

PROSPETTIVA DI SVILUPPO E CRESCITA	Realizzare interventi diretti all'ampliamento dell'offerta quantitativa e qualitativa dei servizi ristorativi per gli studenti universitari (OB 2024 - 2026)	1. Realizzazione di investimenti, fornitura di attrezzature, eventi specifici presso il servizio ristorazione. 2. Stipula e gestione accordi per consolidare i punti di accesso al servizio ristorazione
PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI	Riorganizzazione aziendale	1. Organizzazione della struttura aziendale: Avvio revisione, monitoraggio. 2. Revisione e aggiornamento atti regolamentari

3. Il sistema di misurazione e valutazione della Performance

3.1. Il ciclo di gestione della Performance

L'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance consente di organizzare l'attività in un'ottica di miglioramento delle prestazioni e dei servizi volti all'utenza, per il raggiungimento di elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione al personale dei premi per risultati.

Con il termine **performance organizzativa** si fa riferimento all'insieme di tutte le attività, di tutti i progetti dell'Amministrazione e dei relativi risultati attesi, rappresentati in termini quantitativi con indicatori e target.

La performance organizzativa deve:

- Considerare il funzionamento, le politiche di settore, nonché i progetti strategici o di miglioramento organizzativo dell'Azienda: trattasi dell'insieme di attività finalizzate alla creazione di un output richiesto o necessario ad un utente (interno o esterno) che può coinvolgere più unità organizzative;
- Essere misurabile in modo chiaro: utilizzando un set di indicatori associati tempestivi (capaci di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori) e misurabili (in grado di essere quantificabili secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili);
- Tener conto delle risorse effettivamente a disposizione o realisticamente acquisibili: in termini di risorse umane, risorse economico-finanziarie, risorse strumentali sia per quantità che per qualità;
- Assumere come punto di riferimento ultimo gli impatti indotti sulla società (in termini di outcome) nel medio e lungo termine, al fine di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder; per generare valore pubblico sui cittadini e sugli utenti, favorendo la possibilità di generarlo anche a favore di quelli futuri, l'amministrazione deve essere efficace ed efficiente tenuto conto della quantità e della qualità delle risorse disponibili.

Con il termine **performance individuale** si indica l'insieme dei risultati raggiunti in relazione a specifici obiettivi individuali o di gruppo assegnati, nell'ambito del settore di appartenenza e la qualità del contributo (in termini di comportamento organizzativo – fattori di prestazione) al raggiungimento degli obiettivi.

3.2. Fasi, soggetti e tempi del ciclo di gestione della performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, ivi compresi i fattori

professionali – comportamentali con specifico riferimento:

- Ai dirigenti preposti alla direzione delle aree
- Al personale in posizione apicale (elevate qualificazioni, già posizioni organizzative);
- al resto del personale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del D. Lgs. 150/2009 e in base alle indicazioni metodologiche dell'Organismo Indipendente di Valutazione Unico della Regione del Veneto e degli enti regionali, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema.

Il Sistema improntato ai criteri della partecipazione e della trasparenza, si compone delle seguenti fasi:

1. Definizione obiettivi strategici e assegnazione obiettivi individuali;
2. Monitoraggio e verifiche intermedie;
3. Valutazione finale

1. L'individuazione degli obiettivi strategici è definita con l'approvazione delle linee guida di mandato: bilancio di previsione e programmazione annuale delle attività.

Nel corso del terzo quadrimestre dell'anno precedente a quello di riferimento, l'Organo d'indirizzo politico definisce le priorità e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie da effettuarsi in sede di bilancio di previsione avvalendosi del contributo tecnico, delle analisi e proposte effettuate dal Direttore.

Entro il 31 gennaio di ogni anno l'Organo d'indirizzo politico definisce il PIAO recante al suo interno la sezione dedicata alla Performance, documento programmatico triennale, in collaborazione con il Direttore dell'azienda, dove sono individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici dell'Amministrazione per il triennio di riferimento, corredato dai relativi indicatori e target di risultato.

Dall'anno 2019 i suddetti obiettivi strategici, in una logica di programmazione partecipata e unitaria, sono preliminarmente condivisi fra i tre ESU del Veneto e sottoposti, unitariamente, al vaglio della Direzione regionale di riferimento, identificata nell'Area Capitale Umano e cultura – Direzione Istruzione e formazione.

