



CRITERI PER L'ASSEGNAZIONE DEL TRATTAMENTO ACCESSORIO COLLEGATO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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, tecnico e amministrativo e a cui assegna valenza positiva di sostegno ai processi di miglioramento 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 di misurazione e valutazione della performance individuale si basa sui seguenti principi:

- metodologia coerente con la finalità della valutazione;
- elementi di valutazione e relativi pesi differenziati per ruolo;
- responsabilità diffusa della valutazione;
- partecipazione attiva del personale nel doppio ruolo di valutati e valutatori al processo di valutazione top-down e bottom-up;
- trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati del processo.

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) obiettivi assegnati e risultati conseguiti;
gli obiettivi assegnati devono riguardare il miglioramento di indicatori di efficienza o di efficacia, quale ad esempio il miglioramento di un processo consolidato o la realizzazione di progetti di sviluppo; ove consentito dalla tipologia e dimensione dell'unità organizzativa, è opportuna l'assegnazione di obiettivi comuni, in modo da incentivare lo scambio di informazioni, la collaborazione e l'omogeneità operativa fra i diversi settori;
gli obiettivi assegnati devono essere:
 - significativi (non marginali);
 - corrispondenti a funzioni effettive assegnate al valutato;
 - dotati di indicatori e target adeguati a misurarne il conseguimento;
 - con descrizione di indicatori chiaramente comprensibile e target, basato su valori storici, sfidante;
 - assegnati a seguito di condivisione di indicatori e target fra valutatore e valutato.
- b) competenze manageriali richieste dal ruolo e valutazione della coerenza dei comportamenti della persona assegnata a quel ruolo. I comportamenti valutati devono essere concreti e osservati, esemplificati con la rilevazione di episodi reali di cui il valutato sia stato un effettivo protagonista; l'osservazione dei comportamenti consente di valutare l'efficacia con cui la persona ha svolto il ruolo assegnatoli;
- c) valori organizzativi e valutazione della coerenza dei comportamenti della persona rispetto a detti valori; I comportamenti valutati devono essere concreti e osservati, esemplificati con la rilevazione di episodi reali di cui il valutato sia stato un effettivo protagonista; l'osservazione dei comportamenti consente di valutare il rispetto e l'adattamento ai 'valori aziendali' dei singoli dipendenti;
- d) valutazione bottom-up: la valutazione è effettuata in forma anonima dai diretti collaboratori ed è esclusa nel caso il responsabile abbia meno di tre collaboratori. I risultati sono resi noti esclusivamente in forma aggregata.

8. Misurazione e valutazione della performance individuale (Dirigenti e PTA)

La valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale tecnico e amministrativo con responsabilità o funzione specialistica si differenzia per livello/funzione ed è descritta nei successivi paragrafi.

8.1 Personale dirigente (responsabilità di primo livello)

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a. **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati** (peso = **50%**), di cui:
 - a.1 Partecipazione a iniziative di formazione per un monte ore non inferiore a 40 ore annuali, prioritariamente su temi della *leadership*, sulle capacità manageriali e sulle *soft skills* (peso: 15%);
 - a.2 Definizione e assegnazione ai propri collaboratori di piani formativi individuali (40 ore/anno) sui temi della formazione obbligatoria, *soft skills*, competenze necessarie per l'attuazione del PNRR, coerentemente con quanto previsto nella specifica Sezione del PIAO (peso: 15%);
 - a.3 Rispetto dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni (Attuazione dell'art. 4-bis del D.L. 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla Legge 21 aprile 2023, n. 41) (peso 60%), solo per il dirigente responsabile dei pagamenti;
 - a.4 Ulteriori obiettivi (peso 10% per il dirigente responsabile dei pagamenti, peso 70% per gli altri dirigenti)
- b. **coerenza comportamenti rispetto alle competenze manageriali attese** (peso = **25%**);
- c. **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **15%**)
- d. **valutazione bottom-up** (peso = **10%**).

Nel caso non fosse raggiunto il numero minimo di tre valutazioni necessarie per garantire l'anonimato dei valutatori, il criterio della valutazione bottom-up non è considerato e la valutazione complessiva è calcolata sulla base delle restanti dimensioni, riproporzionando i relativi pesi in misura corrispondente.

