

2.2 Performance

2.2.1 Il ciclo di gestione della Performance

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nel testo modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74, rende obbligatorio per le amministrazioni pubbliche l'adozione del Piano della performance, ora abrogato in quanto assorbito in apposita sezione del PIAO, quale documento fondamentale per il ciclo di gestione della performance, di durata triennale, oggetto di revisione annuale.

Sono rappresentati, in base alle linee d'indirizzo dell'organo di vertice politico amministrativo, gli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente, definiti in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio nonché con gli obiettivi del Documento Economico Finanziario della Regione Veneto (DEFR), essendo ESU di Padova un suo ente strumentale.

Gli obiettivi strategici generali sono oggetto di performance organizzativa mentre gli obiettivi più specifici sono oggetto di valutazione di performance individuale.

LE PROCEDURE DELLA PERFORMANCE IN SINTESI

Soggetti	Tempi	Attività	Target
CDA (+ Direttore) Regione Veneto (approvazione)	Novembre-Dicembre	Definizione priorità, criteri allocazione risorse finanziarie	Bilancio di previsione Pubblicazione web
CDA (+ Direttore) OOS (consultazione) Regione Veneto (condivisione) OIV (presa atto)	Entro Gennaio	Definizione indirizzi e obiettivi strategici, indicatori, contenuti sezioni	PIAO (piani abrogati e assorbiti + SMIVAP) Pubblicazione web
CDA (Direttore + responsabili) Giunta regionale (comunicazione), Commissione consiliare regionale (presentazione)	Entro Febbraio	Predisposizione Relazione sulle attività anno precedente e programma anno successivo	Relazione attività (Azienda + relazioni Servizi/Settori/Uffici) Pubblicazione web
Direttore	Marzo - Aprile	Scheda di Valutazione personale non apicale	SMIVAP (retribuzione risultato)
Direttore + responsabili	Marzo - Aprile	Declinazione obiettivi strategici in operativi e assegnazione ai centri di responsabilità	Cronoprogramma, indicatori, target Sottoscrizione scheda
CDA (Direttore) OIV (valutazione)	Marzo - Aprile	Rendicontazione obiettivi, risultati (output, outcome) e valutazione Direttore	Relazione Performance Pubblicazione web
CDA (Direttore) Regione V. (approvazione)	Giugno - Luglio	Consolidamento dei conti e dei dati finanziari	Rendiconto consuntivo Pubblicazione web
Direttore + dipendenti OIV (monitoraggio)	Settembre	Valutazione intermedia obiettivi	Verifica eventuali disallineamenti e correttivi
Direttore (RPCT) + responsabili	Novembre	Mappatura processi; indirizzi; misure prevenzione corruzione	Obiettivi anticorruzione e misure trasversali

IL CICLO DELLA PERFORMANCE



2.2.2 Sistema Misurazione Valutazione Performance (SMIVAP)

Il **sistema di misurazione e valutazione della performance** si caratterizza per lo stretto collegamento posto tra la performance organizzativa, la performance individuale e i fattori professionali/comportamentali.

La **performance organizzativa** esprime il risultato che l'intera organizzazione di ESU di Padova con le sue singole articolazioni consegue in funzione del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei suoi utenti.

Essa fa riferimento ai seguenti aspetti:

- l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, nel livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive, nonché attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi e dei procedimenti amministrativi.

AREA	% PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
DIRIGENTI	20
ELEVATE QUALIFICAZIONI	20
FUNZIONARI	15
ISTRUTTORI	15
OPERATORI ESPERTI	15
OPERATORI	15

La performance organizzativa assume significato/peso diverso, a seconda che il valutato sia un Dirigente, personale non dirigente in posizione apicale o un dipendente non apicale, come espresso in tabella. Gli obiettivi di performance organizzativa vengono, poi, pesati percentualmente per determinarne il grado di importanza, posto che la sommatoria delle pesature deve essere uguale a 100%.

OBIETTIVO DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	% RAGGIUNGIMENTO
Raggiunto pienamente	100
Raggiunto in gran parte, ma non completamente	75
Raggiunto parzialmente	50
Non raggiunto	0

Al termine del ciclo della performance viene rendicontato il livello di raggiungimento percentuale degli obiettivi assegnati, sulla base di 4 possibili esiti, come da tabella.

Il grado di raggiungimento si trasforma automaticamente in un punteggio che va da un

massimo di 10 a un minimo di 0 punti, decimali compresi.

La valutazione e la misurazione della **performance individuale** è in funzione della performance organizzativa ed è volta, in primo luogo, a garantire l'apprendimento organizzativo, lo sviluppo professionale ed il miglioramento del servizio pubblico.

Vengono assegnati, poi, a cascata, alle Elevate Qualificazioni (E.Q.) e al personale non apicale, gli obiettivi o una o più attività di un obiettivo, rispettivamente, del Dirigente o della E.Q. afferente. In tale modo il raggiungimento dell'obiettivo lega il dirigente con le sue E.Q. e queste ultime con i dipendenti di cui è direttamente responsabile. Gli obiettivi del personale non apicale possono essere individuali o per gruppi di lavoro, legati a progetti specifici.

L'incidenza degli obiettivi nell'ambito della valutazione varia a seconda della categoria di appartenenza, come da tabella seguente.

AREA	% INCIDENZA OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE
DIRIGENTI	50
ELEVATE QUALIFICAZIONI	40
FUNZIONARI	40
ISTRUTTORI	30
OPERATORI ESPERTI	20
OPERATORI	20

Gli **obiettivi di performance individuale** vengono, poi, pesati percentualmente per determinarne il grado di importanza, posto che la sommatoria delle pesature deve essere uguale a 100%.

OBIETTIVO DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	% RAGGIUNGIMENTO
Raggiunto pienamente	100
Raggiunto in gran parte, ma non completamente	75
Raggiunto parzialmente	50
Non raggiunto	0

Al termine del ciclo della performance viene rendicontato il livello di raggiungimento percentuale degli obiettivi assegnati, sulla base di 4 possibili esiti, come da tabella.

Il grado di raggiungimento si trasforma automaticamente in un punteggio che va da un massimo di 10 a un minimo di 0 punti, decimali compresi

I **fattori professionali comportamentali** sono dieci, uguali per il personale apicale e non apicale (dipendenti), per ciascuno dei quali deve essere espresso un punteggio, che va da un massimo di 10 ad un minimo di 0 punti (solo numeri interi, senza decimali). I fattori sono divisi in due gruppi, dal numero 1 al numero 6 e dal numero 7 al numero 10, e rilevano rispettivamente le caratteristiche professionali e comportamentali del dipendente.

FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL VALUTATO	
P R O F E S S I O N A L I	1. Preparazione (grado di approfondimento nello svolgimento delle mansioni affidate)
	2. Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)
	3. Qualificazione (propensione ad allargare e arricchire le attività affidate)
	4. Qualità (livello qualitativo raggiunto nella prestazioni effettuate)
	5. Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)
	6. Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)
C O M P O R T A M E N T A L I	7. Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)
	8. Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)
	9. Guida (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)
	10. Disponibilità (grado di collaborazione, spirito di servizio e dedizione al lavoro)

FATTORI	ELEVATE QUALIFICAZIONI	FUNZIONARI	ISTRUTTORI	OPERATORI ESPERTI	OPERATORI
1 Preparazione	15	10	5	5	5
2 Competenza	15	15	15	10	10
3 Qualificazione	5	10	10	5	5
4 Qualità	10	10	10	10	10
5 Puntualità	5	5	15	20	20
6 Autonomia	15	15	10	10	10
7 Flessibilità	5	10	10	10	10
8 Relazioni	10	10	10	10	10
9 Guida	15	10	5	5	5
10 Disponibilità	5	5	10	15	15
TOTALE	100	100	100	100	100

Per garantire e tutelare le differenze di gestione operativa delle attività tra le categorie, si è resa necessaria una pesatura dell'incidenza di ciascun fattore in funzione delle diverse categorie. Tale differenziazione è riassunta come segue. Il risultato ottenuto a seguito della pesatura (punteggio x peso) è espresso in un valore compreso tra 0 e 10, decimali.

DIRIGENZA

Per quanto riguarda la **dirigenza**, invece, gli elementi che definiscono la performance individuale si suddividono in 6 componenti:

FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DELLA DIRIGENZA
1. Gestione delle risorse umane (capacità di motivare, guidare e valutare i collaboratori, generando un clima organizzativo che favorisca la produttività, anticipando e risolvendo i conflitti)
2. Gestione degli strumenti di sviluppo organizzativo (capacità di promuovere la qualità dei servizi resi, di gestire e promuovere innovazioni tecnologiche/procedimentali, capacità di contribuire all'integrazione e coordinamento degli uffici e di collaborare con gli altri settori/servizi dell'ente)
3. Gestione delle risorse economiche (capacità di gestire in modo efficace ed efficiente le risorse economiche e strumentali affidate)
4. Rispetto dei tempi e delle scadenze (capacità di valutare in modo autonomo le urgenze e di rispondervi positivamente, nonché capacità di graduare gli adempimenti in rapporto all'importanza ed ai termini previsti di adempimento)
5. Soluzione dei problemi (capacità di adattamento al contesto d'intervento ed in particolare capacità di trovare soluzioni efficaci nella gestione di situazioni critiche e di cambiamenti, in armonia con la visione strategica dell'ente)
6. Gestione strumenti di valutazione del personale (capacità di differenziazione delle valutazioni dei dipendenti)

L'articolo 4-bis del Decreto Legge 13/2023, introdotto dalla legge di conversione 41/2023, ha previsto che le amministrazioni pubbliche, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance, debbano assegnare ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché a quelli apicali, specifici obiettivi annuali per il rispetto dei tempi di pagamento (riferiti all'indicatore di ritardo annuale articolo 1, comma 859 lettera b, e comma 861, della legge 30 dicembre 2018 n. 145). Tali obiettivi sono valutati ai fini della retribuzione di risultato in misura non inferiore al **30%**.

L'approvazione della legge 29 aprile 2024 n. 56, di conversione del decreto-legge 2 marzo 2024 n.19, conferma l'integrazione tra i due macro temi della nuova disciplina sul rispetto degli obblighi dei tempi di pagamento: performance individuale e modalità di rispetto dei tempi di pagamento. Le interconnessioni fra i due temi sono, infatti, importanti e determinanti al fine di non incorrere nelle sanzioni previste e, dunque, nella impossibilità di riconoscere integralmente l'indennità di risultato spettante ai dirigenti.

A ciascuna delle componenti appena esposte viene attribuito un punteggio su una scala da 0 a 10 (solo numeri interi, senza decimali) e una pesatura dell'incidenza, come riportato sotto in tabella.

FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI	DIRIGENZA
1 Gestione delle risorse umane	15
2 Gestione degli strumenti di sviluppo organizzativo	15
3 Gestione delle risorse economiche	15
4 Rispetto dei tempi e delle scadenze (tra cui i tempi di pagamento)	30
5 Soluzione dei problemi	15
6 Gestione strumenti di valutazione del personale	10
TOTALE	100

Il risultato ottenuto a seguito della pesatura (punteggio x peso) è espresso in un valore compreso tra 0 e 10, decimali compresi. Analogamente a quanto avviene per gli obiettivi, anche l'incidenza della performance individuale, nell'ambito della valutazione complessiva, varia a seconda della categoria di appartenenza, come da tabella sotto riportata.

Valutazione finale

Le valutazioni ottenute in ciascuna delle diverse sezioni (performance organizzativa, individuale, fattori professionali e comportamentali) vengono poi moltiplicate per le relative incidenze (qui sotto richiamate). I risultati vengono quindi sommati per ottenere la valutazione finale, espressa in un valore da 0 a 100.

AREA	% INCIDENZA OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	% INCIDENZA OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	% INCIDENZA FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI	TOTALE
DIRIGENTI	20	50	30	100
ELEVATE QUALIFICAZIONI	20	40	40	100
FUNZIONARI	15	40	45	100
ISTRUTTORI	15	30	55	100
OPERATORI ESPERTI	15	20	65	100
OPERATORI	15	20	65	100

Note ed eventuali osservazioni del valutato.

In fondo a ciascuna scheda di valutazione è, inoltre, presente un settore di riscontro finale, da compilarsi a cura del dipendente valutato, che serve a monitorare la corretta applicazione del sistema di valutazione, sia sul piano delle procedure che del rispetto dei tempi.

Al dipendente è chiesto di rispondere a tre domande per verificare se la gestione del processo valutativo si è svolta nella maniera prevista dalla metodologia e, nel caso lo ritenga indispensabile, di riportare le sue osservazioni scritte nella sezione a ciò dedicata.

