



Piano di attuazione e linee Guida sulla gestione, valutazione e misurazione della performance organizzativa ed individuale ai fini dell'attribuzione della premialità annuale

(CdA 19/06/2024)



Premessa

La *performance* è il contributo che un soggetto (sistema, organizzazione, struttura organizzativa, team, singolo) apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione di appartenenza. In termini più immediati, essa è il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività tesa principalmente al soddisfacimento dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Sono da considerare elementi di definizione della performance *il risultato*, ex ante come obiettivo ed ex post come esito, *il soggetto* cui tale risultato è riconducibile e *l'attività* che viene svolta dal soggetto per raggiungere il risultato.

L'insieme di questi elementi consente di distinguere tra:

- *performance organizzativa* (dell'amministrazione considerata nel suo complesso o in riferimento ad una struttura organizzativa);
- *performance individuale* (di un singolo soggetto).

La *misurazione della performance* è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite *indicatori*, dei risultati ottenuti.

La *valutazione della performance* è il processo comparativo di raffronto tra il valore che gli indicatori, definiti in fase di misurazione, hanno assunto e il valore obiettivo che era stato definito.

Strettamente correlato alla valutazione della performance è il *monitoraggio*, inteso come controllo in itinere dell'azione dell'amministrazione, ma anche come intervento correttivo per il miglioramento continuo.

In tale contesto il ciclo virtuoso della *gestione della performance* tende, dunque, ad un'organizzazione del lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio e ai fini dell'attribuzione della premialità.

Fasi del ciclo di gestione della performance

Il *ciclo di gestione della performance* è il processo annuale che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance, declinato con riferimento all'ambito operativo ed individuale.

Si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere nell'anno con specifica dei rispettivi indicatori e target (entro febbraio/marzo);
- monitoraggio dell'attività operativa in corso d'anno (giugno/luglio) mediante utilizzo di scheda nominativa (All.1) e attivazione di eventuali interventi correttivi volti al miglioramento delle attività;
- misurazione e valutazione della performance raggiunta al 31 dicembre, mediante utilizzo di schede nominative con specifica, per singolo Valutato, di più fattori come:
 - la percentuale di realizzazione degli obiettivi assegnati (sono esclusi da tale fattore i dipendenti senza incarico di responsabilità);
 - le caratteristiche comportamentali;



- le competenze trasversali;
- il contributo apportato alla performance organizzativa.

Le schede di valutazione sono distinte per tipologia di *soggetto valutato* ovvero Direttore Amministrativo (All.2), Dirigente/Responsabile di Area (All.3), Dipendente con incarico di responsabilità (All.4) e Dipendente senza incarico di responsabilità (All.5);

- applicazione del sistema premiante, secondo criteri di valorizzazione del merito in funzione del risultato ottenuto dal Valutato, del suo livello di appartenenza nonché dell'incarico ricoperto.

Attori del ciclo della gestione della performance

L'organizzazione amministrativa dell'Ateneo, diretta dal *Direttore Amministrativo*, si articola in Aree, ad esse afferiscono uno o più uffici.

I *Dirigenti* responsabili di Area o i *Responsabili di Area* sono gli attori principali del ciclo di gestione della performance in quanto è loro responsabilità proporre al Direttore Amministrativo gli obiettivi da assegnare ai dipendenti degli uffici afferenti alla propria Area, possibilmente in linea con gli obiettivi strategici. E', inoltre, loro responsabilità misurare e monitorare le performance individuali dei collaboratori, gestire il feedback intermedio degli obiettivi per poi sottoporre il proprio feedback finale al Direttore Amministrativo che, a sua volta, sarà valutato dal *Presidente del Consiglio di Amministrazione*.

E' a cura dei *Responsabili degli uffici*, invece, la proposta di valutazione dei propri collaboratori senza incarico di responsabilità.

Tutti i dipendenti sono, pertanto, coinvolti nella realizzazione degli obiettivi qualitativi e quantitativi che determinano la performance individuale e dell'Area di appartenenza, tutti hanno un ruolo proattivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro ed impegno.