8.1.1. Obiettivi

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi vengono definiti e assegnati dal Direttore Generale e possono riguardare obiettivi contenuti nella Sottosezione Performance del PIAO oppure 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 la base di partenza (*baseline*) ed il target di riferimento per determinare il grado di 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 dell'anno, è effettuata a fine periodo una valutazione del risultato conseguito. Essa consiste nell'attribuire un punteggio graduato in cinque scaglioni in funzione di altrettanti *range* delle percentuali di raggiungimento del target previsto inizialmente, che consente di definire l'obiettivo raggiunto totalmente, sostanzialmente, parzialmente, scarsamente oppure non raggiunto, come segue:

5	totalmente raggiunto , cioè con scostamento <u>nullo o trascurabile</u> rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 90%</i>) = 100% ;
4	sostanzialmente raggiunto , cioè con un <u>minimo</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre l'80% e fino al 90%</i>) = 90% ;
3	parzialmente raggiunto , cioè con un <u>discreto</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 60% e fino all'80%</i>) = 75% ;
2	scarsamente raggiunto , cioè con un <u>notevole</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 50% e fino al 60%</i>) = 50% ;
1	non raggiunto , cioè con un <u>totale</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>fino al 50%</i>) = 0% .

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità ON/OFF: in tal caso, il grado di raggiungimento dell'obiettivo è calcolato pari al 100% nel caso di ON e pari allo 0% in caso di OFF.

La valutazione dei risultati conseguiti è ottenuta dalla somma dei punteggi percentuali ottenuti moltiplicati per il peso assegnato ai singoli obiettivi individuali.

8.1.2. Competenze manageriali

Definizione delle competenze manageriali

Per ogni competenza manageriale individuata è indicato, in una coerenza di sistema, il livello atteso per la specifica posizione ricoperta, secondo una scala a 5 livelli, dove il grado di conoscenze teoriche e di capacità pratiche è così descritto:

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

Il livello atteso per i dirigenti (I livello) è pari a 4.

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.

Nell'ottica del miglioramento continuo, in concomitanza di tale valutazione, il valutatore è chiamato a fornire al valutato eventuali indicazioni per la crescita e lo sviluppo delle competenze considerate.

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 è considerata nel calcolo della media.

8.1.3. 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 è considerata nel calcolo della media.

8.1.4. Valutazione bottom-up: la valutazione da parte dei diretti collaboratori

I comportamenti dei dirigenti che i diretti collaboratori sono tenuti ad osservare e a valutare sono quelli che riguardano l'equità e la capacità di promuovere la crescita professionale dei propri collaboratori nello svolgimento dei propri compiti e funzioni istituzionali. Gli *item* da prendere in esame sono i seguenti:

Il mio dirigente:

- agisce con equità
- gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti
- è una persona competente e di valore
- mostra passione ed entusiasmo in ciò che fa, dimostra costantemente in prima persona il suo coinvolgimento
- è capace di farsi valere pur nel rispetto del diritto degli altri
- è capace di comprendere lo stato d'animo, i comportamenti e le emozioni altrui, ovvero di "mettersi nei panni dell'altro"
- è in grado di promuovere uno spirito di squadra più aperto e collaborativo.
- mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi
- riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro
- è sensibile ai miei bisogni personali
- riconosce quando svolgo bene il mio lavoro
- mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte

La scala di valutazione (1-4) è la seguente:

- 4 Comportamento esibito **sistematicamente**
- 3 Comportamento esibito **spesso**
- 2 Comportamento esibito **qualche volta**
- 1 Comportamento esibito **mai**
- 0 Non so

La valutazione bottom-up complessiva dei comportamenti dei dirigenti è ottenuta dalla media delle valutazioni sui singoli aspetti esaminati. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili a uno specifico aspetto tra quelli elencati, la relativa valutazione (risposta = Non so) non è considerata nel calcolo della media.