Qualora il dipendente ritenga che la propria valutazione possa essere in qualche modo viziata, anche da errori, il dipendente può proporre un reclamo scritto al Responsabile del Servizio Organizzazione e Personale e al Direttore. Se il percorso non risulta soddisfacente sono sempre garantite le modalità ordinarie di ricorso avverso la scheda di valutazione entro il termine di 15 giorni potendo il dipendente avvalersi del proprio rappresentante sindacale espressamente indicato nel ricorso.

Valutazione dei dirigenti

La valutazione dei dirigenti è collegata alla qualità del contributo che riescono ad assicurare nella gestione della performance generale dell'Ente ed agli indicatori di performance definiti per l'ambito organizzativo di diretta responsabilità (a titolo esemplificativo e non esaustivo: raggiungimento degli obiettivi di competenza, gestione delle risorse umane ed economiche, soluzione dei problemi).

La valutazione è diretta, in primo luogo, a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale ed il miglioramento dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente e, in secondo luogo, a riconoscere il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza e buon andamento.

La valutazione della performance e l'attribuzione dei premi al dirigente è effettuata dal Direttore.

La valutazione della performance e l'attribuzione del premio al Direttore è effettuata dall'Organo di indirizzo politico su proposta condivisa con l'OIV.

Valutazione del personale

La valutazione è responsabilità del dirigente della struttura organizzativa in cui il dipendente è collocato ed è diretta a verificare lo sviluppo delle competenze e dei comportamenti professionali ed organizzativi dei dipendenti, a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza, nonché a misurare il grado di raggiungimento di eventuali specifici obiettivi di gruppo o individuali assegnati.

Le EQ propongono al Direttore la valutazione dei loro collaboratori ed, a loro volta, sono valutate dal Direttore.

Sistema premiante

Il sistema premiante il merito, a seguito di valutazione annuale e pluriennale, è costituito dall'insieme dei trattamenti e dei premi previsti dall'attuale ordinamento. L'ammontare complessivo annuo delle risorse per premiare la performance è individuato nel rispetto di quanto previsto dal CCNL di comparto e dalla Legge regionale ed è destinato alle varie tipologie di incentivo nell'ambito della contrattazione integrativa decentrata. Le risorse decentrate destinate all'incentivazione devono prevedere una combinazione di premi da destinare ai meritevoli in relazione allo sviluppo e miglioramento delle competenze, dei comportamenti professionali ed organizzativi raggiunti e di premi da destinare in relazione al raggiungimento di obiettivi individuali o collettivi rilevati dal sistema di misurazione e di valutazione della performance adottato dall'Ente con l'approvazione del Piano della Performance. L'incentivazione del personale attraverso l'attribuzione di trattamenti economici variabili è subordinata all'esito di procedure di valutazione delle attività e delle prestazioni.

In particolare:

- il fondo per la produttività viene ripartito a consuntivo a seguito di monitoraggio e le valutazioni si concludono con la validazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione, in riferimento ai risultati conseguiti nel raggiungimento degli obiettivi individualmente assegnati nei documenti di programmazione dell'attività aziendale e del punteggio ottenuto nella performance individuale ed organizzativa;
- il sistema di misurazione e di valutazione della performance consente, in una visione integrata sia ai fini della produttività che delle progressioni economiche orizzontali, la valutazione dell'apporto individuale all'interno degli specifici profili professionali e di responsabilità e dei fattori di qualità che caratterizzano la prestazione lavorativa.

Gli effetti attesi in esito alla sottoscrizione del contratto integrativo in materia di produttività ed efficienza dei servizi erogati, anche in relazione alle richieste e alle attese degli studenti e degli utenti dei servizi in generale, sono quelli di rapportare maggiormente la produttività ai risultati conseguiti dal singolo dipendente e di realizzare i seguenti obiettivi / progetti assunti con l'approvazione del Piao.

2.2.3 Monitoraggio e verifiche intermedie e finali

attività	periodo	soggetti
Monitoraggio obiettivi	Giugno - dicembre	CDA, Regione, OIV
Valutazione intermedia	Settembre	Dirigenti, E.Q., CDA, OIV
Relazione Attività	Febbraio	Dirigenti, E.Q., Regione
Valutazione personale	Marzo - aprile	Dirigenti, E.Q.
Valutazione dirigenza	Marzo - aprile	CDA, OIV