Il feedback finale degli obiettivi dei Dirigenti/Responsabili di Area sarà, quindi, il risultato delle seguenti tre componenti:

- analisi della performance degli uffici afferenti alla propria Area;
- valutazione finale del raggiungimento degli obiettivi individuali;
- valutazione del comportamento e della capacità di valutare i propri collaboratori differenziandone i giudizi nelle schede nominative.

Fattori di valutazione e loro pesi nella fase di misurazione della performance

Il peso attribuito ai vari fattori che concorrono alla valutazione della performance si differenzia come segue:

- Direttore Amministrativo:
 - 40% per la performance individuale;
 - 60% per la performance organizzativa ovvero per il contributo assicurato agli obiettivi generali strategici dell'amministrazione;
- Dirigenti/Responsabili di Area:
 - 40% per gli obiettivi specifici e di miglioramento continuo;
 - 50% per i comportamenti professionali;
 - 10% per il contributo alla performance organizzativa;
- Dipendente con incarico di responsabilità:
 - 40% per gli obiettivi specifici e di miglioramento continuo;
 - 20% per i comportamenti professionali;
 - 30% per le competenze trasversali;
 - 10% per il contributo alla performance organizzativa;
- Dipendente senza incarico di responsabilità:



- 40% per i comportamenti professionali;
- 50% per le competenze trasversali;
- 10% per il contributo alla performance organizzativa.

Metodologia per la valutazione degli obiettivi

In fase di pianificazione per ogni obiettivo assegnato vengono definiti un peso ed un livello di raggiungimento atteso, secondo la seguente scala:

- livello medio (≤ 50) al di sotto del quale l'obiettivo non si considera raggiunto;
- livello target (100) per l'obiettivo pienamente raggiunto.

Ad ogni livello di raggiungimento è associato il seguente punteggio:

- conseguito 100;
- parzialmente conseguito 75;
- non conseguito 50.

La media pesata dei punteggi ottenuti per i singoli obiettivi oggetto di valutazione costituisce il risultato complessivo del fattore in esame.

Metodologia per la valutazione delle competenze professionali e delle competenze trasversali

La valutazione dei comportamenti professionali e delle competenze trasversali è uno dei fattori previsti per la misurazione della valutazione dei Dirigenti e dei dipendenti tutti.

Tale valutazione viene effettuata considerando il livello target corrispondente a comportamenti adeguati ed in linea con quelli attesi, associando i seguenti punteggi:

- conformi 100;
- non conformi 50.

La media pesata dei punteggi ottenuti per i singoli fattori oggetto di valutazione costituisce il risultato complessivo della valutazione in base al quale la valutazione sarà così classificata:

- valutazione negativa ≤ 50 ;
- valutazione media da 51 a 75;
- valutazione soddisfacente da 76 a 89;
- valutazione più che soddisfacente da 90 a 100.

Modalità di applicazione della premialità

Annualmente, in base al budget disponibile da destinare alla premialità, verrà quantificato un *premio massimo* per livello di appartenenza ed incarico ricoperto dal Valutato nell'ambito dell'organizzazione amministrativa.

Di conseguenza, ultimate le valutazioni nominative, in base al risultato conseguito dal Valutato nella corrispondente scheda, la premialità sarà così distribuita:

- valutazione con punteggio ≤ 50 0% del premio massimo;
- valutazione con punteggio da 51 a 75 50% del premio massimo;
- valutazione con punteggio da 76 a 89 80% del premio massimo;
- valutazione con punteggio da 90 a 100 100% del premio massimo.

NOME:

SCHEDA MONITORAGGIO INTERMEDIO

All.1)

COGNOME:

AREA/UFFICIO DI AFFERENZA:

data monitoraggio _____

Obiettivi specifici individuali	Peso dei singoli indicatori/obiettivi A	Risultato Parziale (se misurabile)	sono state incontrate difficoltà nel perseguimento dell'obiettivo (a seguito di analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati parziali)	se sono state riscontrate difficoltà, sono stati posti in essere interventi correttivi	in caso di interventi correttivi, sono state date precise indicazioni agli Uffici/personale
	80,00%		SI NO	SI NO	SI NO
	20,00%		SI NO	SI NO	SI NO
			SI NO	SI NO	SI NO
			SI NO	SI NO	SI NO