8.1.5. Valutazione complessiva ed erogazione della retribuzione di risultato

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

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della retribuzione di risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la retribuzione di risultato è graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range valutazione	quota % retribuzione di risultato
Ottimo	$punteggio \geq 95\%$	100%
Molto Buono	$90\% \leq punteggio < 95\%$	95%
Buono	$85\% \leq punteggio < 90\%$	90%
Più che Discreto	$80\% \leq punteggio < 85\%$	85%
Discreto	$70\% \leq punteggio < 80\%$	80%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 70\%$	70%

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

8.2 Personale con responsabilità di secondo livello

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a. **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati** (peso = 50%), di cui:
 - a.1. Partecipazione a iniziative di formazione per un monte ore non inferiore a 40 ore annuali, prioritariamente su temi della *leadership*, sulle capacità manageriali e sulle *soft skills*, coerentemente con quanto previsto nella specifica Sezione del PIAO (peso: 15%);
 - a.2. Ulteriori obiettivi (peso 85%)
- b. **coerenza comportamenti rispetto alle competenze manageriali attese** (peso = 20%);
- c. **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = 20%);
- d. **valutazione bottom-up** (peso = 10%).

Nel caso non fosse raggiunto il numero minimo di tre valutazioni necessarie per garantire l'anonimato dei valutatori, il criterio della valutazione bottom-up non è considerato e la valutazione complessiva è calcolata sulla base delle restanti dimensioni, riproporzionando i relativi pesi in misura corrispondente.

8.2.1. Obiettivi

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi vengono definiti e assegnati dai diretti responsabili (Direttore generale, dirigenti o responsabili accademici) e possono riguardare contenuti nella Sottosezione Performance del PIAO oppure 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 la base di partenza (*baseline*) ed il target di riferimento per determinare il grado di 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 dell'anno, è effettuata a fine periodo una valutazione del risultato conseguito. Essa consiste nell'attribuire un punteggio graduato in cinque scaglioni in funzione di altrettanti *range* delle percentuali di raggiungimento del target previsto inizialmente, che consente di definire l'obiettivo raggiunto totalmente, sostanzialmente, parzialmente, scarsamente oppure non raggiunto, come segue:

5	totalmente raggiunto , cioè con scostamento <u>nullo o trascurabile</u> rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 90%</i>) = 100% ;
4	sostanzialmente raggiunto , cioè con un <u>minimo</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre l'80% e fino al 90%</i>) = 90% ;
3	parzialmente raggiunto , cioè con un <u>discreto</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 60% e fino all'80%</i>) = 75% ;
2	scarsamente raggiunto , cioè con un <u>notevole</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 50% e fino al 60%</i>) = 50% ;
1	non raggiunto , cioè con un <u>totale</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>fino al 50%</i>) = 0% .

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità ON/OFF: in tal caso, il grado di raggiungimento dell'obiettivo è calcolato pari al 100% nel caso di ON e pari allo 0% in caso di OFF.

La valutazione dei risultati conseguiti è ottenuta dalla somma dei punteggi percentuali ottenuti moltiplicati per il peso assegnato ai singoli obiettivi individuali.

8.2.2. Competenze manageriali

Definizione delle competenze manageriali

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

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

Il livello atteso per i responsabili di II livello è pari a 3.

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.

Nell'ottica del miglioramento continuo, in concomitanza di tale valutazione, il valutatore è chiamato a fornire al valutato eventuali indicazioni per la crescita e lo sviluppo delle competenze considerate.

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) = **60%**;
- **scostamento significativo** rispetto a quello atteso (scarto di 2 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 è considerata nel calcolo della media.

8.2.3. 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 è considerata nel calcolo della media.

8.2.4. Valutazione bottom-up: valutazione da parte dei collaboratori

I comportamenti dei responsabili di secondo livello che tutti i collaboratori sono tenuti ad osservare e a valutare sono quelli che riguardano l'equità e la capacità di promuovere la crescita professionale dei propri collaboratori nello svolgimento dei propri compiti e funzioni istituzionali. Gli item da prendere in esame sono i seguenti:

Il mio responsabile:

- agisce con equità
- gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti
- è una persona competente e di valore
- mostra passione ed entusiasmo in ciò che fa, dimostra costantemente in prima persona il suo coinvolgimento
- è capace di farsi valere pur nel rispetto del diritto degli altri
- è capace di comprendere lo stato d'animo, i comportamenti e le emozioni altrui, ovvero di "mettersi nei panni dell'altro"
- è in grado di promuovere uno spirito di squadra più aperto e collaborativo.
- mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi
- riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro
- è sensibile ai miei bisogni personali
- riconosce quando svolgo bene il mio lavoro
- mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte

La scala di valutazione (1-4) dei comportamenti attesi è la seguente:

- 4 Comportamento esibito **sistematicamente**
- 3 Comportamento esibito **spesso**
- 2 Comportamento esibito **qualche volta**
- 1 Comportamento esibito **mai**
- 0 Non so

La valutazione bottom-up complessiva dei comportamenti dei responsabili è ottenuta dalla media delle valutazioni sui singoli aspetti esaminati. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili a uno specifico aspetto tra quelli elencati, la relativa valutazione (risposta = Non so) non è considerata nel calcolo della media.

8.2.5. Valutazione complessiva ed erogazione della retribuzione di risultato

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



Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della retribuzione di risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la retribuzione di risultato è graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range valutazione	quota % retribuzione di risultato
Ottimo	<i>punteggio \geq 95%</i>	100%
Molto Buono	<i>90% \leq punteggio < 95%</i>	95%
Buono	<i>85% \leq punteggio < 90%</i>	90%
Più che Discreto	<i>80% \leq punteggio < 85%</i>	85%
Discreto	<i>70% \leq punteggio < 80%</i>	80%
Soglia	<i>60% \leq punteggio < 70%</i>	70%

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

8.3 Personale con responsabilità di terzo livello

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a. **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuale assegnati** (peso = **40%**), di cui:
 - a.1. Partecipazione a iniziative di formazione per un monte ore non inferiore a 40 ore annuali, prioritariamente su temi della formazione specifica prevista dal ruolo, delle *soft skills* e delle competenze necessarie per l'attuazione del PNRR, coerentemente con quanto previsto nella specifica Sezione del PIAO (peso: 15%);
 - a.2. Ulteriori obiettivi (peso 85%)
- b. **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **60%**);

8.3.1. Obiettivi

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi vengono definiti e assegnati dai diretti responsabili (Direttore generale, dirigenti o responsabili accademici, responsabili di II livello) e possono riguardare contenuti nella Sottosezione Performance del PIAO oppure 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 la base di partenza (*baseline*) ed il target di riferimento per determinare il grado di 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 dell'anno, è effettuata a fine periodo una valutazione del risultato conseguito. Essa consiste nell'attribuire un punteggio graduato in cinque scaglioni in funzione di altrettanti *range* delle percentuali di raggiungimento del target previsto inizialmente, che consente di definire l'obiettivo raggiunto totalmente, sostanzialmente, parzialmente, scarsamente oppure non raggiunto, come segue:

5	totalmente raggiunto , cioè con scostamento <u>nullo o trascurabile</u> rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 90%</i>) = 100% ;
4	sostanzialmente raggiunto , cioè con un <u>minimo</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre l'80% e fino al 90%</i>) = 90% ;
3	parzialmente raggiunto , cioè con un <u>discreto</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 60% e fino all'80%</i>) = 75% ;
2	scarsamente raggiunto , cioè con un <u>notevole</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 50% e fino al 60%</i>) = 50% ;
1	non raggiunto , cioè con un <u>totale</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>fino al 50%</i>) = 0% .

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità ON/OFF: in tal caso, il grado di raggiungimento dell'obiettivo è calcolato pari al 100% nel caso di ON e pari allo 0% in caso di OFF.

La valutazione dei risultati conseguiti è ottenuta dalla somma dei punteggi percentuali ottenuti, moltiplicati per il peso assegnato ai singoli obiettivi individuali.

8.3.2. Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano la 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 è considerata nel calcolo della media.