Il "Piano della Performance", adottato dall'Organo d'indirizzo politico, viene quindi trasmesso all'OIV Unico di Regione Veneto che annualmente verifica il rispetto della metodologia di valutazione, la coerenza, la significatività degli obiettivi individuati e la loro misurabilità, ai fini della sua validazione, per essere successivamente pubblicato sul sito internet.

Il Direttore, coadiuvato dai Responsabili delle Macrofunzioni, coinvolti nel ciclo di gestione della performance, ad inizio anno illustrano al personale, in appositi incontri, gli obiettivi previsti dagli strumenti di programmazione e riportati nella scheda di valutazione, la quale deve essere sottoscritta dal dipendente, in modo da fornire completa trasparenza alla procedura.

2. Monitoraggio e verifiche intermedie

Il periodo marzo-dicembre è tendenzialmente dedicato alla realizzazione delle fasi previste dai singoli obiettivi di performance organizzativa e individuale.

Dopo il primo semestre ed entro il mese di settembre, in concomitanza con il processo di controllo degli equilibri finanziari, è prevista una fase intermedia di verifica, con il coinvolgimento dell'OIV, sullo stato di attuazione degli obiettivi. In tale fase il Direttore, coadiuvato dalle Elevate Qualificazioni (già Posizioni Organizzative), esprime una valutazione sintetica sul raggiungimento degli obiettivi e sugli aspetti professionali e comportamentali dei dipendenti valutati. Si rende così possibile evidenziare eventuali disallineamenti in negativo delle prestazioni attese al fine di porre in essere interventi correttivi per il pieno raggiungimento degli obiettivi. Durante tutto il ciclo della performance, ove il responsabile rilevi un andamento negativo della prestazione professionale di qualche dipendente, sono possibili colloqui intermedi per consentire agli interessati di correggere il proprio comportamento e trovare nuove motivazioni. Inoltre è possibile apportare modifiche ed integrazioni agli obiettivi assegnati e ai relativi indicatori, tenendo conto di eventuali mutate condizioni o priorità che nel frattempo fossero eventualmente emerse.

Nel mese di febbraio dell'anno successivo viene redatta la Relazione generale sull'attività amministrativa e sulla gestione dell'anno precedente e vengono rilevati i risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato.

Tendenzialmente nei mesi di marzo-aprile, l'OIV attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno precedente e valida la Relazione della Performance che costituisce lo strumento principale per dimostrare la misurazione e la valutazione dei risultati dell'ente, garantendo trasparenza ed accessibilità dei dati. La Relazione della Performance è trasmessa all'Organo d'indirizzo politico per la sua approvazione e pubblicata sul sito internet dell'Ente.

3. Valutazione finale

Dopo la validazione della Relazione della Performance, vengono effettuate le valutazioni finali del personale coinvolto; il Direttore da parte dell'Organo d'indirizzo politico in raccordo con l'OIV, il restante personale da parte del Direttore coadiuvato dal Dirigente/Elevate Qualificazioni (già Posizioni Organizzative).

Le schede debitamente compilate vengono consegnate ai dipendenti, i quali provvedono a sottoscriverle, ed eventualmente ad indicare, nell'apposita sezione, le proprie osservazioni.

La fase del processo di valutazione si conclude con la stesura della graduatoria delle valutazioni individuali dei Dirigenti e del personale non dirigente, tendenzialmente entro la fine di giugno.

3.3. I fattori di valutazione

Il personale in servizio è valutato sulla base dei seguenti tre fattori, ponderati in maniera differente in relazione al ruolo ricoperto all'interno dell'Azienda (dirigente / personale non dirigente in posizione apicale, ossia titolare di incarico di elevata qualificazione/ personale non dirigente non apicale):

- 1. Raggiungimento obiettivi di performance organizzativa;**
- 2. Raggiungimento obiettivi di performance individuale;**
- 3. Valutazione dei fattori professionali/comportamentali, di performance individuale.**

1. Performance organizzativa

La performance organizzativa, intesa sia come performance complessiva di Ente, sia come performance dei diversi settori in cui si articola l'organizzazione dell'Ente, esprime il risultato che l'intera organizzazione aziendale consegue in funzione del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei suoi utenti e degli interessi di tutti gli stakeholder di riferimento.