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

ANNO _____

NOME:
COGNOME:

AII.2)

Fattore di valutazione	Peso attribuito al fattore C	Punteggio massimo attribuibile in caso di conseguimento di tutti gli indicatori/obiettivi	Peso dei singoli indicatori/obiettivi A	Livello di prestazione raggiunto non conseguito/parzialmente conseguito/conseguito	Livello prestazione raggiunta B	Punteggio pesato (A*B)*C	Punteggio attribuito media pesata dei punteggi ottenuti $\Sigma[(A*B)*C]$
Performance Individuale: Obiettivi specifici individuali assegnati a partire dagli obiettivi generali strategici dell'amministrazione	40%	40			B		0
Obiettivo n.1			50 %				
Obiettivo n. 2			50%				

punteggi:
non conseguito = 50
parzialmente conseguito = 75
conseguito = 100

Fattore di valutazione	Peso attribuito al fattore C	Punteggio massimo attribuibile in caso di conseguimento di tutti gli indicatori/obiettivi	Peso dei singoli indicatori/obiettivi A	Livello di prestazione raggiunto non conseguito/parzialmente conseguito/conseguito	Livello prestazione raggiunta B	Punteggio pesato (A*B)*C	Punteggio attribuito media pesata dei punteggi ottenuti $\sum [(A*B)^*C]$
Performance organizzativa: Contributo assicurato dal D.G. agli obiettivi generali strategici dell'amministrazione	60%	60	A		B		0
Obiettivo n.1			50 %				
Obiettivo n. 2			50%				

punteggi:
non conseguito = 50
parzialmente conseguito = 75
conseguito = 100

TOTALE		0
Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del Valutatore):		
Eventuali osservazioni del Valutato:		
Il Valutatore: Il Presidente del CdA	_____	_____ data
Il Valutato: Il Direttore Amministrativo	_____	_____ data

ANNO _____

NOME: _____

COGNOME: _____

AREA _____

Fattore di valutazione	Peso attribuito al fattore C	Punteggio massimo attribuibile in caso di conseguimento di tutti gli obiettivi	Peso dei singoli indicatori/obiettivi A	non conseguito	parzialmente conseguito	conseguito	Livello prestazione raggiunta B	punteggio pesato (A*B)*C	Punteggio attribuito media pesata dei punteggi ottenuti $\Sigma(A*B)*C$
Obiettivi specifici e di miglioramento continuo									
(inserire)			80%				0	0	0
(inserire)			20%				0	0	0
(inserire)							0	0	0
(inserire)							0	0	0
(inserire)							0	0	0
(inserire)							0	0	0
(inserire)							0	0	0

punteggio:
 non conseguito = 50;
 parzialmente conseguito = 75;
 conseguito ovvero target = 100

NOME:
COGNOME:

SCHEDA di VALUTAZIONE
DIRIGENTI

ANNO _____

AREA:

Fattore di valutazione	Peso attribuito al fattore	Punteggio massimo attribuibile	Peso della singola area	non conforme	conforme	Risultato conseguito e livello prestazione raggiunta B	punteggio pesato (A*B)	Punteggio attribuito media pesata dei punteggi ottenuti $\sum(A*B)*C$
Comportamenti professionali	50%	50						0
Affidabilità, puntualità e precisione (rispetto impegni e scadenze; prestazioni realizzate con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richiesta)			30,00%			0	0	
problem solving e gestione dell'organizzazione (risoluzione tempestiva situazioni impreviste e/o critiche anche relative a processi lavorativi interconnessi o a problemi organizzativi, visione unitaria e prospettica e ricerca soluzioni innovative e di miglioramento dei processi lavorativi, attenzione alle esigenze degli utenti interni o esterni e all'organizzazione della Divisione e degli Uffici afferenti, per creare un clima interno positivo, attenzione alla crescita professionale dei collaboratori, che indirizza e motiva)			50,00%			0	0	
programmazione e controllo (pianificazione del proprio lavoro e quello degli eventuali collaboratori in relazione agli obiettivi da raggiungere, verifica degli scostamenti tra obiettivi e risultati effettivi con interventi correttivi, efficace valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una differenziazione dei giudizi)			20,00%			0	0	