8.3.3. Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance

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

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della retribuzione di risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la retribuzione di risultato è graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range valutazione	quota % Retribuzione di Risultato
Ottimo	<i>punteggio</i> \geq 95%	100%
Molto Buono	$90\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 95%	95%
Buono	$85\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 90%	90%
Più che Discreto	$80\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 85%	85%
Discreto	$70\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 80%	80%
Soglia	$60\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 70%	70%

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

8.4 Personale con incarico di funzione specialistica

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a. **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuale assegnati** (peso = **40%**), di cui:
 - a.1. Partecipazione a iniziative di formazione per un monte ore non inferiore a 40 ore annuali, prioritariamente su temi della formazione specifica prevista dal ruolo, delle *soft skills* e delle competenze necessarie per l'attuazione del PNRR, coerentemente con quanto previsto nella specifica Sezione del PIAO (peso: 15%);
 - a.2. Ulteriori obiettivi (peso 85%)
- b. **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **60%**);

8.4.1 Obiettivi

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi vengono definiti e assegnati dai diretti responsabili (Direttore generale, dirigenti o responsabili accademici, responsabili di II o III livello) e possono riguardare contenuti nella Sottosezione Performance del PIAO oppure 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 la base di partenza (*baseline*) ed il target di riferimento per determinare il grado di 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 dell'anno, è effettuata a fine periodo una valutazione del risultato conseguito. Essa consiste nell'attribuire un punteggio graduato in cinque scaglioni in funzione di altrettanti *range* delle percentuali di raggiungimento del target previsto inizialmente, che consente di definire l'obiettivo raggiunto totalmente, sostanzialmente, parzialmente, scarsamente oppure non raggiunto, come segue:

5	totalmente raggiunto , cioè con scostamento <u>nullo o trascurabile</u> rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 90%</i>) = 100% ;
4	sostanzialmente raggiunto , cioè con un <u>minimo</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre l'80% e fino al 90%</i>) = 90% ;
3	parzialmente raggiunto , cioè con un <u>discreto</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 60% e fino all'80%</i>) = 75% ;
2	scarsamente raggiunto , cioè con un <u>notevole</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 50% e fino al 60%</i>) = 50% ;
1	non raggiunto , cioè con un <u>totale</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>fino al 50%</i>) = 0% .

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità ON/OFF: in tal caso, il grado di raggiungimento dell'obiettivo è calcolato pari al 100% nel caso di ON e pari allo 0% in caso di OFF.

La valutazione dei risultati conseguiti è ottenuta dalla somma dei punteggi percentuali ottenuti, moltiplicati per il peso assegnato ai singoli obiettivi individuali.

8.4.2 Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano la 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 è considerata nel calcolo della media.

8.4.3 Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance

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

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della retribuzione di risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la retribuzione di risultato è graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range di valutazione	quota % Retribuzione di Risultato
Ottimo	$punteggio \geq 95\%$	100%
Molto Buono	$90\% \leq punteggio < 95\%$	95%
Buono	$85\% \leq punteggio < 90\%$	90%
Più che Discreto	$80\% \leq punteggio < 85\%$	85%
Discreto	$70\% \leq punteggio < 80\%$	80%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 70\%$	70%

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

8.5 Personale senza incarichi

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a. **Coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = 90%)
- b. **Partecipazione a iniziative di formazione per un monte ore di 40 ore annuali**, prioritariamente su temi della formazione specifica concordata con proprio responsabile, delle *soft skills* e delle competenze necessarie per l'attuazione del PNRR (peso: 10%).

8.5.1 Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano la 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 è considerata nel calcolo della media.

8.5.2 Partecipazione alla formazione

Il dipendente propone il proprio fabbisogno formativo al suo responsabile di struttura, con il quale concorda un piano formativo individuale della durata di 40 ore annuali. La valutazione della presente dimensione è calcolata in base al rapporto tra il totale ore di formazione completate entro i termini previsti con risultati positivi (superamento del test post-formazione, ove previsto) sulle 40 previste annualmente.

8.5.3 Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance

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

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione degli incentivi economici legati alla performance è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia l'erogazione degli incentivi economici è graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range valutazione	quota % Incentivo Performance
Ottimo	$punteggio \geq 95\%$	100%
Buono	$85\% \leq punteggio < 95\%$	95%
Discreto	$75\% \leq punteggio < 85\%$	90%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 75\%$	80%

Qualora il livello della performance risulti inferiore del 60%, è escluso ogni incentivo economico per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione.