

CRITERI PER L'ASSEGNAZIONE DEL TRATTAMENTO ACCESSORIO COLLEGATO ALLA PERFORMANCE

Ai sensi del vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale costituisce lo strumento con cui l'Ateneo valuta annualmente le performance del proprio personale dirigente e tecnico amministrativo e a cui assegna valenza positiva di sostegno ai processi di miglioramento dell'Ateneo stesso e di sviluppo professionale dei propri dipendenti.

I soggetti interessati dalla misurazione e valutazione della performance individuale sono:

- a) **personale con incarico dirigenziale** (I livello);
- b) **personale responsabile di Area o di struttura complessa** (II livello);
- c) **personale responsabile di Ufficio** (III livello);
- d) **personale titolare di funzione specialistica**;
- e) **personale TA non titolare di incarico**.

Il sistema è finalizzato sia a migliorare la performance organizzativa e a facilitare il raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo sia a sostenere lo sviluppo professionale del personale dirigente e tecnico amministrativo e a riconoscerne il merito.

Il sistema si basa quindi sui seguenti elementi di valutazione della performance individuale:

- a) assegnazione di **obiettivi** e valutazione dei risultati conseguiti dalla persona;
- b) individuazione delle **competenze manageriali** richieste dal ruolo e valutazione della coerenza dei comportamenti della persona assegnata a quel ruolo;
- c) individuazione dei **valori organizzativi** e valutazione della coerenza dei comportamenti della persona rispetto ai valori;

Personale dirigente

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a) **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati** (peso = **50%**);
- b) **coerenza comportamenti rispetto alle competenze manageriali attese** (peso = **30%**);
- c) **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **20%**).

Obiettivi

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi assegnati dal Direttore generale ai dirigenti sono, di norma, obiettivi già contenuti nel Piano delle performance della struttura gestionale.

La definizione dell'obiettivo consiste nel:

- i. descrivere l'obiettivo;
- ii. descrivere le azioni da mettere in atto;
- iii. individuare l'indicatore di prestazione;
- iv. individuare il target di riferimento per determinare il pieno raggiungimento dell'obiettivo;
- v. indicare il peso di ciascun obiettivo in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di

Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi

Per ogni singolo obiettivo assegnato all'inizio del periodo, viene effettuata a fine periodo una valutazione del risultato effettivamente conseguito.

Il risultato è calcolato in base alla percentuale del risultato conseguito rispetto al target fissato all'inizio del periodo:

- **totalmente raggiunto**, cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 90%*) = **100%**;
- **sostanzialmente raggiunto**, cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre l'80% e fino al 90%*) = **90%**;
- **parzialmente raggiunto**, cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 60% e fino all'80%*) = **75%**;
- **scarsamente raggiunto**, cioè con un notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 50% e fino al 60%*) = **50%**;
- **non raggiunto**, cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: fino al 50%*) = **0%**.

La valutazione dei risultati conseguiti è ottenuta dalla somma delle % di raggiungimento moltiplicate per il peso assegnato ai singoli obiettivi.

Competenze manageriali

Definizione delle competenze manageriali

Per ogni competenza manageriale individuata viene indicato, in una coerenza di sistema, il livello atteso per la specifica posizione ricoperta, secondo la logica seguente:

- livello atteso 5 : competenza attesa **di riferimento** a livello d'Ateneo;
- livello atteso 4 : competenza attesa **di ottimo livello**; con conoscenze teoriche approfondite, sicurezza nella gestione e capacità di far fronte a situazioni nuove ed impreviste;
- livello atteso 3 : competenza attesa **di buon livello**; con conoscenze teoriche e di problematiche correlate pluriennale;
- livello atteso 2 : competenza attesa **di livello intermedio**; con conoscenze teoriche e di problematiche correlate;
- livello atteso 1 : competenza attesa **di livello base**; con conoscenze teoriche elementari e capacità pratiche essenziali.

Valutazione delle competenze manageriali

La valutazione delle competenze manageriali si focalizza sullo scarto fra il livello espresso con i propri comportamenti dal valutato e quello atteso per la posizione ricoperta; il punteggio assegnato per ogni competenza dipende perciò dal grado di rispondenza al livello richiesto di competenza manageriale.

La valutazione delle singole competenze manageriali è effettuata in base allo scarto tra livello atteso e livello agito, secondo la scala seguente:

- **scostamento nullo** rispetto a quello atteso (piena corrispondenza) = **100%**;
- **scostamento parziale** rispetto a quello atteso (scarto di 1 livello) = **80%**;
- **scostamento significativo** rispetto a quello atteso (scarto di 2 livelli) = **50%**;
- **scostamento molto significativo** rispetto a quello atteso (scarto ≥ 3 livelli) = **0%**;

La valutazione delle competenze manageriali è ottenuta dalla media delle valutazioni delle singole

competenze. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad una competenza, la valutazione di quella competenza non viene considerata nel calcolo della media.

Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano alla coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale:** comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente:** comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **80%**;
- **coerenza sporadica:** comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza:** comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non viene considerata nel calcolo della media.

Valutazione complessiva

Il **risultato finale** è pari alla **media ponderata** dei risultati conseguiti nelle tre dimensioni considerate.

Viene escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.

Personale di secondo livello

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a) **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuale assegnati** (peso = **50%**);
- b) **coerenza comportamenti rispetto alle competenze manageriali attese** (peso = **20%**);
- c) **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **30%**).

Obiettivi

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi assegnati dai responsabili diretti (Direttore generale, dirigenti o responsabili accademici) possono essere obiettivi contenuti nel Piano delle performance o possono riferirsi ad altri risultati attesi.

La definizione dell'obiettivo consiste nel:

- i. descrivere l'obiettivo;
- ii. descrivere le azioni da mettere in atto;
- iii. individuare l'indicatore di prestazione;
- iv. individuare il target di riferimento per determinare il pieno raggiungimento dell'obiettivo;
- v. indicare il peso di ciascun obiettivo in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi

Per ogni singolo obiettivo assegnato all'inizio del periodo, viene effettuata a fine periodo una valutazione del risultato effettivamente conseguito.

Il risultato è calcolato in base alla percentuale del risultato conseguito rispetto al target fissato all'inizio del periodo:

- **totalmente raggiunto**, cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 90%*) = **100%**;
- **sostanzialmente raggiunto**, cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre l'80% e fino al 90%*) = **90%**;
- **parzialmente raggiunto**, cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 60% e fino all'80%*) = **75%**;
- **scarsamente raggiunto**, cioè con un notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 50% e fino al 60%*) = **50%**;
- **non raggiunto**, cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: fino al 50%*) = **0%**.

La valutazione dei risultati conseguiti sarà ottenuta dalla somma delle % di raggiungimento moltiplicate per il peso assegnato ai singoli obiettivi.

Competenze manageriali

Definizione delle competenze manageriali

Per ogni competenza manageriale individuata viene indicato, in una coerenza di sistema, il livello atteso per la specifica posizione ricoperta, secondo la logica seguente:

- livello atteso 5 : competenza attesa **di riferimento** a livello d'Ateneo;
- livello atteso 4 : competenza attesa **di ottimo livello**; con conoscenze teoriche approfondite, sicurezza nella gestione e capacità di far fronte a situazioni nuove ed impreviste;
- livello atteso 3 : competenza attesa **di buon livello**; con conoscenze teoriche e di problematiche correlate pluriennale;
- livello atteso 2 : competenza attesa **di livello intermedio**; con conoscenze teoriche e di problematiche correlate;
- livello atteso 1 : competenza attesa **di livello base**; con conoscenze teoriche elementari e capacità pratiche essenziali.

Valutazione delle competenze manageriali

La valutazione delle competenze manageriali si focalizza sullo scarto fra il livello espresso con i propri comportamenti dal valutato e quello atteso per la posizione ricoperta; il punteggio assegnato per ogni competenza dipende perciò dal grado di rispondenza al livello richiesto di competenza manageriale.

La valutazione delle singole competenze manageriali è effettuata in base allo scarto tra livello atteso e livello agito, secondo la scala seguente:

- **scostamento nullo** rispetto a quello atteso (piena corrispondenza) = **100%**;
- **scostamento parziale** rispetto a quello atteso (scarto di 1 livello) = **80%**;
- **scostamento significativo** rispetto a quello atteso (scarto di 2 livelli) = **50%**;
- **scostamento molto significativo** rispetto a quello atteso (scarto \geq 3 livelli) = **0%**;

La valutazione delle competenze manageriali è ottenuta dalla media delle valutazioni delle singole competenze. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad una competenza, la valutazione di quella competenza non viene considerata nel calcolo della media.

Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano alla coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale:** comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente:** comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **80%**;
- **coerenza sporadica:** comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza:** comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non viene considerata nel calcolo della media.

Valutazione complessiva

Il **risultato finale** è pari alla **media ponderata** dei risultati conseguiti nelle tre dimensioni considerate.

Viene escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.

Personale di terzo livello

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a) **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuale assegnati** (peso = **40%**);
- b) **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **60%**).

Obiettivi

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi assegnati dai responsabili diretti (Direttore generale, dirigenti o responsabili accademici) possono essere obiettivi contenuti nel Piano delle performance o possono riferirsi ad altri risultati attesi.

La definizione dell'obiettivo consiste nel:

- i. descrivere l'obiettivo;
- ii. descrivere le azioni da mettere in atto;
- iii. individuare l'indicatore di prestazione;
- iv. individuare il target di riferimento per determinare il pieno raggiungimento dell'obiettivo;
- v. indicare il peso di ciascun obiettivo in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi

Per ogni singolo obiettivo assegnato all'inizio del periodo, viene effettuata a fine periodo una valutazione del risultato effettivamente conseguito.

Il risultato è calcolato in base alla percentuale del risultato conseguito rispetto al target fissato all'inizio del periodo:

- **totalmente raggiunto**, cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 90%*) = **100%**;
- **sostanzialmente raggiunto**, cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre l'80% e fino al 90%*) = **90%**;
- **parzialmente raggiunto**, cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 60% e fino all'80%*) = **75%**;
- **scarsamente raggiunto**, cioè con un notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 50% e fino al 60%*) = **50%**;
- **non raggiunto**, cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: fino al 50%*) = **0%**.

La valutazione dei risultati conseguiti sarà ottenuta dalla somma delle % di raggiungimento moltiplicate per il peso assegnato ai singoli obiettivi.

Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano alla coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale**: comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente**: comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **80%**;
- **coerenza sporadica**: comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza**: comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non viene considerata nel calcolo della media.

Valutazione complessiva

Il **risultato finale** è pari alla **media ponderata** dei risultati conseguiti nelle due dimensioni considerate.

Viene escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.

Personale con incarico di funzione specialistica

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a) **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuale assegnati** (peso = **40%**);
- b) **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **60%**).

Obiettivi

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi assegnati dai responsabili diretti (Direttore generale, dirigenti o responsabili accademici) possono essere obiettivi contenuti nel Piano delle performance o possono riferirsi ad altri risultati attesi.

La definizione dell'obiettivo consiste nel:

- i. descrivere l'obiettivo;
- ii. descrivere le azioni da mettere in atto;
- iii. individuare l'indicatore di prestazione;
- iv. individuare il target di riferimento per determinare il pieno raggiungimento dell'obiettivo;
- v. indicare il peso di ciascun obiettivo in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi

Per ogni singolo obiettivo assegnato all'inizio del periodo, viene effettuata a fine periodo una valutazione del risultato effettivamente conseguito.

Il risultato è calcolato in base alla percentuale del risultato conseguito rispetto al target fissato all'inizio del periodo:

- **totalmente raggiunto**, cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 90%*) = **100%**;
- **sostanzialmente raggiunto**, cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 80% e fino al 90%*) = **90%**;
- **parzialmente raggiunto**, cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 60% e fino all'80%*) = **75%**;
- **scarsamente raggiunto**, cioè con un notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 50% e fino al 60%*) = **50%**;
- **non raggiunto**, cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: fino al 50%*) = **0%**.

La valutazione dei risultati conseguiti sarà ottenuta dalla somma delle % di raggiungimento moltiplicate per il peso assegnato ai singoli obiettivi.

Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano alla coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale**: comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente**: comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **80%**;
- **coerenza sporadica**: comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza**: comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non viene considerata nel calcolo della media.

Valutazione complessiva

Il risultato finale è pari alla **media ponderata** dei risultati conseguiti nelle due dimensioni considerate.

Viene escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.

Personale senza incarichi

La valutazione interessa la seguente dimensione:

- a) **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **100%**)

Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano alla coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale:** comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente:** comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **90%**;
- **coerenza parziale:** comportamenti manifestati abbastanza coerenti con il valore organizzativo = **75%**;
- **coerenza sporadica:** comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza:** comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non viene considerata nel calcolo della media.

Valutazione complessiva

Il **risultato finale** è pari al risultato conseguito nella dimensione considerata.

Viene escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.