punteggi:
non conforme = 50
conforme ovvero target = 100

Fattore di valutazione	Peso attribuito al fattore C	Punteggio massimo attribuibile	Contributo alla performance organizzativa B	Punteggio attribuito B*C
Contributo assicurato dai risultati del Direttore Amministrativo (performance organizzativa)	10% della valutazione complessiva del DA	10		
TOTALE				0,00
Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore):				
Eventuali osservazioni del valutato:				
Il Valutatore:		_____ data _____		
Il Direttore Amministrativo		_____ data _____		
Il valutato:		_____ data _____		

Risultato complessivo della valutazione:
 valutazione negativa = 50
 valutazione media da 51 e 75
 valutazione soddisfacente da 76 e 89
 valutazione più che soddisfacente tra 90 e 100

SCHEDA DI VALUTAZIONE
Dipendente con incarico di responsabilità

All.4)

NOME:
COGNOME:
UFFICIO:

ANNO _____

Fattore di valutazione	Peso attribuito al fattore C	Punteggio massimo attribuibile in caso di conseguimento di tutti gli obiettivi	Peso dei singoli indicatori/obiettivi A	non conseguito	parzialmente conseguito	conseguito	Livello prestazione raggiunta B	punteggio pesato (A*B)*C	Punteggio attribuito media pesata dei punteggi ottenuti $\sum(A*B)*C$
Obiettivi indicatori specifici individuali	40%	40						0	0
obiettivo di miglioramento continuo (performance organizzativa)			80%				0	0	
obiettivo specifico (performance individuale)			20%				0	0	

punteggio
non conseguito = 50;
parzialmente conseguito = 75;
conseguito ovvero target = 100

SCHEDA DI VALUTAZIONE

Dipendente con incarico di responsabilità

ANNO _____

NOME:
COGNOME:

UFFICIO

Fattore di valutazione	Peso attribuito al fattore C	Punteggio massimo attribuibile	Peso della singola area A	non conforme	conforme	Risultato conseguito e livello prestazione raggiunta B	punteggio pesato (A*B)	Punteggio attribuito media pesata dei punteggi ottenuti $\Sigma(A*B)*C$
	20%	20						0
Comportamenti professionali conoscenze tecnico-professionali (conoscenze tali da diventare punto di riferimento per la struttura di appartenenza e per le altre, cura del proprio aggiornamento professionale, apertura alle proposte dei collaboratori)			20,00%			0	0	
affidabilità, puntualità e precisione (rispetto impegni e scadenze; prestazioni realizzate con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste, conoscenza e diffusione normative e procedure, verifica scostamenti tra obiettivi e risultati con interventi correttivi)			30,00%			0	0	
problem solving e gestione della struttura (risoluzione tempestiva situazioni impreviste e/o critiche anche relative a processi lavorativi interconnessi o a problemi organizzativi, visione unitaria e prospettica e ricerca soluzioni innovative e di miglioramento dei processi lavorativi, attenzione alla crescita professionale dei collaboratori, che indirizza e motiva)			30,00%			0	0	
orientamento all'utente interno o all'utente esterno (relazioni positive con i collaboratori con cui condivide informazioni utili allo svolgimento dell'attività lavorativa, attenzione alle esigenze degli utenti interni o esterni)			20,00%			0	0	

punteggi:
non conforme = 50
conforme = 100

SCHEDA DI VALUTAZIONE
Dipendente con incarico di responsabilità

ANNO _____

NOME:
COGNOME:

UFFICIO

Fattore di valutazione	Peso attribuito al fattore	Punteggio massimo attribuibile in caso di eccellenza in tutte le aree	Peso della singola area	no	si	Risultato conseguito e livello prestazione raggiunta B	punteggio pesato (A*B)	Punteggio attribuito media pesata dei punteggi ottenuti $\Sigma(A*B)*C$
competenze trasversali	30%	30						0
capire il contesto (consapevolezza del contesto, soluzione dei problemi, consapevolezza digitale, orientamento all'apprendimento)								

interagire con il contesto (comunicazione, collaborazione, orientamento al servizio, gestione delle emozioni)			25,00%			0	0	

interagire con il contesto (comunicazione, collaborazione, orientamento al servizio, gestione delle emozioni)			40,00%			0	0	

realizzare il valore pubblico (affidabilità, accuratezza, iniziativa, orientamento al risultato)			25,00%			0	0	

gestire le risorse pubbliche (gestione dei processi, guida del gruppo, sviluppo dei collaboratori, ottimizzazione delle risorse)			10,00%			0	0	

punteggi:
non conforme = 50
conforme = 100

Fattore di valutazione	Peso attribuito al fattore C	Punteggio massimo attribuibile	Contributo alla performance organizzativa B	Punteggio attribuito B*C
Contributo assicurato ai risultati del Direttore Amministrativo (performance organizzativa)	10% della valutazione complessiva del DA	10		
TOTALE				0,00
Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore):				
Eventuali osservazioni del valutato:				
Il valutatore: Il Dirigente		_____	data	_____
Il valutato:		_____	data	_____

Risultato complessivo della valutazione:

valutazione negativa = 50

valutazione media da 51 e 75

valutazione soddisfacente da 76 e 89

valutazione più che soddisfacente tra 90 e 100

NOME:
COGNOME:

SCHEDA di VALUTAZIONE
Dipendente senza incarico di responsabilità

All.5)

ANNO _____

STRUTTURA DI AFFERENZA:

Fattore di valutazione	Peso attribuito al fattore	Punteggio massimo attribuibile in caso di eccellenza in tutte le aree	Peso della singola area	non conforme	conforme	Risultato conseguito e livello prestazione raggiunta B	punteggio pesato (A*B)	Punteggio attribuito media pesata dei punteggi ottenuti $\Sigma(A*B)*C$
	C	40	A					0
Componenti professionali	40%	40				0	0	0
conoscenze tecnico-professionali (conoscenze adeguate alle mansioni del profilo di competenza e condivisione con i colleghi)								
puntualità e precisione della prestazione (rispetto impegni e scadenze, conoscenza procedure e normative di competenza)			20,00%			0	0	0
problem solving (risoluzione tempestiva eventuali problematiche e criticità)			10,00%			0	0	0
orientamento all'utente esterno o al cliente interno (flessibilità e spirito di gruppo, propensione alla comprensione e risoluzione delle esigenze rappresentate dall'utenza)			50,00%			0	0	0

punteggi:
non conforme = 50
conforme = 100

NOME:
COGNOME:

SCHEDA di VALUTAZIONE

ANNO _____

Dipendente senza incarico di responsabilità

STRUTTURA DI AFFERENZA:

Fattore di valutazione	Peso attribuito al fattore C	Punteggio massimo attribuibile in caso di eccellenza in tutte le aree	Peso della singola area A	no	si	Risultato conseguito e livello prestazione raggiunta B	punteggio pesato (A*B)	Punteggio attribuito media pesata dei punteggi ottenuti $\Sigma(A*B)*C$
competenze trasversali	50%	50				0	0	0
capire il contesto (consapevolezza del contesto, orientamento all'apprendimento, consapevolezza digitale)			30,00%					
interagire con il contesto (comunicazione, collaborazione, orientamento al servizio, gestione delle emozioni)			40,00%					
realizzare il valore pubblico (affidabilità, accuratezza, iniziativa, orientamento al risultato)			30,00%					

punteggi:
non conforme = 50
conforme = 100

Fattore di valutazione	Peso attribuito al fattore C	Punteggio massimo attribuibile	Contributo alla performance organizzativa B	Punteggio attribuito B*C
Contributo assicurato dai risultati del Direttore Amministrativo (performance organizzativa)	10% della valutazione complessiva del DA	10		
TOTALE				0,00
Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore):				
Eventuali osservazioni del valutato:				
Il Valutatore:		_____ data _____		
Il Responsabile dell'ufficio		_____ data _____		
Il valutato:		_____ data _____		

Risultato complessivo della valutazione:
 valutazione negativa = 50
 valutazione media da 51 e 75
 valutazione soddisfacente da 76 e 89
 valutazione più che soddisfacente tra 90 e 100