La performance organizzativa assume significato/peso diverso nell'ambito della valutazione complessiva, a seconda della diversa area di appartenenza del singolo valutato, come espresso in tabella.

AREA	EX CATEGORIA	% incidenza Obiettivi di Performance Organizzativa
DIRIGENTI		35
E.Q.	P.O.	20
FUNZIONARI	D	10
ISTRUTTORI	C	10
OPERATORI ESPERTI	B	10

La performance organizzativa racchiude la sommatoria degli obiettivi organizzativi, assegnati in maniera esclusiva alla competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione – O.I.V..

La sommatoria degli obiettivi di performance organizzativa è pari a 100%.

Al termine del ciclo della performance viene rendicontato il livello di raggiungimento percentuale degli obiettivi assegnati, sulla base di 8 possibili esiti, come da tabella sottostante.

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTI
Completamente inadeguato	0-1
Parzialmente inadeguato	2-3
Insufficiente	4-5
Sufficiente	6
Discreto	7
Buono	8
Molto Buono	9
Eccellente	10

2. Performance individuale

- Obiettivi di Performance Individuale

A cascata, vengono individuati e assegnati specifici "Obiettivi di performance individuale", pesati in relazione alla rilevanza rispetto alle strategie dell'Ente e alla complessità, la cui sommatoria è pari a 100%.

Gli obiettivi di performance individuale rappresentano il contributo del dipendente al raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'unità organizzativa di appartenenza. Pertanto tutto il personale viene collettivamente coinvolto nel raggiungimento anche degli obiettivi complessivi della propria unità.

L'incidenza degli obiettivi nell'ambito della valutazione complessiva varia a seconda dell'area di appartenenza, come indicato nella seguente tabella.

AREA	EX CATEGORIA	% incidenza Obiettivi di Performance Individuale
DIRIGENTI		35
E.Q.	P.O.	40
FUNZIONARI	D	50
ISTRUTTORI	C	30
OPERATORI ESPERTI	B	20

Anche agli Obiettivi di Performance Individuale, si applica il medesimo sistema adottato per la Performance Organizzativa di valutazione del livello di raggiungimento, secondo un punteggio variabile da 0 a 10.

- Fattori di prestazione: *FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI*

Nel settore “Fattori di prestazione”, che verifica gli aspetti legati al comportamento e all’allineamento rispetto all’organizzazione, vengono previsti due diversi “cataloghi delle competenze”, l’uno relativo ai dipendenti cui sono affidati compiti di responsabilità e coordinamento di servizi/gruppi (Dirigente, titolare di incarico di elevata qualificazione, l’altro afferente al restante personale di comparto.

Per il personale cui sono affidati compiti di responsabilità, viene codificato un paniere di cinque fattori, come illustrato nella tabella sottostante.

- DIRIGENTE / DIRETTORE

FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL DIRIGENTE	INCIDENZA
1) Gestione delle risorse umane Competenza e puntualità nell’organizzazione delle attività del personale, formazione, sviluppo, valutazione e controllo.	20
2) Motivazione Capacità di motivare, di favorire relazioni costruttive e di stimolare collaborazione e flessibilità nell’ambiente di lavoro	20
3) Sviluppo organizzativo Capacità di prescrivere regole, monitorare la gestione, valutare attività e risultati, indirizzare e supportare l’attività e le competenze dei collaboratori	20
4) Rispetto tempi e scadenze Rispetto tempi e scadenze procedurali nello svolgimento dei compiti e attività attribuite, in particolare rispetto dei tempi di pagamento. (*)	30
5) Gestione strumenti di valutazione del personale Grado di differenziazione raggiunto nelle valutazioni rese	10

(*) L’articolo 4-bis del Dl 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, commi 859 lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018 n. 145). Tali obiettivi che 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.

- **TITOLARE DI ELEVATA QUALIFICAZIONE**

FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI TITOLARE DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	INCIDENZA
1. Revisione dei processi e dei modelli di lavoro dell'unità organizzativa, anche in ordine alle modalità di erogazione dei servizi	20
2. Competenza e puntualità nell'organizzazione del personale, formazione, sviluppo, valutazione e controllo	20
3. Capacità di motivare, di favorire relazioni costruttive e di stimolare collaborazione e flessibilità nell'ambiente di lavoro	20
4. Capacità di PRESCRIVERE regole, MONITORARE la gestione, VALUTARE attività e risultati, INDIRIZZARE e SUPPORTARE l'attività e le competenze dei collaboratori	20
5. Rispetto tempi e scadenze procedurali nello svolgimento dei compiti e attività attribuite, con elevato grado di autonomia	20

Per il restante personale è previsto, invece, un paniere di dieci fattori, 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.

