</b>	max 20%	min 40%	<b>60%</b>	<b>100%</b>
Funzioni Specialistiche	30%	max 10%	<b>Min 30% Max 40%</b>	min 30% - max 40%	30%	<b>Min 60% Max 70%</b>	<b>100%</b>

Per quanto riguarda l'Ambito 1b (Obiettivi dell'unità organizzativa), tutto il Personale tecnico amministrativo che non ricopre posizioni di responsabilità ed afferisce ad un Settore condivide gli obiettivi organizzativi del proprio Responsabile di II Livello. Ove il personale non afferisca ad un settore condivide gli obiettivi organizzativi del responsabile di primo livello. Pertanto, la valutazione per ciascun obiettivo organizzativo è la medesima conseguita dal Responsabile (con un peso del 10%)<sup>11</sup>.

Si specifica che per tutti i ruoli e gradi di responsabilità, qualora non siano assegnati obiettivi individuali il relativo peso viene assorbito dalla componente relativa ai comportamenti lasciando fermo il peso totale dell'Ambito 2 – Risultati individuali.

<sup>11</sup> Al Personale non incardinato in Settori viene assegnata la valutazione ottenuta dal Responsabile di I livello per gli obiettivi organizzativi con un peso del 10%.

### 3.5.2 Personale Dirigente

Nella Tabella 3 è riportata la struttura della scheda di valutazione della performance del personale dirigente con le modalità di valutazione, le fonti e le metodologie di misurazione.

**Tabella 3: Scheda di valutazione del personale Dirigente**

Ambito	Peso	Contenuto	Modalità Valutazione	Fonte per la misurazione	Misurazione
<b>Ambito 1a</b>	30%	<b>Qualità dei servizi resi</b>	Valutazione attraverso rilevazioni di customer satisfaction	Indagini Good Practice, rilevazioni da Help Desk e/o altre rilevazioni riferibili alla Struttura	Indicatore di CS di Struttura come definito nell'Allegato 1
<b>Ambito 1b</b>	Min 30% Max 40%	<b>Obiettivi di Struttura specifici per l'unità organizzativa di responsabilità, in numero variabile (derivanti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione)</b>	Valutazione del DG: peso 100%  Valutazioni attribuite secondo la scala disponibile all'Allegato 4	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa resi disponibili in fase di valutazione	Misurazione quali-quantitativa coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione.
<b>Ambito 2a*</b>	Max 10%	<b>Obiettivi individuali (opzionali e in numero variabile)</b>	Valutazione quali-quantitativa da parte del Direttore generale – secondo la scala disponibile all'Allegato 4	Fonti individuate dal valutatore e indicate nella scheda di pianificazione	Misurazione quali-quantitativa coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi.
<b>Ambito 2b</b>	30%	<b>Comportamenti (secondo i 6 ambiti comportamentali definiti nell'Allegato 3)</b>	- Valutazione quali-quantitativa del DG o indicatore individuato con peso 80% o 95% a seconda del comportamento; - Autovalutazione: 5%; - Peer evaluation: 0% o 15% a seconda del comportamento. Per approfondimenti si veda l'Allegato 3	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa; Autovalutazione; Rilevazioni di Peer evaluation Valutazione dei propri collaboratori  (Allegato 3)	Giudizio quali-quantitativo-attribuzione del punteggio secondo le modalità identificate nell'Allegato 4. Si veda Tabella 4
Valutatore: Direttore Generale					

Prima della valutazione da parte del Direttore Generale, i Dirigenti procedono all'autovalutazione e alla peer evaluation (effettuata tramite rilevazioni che garantiscono l'anonimato) per l'ambito 2b e a formulare una proposta di valutazione per gli ambiti 1b e 2a. La proposta di valutazione per gli ambiti 1b e 2a costituisce un elemento di confronto in sede di colloquio e uno strumento a supporto della valutazione del Direttore Generale. Nella valutazione dei comportamenti individuali dell'ambito 2b l'autovalutazione ha un peso del 5% e la peer evaluation del 15%. Nell'Allegato 3 viene riportata la scheda con i descrittori dei comportamenti e, per ogni comportamento, viene indicato l'eventuale indicatore quantitativo a supporto della valutazione.

La valutazione effettuata dal Direttore Generale, relativa al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa di struttura (Ambito 1b), può essere svolta coinvolgendo le Prorettrici e i Prorettori di riferimento.

Al fine di istruire l'attività di valutazione, ogni dirigente invia preventivamente al Direttore Generale, entro il 28 febbraio (si veda la tabella 17 relativa alle scadenze del reporting), 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. Al fine di favorire l'attività di valutazione, la relazione dei Dirigenti è accompagnata (eventualmente anche tramite accesso ad una data room virtuale) dall'indicazione delle fonti documentali di verifica.

Si riporta nella Tabella 4 la modalità di calcolo del punteggio relativo alle Schede del personale Dirigente

**Tabella 4: Calcolo del punteggio complessivo per il personale Dirigente**

AMBITO 1a°					
				<i>Punteggio Ambito 1a</i>	Indicatore CS di Struttura*30%
AMBITO 1b	[A]	[B]	[C] Punteggio		
	Peso obiettivo	Valutazione DG	A*B		
Obiettivo 1					
.....					
Obiettivo n					
Totale	100%				[D] Somma colonna [C]
				<i>Punteggio Ambito 1b</i>	[D]*(Min 30; Max40%)
AMBITO 2a	[A]	[B]	[C] Punteggio		
	Peso obiettivo	Valutazione DG	A*B		
Obiettivo 1					
.....					
Obiettivo n					
Totale	100%				[D] Somma colonna [C]
				<i>Punteggio Ambito 2a</i>	[D]*(Max 10%)
AMBITO 2b	[A]	[B]	[C]	Punteggio	
	Autovalutazione	Valutazione tra pari	Valutazione DG / Indicatore		
Comportamento 1				[[A]*peso <sub>A</sub> + [B]*peso <sub>B</sub> + [C]* peso <sub>C</sub>	
.....				[[A]*peso <sub>A</sub> + [B]*peso <sub>B</sub> + [C]* peso <sub>C</sub>	
.....				[[A]*peso <sub>A</sub> + [B]*peso <sub>B</sub> + [C]* peso <sub>C</sub>	
Comportamento n				[[A]*peso <sub>A</sub> + [B]*peso <sub>B</sub> + [C]* peso <sub>C</sub>	
				[D] Media [Comportamenti]	
				<i>Punteggio Ambito 2b</i>	[D]*30%
PUNTEGGIO COMPLESSIVO	Punteggio Ambito 1a + Punteggio Ambito 1b + Punteggio Ambito 2a + Punteggio Ambito 2b				

### 3.5.3 Personale con Responsabilità di I livello

I/Le Responsabili di Primo livello hanno funzioni di direzione di unità organizzative, 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. Di seguito le denominazioni tipiche:

- 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 (RGT): presso gli "Uffici di Coordinamento delle attività tecniche specialistiche e di laboratorio" dei Dipartimenti e presso gli "Uffici di coordinamento dei servizi specialistici";
- Direttrici e Direttori Tecnici: presso gli Uffici, le Biblioteche centrali e i Poli bibliotecari del Centro di Ateneo per le Biblioteche.
- Responsabili Tecnico-Gestionali: presso gli "Uffici di Coordinamento Tecnico" dei Poli Multifunzionali

Gli obiettivi vengono definiti:

- Dai Dirigenti per i Responsabili di I livello dell'Amministrazione Centrale e del CAB per gli ambiti 1b e 2a.
- Dal Direttore Generale per i Segretari di Dipartimento e per gli RGT per l'ambito 1b con peso del 50%.
- Dal Direttore/Direttrice del Dipartimento per i Segretari di Dipartimento e per gli RGT per l'ambito 1b con peso del 50% e per l'ambito 2a.
- Dai valutatori delle altre strutture per gli ambiti 1b e 2a.

**Tabella 5: Scheda di valutazione del personale con Responsabilità di I livello**

Ambito	Peso	Contenuto	Modalità Valutazione	Fonte per la misurazione	Misurazione
<b>Ambito 1a</b>	30%	<b>Qualità dei servizi resi</b>	Valutazione attraverso rilevazioni di customer satisfaction	Indagini Good Practice, rilevazioni da Help Desk e/o altre rilevazioni riferibili alla Struttura	Indicatore di CS di Struttura come definito nell'Allegato 1
<b>Ambito 1b</b>	30%	<b>Obiettivi di Struttura specifici per l'unità organizzativa di responsabilità, in numero variabile.</b>	Valutazione quali-quantitativa – Allegato 4	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa resi disponibili in fase di valutazione	Misurazione quali-quantitativa, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione.
<b>Ambito 2a</b>	max 10%	<b>Obiettivi individuali in numero variabile (opzionali e in numero variabile)</b>	Valutazione quali-quantitativa – secondo la scala disponibile all'Allegato 4	Fonti individuate dal valutatore e indicate nella scheda di pianificazione	Misurazione quali-quantitativa, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi

<b>Ambito 2b</b>	min 30% max 40%	<b>Comportamenti (secondo i 6 ambiti comportamentali definiti nell'Allegato 3)</b>	Valutazione quali-quantitativa del Valutatore, indicatori individuati, Autovalutazione. Il peso dell'autovalutazione è pari al 5%. I pesi delle altre modalità di valutazione differiscono a seconda del comportamento. I pesi delle diverse componenti sono disponibili nell'Allegato 3.	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa; Valutazione dei propri collaboratori; Fonti individuate dal valutatore e indicate nella scheda di pianificazione	Giudizio quali-quantitativo – Allegato 4 (in alcuni casi mediata da indicatori quantitativi come descritto nell'Allegato 3)
<b>Valutatore: Direttore Generale, Dirigente, Direttrici e Direttori di Struttura</b>					

Prima della valutazione da parte del superiore gerarchico, i responsabili di primo livello procedono all'autovalutazione dell'ambito 2b e a formulare una proposta di valutazione per gli ambiti 1b e 2a. La proposta di valutazione per gli ambiti 1b e 2a costituisce un elemento di confronto in sede di colloquio e uno strumento a supporto della valutazione da parte del superiore gerarchico. L'autovalutazione nell'ambito 2b ha un peso del 5% nella valutazione dei comportamenti individuali (vedi allegato 3).

Ove l'autovalutazione per l'ambito 2b non venga perfezionata a cura dell'interessato il relativo 5% è assorbito dalla valutazione del superiore gerarchico.

Viene inoltre introdotta sperimentalmente, per il personale con incarichi di primo livello, la valutazione dei collaboratori, detta anche valutazione "dal basso" o bottom "up", come indicato nell'Allegato 5. Il risultato di tale valutazione viene utilizzato per alimentare il valore di uno dei comportamenti osservati tramite l'ambito 2b. Le schede di valutazione riportano l'indicazione del comportamento misurato da tali valutazioni.

### 3.5.4 Personale con Responsabilità di II livello

I/Le Responsabili di II livello hanno responsabilità di coordinamento di un insieme di processi omogenei, riconducibili alla Responsabilità di un Settore, all'interno di ciascuna unità organizzativa.

**Tabella 6: Scheda di valutazione del personale con Responsabilità di II livello**

<b>Ambito</b>	<b>Peso</b>	<b>Contenuto</b>	<b>Modalità Valutazione</b>	<b>Fonte per la misurazione</b>	<b>Misurazione</b>
<b>Ambito 1a</b>	30%	<b>Qualità dei servizi resi</b>	Valutazione attraverso rilevazioni di customer satisfaction	Indagini Good Practice, rilevazioni da Help Desk e/o altre rilevazioni riferibili alla Struttura	Indicatore di CS di Struttura come definito nell'Allegato 1
<b>Ambito 1b</b>	20%	<b>Obiettivi organizzativi specifici per il Settore di afferenza</b>	Valutazione quali-quantitativa – Allegato 4	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa resi disponibili in fase di valutazione	Misurazione quali-quantitativa, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione
<b>Ambito 2a</b>	max 20%	<b>Obiettivi individuali (opzionali e in numero variabile)</b>	Valutazione quali-quantitativa – secondo la scala disponibile all'Allegato 4	Fonti individuate dal valutatore e indicate nella scheda di pianificazione	Misurazione quali-quantitativa, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
<b>Ambito 2b</b>	min 30%	<b>Comportamenti (secondo i 6 ambiti comportamentali definiti nell'Allegato 3)</b>	Valutazione qualitativa – secondo la scala disponibile all' Allegato 4	Fonti individuate dal valutatore e indicate nella scheda di pianificazione	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta dei punteggi
<b>Valutatore: Dirigente, Direttrice e Direttore di Struttura, Responsabili di I livello</b>					

### 3.5.5 Personale con Funzione Specialistica

Il Personale con Funzione Specialistica ha responsabilità di attività che richiedono competenze specifiche ed altamente qualificate per attività tecniche, di studio e/o di ricerca che presuppongono abilitazioni professionali o particolari specializzazioni e comprovate competenze ed esperienza attinenti le funzioni da svolgere. La funzione può anche comprendere in qualche caso attività di coordinamento di altre figure specialistiche.

**Tabella 7: Scheda di valutazione del personale con Funzione Specialistica**

Ambito	Peso	Contenuto	Modalità Valutazione	Fonte per la misurazione	Misurazione
<b>Ambito 1a</b>	30%	<b>Qualità dei servizi resi</b>	Valutazione attraverso rilevazioni di customer satisfaction	Indagini Good Practice, rilevazioni da Help Desk e/o altre rilevazioni riferibili alla Struttura	Indicatore di CS di Struttura come definito nell'Allegato 1
<b>Ambito 1b</b>	Max 10%	<b>Obiettivi organizzativi specifici</b>	Valutazione quali-quantitativa – Allegato 4	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa resi disponibili in fase di valutazione	Misurazione quali-quantitativa, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione
<b>Ambito 2a</b>	Min 30% Max 40%	<b>Obiettivi individuali in numero variabile</b>	Valutazione quali-quantitativa – secondo la scala disponibile all'Allegato 4	Fonti individuate dal valutatore e indicate nella scheda di pianificazione	Misurazione quali-quantitativa, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
<b>Ambito 2b</b>	30%	<b>Comportamenti (secondo i 6 ambiti comportamentali definiti nell'Allegato 3)</b>	Valutazione qualitativa – secondo la scala disponibile all' Allegato 4	Fonti individuate dal valutatore e indicate nella scheda di pianificazione	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta dei punteggi
<b>Valutatore: Dirigente, Direttrice e Direttore di Struttura, Responsabili di I livello</b>					

### 3.5.6 Personale Tecnico Amministrativo senza incarico di responsabilità

Nella Tabella 8 è rappresentata la scheda di pianificazione e valutazione della Performance del Personale tecnico amministrativo senza incarico di responsabilità.

**Tabella 8: Scheda di valutazione del personale TA senza incarichi di Responsabilità**

Ambito	Peso	Contenuto	Modalità Valutazione	Fonte per la misurazione	Misurazione
<b>Ambito 1a</b>	30%	<b>Qualità dei servizi resi</b>	Valutazione attraverso rilevazioni di customer satisfaction	Indagini Good Practice, rilevazioni da Help Desk e/o altre rilevazioni riferibili alla Struttura	Indicatore di CS di Struttura come definito nell'Allegato 1
<b>Ambito 1b</b>	10%	<b>Obiettivi Organizzativi dell'unità</b>	Valutazione quali-quantitativa – Allegato 4	Dati quantitativi a supporto della valutazione qualitativa resi disponibili in fase di valutazione	Misurazione quali-quantitativa, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione
<b>Ambito 2a</b>	max 20%	<b>Obiettivi individuali (opzionali e in numero variabile)</b>	Valutazione quali-quantitativa – secondo la scala disponibile all'Allegato 4	Fonti individuate dal valutatore e indicate nella scheda di pianificazione	Misurazione quali-quantitativa, coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
<b>Ambito 2b</b>	min 40%	<b>min 3 - max 6 comportamenti tra quelli riportati nell'Allegato 3 (di cui 2 obbligatori)</b>	Valutazione qualitativa – secondo la scala disponibile all' Allegato 4	Fonti individuate dal valutatore e indicate nella scheda di pianificazione	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta dei punteggi
<b>Valutatore: Dirigente, Direttrice e Direttore di Struttura, Responsabili di I livello</b>					

Per il Personale Tecnico Amministrativo sono attivabili differenti opzioni basate sulla presenza o meno di Obiettivi organizzativi, dell'unità organizzativa di afferenza e/o Obiettivi individuali. Il peso totale dell'Ambito 1 e dell'Ambito 2 rimane fissato rispettivamente al 40% e al 60%. Le possibili opzioni sono riportate nella successiva Tabella 9.

**Tabella 9: Opzioni attivabili in sede di programmazione**

	Ambito 1a	Ambito 1b	Ambito 2a	Ambito 2b
	Qualità dei Servizi	Obiettivi dell'unità organizzativa	Obiettivi individuali	Comportamenti
<b>PTA</b>	<b>40%</b>		<b>60%</b>	
Opzione 1	30%	10%	-	60%
Opzione 2	30%	10%	max 20%	min 40%

Il Personale tecnico amministrativo che non ricopre posizioni di responsabilità condivide gli obiettivi organizzativi con il Responsabile di II Livello, la cui valutazione sarà la medesima per tutti gli afferenti

al Settore, con un peso del 10%. Il Personale afferente a Strutture di I livello non articolate in Settori, condivide gli obiettivi organizzativi con il Responsabile di I Livello, la cui valutazione sarà la medesima per tutti gli afferenti all'Unità organizzativa. Nel caso di Personale non afferente a Settori, né ad unità organizzative di I livello (ad es. Personale in Staff alle Aree, Personale assegnato ai "Servizi tecnico sanitari" e ai "Servizi amministrativi all'assistenza" nei Dipartimenti di area medica, Personale afferente ai "Laboratori", ecc.) la valutazione della performance organizzativa sarà misurata dalla sola componente 1a con un peso del 40%.

Al Personale tecnico amministrativo possono essere assegnati anche obiettivi individuali con un peso massimo del 20%, qualora ne ricorra la necessità legata a particolari mansioni e compiti assegnati (Opzione 2). In assenza di obiettivi individuali il relativo peso è assorbito dalla componente relativa ai comportamenti (Opzione 1).

### **3.6 Autovalutazione e Valutazione "bottom-up" per il personale che non ricopre incarichi di primo livello**

Il personale tecnico ed amministrativo che non ricopre posizioni di responsabilità di I livello può contribuire attivamente al processo di misurazione e valutazione formulando, prima della valutazione da parte del proprio responsabile, una proposta di valutazione dei risultati raggiunti (ambiti 1b e 2a) e dei comportamenti agiti (ambito 2b). Tale proposta di valutazione non contribuisce alla determinazione del giudizio finale ma rimane disponibile nella scheda di valutazione. Essa è utilizzabile dal valutatore nello svolgimento dei colloqui, anche al fine di mettere in luce differenze con il proprio giudizio.

Inoltre, in modo sperimentale, lo stesso personale esprime la propria valutazione "dal basso" sulla performance del proprio responsabile di I livello, come previsto nell'Allegato 5.

## SEZIONE 4

### Le fasi del Sistema

#### 4.1 Pianificazione, monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione

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 10) che rappresentano le attività cardine del processo, il cui rispetto della tempistica è fondamentale per il buon funzionamento del ciclo della performance. Si riportano di seguito le azioni *milestone*.

**Tabella 10: La tempistica delle Azioni Milestone**

Azione	Attori	Tempi	Anno di riferimento del Ciclo
Approvazione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale autorizzatorio e triennale	CdA, Senato Accademico	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 di Attività e Organizzazione (**)	CdA	31 Gennaio (****)	t
Inserimento delle schede individuali del personale nel portale dedicato	Valutatori	31 Marzo	t
Chiusura della valutazione dell'Ambito 1b Chiusura delle valutazioni dell'Ambito 2a e 2b	Valutatori	31 Marzo	t-1
Elaborazione dei risultati delle indagini di Customer, attribuzione dell'indice di Performance Organizzativa delle singole strutture (Ambito 1a)	Ufficio Controllo di Gestione e Valutatori	31 Maggio	t-1
Valutazione della performance delle Dirigenti e dei Dirigenti	Direttore Generale	31 Maggio	t-1
Valutazione della performance del Direttore Generale	NdV - Rettore - CdA	30 Giugno	t-1
Approvazione Relazione Unica di Ateneo (*) e Documento di Validazione della relazione sulla performance (**) (***) art. 10, c. 1, lett. b) D.lgs. 150/2009	CdA, NdV	30 Giugno	t-1
Monitoraggio degli obiettivi del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (*) (**)	Direttore Generale	15 Settembre	t

(\*) La Relazione Unica di Ateneo, contiene, al suo interno, la relazione sulla performance prevista all'art. 10 c. 1 lettera b) del D.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.

(\*\*) 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 di Attività e Organizzazione o della Relazione sulla performance  
(\*\*\*\*) Per l'anno 2022 il termine è il 30 Aprile.

Il Ciclo della Performance si articola nelle seguenti fasi:

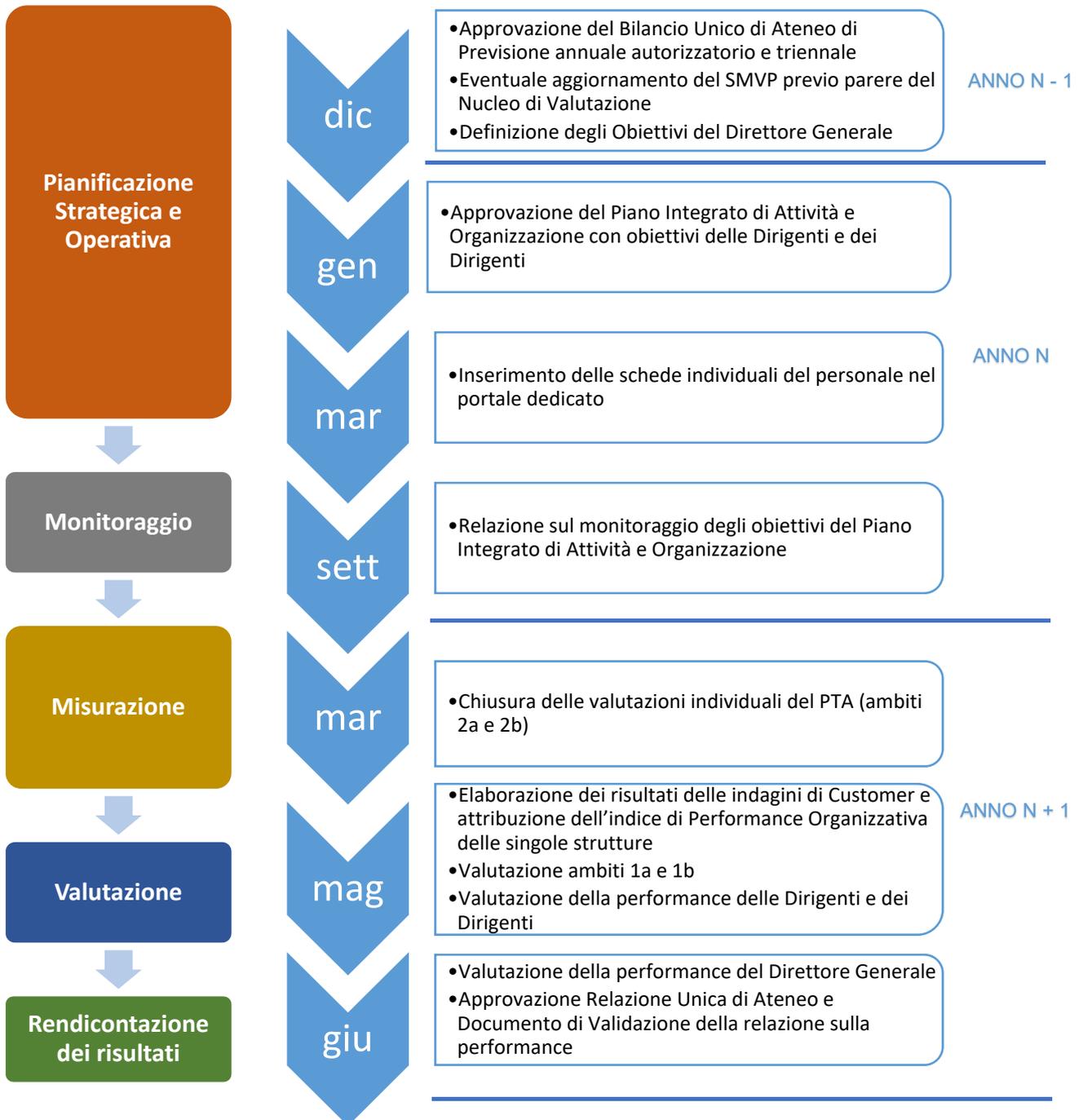
- definizione della pianificazione strategica ([Linee Strategiche](#)), che identifica gli obiettivi strategici e i risultati attesi dall'Ateneo nel suo complesso. Le Linee strategiche sono riferite a tutto il personale (docenti, ricercatrici e ricercatori, tecnici e amministrativi). Vengono approvate 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 di Attività e Organizzazione;
- identificazione del legame tra risorse economiche e obiettivi strategici;
- definizione della pianificazione operativa ([Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO](#))<sup>12</sup>, attraverso la quale vengono declinati gli obiettivi di tipo organizzativo e gestionale per le diverse Strutture dell'Ateneo. Il Piano Integrato è approvato annualmente dal Consiglio di Amministrazione;
- monitoraggio degli obiettivi:
  - il monitoraggio degli obiettivi è effettuato dai superiori gerarchici: a) sulla base della raccolta e dell'analisi delle schede istruttorie di monitoraggio presentate dai soggetti assegnatari degli obiettivi contenuti nel PIAO, b) sulla base di colloqui di monitoraggio per il rimanente personale, effettuati in una finestra temporale definita.;
- misurazione della Performance Organizzativa: attraverso i risultati delle indagini di **Customer Satisfaction e la misurazione dei risultati conseguiti negli obiettivi assegnati alle unità organizzative**. In tal modo per ogni struttura viene determinata la relativa Performance Organizzativa;
- valutazione della performance individuale: essa avviene tenendo conto del livello di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, degli eventuali obiettivi individuali e dei comportamenti assegnati ed osservati;
- rendicontazione dei risultati, attraverso la redazione di una [Relazione unica di Ateneo](#), contenente, al suo interno, la relazione sulla performance prevista all'art. 10 c. 1 lettera b) del D.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. 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.

Nella Figura 3 è rappresentata graficamente la gestione pluriennale delle fasi milestone riferite a un ciclo della performance.

---

<sup>12</sup> Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO è stato introdotto dall'articolo 6 del D.L. 80/2021, convertito con modificazioni dalla L. 113/2021 e assorbe e razionalizza, in un'ottica di semplificazione, molti degli atti di pianificazione.

Figura 3: Tempistiche Milestone per il Ciclo della Performance per l'anno N



#### 4.1.1 Pianificazione Strategica e Operativa

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 di Attività e Organizzazione (che recepisce al suo interno anche gli obiettivi di semplificazione, di sostenibilità, di anticorruzione).

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 riportate nella Tabella 11.

**Tabella 11: 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
<b>MILESTONE: Definizione degli Obiettivi del Direttore Generale</b>	<b>Rettore, CdA</b>	<b>31 Gennaio</b>

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

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.

La pianificazione della scheda di performance 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, e dei comportamenti attesi per il PTA, è logicamente associata a una necessaria condivisione e negoziazione e non soltanto alla mera formalizzazione degli stessi.

Il momento del colloquio di pianificazione che vede coinvolti Responsabili e personale ha l'obiettivo di orientare, stimolare e incentivare la performance individuale del personale in un'ottica di sviluppo e crescita. Deve costituire inoltre una leva per coinvolgere il personale nelle sfide e negli obiettivi della struttura e dell'Ateneo.

La Tabella 12 riporta i passi relativi all'assegnazione degli obiettivi al personale dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture decentrate.

**Tabella 12: 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
<b>MILESTONE: Eventuale aggiornamento del SMVP, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione</b>	<b>CdA</b>	<b>31 Dicembre</b>

Azione	Attori	Tempi
Assegnazione degli obiettivi alle Dirigenti, ai Dirigenti e alle Segretarie e Segretari di Dipartimento e ai Responsabili della gestione tecnica da parte del Direttore Generale	Dirigenti, Segretarie e Segretari di Dipartimento, Responsabili della gestione tecnica e Direttore Generale	Gennaio
<b>MILESTONE: Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione</b>	<b>CdA</b>	<b>31 Gennaio*</b>
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
Comunicazione degli obiettivi del Piano Integrato di Attività e Organizzazione	Direttore Generale, Dirigenti, Direttrici e Direttori di Ufficio, Segretarie e Segretari di Dipartimento	Febbraio
Definizione e comunicazione degli obiettivi e dei comportamenti al personale tecnico-amministrativo (Responsabili di II livello, Personale con funzione specialistica e restante Personale)	Dirigenti, Direttrici e Direttori di Dipartimento, di Polo, di Centro, Responsabili di I livello	31 Marzo
<b>MILESTONE: Inserimento delle schede individuali del personale nel portale dedicato<sup>13</sup></b>	<b>Dirigenti, Direttrici e Direttori di Dipartimento, di Polo, di Centro, Responsabili di I livello</b>	<b>Marzo</b>

(\*) Per l'anno 2022 il termine è il 30 Aprile.

La Tabella 13 esplicita i passi necessari per l'assegnazione del budget alle strutture dell'Ateneo.

**Tabella 13: Assegnazione del budget**

Azione	Attori	Tempi
Definizione degli equilibri generali di Bilancio e del Budget	CdA	31 Ottobre
<b>MILESTONE: Approvazione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale autorizzatorio e triennale</b>	<b>CdA, Senato Accademico</b>	<b>31 Dicembre</b>
Assegnazione dei singoli budget	Direttore Generale	Febbraio

#### 4.1.2 Il Monitoraggio

In considerazione della valenza organizzativa degli obiettivi, la fase di confronto e monitoraggio è essenziale per favorire i processi di apprendimento. Un'attività informale e periodica di condivisione del grado di raggiungimento dei risultati attesi in corso d'anno è, quindi, fondamentale per favorire il successo individuale e organizzativo. La fase di monitoraggio prevede un confronto tra risultati attesi e risultati conseguiti in itinere. Il monitoraggio è essenziale per innescare i meccanismi di feedback

<sup>13</sup> 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.

e feedforward che sono alla base, rispettivamente, dei processi di miglioramento e di un'eventuale revisione e aggiornamento degli obiettivi.

Nel periodo compreso tra il 1 giugno e il 30 settembre di ogni anno si procede a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi, onde procedere, qualora se ne ravvisasse la necessità ad una revisione degli stessi.

In tale periodo, è previsto un momento di verifica formale tra valutato e valutatore finalizzato ad orientare l'azione individuale verso gli obiettivi della struttura anche in relazione ai comportamenti attesi.

Il monitoraggio degli obiettivi contenuti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 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.

Ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. 150/2009, 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 14: 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 – 30 Settembre
Monitoraggio degli obiettivi del Piano integrato di Attività e Organizzazione	Direttore Generale, Dirigenti, Segretarie e Segretari di Dipartimento, Responsabili della gestione tecnica	1 Giugno – 31 Agosto
<b>MILESTONE: Monitoraggio degli obiettivi del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (**)</b>	<b>Direttore Generale</b>	<b>15 Settembre</b>
Relazione sul monitoraggio (art. 6 c. 1 D. Lgs: 150/2009)	NdV	30 Settembre
Revisione – eventuale – di obiettivi, indicatori e target	CdA, Direttore Generale (a seconda della natura delle modifiche)	Ottobre

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

### 4.1.3 La misurazione e la valutazione

La misurazione e valutazione della performance costituisce il cuore del Sistema. 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. Le definizioni, gli attori coinvolti, gli strumenti e le modalità di misurazione sono illustrate nei paragrafi precedenti.

Nella Tabella 15 sono riportate, per ciascuna struttura, i ruoli organizzativi a cui è assegnata la responsabilità della valutazione e il relativo personale valutato.

**Tabella 15: Posizioni organizzative cui è assegnata la responsabilità della valutazione per tipologia di struttura**

Tipologia di Struttura	Valutatore	Valutato
Amministrazione Centrale	Direttore Generale	Dirigenti
	Dirigenti	Direttrici e Direttori di Ufficio in staff
		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

Nella Tabella 16 sono riepilogate le azioni relative alla fase di valutazione della performance del personale a seconda dei differenti ruoli organizzativi.

**Tabella 16: La valutazione della Performance del personale**

Azione	Valutatori	Tempi
Proposta di valutazione del personale e di autovalutazione per i profili previsti (Dirigenti e Responsabili primo livello)	Tutto il personale	Febbraio
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
<b>MILESTONE: Chiusura delle valutazioni degli ambiti 1b, 2a, 2b</b>	<b>Dirigenti, Direttrici e Direttori di Dipartimento, di Polo, di Centro, Responsabili di I livello</b>	<b>31 Marzo</b>
<b>MILESTONE: Valutazione della performance delle Dirigenti e dei Dirigenti</b>	<b>Direttore Generale</b>	<b>31 Maggio</b>
<b>MILESTONE: Valutazione della performance del Direttore Generale</b>	<b>NdV, Rettore – CdA</b>	<b>30 Giugno</b>

Il colloquio di valutazione è lo strumento attraverso il quale Responsabili e personale riconoscono i risultati conseguiti nel corso dell'anno rispetto agli obiettivi assegnati e riflettono sulle azioni e i comportamenti agiti che ne hanno influenzato la realizzazione. Obiettivo di entrambe le parti è raggiungere una consapevolezza rispetto alla prestazione lavorativa e comprendere la valutazione sia critica che costruttiva rispetto agli obiettivi organizzativi e individuali assegnati nell'anno. La valutazione pertanto assume significato in relazione alle priorità e agli obiettivi professionali definiti in fase di pianificazione.

Il colloquio risulta quindi lo strumento funzionale individuato per: 1) facilitare la condivisione e il confronto; 2) dare la possibilità a ciascuno di partecipare attivamente alla fase di definizione degli obiettivi e delle attività da presidiare; 3) lavorare sulla prestazione attesa e poi resa nel corso dell'anno; 4) diventare inoltre un momento di riflessione sullo sviluppo professionale del personale.

#### 4.1.4 La rendicontazione dei risultati

La Relazione Unica di Ateneo<sup>14</sup> 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 Integrato di Attività e Organizzazione 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 contiene una sezione specificamente dedicata alla Performance che illustra, in particolare, i risultati medi di struttura e le variazioni standard rispetto ai valori medi.

<sup>14</sup> La Relazione Unica di Ateneo comprende la Relazione sulla Performance di cui al D.Lgs.150/2009.

Per quanto riguarda il personale Dirigente la rendicontazione è articolata come segue:

- i risultati medi di struttura relativamente alla qualità dei servizi offerti (Ambito 1a);
- i risultati conseguiti riguardo agli obiettivi organizzativi della propria struttura di responsabilità (Ambito 1b);
- i risultati conseguiti riguardo agli obiettivi individuali specificamente assegnati (Ambito 2a);
- i risultati conseguiti relativamente alla valutazione dei comportamenti (Ambito 2b).

La relazione contiene anche approfondimenti riguardanti:

- l'andamento della gestione dell'anno di riferimento;
- i risultati delle attività di ricerca, di formazione e trasferimento tecnologico;
- 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 17 si riportano schematicamente le azioni, gli attori e le tempistiche della fase di reporting.

**Tabella 17: 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 1a)	Ufficio Controllo di Gestione	31 Maggio
Trasmissione relazione sulla performance al Nucleo di Valutazione	Ufficio Controllo di gestione	Giugno
<b>Approvazione Relazione Unica di Ateneo (*) e Documento di Validazione della relazione sulla performance (**) (***) art. 10, c. 1, lett. b) D.lgs. 150/2009</b>	<b>CdA, NdV</b>	<b>30 Giugno</b>
Chiusura definitiva delle schede di valutazione con l'inserimento del punteggio di struttura relativa alla performance organizzativa (Ambito 1a)	Ufficio Controllo di Gestione e Ufficio Sviluppo Organizzativo	Giugno

#### 4.2 Collegamento tra performance e incentivazione del personale

I CCNL<sup>15</sup> determinano le modalità di collegamento della valutazione organizzativa e individuale all'incentivazione economica del personale. Essa avviene nell'ambito delle risorse disponibili nei fondi integrativi previsti dal CCNL<sup>16</sup> e dalla contrattazione integrativa di Ateneo, rispettivamente 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) e per il personale di categoria EP. Per il personale dirigente il riferimento contrattuale è costituito dal CCNL del comparto Sulla base delle

<sup>15</sup> Vedi ad esempio gli articoli 20, 64 e 66 del [CCNL 2016-2018 del Comparto Istruzione e Ricerca](#)

<sup>16</sup> Vedi ad esempio gli Art. 63 e 65 del CCNL 2016-2018

disponibilità complessive di Ateneo, viene prevista la preventiva assegnazione di un Budget di struttura dedicato alla corresponsione dell'incentivazione legata alla 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 di struttura viene costituito considerando più fattori:

- la dimensione delle singole Strutture, in funzione del Personale in servizio presso ciascuna di esse in termini di Full Time Equivalent (FTE);
- 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% in eccesso o in difetto (ovvero l'indice di performance organizzativa deve essere compreso fra 0,75 e 1,25);
- altri eventuali criteri definiti 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.

Per il personale di categoria EP la retribuzione di risultato è finalizzata a remunerare i risultati espressi dal dipendente titolare di incarico in termini di efficienza/produttività, per un importo compreso tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.

Per il personale dirigente, secondo quanto stabilito dalla contrattazione integrativa di Ateneo, la retribuzione di risultato è invece ricompresa tra il 20% e il 60% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili.

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<sup>17</sup>.

### **4.3 Integrazione con la 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 già attivate dall'Ateneo negli anni precedenti, sia all'avvio di nuovi interventi di natura strategica.

---

<sup>17</sup> Gli artt. 6, c. 6 e 20, c. 4, 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 prevedono che il personale con valutazione inferiore a 25/50 o equivalente in caso di uso di una scala valutativa diversa non ottenga incentivazione.

L'identificazione 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 il momento di coinvolgimento di tutte le componenti organizzative che consente di definire l'allocazione delle risorse alle diverse strutture e 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 nel Piano Strategico dell'Ateneo.

Il sistema di finanziamento delle attività dei Dipartimenti<sup>18</sup> e dei Centri mira a realizzare un bilanciamento tra flessibilità/autonomia e orientamento all'utilizzo delle risorse in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo. A tal fine concorrono i meccanismi di feedforward che assegnano le risorse economiche destinate al funzionamento delle attività di ricerca (BIRD) e i punti organico<sup>19</sup>, 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) e il Piano Triennale di Sviluppo della Terza Missione (PTSTM) predisposti da ciascun Dipartimento<sup>20</sup>.

#### **4.4 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 Dirigenti 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 Generale, del budget da assegnare a ciascuna Area, in coerenza con il bilancio e con il Piano integrato di Attività e Organizzazione approvati dal Consiglio di Amministrazione (nella redazione del Piano integrato è riportato un prospetto che integra il budget di funzionamento delle Aree organizzative con il budget dedicato agli obiettivi secondo una prospettiva strategica).

In fase di consuntivo, con la rendicontazione annuale degli obiettivi delle Dirigenti e dei Dirigenti, viene richiesta una rendicontazione relativa al budget specificamente utilizzato.

Nella prospettiva di integrazione tra pianificazione di strategie, obiettivi e risorse economiche, l'Ateneo ha implementato di ulteriori strumenti di pianificazione e controllo. In particolare:

---

<sup>18</sup> 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; il BIRD (Budget Integrato Ricerca Dipartimentale) che deve essere destinato ad attività di ricerca.

<sup>19</sup> 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").

<sup>20</sup> La realizzazione dei PTSR e dei PTSTM è monitorata dal Presidio di Qualità della Ricerca (CPQR) e dal Presidio di Qualità della Terza Missione (CPQTM).

- un sistema di contabilità analitica orientata a misurare le risorse per il perseguimento delle attività istituzionali da parte delle strutture dell'Ateneo (full cost);
- 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.

#### **4.5 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:

1. alla pagina "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. all'interno della Relazione Unica (link: <https://www.unipd.it/trasparenza/relazione-performance>), sono riportati tutti i principali risultati relativi alla misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale. Nel documento sono quindi rilevabili:
  - i risultati (KPI) degli obiettivi strategici dell'Ateneo;
  - i principali risultati di performance organizzativa conseguiti dalle strutture (ovvero l'indice di Customer Satisfaction di Struttura CS<sub>i</sub>);
  - i risultati conseguiti da ciascuna Area Dirigenziale relativamente agli 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 variazione) e dei valori di minimo e di massimo di ogni struttura.

#### **4.6 Disciplina della procedura di conciliazione**

Nel caso in cui insorgano controversie in ordine alla valutazione delle attività svolte, il Personale tecnico amministrativo e il personale dirigente possono attivare la procedura di conciliazione, chiedendo la revisione della scheda di valutazione alla "Commissione di conciliazione". Tale procedura opera a valle della conclusione del processo di valutazione come strumento di garanzia per il valutato in ottica di prevenzione di eventuali contenziosi.

La Commissione viene nominata dal C.d.A., resta in carica tre anni ed è composta dai seguenti tre componenti:

- Direttore Generale o un suo delegato (un effettivo e un supplente);
- due esperti in materia di valutazione, esterni al processo valutativo applicato in Ateneo, individuati mediante avviso pubblico.

La revisione della valutazione può essere richiesta in caso di:

- Valutazione non positiva, che corrisponde ad una valutazione complessivamente inferiore a 2/6;

- Vizi formali della procedura (errato soggetto valutatore, assenza di valutazione, obiettivi non definiti preventivamente, comportamenti non preventivamente dichiarati);
- Incongruità della valutazione (mancanza di elementi fondamentali della misura, errore nell'utilizzo di parametri, incongruenza palese con le declaratorie);
- Irragionevolezza della valutazione: (irragionevole e non sufficientemente motivato scostamento della valutazione dalla media di struttura di un valore superiore a 2 punti).

L'interessato può farsi assistere da un rappresentante sindacale o da persona di sua fiducia anche individuata internamente all'Ateneo e il soggetto che ha espresso la valutazione può farsi assistere da persona di sua fiducia anche individuata internamente all'ateneo.

La richiesta di revisione, che contiene gli elementi giustificativi a sostegno dei vizi contestati, deve essere presentata entro il termine perentorio di 30 giorni dalla chiusura definitiva della scheda di valutazione. Gli uffici competenti dell'Amministrazione, dopo aver verificato che la richiesta di revisione sia pervenuta nel rispetto dei termini prescritti, richiedono al valutatore una relazione. Il valutatore vi provvede entro 15 giorni lavorativi. La Commissione procede ad un primo esame della richiesta di revisione del valutato e della relazione del valutatore. Qualora da tale analisi emerga in modo evidente la totale insussistenza dei vizi sollevati, la Commissione archivia la pratica e ne dà comunicazione all'Amministrazione, che provvederà a notificare gli interessati.

Negli altri casi la Commissione, assumendo un ruolo propositivo e consultivo, esperisce il tentativo di conciliazione fra il valutatore e il valutato, convocandoli per un incontro; tale fase viene condotta senza particolari formalità e senza la necessità di un approfondimento dell'istruttoria. Ad esito del tentativo di conciliazione viene sottoscritto un verbale di conciliazione o di mancata conciliazione.

Nel caso in cui il tentativo di conciliazione non vada a buon fine, la Commissione approfondisce l'istruttoria, acquisendo eventuali elementi aggiuntivi. Durante l'istruttoria, la Commissione rileva gli eventuali vizi intervenuti e verifica la corretta applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo.

Al termine dell'istruttoria la Commissione, sulla base dell'impatto delle evidenze emerse e della distribuzione delle altre valutazioni della struttura, conferma la valutazione espressa dal valutatore o modifica in melius la valutazione, dandone comunicazione agli uffici competenti dell'Amministrazione, i quali provvederanno a notificare gli interessati.

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

#### **4.7 Applicabilità del SMVP al Lavoro Agile e al Telelavoro**

Il lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche è stato originariamente introdotto dall'art. 14 legge n. 124 del 2015 e successivamente disciplinato dall'art. 18 della legge n. 81 del 2017.

Il presente SMVP è coerente e funzionale con le modalità lavorative differenti da quelle in presenza permettendo la valutazione delle prestazioni di tutto il Personale, sia che esso svolga la propria attività da remoto, parzialmente da remoto o in presenza: come per il resto del Personale, anche i lavoratori agili partecipano agli obiettivi organizzativi della loro struttura di appartenenza. Qualora il ruolo o la funzione ricoperta renda impossibile l'assegnazione di obiettivi organizzativi, è prevista l'assegnazione di obiettivi individuali.

L'introduzione di eventuali obiettivi individuali per il Personale e l'ampliamento dei comportamenti osservabili, rende il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adattabile alle diverse

modalità di svolgimento dell'attività lavorativa assicurando, al contempo, l'uniformità dei criteri, degli strumenti, delle tempistiche e delle modalità di valutazione.

#### 4.8 Riferimenti normativi e documentali

- Legge n. 43 del 31 marzo 2005 recante disposizioni urgenti per l'università e la ricerca;
- Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- Decreto Legislativo n. 74 del 25 maggio 2017 (recante modifiche al D. Lgs. N.150 del 27 ottobre 2009) sulla valutazione della performance dei dipendenti pubblici;
- "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" predisposte da ANVUR a luglio 2015, che forniscono indicazioni operative per la gestione e valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione;
- "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane" gennaio 2019, che forniscono indicazioni e spunti per l'integrazione dei cicli della performance e del bilancio;
- Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, approvata dal Consiglio direttivo dell'ANVUR il 20 dicembre 2017;
- Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni da compilarsi a cura del NdV entro il 30 aprile di ogni anno;
- "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);
- "Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance" predisposte dal Dipartimento della Funzione Pubblica a dicembre 2019 che forniscono indicazioni metodologiche per supportare le amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria, in linea con quanto richiesto dalla legge n. 124 del 7 agosto 2015 e ss.mm.ii.

#### 4.9 Glossario

**Accountability:** è la "responsabilità" di giustificare i risultati conseguiti da un'organizzazione e rendere conto di quanto fatto nei confronti della società o delle parti interessate (stakeholder).

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

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

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

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

**Feedback e Feedforward:** la principale differenza si deduce dall'etimologia delle due parole: in inglese "feed" ovvero il nutrimento viene "restituito indietro" (back) oppure viene "proiettato" in avanti (forward). Il feedback è lo strumento principale per analizzare il passato e ciò che è stato e rivedere i risultati raggiunti, è un processo per cui l'effetto risultante dall'azione di un sistema si riflette sul sistema stesso per consentirci di variarne o correggerne il funzionamento. Il feedforward invece aiuta a immaginare una condizione futura e a studiare strategie per raggiungere l'obiettivo desiderato.

**FTE:** il Full Time Equivalent esprime il numero di risorse disponibili a tempo pieno presenti in Ateneo, in relazione al totale dei soggetti, calcolando l'equivalente delle ore anche in presenza di part time.

**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 del personale:** consiste nella quantificazione dei risultati raggiunti da ciascun dipendente, attraverso criteri di valutazione definite a priori, e comprendente i risultati raggiunti in termini di Performance Organizzativa (Ambito 1a e 1b) e di Performance Individuale (Ambito 2a e 2b).

**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.

**Peer evaluation:** valutazione tra pari che coinvolge potenzialmente più valutatori e consente di esaminare un soggetto da più punti di vista, con una più alta probabilità di cogliere un numero maggiore di aspetti specifici e una maggiore attendibilità della valutazione stessa.

**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 (Ambito 2a) e di comportamenti organizzativi predefiniti (Ambito 2b).

**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 integrato di Attività e Organizzazione):** è la declinazione "operativa" degli obiettivi strategici per le diverse Strutture dell'Ateneo. Il Piano integrato 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 di Attività e Organizzazione - PIAO:** è il documento integrato di programma che deve definire la pianificazione delle attività amministrative dell'Ateneo e coordinare il raggiungimento di molteplici obiettivi, tra i quali quelli di performance organizzativa e individuale, quelli di trasparenza ed anti-corruzione, quelli di sviluppo organizzativo, di semplificazione e gli obiettivi formativi e la valorizzazione delle risorse interne. È stato introdotto con il DL 80 del 9 giugno 2021, convertito in Legge 113 del 6 agosto 2021, con la finalità di superare la molteplicità e la frammentazione di strumenti di programmazione e creare un piano unico di governance di un ente. Il PIAO rappresenta quindi una sorta di “testo unico” della programmazione, nella prospettiva di semplificazione degli adempimenti a carico degli enti e di adozione di una logica integrata di obiettivi e finalità che accorperà, tra gli altri, i piani della performance, del lavoro agile, e dell'anticorruzione. Restano esclusi dall'unificazione soltanto i documenti di carattere finanziario.

**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.

**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.

**Soglia:** rappresenta il valore minimo atteso in relazione al risultato di un obiettivo. È un valore che può essere espresso in termini sia quantitativi che qualitativi e può riferirsi ad uno specifico intervallo temporale.

**Target:** è il risultato atteso legato agli obiettivi, 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.

# ALLEGATI

## Allegato 1: Algoritmi per la valutazione dell'Ambito 1a

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<sub>i</sub>):

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

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

dove:

B<sub>i</sub> = 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: Indagini di Customer Satisfaction

Si riporta di seguito una sintetica descrizione delle Indagini utilizzate. Al fine di rendere trasparente il sistema di valutazione dell'Ambito 1a si riportano, per ciascuna struttura, gli item considerati ai fini della valutazione della Qualità dei servizi resi.

**Tabella 18: Indagini di Customer satisfaction**

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: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amministrazione e gestione del personale</li> <li>- Approvvigionamenti e servizi logistici</li> <li>- Comunicazione</li> <li>- Sistemi Informatici</li> <li>- Supporto alla Didattica</li> <li>- Supporto alla Ricerca</li> </ul>	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: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amministrazione e gestione del personale</li> <li>- Approvvigionamenti e servizi logistici</li> <li>- Comunicazione</li> <li>- Sistemi Informatici</li> <li>- Contabilità</li> </ul>	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 <sup>o</sup> anno e agli anni successivi al I <sup>o</sup> 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientamento</li> <li>- Internazionalizzazione</li> <li>- Servizi generali, infrastruttura e logistica</li> <li>- Comunicazione</li> <li>- Sistemi Informatici</li> <li>- Servizi Segreteria</li> <li>- Servizi Bibliotecari</li> </ul>	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

- Diritto allo Studio			
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 item misurabili su scala Likert da 1 a 6	Indagine condotta tramite rilevatori dotati di tablet presso le strutture bibliotecarie	Annuale nel mese di maggio presso tutte le biblioteche

Le valutazioni sui servizi vengono richieste solo a coloro che dichiarano di aver usufruito del servizio. Le domande effettivamente utilizzate ai fini della determinazione della qualità dei servizi resi vengono pubblicate, di anno in anno, nella Relazione Unica di Ateneo<sup>21</sup>. Di seguito vengono elencate le domande tipiche contenute nei questionari, che possono tuttavia subire variazioni in relazione alle modifiche apportate annualmente al progetto.

### DOMANDE DIPARTIMENTI

Di seguito sono elencate le domande tipiche del questionario del Progetto Good Practice, somministrate a Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA) che vengono prese in considerazione per il calcolo del budget di struttura per i Dipartimenti.

In riferimento al supporto per l'attivazione di borse e assegni di ricerca						
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

In riferimento al supporto per l' attivazione e la gestione degli incarichi e collaborazioni di didattica e di ricerca						
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il rimborso avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

In riferimento al rimborso missioni						
Il supporto amministrativo fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il rimborso avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

In riferimento al supporto per la gestione dei Visiting Professors/Scientist/Scholar (invito, attivazione, accoglienza, supporto al docente ospitante, supporto al visiting)						
Si ritiene complessivamente soddisfatto	1	2	3	4	5	6

In riferimento al supporto per l'acquisto di beni e servizi						
Le procedure sono chiare	1	2	3	4	5	6

<sup>21</sup> Le domande possono subire alcune modifiche per effetto dell'adeguamento al protocollo del progetto Good Practice o per cogliere cambiamenti che possono intervenire nell'erogazione dei servizi amministrativi.

Il supporto amministrativo fornito è utile	1	2	3	4	5	6
L'attività è svolta in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

**In riferimento al supporto amministrativo per la presentazione della proposta di progetto per bandi NAZIONALI**

Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

**In riferimento al supporto amministrativo per la presentazione della proposta di progetto per bandi INTERNAZIONALI**

Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

**In riferimento al supporto per la gestione dei progetti NAZIONALI (Budget, rendicontazione)**

Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

**In riferimento al supporto per la gestione dei progetti INTERNAZIONALI (Budget, rendicontazione)**

Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

**In riferimento al supporto per la stesura dei contratti/convenzioni (negoziare clausole, stesura contratto, verifica legittimità)**

Si ritiene complessivamente soddisfatto	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

**In riferimento al supporto per la gestione del catalogo/archivio istituzionale della ricerca**

Il supporto ricevuto è utile	1	2	3	4	5	6
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

**In relazione al supporto ricevuto per attività come procedure selettive, autorizzazioni incarichi esterni, supporto scatti stipendiali, etc.**

Si ritiene complessivamente soddisfatto	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

**In riferimento al supporto per la didattica (Appelli d'esame e Appelli di laurea)**

Il supporto alla gestione del calendario degli appelli d'esame è adeguato	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

**In riferimento al supporto per la didattica (Appelli d'esame e Appelli di laurea)**

Il supporto alla gestione dell'allocatione delle aule degli appelli d'esame è adeguato	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

**In riferimento al supporto per la didattica (Appelli d'esame e Appelli di laurea)**

Il supporto all'organizzazione e allo svolgimento degli appelli di laurea è adeguato	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

<b>In riferimento al supporto ai processi di assicurazione della qualità della didattica</b>						
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento al supporto amministrativo e tecnico all'utilizzo di strumenti di digital-learning (caricamento materiale corsi, video-lezioni, forum/blog)</b>						
Si ritiene complessivamente soddisfatto	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento alle volte in cui si è rivolto ai Servizi Didattici del Dipartimento (sportello, consulenza telefonica, via mail) per una sua richiesta il supporto ricevuto lo considera adeguato</b>						
Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6

<b>L'aggiornamento delle informazioni contenute nel sito del Dipartimento è adeguato</b>						
Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento al supporto amministrativo ricevuto dal Dipartimento per il corso di dottorato:</b>						
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento al supporto amministrativo ricevuto relativamente all'organizzazione e gestione dei corsi post lauream (dottorato, master, corsi di perfezionamento, specializzazione, etc.):</b>						
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento all'attività di supporto alla organizzazione di eventi, convegni, seminari, etc.</b>						
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
L'attività è svolta in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento alla rete Wi-Fi la copertura di rete è adeguata</b>						
Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento al supporto fornito in caso di richieste di assistenza tecnica informatica</b>						
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento ai laboratori didattici (anche al di fuori delle sedi universitarie, ad esempio scavi archeologici, musei, etc.)</b>						
Il supporto tecnico è adeguato	1	2	3	4	5	6
Il supporto tecnico avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento ai laboratori di ricerca e/o servizi e facility di ricerca dipartimentali</b>						
Il supporto tecnico è adeguato	1	2	3	4	5	6
Il supporto tecnico avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

<b>Gli spazi/aule sono facilmente identificabili</b>						
--	--	--	--	--	--	--

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

Di seguito sono elencate le domande tipiche del questionario del Progetto Good Practice, somministrate a Studenti che vengono prese in considerazione per il calcolo del budget di struttura per i Dipartimenti.

<b>L'aggiornamento delle informazioni contenute nel sito del dipartimento è adeguato</b>						
Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6

<b>La connettività è accessibile e adeguata</b>						
Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6

<b>La segnaletica di Ateneo è adeguata</b>						
Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6

### DOMANDE SCUOLE

Di seguito sono elencate le domande tipiche del questionario del Progetto Good Practice, somministrate a Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA) che vengono prese in considerazione per il calcolo del budget di struttura per le Scuole.

<b>In riferimento al supporto per la didattica (Appelli d'esame e Appelli di laurea)</b>						
Il supporto alla gestione del calendario degli appelli d'esame è adeguato	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento al supporto per la didattica (Appelli d'esame e Appelli di laurea)</b>						
Il supporto alla gestione dell'allocatione delle aule degli appelli d'esame è adeguato	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento al supporto per la didattica (Appelli d'esame e Appelli di laurea)</b>						
Il supporto all'organizzazione e allo svolgimento degli appelli di laurea è adeguato	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento al supporto ai processi di assicurazione della qualità della didattica</b>						
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento al supporto amministrativo e tecnico all'utilizzo di strumenti di digital-learning (caricamento materiale corsi, video-lezioni, forum/blog)</b>						
Si ritiene complessivamente soddisfatto	1	2	3	4	5	6

<b>In riferimento alle volte in cui si è rivolto ai Servizi Didattici della Scuola (sportello, consulenza telefonica, via mail) per una sua richiesta il supporto ricevuto lo considera adeguato</b>						
--	--	--	--	--	--	--

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

**L'aggiornamento delle informazioni contenute nel sito della Scuola è adeguato**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

Di seguito è elencata la domanda del questionario del Progetto Good Practice, somministrata a Studenti che viene presa in considerazione per il calcolo del budget di struttura per le Scuole.

**L'aggiornamento delle informazioni contenute nel sito della Scuola è adeguato**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

### DOMANDE POLI

Di seguito sono elencate le domande tipiche del questionario del Progetto Good Practice, somministrate a Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA) che vengono prese in considerazione per il calcolo del budget di struttura per i Poli.

**In riferimento alla rete Wi-Fi la copertura di rete è adeguata**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

**Gli spazi/aule sono facilmente identificabili**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

**La sicurezza di persone e cose è adeguata**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

**I servizi postali sono adeguati**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

**Il servizio di assistenza tecnica in aula (audio, video, pc) è adeguato**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

Di seguito sono elencate le domande tipiche del questionario del Progetto Good Practice, somministrate a Studenti che vengono prese in considerazione per il calcolo del budget di struttura per i Poli.

**La connettività è accessibile e adeguata**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

**La segnaletica di Ateneo è adeguata**

Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6
-------------------------------	---	---	---	---	---	---

La sicurezza personale all'interno di aule, laboratori e spazi studio è assicurata							
Indichi il livello di accordo	1	2	3	4	5	6	

### DOMANDE CENTRI

Nel questionario del Progetto Good Practice, somministrato a Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA) viene inserita per ogni Centro la seguente domanda tipica, nel caso in cui il rispondente dichiara di essersi relazionato con esso.

Complessivamente quanto si ritiene soddisfatto del supporto fornito dal personale tecnico amministrativo fornito dal Centro							
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6	

### DOMANDE AMMINISTRAZIONE CENTRALE PER AREA

Di seguito sono elencate le domande tipiche del questionario del Progetto Good Practice, somministrate a Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA), al Personale Tecnico Amministrativo (PTA) e agli Studenti (STUD) che vengono prese in considerazione per il calcolo del budget di struttura delle aree dell'Amministrazione Centrale.

#### Direzione Generale e Rettorato

In riferimento a tutti gli aspetti considerati, relativamente al supporto erogato dall' Amministrazione Centrale nei servizi tecnici e amministrativi	DDA	PTA	STUD						
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6	sì	sì	

In riferimento a tutti gli aspetti considerati, relativamente al supporto erogato dalle Strutture Decentrate nei servizi tecnici e amministrativi	DDA	PTA	STUD						
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6	sì	sì	

#### AAGL – Area Affari Generali e Legali

Protocollo	DDA	PTA	STUD						
I servizi di protocollo sono adeguati	1	2	3	4	5	6		sì	
Il supporto relativamente ai servizi di protocollo avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6		sì	

Relativamente alla predisposizione dei regolamenti dell'Area Affari Generali e Legali	DDA	PTA	STUD						
Il supporto fornito è adeguato	1	2	3	4	5	6		sì	
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6		sì	

Relativamente alla consulenza per contratti e convenzioni dell'Area Affari Generali e Legali	DDA	PTA	STUD						
Il supporto fornito è adeguato	1	2	3	4	5	6	sì	sì	
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6	sì	sì	

Relativamente alla consulenza giuridica dell'Area Affari Generali e Legali							DDA	PTA	STUD
Il supporto fornito è adeguato	1	2	3	4	5	6	si	si	
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6	si	si	

In riferimento allo svolgimento delle elezioni di Ateneo							DDA	PTA	STUD
Il supporto fornito è adeguato	1	2	3	4	5	6		si	

### ACOM – Area Comunicazione e Marketing

In riferimento alla promozione esterna dell'immagine dell'Ateneo							DDA	PTA	STUD
La modalità di promozione dell'immagine è adeguata	1	2	3	4	5	6	si	si	si

In riferimento agli eventi							DDA	PTA	STUD
Il supporto fornito alla promozione degli eventi e iniziative è adeguato	1	2	3	4	5	6	si	si	
La promozione di attività culturali ed eventi è chiara	1	2	3	4	5	6	si	si	si
Le informazioni sulle attività culturali ed eventi sono diffuse in modo adeguato	1	2	3	4	5	6	si	si	si

Le informazioni sulle azioni e misure relative a pari opportunità, inclusione, wellness, attività sportive e ricreative intraprese dall'Ateneo sono diffuse in modo adeguato							DDA	PTA	STUD
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6	si	si	si

In riferimento alle azioni e misure dell'Ateneo sulla sostenibilità energetica e ambientale							DDA	PTA	STUD
Le informazioni sulle azioni intraprese dall'Ateneo sono diffuse in modo adeguato	1	2	3	4	5	6	si	si	si

In riferimento alla promozione dell'immagine dell'Ateneo attraverso i più comuni Social Network, indichi il livello di soddisfazione rispetto a:							DDA	PTA	STUD
Facebook	1	2	3	4	5	6	si	si	si
Twitter	1	2	3	4	5	6	si	si	si
You Tube	1	2	3	4	5	6	si	si	si
Instagram	1	2	3	4	5	6	si	si	si

Sito							DDA	PTA	STUD
Indichi il livello di soddisfazione rispetto alla facilità di navigazione del sito dell'Ateneo	1	2	3	4	5	6	si	si	
Il portale web di Ateneo è facilmente navigabile	1	2	3	4	5	6			si
Le informazioni reperite sul portale web di Ateneo (offerta formativa, siti web docenti, notizie, ...) sono adeguate	1	2	3	4	5	6			si

In riferimento all'utilizzo dei volontari di servizio civile presso la sua struttura/ufficio							DDA	PTA	STUD
Il supporto fornito dall'Amministrazione Centrale (reclutamento e selezione, gestione amministrativa, progettazione, promozione) è adeguato	1	2	3	4	5	6		si	

In riferimento alle visite guidate a Palazzo Bo, Orto Botanico, Villa Bolasco e Liviano organizzate dall'Ateneo							DDA	PTA	STUD
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6	si	si	si

Relativamente ai negozi UNIPD Store, indichi il livello di soddisfazione relativamente							DDA	PTA	STUD
All'assortimento dei prodotti disponibili	1	2	3	4	5	6	si	si	si
Alla qualità dei prodotti	1	2	3	4	5	6	si	si	si
Al supporto fornito dal personale del negozio	1	2	3	4	5	6	si	si	si

### ADISS – Area Didattica e Servizi agli Studenti

In riferimento al supporto per la gestione delle Ammissioni (Lauree Magistrali, Triennali e Dottorato), dei Piani di studio, del riconoscimento esami e del trasferimento studenti							DDA	PTA	STUD
Le procedure sono chiare	1	2	3	4	5	6		si	
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6		si	
Il supporto avviene in tempi adeguati								si	

In riferimento ai servizi di assicurazione della qualità della didattica							DDA	PTA	STUD
Le procedure sono chiare	1	2	3	4	5	6		si	
Il supporto ricevuto è utile	1	2	3	4	5	6		si	
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6		si	

In riferimento al supporto amministrativo ricevuto relativamente all'organizzazione e gestione dei corsi post lauream (dottorato, master, corsi di perfezionamento, specializzazione, etc.)							DDA	PTA	STUD
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6		si	

In riferimento al supporto amministrativo ricevuto per il corso di dottorato							DDA	PTA	STUD
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6	si		

Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative ai servizi di segreteria on-line							DDA	PTA	STUD
Il processo di immatricolazione è soddisfacente	1	2	3	4	5	6			si
Le operazioni di segreteria on-line sono chiare e di semplice utilizzo	1	2	3	4	5	6			si
Le informazioni on-line sulla carriera universitaria (iscrizione agli esami, modalità di pagamento delle tasse) sono adeguate	1	2	3	4	5	6			si
Il processo di presentazione del Piano di Studio è soddisfacente	1	2	3	4	5	6			si

Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative ai servizi di segreteria allo sportello (Carriere Studenti)							DDA	PTA	STUD
La Segreteria Studenti è capace di risolvere i problemi	1	2	3	4	5	6			si
Gli orari di apertura dello sportello sono adeguati	1	2	3	4	5	6			si
L'attesa allo sportello è accettabile	1	2	3	4	5	6			si

Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio ricevuto dalla segreteria studenti (Carriere Studenti)							DDA	PTA	STUD
Indica il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6			si

<b>Orientamento</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Hai ritenuto utile questa esperienza: L'Ateneo che ora frequenti è venuto a presentare la sua offerta formativa nel tuo istituto superiore	1	2	3	4	5	6			<b>sì</b>
Le giornate di orientamento, open-day, e incontri informativi organizzati dall'Ateneo che ora frequento sono stati utili	1	2	3	4	5	6			<b>sì</b>

<b>Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative a servizi di orientamento</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
La promozione dei Corsi di Laurea e dell'offerta formativa è adeguata	1	2	3	4	5	6			<b>sì</b>

<b>Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio di orientamento</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Indica il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6			<b>sì</b>

<b>Ti ritieni soddisfatto dal supporto ricevuto dagli uffici/strutture che gestiscono i servizi relativi al Diritto allo studio rispetto ai seguenti aspetti</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Borse di studio	1	2	3	4	5	6			<b>sì</b>
Attività collaborazione studentesche (es. 200 ore)	1	2	3	4	5	6			<b>sì</b>
Attività di tutoraggio	1	2	3	4	5	6			<b>sì</b>
Mille e una lode, Progetti innovativi, Iniziative culturali	1	2	3	4	5	6			<b>sì</b>
Chiarezza nei meccanismi di accesso, requisiti e scadenze previste	1	2	3	4	5	6			<b>sì</b>

<b>Sei complessivamente soddisfatto della qualità del supporto dei servizi di diritto allo studio</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Indica il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6			<b>sì</b>

<b>In riferimento a UNIWEB</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6		<b>sì</b>	<b>sì</b>
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6		<b>sì</b>	<b>sì</b>

### **AES – Area Edilizia e Sicurezza**

<b>In riferimento agli interventi di manutenzione</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
La procedura di segnalazione del guasto è chiara	1	2	3	4	5	6	<b>sì</b>	<b>sì</b>	
Gli interventi avvengono in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6	<b>sì</b>	<b>sì</b>	
Gli interventi sono risolutivi	1	2	3	4	5	6	<b>sì</b>	<b>sì</b>	

<b>Temperatura</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Il riscaldamento è confortevole	1	2	3	4	5	6	<b>sì</b>	<b>sì</b>	
Il raffrescamento è confortevole	1	2	3	4	5	6	<b>sì</b>	<b>sì</b>	
La temperatura è adeguata (aule didattiche, laboratori, aule e/o spazi studio)	1	2	3	4	5	6			<b>sì</b>

<b>Illuminazione</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
L'illuminazione è adeguata	1	2	3	4	5	6	<b>sì</b>	<b>sì</b>	
L'illuminazione è adeguata (aule didattiche, laboratori, aule e/o spazi studio)	1	2	3	4	5	6			<b>sì</b>

Sicurezza dal punto di vista edile e impiantistico							DDA	PTA	STUD
La sicurezza dal punto di vista edile e impiantistico è adeguata	1	2	3	4	5	6	si	si	
La sicurezza dal punto di vista edile e impiantistico è adeguata (aule didattiche, laboratori, aule e/o spazi studio)	1	2	3	4	5	6			si

Barriere architettoniche							DDA	PTA	STUD
Non vi è presenza di barriere architettoniche	1	2	3	4	5	6	si	si	
Non vi è presenza di barriere architettoniche (aule didattiche, laboratori, aule e/o spazi studio)	1	2	3	4	5	6			si

Relativamente alla gestione dei "rifiuti speciali chimici e sanitari" (prodotti nei laboratori di ricerca)							DDA	PTA	STUD
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6	si	si	

Relativamente alla promozione della Salute e Sicurezza negli ambienti di lavoro							DDA	PTA	STUD
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6		si	

### AFIP – Area Finanza e Programmazione

Con riferimento al supporto e alle informazioni fornite dall'Area Finanza e Programmazione in materia di Budget e processi contabili (ordini, liquidazione fatture, gestione progetti, pagamenti, etc)							DDA	PTA	STUD
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6		si	
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6		si	

In riferimento al rimborso missioni							DDA	PTA	STUD
Le procedure sono chiare	1	2	3	4	5	6	si	si	
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6	si	si	
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6	si	si	

In riferimento al supporto all'uso del sistema informativo contabile (Servizi di supporto all'estrazione dati e reportistica, servizi di assistenza e supporto per bilancio e budget, predisposizione di cruscotti informativi)							DDA	PTA	STUD
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6		si	

In riferimento al supporto alla gestione fiscale e alla normativa di gestione finanziaria							DDA	PTA	STUD
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6		si	

In riferimento al supporto alla contabilità							DDA	PTA	STUD
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6		si	

### APAL – Area Patrimonio Approvvigionamenti e Logistica

							DDA	PTA	STUD
Gli ambienti sono puliti	1	2	3	4	5	6	si	si	

I luoghi didattici sono puliti (aule didattiche, laboratori, aule e/o spazi studio)	1	2	3	4	5	6			si
---	---	---	---	---	---	---	--	--	----

							DDA	PTA	STUD
Gli arredi degli uffici sono adeguati	1	2	3	4	5	6	si	si	
Le sedie, i banchi e gli arredi sono adeguati (aule didattiche, laboratori, aule e/o spazi studio)	1	2	3	4	5	6			si

<b>In riferimento al supporto per l'acquisto di beni e servizi</b>							DDA	PTA	STUD
Le procedure sono chiare	1	2	3	4	5	6	si	si	
Il supporto amministrativo fornito è utile	1	2	3	4	5	6	si	si	
I tempi sono adeguati	1	2	3	4	5	6	si	si	
Il materiale ricevuto è conforme con la richiesta effettuata	1	2	3	4	5	6	si	si	

<b>Relativamente al servizio di vigilanza</b>							DDA	PTA	STUD
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6	si	si	

<b>Relativamente al servizio di facchinaggio</b>							DDA	PTA	STUD
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6		si	

<b>Indichi il livello di soddisfazione relativamente</b>							DDA	PTA	STUD
Al servizio di distribuzione di bevande e alimenti	1	2	3	4	5	6	si	si	si
Al servizio di distribuzione dell'acqua collegato alla rete idrica	1	2	3	4	5	6	si	si	si

### ARI – Area Relazioni Internazionali

<b>Esprimi il tuo accordo con le seguenti affermazioni relative ai programmi di mobilità internazionale</b>							DDA	PTA	STUD
Il numero delle università partner (e quindi destinazioni tra cui scegliere per un periodo di scambio all'estero) è adeguato	1	2	3	4	5	6			si
Il supporto fornito nella stesura del Piano di Studio (per la mobilità all'estero) e nella convalida degli esami/CFU è adeguato	1	2	3	4	5	6			si

<b>In riferimento al servizio di internazionalizzazione (es. programmi di mobilità internazionali)</b>							DDA	PTA	STUD
La promozione e le informazioni fornite sui programmi di internazionalizzazione sono adeguate	1	2	3	4	5	6			si

<b>Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi di internazionalizzazione</b>							DDA	PTA	STUD
Indica il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6			si

### ARRI – Area Ricerca e Rapporti con le Imprese

<b>In riferimento alle informazioni e promozione sui bandi ed opportunità di finanziamento a livello NAZIONALE</b>							DDA	PTA	STUD

Le informazioni fornite sono chiare	1	2	3	4	5	6	si		
Il servizio risponde alle esigenze di ricerca	1	2	3	4	5	6	si		
Le informazioni vengono fornite in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6	si		

<b>In riferimento alle informazioni e promozione sui bandi ed opportunità di finanziamento a livello INTERNAZIONALE</b>								<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Le informazioni fornite sono chiare	1	2	3	4	5	6	si			
Il servizio risponde alle esigenze di ricerca	1	2	3	4	5	6	si			
Le informazioni vengono fornite in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6	si			

<b>In riferimento al supporto amministrativo per la presentazione della proposta di progetto per bandi NAZIONALI</b>								<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6	si	si		
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6	si	si		

<b>In riferimento al supporto amministrativo per la presentazione della proposta di progetto per bandi INTERNAZIONALI</b>								<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6	si	si		
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6	si	si		

<b>In riferimento al supporto per la gestione dei progetti NAZIONALI (Budget, rendicontazione)</b>								<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Le procedure sono chiare	1	2	3	4	5	6	si	si		
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6	si	si		
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6	si	si		

<b>In riferimento al supporto per la gestione dei progetti INTERNAZIONALI (Budget, rendicontazione)</b>								<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Le procedure sono chiare	1	2	3	4	5	6	si	si		
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6	si	si		
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6	si	si		

<b>In riferimento ai progetti di ricerca con fondi interni di Ateneo (Bando World Class Research Infrastructures - WCRI, Infrastrutture immateriali di ricerca - IIR, Infrastrutture di Ricerca - AIR, Infrastrutture Strategiche di Ricerca - ISR)</b>								<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Le informazioni sono chiare	1	2	3	4	5	6	si	si		
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6	si	si		

<b>In riferimento al supporto per la gestione proprietà intellettuale (contratti, convenzioni, quadro PI)</b>								<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6	si	si		

<b>In riferimento al supporto per la valorizzazione della ricerca (spin-off, brevetti, contratti di sviluppo)</b>								<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6	si	si		

<b>In riferimento al supporto per la stesura dei contratti/convenzioni (negoiazione clausole, stesura contratto, verifica legittimità)</b>								<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6	si	si		

<b>In riferimento al supporto per la gestione del catalogo/archivio istituzionale della ricerca</b>								<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
---	--	--	--	--	--	--	--	------------	------------	-------------

Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6	si	si	
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6	si	si	

<b>In riferimento ai servizi di assicurazione della qualità della ricerca (PTSR e Schede di Riesame della Ricerca Dipartimentale SCRI-RD)</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6	si	si	
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6	si	si	

<b>In riferimento al supporto per l'attivazione di borse e assegni di ricerca</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Le procedure sono chiare	1	2	3	4	5	6	si	si	
Il supporto fornito è utile	1	2	3	4	5	6	si	si	
Il supporto avviene in tempi adeguati	1	2	3	4	5	6	si	si	

<b>In riferimento al supporto alla gestione dei tirocini obbligatori e non obbligatori</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6	si		

<b>Esprimi il tuo accordo con la seguente affermazione relativa al servizio di job placement career service fornito dall'Ateneo:</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Il supporto ricevuto nella ricerca di opportunità lavorative è adeguato	1	2	3	4	5	6			si

<b>Esprimi il tuo accordo con la seguente affermazione relativa al servizio di job placement career service fornito dall'Ateneo:</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Il supporto ricevuto nella ricerca del tirocinio è adeguato	1	2	3	4	5	6			si

<b>Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi di job placement</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Indica il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6			si

### ARU – Area Risorse Umane

<b>In riferimento al supporto per la gestione delle procedure di concorso per il personale docente</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6	si		

<b>In riferimento al supporto per la gestione giuridica ed amministrativa della carriera (ingresso, passaggi di ruolo, congedi, aspettative, afferenze, opzioni a tempo definito etc.)</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6	si	si	

<b>In riferimento alle informazioni fornite dall'Ateneo</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
I servizi dell'Ateneo a supporto del personale sono noti	1	2	3	4	5	6	si	si	

<b>In riferimento al supporto ricevuto per attività come procedure selettive, autorizzazioni incarichi esterni, supporto scatti stipendiali, etc.</b>							<b>DDA</b>	<b>PTA</b>	<b>STUD</b>
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6	si		

In riferimento al supporto ricevuto nell'erogazione dei servizi di welfare (sussidi, assegni familiari, pensioni, esenzioni...)							DDA	PTA	STUD
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6		sì	

In riferimento al supporto informativo agli stipendi							DDA	PTA	STUD
Le informazioni fornite sono chiare	1	2	3	4	5	6	sì	sì	
I tempi di risposta sono adeguati	1	2	3	4	5	6	sì	sì	

In riferimento al processo di valutazione del personale							DDA	PTA	STUD
Sono a conoscenza del funzionamento del processo di valutazione	1	2	3	4	5	6		sì	
Il processo di valutazione è chiaro	1	2	3	4	5	6		sì	
I tempi del processo di valutazione sono adeguati	1	2	3	4	5	6		sì	
Sono a conoscenza che esistono strumenti di tutela se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	1	2	3	4	5	6		sì	

In riferimento al processo di valutazione delle performance							DDA	PTA	STUD
Le schede di valutazione utilizzate sono chiare	1	2	3	4	5	6		sì	
I tempi del processo di valutazione sono adeguati	1	2	3	4	5	6		sì	

In riferimento alla formazione interna							DDA	PTA	STUD
Le procedure di accesso sono chiare	1	2	3	4	5	6		sì	
Le metodologie didattiche utilizzate sono adeguate	1	2	3	4	5	6		sì	
L'offerta formativa è ampia	1	2	3	4	5	6		sì	
L'attività di formazione è applicabile al proprio lavoro	1	2	3	4	5	6		sì	

In riferimento alla gestione del personale tecnico-amministrativo							DDA	PTA	STUD
Le procedure per la mobilità interna del personale sono chiare	1	2	3	4	5	6		sì	
Il processo di selezione del personale esterno è adeguato	1	2	3	4	5	6		sì	
Il processo di formazione del personale gestito dall'Amministrazione Centrale è adeguato	1	2	3	4	5	6		sì	

In riferimento al supporto all'amministrazione e gestione del personale							DDA	PTA	STUD
Indichi il livello di soddisfazione complessivo	1	2	3	4	5	6		sì	

### ASIT – Area Sistemi Informatici e Telematici

In riferimento al supporto amministrativo e tecnico all'utilizzo di strumenti di digital-learning (moodle, video, etc) fornito dall'ufficio Digital learnig e multimedia							DDA	PTA	STUD
Indichi il livello di soddisfazione	1	2	3	4	5	6	sì	sì	

In riferimento alla rete cablata (collegamento alla rete tramite cavo)							DDA	PTA	STUD
La connessione di rete è sempre disponibile	1	2	3	4	5	6		sì	
La velocità di rete è adeguata	1	2	3	4	5	6		sì	

In riferimento alla rete Wi-Fi							DDA	PTA	STUD
La copertura di rete è adeguata	1	2	3	4	5	6		sì	
La velocità di rete è adeguata	1	2	3	4	5	6		sì	

In riferimento alla casella di posta elettronica personale di Ateneo							DDA	PTA	STUD
La dimensione della casella di posta è sufficiente	1	2	3	4	5	6	sì	sì	sì
L'interfaccia web della casella di posta è di facile utilizzo	1	2	3	4	5	6	sì	sì	sì

In riferimento agli applicativi gestionali implementati direttamente dall'Ateneo (come ad esempio GEBES, GPA-Gestione Presenze Assenze, gestione missioni)							DDA	PTA	STUD
La connessione agli applicativi è sempre disponibile	1	2	3	4	5	6		sì	
La velocità di risposta degli applicativi è adeguata	1	2	3	4	5	6		sì	
L'interfaccia è user-friendly, facile da usare	1	2	3	4	5	6		sì	

In riferimento agli applicativi gestionali implementati direttamente dall'Ateneo (richiesta incarico esterno, richiesta di missione)							DDA	PTA	STUD
La connessione agli applicativi è sempre disponibile	1	2	3	4	5	6	sì		
La velocità di risposta degli applicativi è adeguata	1	2	3	4	5	6	sì		
L'interfaccia è user-friendly, facile da usare	1	2	3	4	5	6	sì		

In riferimento alla piattaforma Help-Desk di Ateneo (sistema di ticketing)							DDA	PTA	STUD
Le procedure di utilizzo sono chiare	1	2	3	4	5	6		sì	
L'interfaccia è user-friendly, facile da usare	1	2	3	4	5	6		sì	
La connessione all'applicativo è sempre disponibile	1	2	3	4	5	6		sì	

### Allegato 3: Comportamenti

Per ciascuna categoria di inquadramento del Personale sono di seguito riportati i comportamenti valutabili.

**Tabella 19: Comportamenti del Personale Dirigente**

AMBITO	COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO e MANAGERIALE	Modalità di Valutazione	Indicatori quantitativi ad integrazione della valutazione del Direttore Generale
<b>Gestione e valutazione del personale</b>	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	Autovalutazione 5% Indicatore 95%	Coefficiente di variazione (normalizzato su scala 1:6)
	Capacità di organizzazione delle attività e dei collaboratori nel rispetto delle disposizioni che regolamentano l'orario di lavoro, la fruizione di ferie e permessi, nella programmazione del lavoro agile.		Saturazione media delle Ferie fruibili nell'anno di competenza/(normalizzato a su scala 1:6)
	Capacità di definire gli obiettivi e i risultati attesi, anche con riguardo alle attività svolte in lavoro agile o in telelavoro, promuovendo l'orientamento alla qualità e al risultato e di verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati.		Rispetto Milestone di assegnazione obiettivi al personale e valutazione delle prestazioni (normalizzato su scala 1:6)
<b>Clima organizzativo</b>	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 delle collaboratrici e dei collaboratori ai lavori di gruppo/progetto.	Autovalutazione 5% Indicatore 95%	Risultati globali dell'indagine sul Clima organizzativo (ove disponibile)
	Promuovere lo sviluppo professionale delle proprie collaboratrici e dei propri collaboratori, favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo.	Autovalutazione 5% DG 95%	
<b>Competenza tecnica e problem solving</b>	Problem solving: capacità di prendere razionalmente le decisioni, valutando in modo realistico vincoli ed opportunità ed accettando i margini di incertezza connessi con l'assenza di informazioni esaustive. Individuare soluzioni adeguate al conseguimento del risultato, nel rispetto dei vincoli normativi, di budget e di risorse umane assegnate	DG 80%, Autovalutazione 5%, Valutazione tra pari 15%	
	Competenza tecnica: presidio delle conoscenze tecniche richieste dalle funzioni presidiate e capacità di essere punto di riferimento concretamente operativo per i colleghi.		
<b>Programmazione e monitoraggio</b>	Capacità di pianificare e monitorare l'avanzamento delle attività e degli obiettivi: rispetto delle scadenze e di altri impegni anche verso utenti interni.	DG 80%, Autovalutazione 5%, Valutazione tra pari 15%	
	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.		
	Capacità di assicurare, attraverso il personale gestito, il costante presidio delle attività in capo alla struttura.		

AMBITO	COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO e MANAGERIALE	Modalità di Valutazione	Indicatori quantitativi ad integrazione della valutazione del Direttore Generale
<b>Promozione del cambiamento ed interfunzionalità</b>	Proattività: assunzione di atteggiamenti positivi e sicuri che inducono stimoli al raggiungimento dei risultati e collaborazione nelle attività.	Autovalutazione 5% Indicatore 95%	Risultati indagine sul Clima organizzativo (normalizzato su scala 1:6) – sezione relativa alla valutazione del superiore gerarchico
	Impegno in iniziative innovative: efficacia nell'influenzare il cambiamento e l'innovazione, stimolando il miglioramento continuo dei processi in relazione agli obiettivi strategici. Propensione all'integrazione operativa e alla collaborazione con altri ruoli e/o strutture, o altri enti, per realizzare progetti d'impatto favorendo così la soluzione di problematiche complesse e la semplificazione dei processi.	DG 80%, Autovalutazione 5%, Valutazione tra pari 15%	
<b>Relazioni e comunicazione</b>	Gestione dell'informazione: regolare e sistematica trasmissione delle informazioni e dei contributi che facilitano il risultato delle collaboratrici e dei collaboratori, di altre colleghe e altri colleghi, o altri organismi.	DG 80%, Autovalutazione 5%, Valutazione tra pari 15%	
	Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione per creare nuove opportunità per l'Ateneo.		
	Relazionarsi in modo sintonico e costruttivo con le colleghe e i colleghi e in genere con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso. Capacità di comunicare: adattare il proprio sistema di comunicazione e le modalità espressive, verbali e non verbali, al contesto, verificando altresì la correttezza e l'efficacia dei messaggi.		

**Tabella 20: Comportamenti dei Responsabili di I livello**

AMBITO	COMPORAMENTO	Modalità di Valutazione	Indicatori quantitativi ad integrazione della valutazione del superiore gerarchico
<b>Gestione e sviluppo risorse umane</b>	Capacità di gestire efficacemente le proprie collaboratrici e i propri collaboratori favorendo il lavoro in team e creando un ambiente di lavoro stimolante.	5% Autovalutazione 95% indicatore individuato	Risultati indagine sul Clima organizzativo– sezione relativa alla valutazione del superiore gerarchico*
	Promuovere lo sviluppo professionale delle proprie collaboratrici e dei propri collaboratori, favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo.		
<b>Programmazione, monitoraggio e valutazione</b>	Capacità di definire gli obiettivi e i risultati attesi, anche con riguardo alle attività svolte in lavoro agile o in telelavoro, promuovendo l'orientamento alla qualità e al risultato e di verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati.	5% autovalutazione 15% Indicatori individuati (media) 80% valutatore	Rispetto Milestone di assegnazione obiettivi al personale e valutazione delle prestazioni ambiti (normalizzato su scala 1:6)

AMBITO	COMPORTAMENTO	Modalità di Valutazione	Indicatori quantitativi ad integrazione della valutazione del superiore gerarchico
	Capacità di valutazione delle proprie collaboratrici e dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.		Coefficiente di variazione (normalizzato su scala 1:6)
<b>Promozione del cambiamento e innovazione</b>	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).	5% autovalutazione 95% valutatore	
<b>Competenza tecnica e Problem solving</b>	Competenza tecnica: presidio delle conoscenze tecniche richieste dalle funzioni presidiate e capacità di essere punto di riferimento concretamente operativo per i colleghi.	5% autovalutazione 95% valutatore	
	Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi assegnati.		
<b>Relazioni e comunicazioni</b>	Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica garantendo un costante allineamento con gli uffici e le strutture che gestiscono altre fasi del processo o processi correlati.	5% autovalutazione 95% valutatore	
	Capacità di collaborare con la propria responsabile o il proprio responsabile, con le responsabili e i responsabili di pari livello che hanno incarichi equivalenti o svolgono attività correlate 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.		
<b>Organizzazione delle attività del personale</b>	Capacità di organizzazione delle attività e delle collaboratrici e dei collaboratori nel rispetto delle disposizioni che regolamentano l'orario di lavoro, la fruizione di ferie e permessi.	5% autovalutazione 15% Indicatore individuato 80% valutatore	Saturazione media delle Ferie fruibili nell'anno di competenza/(normalizzata su scala 1:6)
	Capacità di assicurare, attraverso il personale gestito, il costante presidio delle attività in capo alla struttura.		
	Capacità di coordinare e presidiare le attività del personale che opera in presenza e da remoto al fine di garantire la regolare erogazione dei servizi.		

\* Da applicare in base alla numerosità dei rispondenti

**Tabella 21: Comportamenti dei Responsabili di II livello e con incarichi di Funzione specialistica**

AMBITO	COMPORAMENTO	Soggetto valutante
<b>Programmazione delle attività</b>	Capacità di programmare e organizzare le attività (sia in presenza che in remoto), di ingaggiare il personale coinvolto nei processi coordinati, di integrare efficacemente le competenze e le professionalità disponibili	Dirigente, Direttrice e Direttore di Struttura, Responsabili di I livello
<b>Orientamento al risultato</b>	Capacità di attuare nei tempi previsti e con la qualità richiesta le attività o i progetti assegnati proponendo con tempestività eventuali cambiamenti o modifiche resi necessari da condizioni impreviste	Dirigente, Direttrice e Direttore di Struttura, Responsabili di I livello
<b>Orientamento all'utenza</b>	Capacità di impostare/svolgere il proprio lavoro in modo da massimizzare la qualità del servizio offerto all'utenza interna/esterna.	Dirigente, Direttrice e Direttore di Struttura, Responsabili di I livello
<b>Promozione del cambiamento e innovazione</b>	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, etc).	Dirigente, Direttrice e Direttore di Struttura, Responsabili di I livello
<b>Capacità tecnica e Problem solving</b>	Competenza tecnica: presidio delle conoscenze tecniche richieste dalle funzioni presidiate e capacità di essere punto di riferimento concretamente operativo per i colleghi.	Dirigente, Direttrice e Direttore di Struttura, Responsabili di I livello
	Capacità di risolvere gli eventuali problemi che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi assegnati.	Dirigente, Direttrice e Direttore di Struttura, Responsabili di I livello
<b>Relazioni e comunicazione</b>	Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica con particolare riferimento alle responsabili e ai responsabili di pari livello che svolgono attività correlate.	Dirigente, Direttrice e Direttore di Struttura, Responsabili di I livello
	Capacità di collaborare con la propria responsabile o il proprio responsabile e con le strutture dell'Ateneo attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali.	Dirigente, Direttrice e Direttore di Struttura, Responsabili di I livello
	Abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione con particolare riferimento al personale coinvolto nei processi direttamente coordinati	Dirigente, Direttrice e Direttore di Struttura, Responsabili di I livello

**Tabella 22: Comportamenti del Personale tecnico-amministrativo non titolare di posizione organizzativa o funzione specialistica**

<b>Comportamenti (min 3 – max 6)</b>  <b>In grassetto i due comportamenti obbligatori</b>	<b>Ambito Relazione</b>
	Capacità di adattamento e flessibilità
	<b>Orientamento all'utenza interna ed esterna</b>
	Collaborazione e condivisione delle informazioni e delle esperienze professionali
	Propensione all'innovazione
	Collaborazione e condivisione dello stato delle attività con il/la Responsabile
	<b>Ambito Realizzazione</b>
	Attenzione alle priorità e rispetto delle scadenze
	<b>Precisione e accuratezza</b> (efficienza ed efficacia dei risultati del proprio lavoro)
	Orientamento al risultato
	Puntualità nell'erogazione dei servizi al pubblico
	Auto-organizzazione e programmazione del lavoro
Problem solving	

## DESCRIZIONE COMPORAMENTI AMBITO RELAZIONE

### Capacità di adattamento e flessibilità

Capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni o con persone e gruppi diversi; capacità di comprendere ed apprezzare i punti di vista differenti od opposti ai propri, di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare od accettare facilmente i cambiamenti della propria struttura o delle attività da svolgere (es. nuova procedura informatica che sostituisce quella utilizzata finora).

### Orientamento all'utenza interna ed esterna

Capacità di individuare, capire e soddisfare le esigenze del cliente, sia interno (es. colleghi di un altro ufficio o un'altra struttura) che esterno (es. studenti), sfruttando la sensibilità interpersonale, l'ascolto attivo e le capacità comunicative. Capacità di recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro e dall'esterno per garantire un risultato d'eccellenza.

### Collaborazione e condivisione delle informazioni e delle esperienze professionali

Capacità di lavorare in collaborazione con gli altri, di essere parte di un gruppo piuttosto che lavorare da soli o in competizione. Capacità di condividere con gli altri colleghi informazioni inerenti la propria attività lavorativa e modalità operative al fine di pervenire a dei risultati che vanno oltre la somma dei contributi dei singoli membri, in quanto scaturiscono da un reciproco influenzamento di opinioni.

### Propensione all'innovazione

Capacità di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, immaginando e producendo idee alternative al fine di cogliere nuove opportunità o di realizzare gli obiettivi dati.

## **Collaborazione e condivisione dello stato delle attività con il/la Responsabile**

Capacità di condividere in maniera chiara ed efficace con il proprio responsabile lo stato delle attività segnalando tempestivamente le eventuali criticità che potrebbero ostacolare il raggiungimento degli obiettivi nei modi e nei tempi prefissati proponendo anche delle possibili soluzioni.

## **DESCRIZIONE COMPORAMENTI AMBITO REALIZZAZIONE**

### **Attenzione alle priorità e rispetto delle scadenze**

Capacità di impostare, pianificare e organizzare il proprio lavoro, utilizzando in modo efficiente ed efficace le risorse a propria disposizione, riuscendo a identificare le attività prioritarie e rispettando le scadenze condivise al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

### **Precisione e accuratezza (efficienza ed efficacia dei risultati del proprio lavoro)**

Capacità di mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi e alla qualità del lavoro finale, evitando errori e ridondanze. Capacità di effettuare regolarmente verifiche sul proprio lavoro per prevenire le inesattezze e garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali assicurando il migliore perseguimento possibile dei risultati in termini di efficacia.

### **Orientamento al risultato**

Capacità di lavorare bene e di misurarsi con standard d'eccellenza (inteso come impegno costante a migliorare la propria performance o come impegno a raggiungere gli obiettivi assegnati nei tempi prestabiliti). Capacità di porsi delle mete ed attivarsi con consapevolezza nel perseguirle.

### **Puntualità nell'erogazione dei servizi al pubblico**

Capacità di erogare i servizi al pubblico in maniera tempestiva e secondo gli standard definiti anche in presenza di situazioni non standard.

### **Auto organizzazione e programmazione del lavoro**

Capacità di gestire la propria agenda lavorativa in modo da ottimizzare l'efficacia della propria azione in relazione con i risultati attesi, assicurando il supporto atteso nei momenti di necessità organizzativa e programmando con efficacia i periodi di ferie e di lavoro agile in accordo con le esigenze della struttura.

### **Problem solving**

Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività, in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace.

### Allegato 4: Scale di valutazione e declaratorie per la valutazione

La valutazione degli Ambiti 1 e 2 e dei rispettivi sottoambiti utilizza una univoca scala di valutazione con valore minimo 1 e valore massimo 6. L'introduzione di una scala in sestì è coerente con le scale impiegate in altri strumenti di valutazione già utilizzati in Ateneo anche ai fini del calcolo di alcuni indicatori riportati nelle schede della performance individuale (ad esempio le indagini di Customer Satisfaction relative alla Qualità dei servizi resi, il Questionario sul clima organizzativo). L'utilizzo della scala in sestì consente la definizione una declaratoria specifica e condivisa per ogni giudizio rendendo più chiaro il significato dell'attribuzione del punteggio abbassando, al contempo, il rischio di distorsioni nel processo di valutazione del valutatore e nella percezione del soggetto valutato. Per la valutazione degli ambiti 1b e 2a è possibile utilizzare valori intermedi di passo 0,5, in relazione all'effettivo grado di raggiungimento dell'obiettivo.

**Tabella 23: Declaratorie per la valutazione Ambiti 1b, 2a**

Scala di valutazione – Ambito 1b, 2a	
1	Obiettivo non perseguito
2	Obiettivo non raggiunto, nemmeno parzialmente (o in misura inferiore al valore SOGLIA ove previsto)
3	Obiettivo parzialmente raggiunto (o con risultati in linea con il valore SOGLIA ove previsto)
4	Obiettivo raggiunto con risultati non completamente in linea con le aspettative (o inferiori al TARGET)
5	Obiettivo raggiunto con risultati in linea con le aspettative (o in linea con il valore TARGET)
6	Obiettivo raggiunto con risultati oltre le aspettative (o con risultati superiori al valore TARGET)

La presenza delle declaratorie per la valutazione dei Comportamenti, insieme ad un loro monitoraggio con frequenza adeguata nel corso dell'anno da osservare aumentano la possibilità di una corretta applicazione dei criteri e delle finalità dell'intero processo valutativo. Per la valutazione dell'ambito 2b non è possibile utilizzare valori diversi da quelli proposti.

**Tabella 24: Declaratorie per la valutazione Ambito 2b**

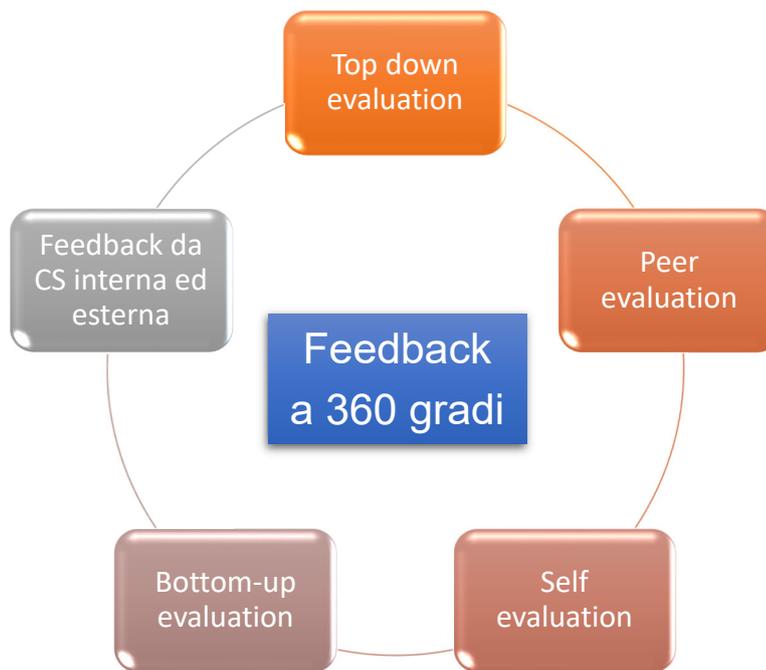
Scala di valutazione – Ambito 2b*	
	<i>Indicatore qualitativo</i>
1	Comportamento non esibito
2	Comportamento esibito raramente
3	Comportamento esibito mediamente
4	Comportamento esibito frequentemente
5	Comportamento esibito sistematicamente
6	Comportamento esibito sistematicamente con evidenza superiore alle aspettative

\*Dove possibile sono utilizzati indicatori quantitativi a supporto della valutazione

### Allegato 5: Valutazione bottom-up

La valutazione bottom-up o “dal basso” è parte di un sistema di feedback a 360° o quantomeno *multi-source*. L’inserimento di tale valutazione nel SMVP ha lo scopo ultimo di garantire una visione più completa della performance: combinando le informazioni provenienti da autovalutazione (self evaluation), valutazione tra pari (peer evaluation), feedback da stakeholder (indagini di customer satisfaction esterna ed interna), la valutazione della propria o del proprio superiore gerarchico (top-down) con quella dal basso (bottom-up) si realizza un sistema di feedback a “360 gradi”.

Figura 4: Feedback a 360 gradi



La letteratura evidenzia che la valutazione bottom-up non deve riguardare specifici obiettivi ma particolari competenze/comportamenti sui quali le collaboratrici e i collaboratori possono fornire punti di vista o sfumature che altri valutatori possono non aver colto. Tra le competenze chiave individuate dall'[OCSE<sup>22</sup>](#) (2017) quelle che si prestano alla valutazione dal basso sono:

- competenza di relazione con gli altri (empatia ed intelligenza emotiva);
- competenza di cooperazione (presentare idee, ascoltare idee, negoziazione, prendere decisione in base a contributi derivanti da differenti opinioni);
- competenza di gestione e risoluzione dei conflitti (individuare le origini del conflitto, le aree di accordo e disaccordo).

I risultati della valutazione bottom-up concorreranno alla valutazione dei comportamenti dei Dirigenti e dei Responsabili di I livello. La valutazione dal basso ha come scopo principale quello di individuare gap di competenze per stabilire percorsi di sviluppo professionale (*upward system*).

La valutazione bottom-up verrà realizzata tramite websurvey all'interno dell'indagine di clima, con la cadenza prevista dalla medesima indagine, garantendo l'anonimato delle rispondenti e dei

<sup>22</sup> OECD/OCSE (2017). The definition and selection of competencies. Executive summary. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

rispondenti e sarà facoltativa. I soggetti valutati e i valutatori sono indentificati come indicato (Tabella 25).

**Tabella 25: Soggetti valutati e valutatori**

Valutato*	Valutatore
Dirigenti	Tutto il personale afferente all'area
Responsabili di I livello	Tutto il personale afferente all'unità organizzativa di riferimento

\*Per le strutture il cui Dirigente non è appartenente alle categorie di Personale TA la valutazione dal basso non è applicabile.

Poiché l'indagine di clima viene condotta con cadenza biennale, i risultati della valutazione "bottom up" vengono applicati per un biennio ai fini del loro utilizzo nel SMVP. Nel caso in cui la valutazione "bottom-up" non sia disponibile per uno o più responsabili (ad esempio per immissione in ruolo nell'ultimo anno) i comportamenti saranno interamente valutati dal valutatore.