- **DIPENDENTE -**

	FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL DIPENDENTE
PROFESSIONALI	1 Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia e il grado di approfondimento necessari per il raggiungimento degli obiettivi)
	2 Rispetto delle regole e delle procedure previste
	3 Qualificazione (propensione ad allargare e arricchire le attività affidate, anche come partecipazione a iniziative formative e di aggiornamento finalizzata allo svolgimento delle attività affidate con più elevato arricchimento professionale)
	4 Qualità (livello qualitativo raggiunto nelle prestazioni effettuate)
	5 Puntualità (cura della programmazione e rispetto dei tempi di esecuzione delle attività)
	6 Autonomia (capacità di auto organizzare i tempi di lavoro; livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)
COMPORTAMENTALI	7 Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)
	8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi, orientamento all'utenza)

	9 Guida (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)
	10 Disponibilità (grado di collaborazione, disponibilità a condividere le informazioni necessarie con i colleghi, comunicazione efficace)

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 nella tabella sottostante:

FATTORE	D	C	B
1 Competenza e preparazione	10	10	10
2 Rispetto regole	15	15	15
3 Qualificazione	10	10	10
4 Qualità	10	10	10
5 Puntualità	10	10	10
6 Autonomia	10	10	5
7 Flessibilità	10	10	10
8 Relazioni	10	10	10
9 Guida	10	5	5
10 Disponibilità	5	10	15
TOTALE	100	100	100

Sia per il personale dirigenziale, sia per il personale del comparto, per ciascuno dei fattori previsti deve essere espressa una valutazione attraverso un giudizio sintetico che va da un massimo di 10 ad un minimo di 0 punti, come da tabella seguente:

VALUTAZIONE FATTORI DI PRESTAZIONE	PUNTI
Completamente inadeguato	0-1
Parzialmente inadeguato	2-3
Insufficiente	4-5
Sufficiente	6
Discreto	7
Buono	8
Molto Buono	9
Eccellente	10

Analogamente a quanto avviene per gli obiettivi, anche l'incidenza dei fattori di prestazione (professionali e comportamentali), nell'ambito della valutazione complessiva, varia a seconda della categoria di appartenenza, come da tabella sottostante.

AREA	EX CATEGORIA	% incidenza Fattori Professionali e comportamentali
DIRIGENTI		35
E.Q.	P.O.	40
FUNZIONARI	D	50
ISTRUTTORI	C	30
OPERATORI ESPERTI	B	20

VALUTAZIONE FINALE

Le valutazioni ottenute in ciascuno dei diversi ambiti (obiettivi di performance organizzativa, performance individuale, distinta in obiettivi di performance individuale e in fattori professionali e comportamentali) vengono moltiplicate per le relative incidenze, come di seguito richiamate.

Categoria	% Incidenza Obiettivi Performance Organizzativa	% Incidenza Obiettivi Performance Individuale	Totale Obiettivi	% Incidenza Fattori Professionali e Comportamentali	TOTALE
DIR	35	35	70	30	100
PO	20	40	60	40	100
D	10	40	50	50	100
C	10	30	40	60	100
B	10	20	30	70	100

I risultati vengono quindi sommati per ottenere la valutazione finale complessiva di performance organizzativa e di performance individuale.

NOTE ED EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Nella scheda individuale di valutazione che comprende le diverse sezioni performanti ivi descritte, è inserita una sezione 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 nel settore dedicato a questo.

Ai fini del collegamento degli esiti valutativi con il sistema retributivo legato all'erogazione del salario accessorio per il personale del comparto è prevista un'attribuzione dei compensi direttamente proporzionale al punteggio ottenuto, mentre, per le posizioni organizzative e per il personale dirigenziale la retribuzione di risultato è collegata alle fasce evidenziate nello schema sottostante:

	Fascia 1	Fascia 2	Fascia 3	Fascia 4	Fascia 5	Fascia 6
Punteggio	Da 1000 a 901	Da 900 a 801	Da 800 a 701	Da 700 a 601	Da 600 a 401	Da 400 a 0
	100%	90%	80%	70%	60%	0%