



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Anno di riferimento 2020

(Art. 7 c. 1 D.lgs. n. 150/2009, così come aggiornato dal D.lgs. 74/2017)

Approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione in data 28 gennaio 2020

Parere positivo del Nucleo di Valutazione in data 22 gennaio 2020



## INDICE

INTRODUZIONE	4
1. PRINCIPI GENERALI	5
2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	9
3. PERFORMANCE ATTESA DEL DIRETTORE GENERALE	10
5. PERFORMANCE ATTESA DEI DIRIGENTI E DEGLI EP RESPONSABILI DI STRUTTURE DI I LIVELLO	22
6. PERFORMANCE ATTESA DEGLI EP CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA (PO)	35

## INTRODUZIONE

L'art. 7 del decreto legislativo n. 150/2009, così come modificato dal D.lgs. n. 74/2017, stabilisce che “Le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la Performance Organizzativa e Individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance” (di seguito SMVP), nella prospettiva della trasparenza verso gli *stakeholder* interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Il SMVP costituisce l'impianto metodologico di riferimento per il corretto svolgimento del ciclo della performance attraverso la definizione di metodi, tecniche, risorse e processi da utilizzare per le attività di **misurazione** e **valutazione** della performance. Il Sistema definisce le fasi, i ruoli e le responsabilità delle strutture organizzative e individuali coinvolte, favorendo la connessione diretta con la *mission* e la strategia dell'Ateneo, definite nel Piano Strategico, e perseguendo la coerenza tra pianificazione strategica, obiettivi operativi e programmazione economico-finanziaria.

Il concetto di misurazione fa riferimento all'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e *stakeholder*, mediante il ricorso a indicatori. Per valutazione si intendono le attività di analisi e di interpretazione dei valori misurati che, tenendo conto delle variabili di contesto, possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori di riferimento.

In un'ottica di miglioramento continuo e in ottemperanza a quanto disposto dal d.lgs. 150/2009, il presente documento recepisce i rilievi e le raccomandazioni formulate dal Nucleo di Valutazione (di seguito NdV) espressi nella Relazione annuale 2019 e nel parere sul SMVP 2019. Nello specifico:

- estensione del sistema di misura e valutazione della performance al personale di categoria EP con posizione organizzativa;
- introduzione della valutazione dei comportamenti organizzativi per il Direttore Generale, i Dirigenti, il personale EP responsabile di struttura di primo livello ed EP con posizione organizzativa;
- proseguimento delle attività formative avviate nel 2019 finalizzate alla diffusione della cultura valutativa e all'acquisizione di strumenti metodologici in tema di performance;
- analisi di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa (servizi di supporto e servizi finali) avviata anche all'interno del Progetto Good Practice e restituzione dei risultati ai diversi *stakeholder*.

Inoltre, l'Ateneo ha avviato un percorso di integrazione tra i processi di programmazione strategica e la pianificazione economico-finanziaria di concerto con la *governance* e l'utilizzo di un nuovo applicativo gestionale denominato SPRINT (Cineca) quale strumento funzionale a raccordare le risorse economiche associate agli obiettivi strategici e la conseguente rendicontazione, nonché il monitoraggio intermedio.

Per il 2020, nell'ambito della definitiva stesura del Piano Strategico 2020-2022, avvenuta in concomitanza con i lavori di composizione e predisposizione del Bilancio di Previsione, l'Ateneo ha avviato un processo di integrazione e raccordo tra la programmazione strategica e operativa e la pianificazione economico finanziaria, al fine di assicurare la massima coerenza tra obiettivi perseguiti e risorse assegnate, verificando preliminarmente la sostenibilità economica delle azioni pianificate, condizione irrinunciabile alla concreta realizzazione delle strategie e degli obiettivi di sviluppo futuri preconizzati dall'Ateneo.

Un primo quadro degli obiettivi operativi della gestione, individuati sulla base delle priorità strategiche, è venuto così a comporsi parallelamente alla definizione della programmazione economica, relativamente a obiettivi e azioni che hanno richiesto l'assegnazione di specifiche risorse che concorrono a comporre la componente di spesa discrezionale.

L'Ateneo intende così impegnarsi, attraverso un processo da poco avviato, per il miglioramento continuo dell'integrazione dei processi di programmazione strategica, operativa e di pianificazione economico finanziaria, sia potenziando i sistemi gestionali di pianificazione e controllo esistenti, sia ottimizzando e rendendo coerenti le tempistiche di analisi e redazione dei diversi documenti che compongono la complessiva attività programmatoria dell'Università; tale integrazione è da intendersi come un percorso graduale che l'Ateneo auspica di portare avanti con progressivi affinamenti.

## 1. PRINCIPI GENERALI

### ART. 1 FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è finalizzato al miglioramento dell'azione di *governance* tecnica e della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali (cfr. art. 7 del D.lgs. 150/09). Esso è definito in modo da garantire:

- l'allineamento dei comportamenti alla mission, alla strategia di Ateneo - definita nel Piano Strategico - alla performance attesa e alla connessa programmazione economico-finanziaria, in un'ottica di sostenibilità nel lungo periodo della performance dell'ente;
- il rispetto dei principi di selettività, differenziazione, valorizzazione del merito, semplicità e chiarezza, oggettività e trasparenza.

### ART. 2 OGGETTO E CONTENUTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha come oggetto:

- la performance organizzativa dell'Ateneo e dell'Amministrazione Centrale;
- la performance attesa del Direttore Generale;
- la performance attesa dei Dirigenti;
- la performance attesa del personale EP.

Il percorso di valutazione è contraddistinto dal coinvolgimento di tutti gli attori della valutazione, dal momento di definizione della performance attesa a quello della loro valutazione.

Il sistema di misurazione e valutazione deve essere:

- adottato e aggiornato annualmente, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione;
- reso pubblico sul sito istituzionale dell'ente, all'interno della Sezione "Amministrazione trasparente".

### ART. 3 ATTORI ORGANIZZATIVI DEL SISTEMA

Gli attori coinvolti nel percorso di misurazione e valutazione della performance sono:

- il Rettore;
- il Consiglio di Amministrazione;
- il Direttore Generale;
- i Dirigenti;
- il Personale EP;
- il Nucleo di Valutazione;
- gli *stakeholder* interni ed esterni.

### ART. 4 STRUTTURE TECNICHE DI SUPPORTO AGLI ATTORI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Le strutture tecniche che supportano le attività collegate con la gestione del ciclo della performance (pianificazione, monitoraggio, valutazione e pubblicazione dei risultati, e applicazione del sistema premiante) sono:

- il Settore Pianificazione, Performance, Assicurazione Qualità e Valutazione;
- la Direzione Risorse umane;
- la Direzione Contabilità, Bilancio generale e Programmazione finanziaria;
- la Direzione ICT;
- l'Ufficio per la trasparenza e la prevenzione della corruzione.

## ART. 5 PERFORMANCE - DEFINIZIONE

La performance è il contributo che un individuo, un gruppo di individui, un ambito organizzativo, un'organizzazione nel suo complesso apportano, attraverso la loro azione, al raggiungimento della *mission*, degli obiettivi strategici e operativi e della qualità dei servizi erogati.

La performance si distingue in:

- performance organizzativa ed individuale;
- performance attesa e conseguita.

## ART. 6 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è il contributo che un ambito organizzativo o l'organizzazione nel suo complesso apportano, attraverso la loro azione, al raggiungimento della *mission*, degli obiettivi strategici ed operativi e della performance dei servizi erogati. È costituita da:

- Performance organizzativa di Ateneo;
- Performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale.

## ART. 7 PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è il contributo che un individuo apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento della *mission*, degli obiettivi strategici ed operativi e della qualità dei servizi erogati. È costituita da:

- obiettivi operativi individuali e/o di gruppo;
- comportamenti organizzativi.

## ART. 8 STRUMENTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Gli strumenti del sistema di misurazione e valutazione sono:

- il Piano Strategico;
- il Piano Integrato della performance;
- il report di monitoraggio intermedio del Piano Strategico e del Piano Integrato della performance;
- il report finale del Piano Strategico;
- la Relazione sulla Performance;
- la scheda individuale di valutazione;
- la comunicazione della performance attesa e della performance conseguita.

Il Piano Strategico e il report finale del Piano Strategico definiscono rispettivamente gli obiettivi strategici a livello di Ateneo e il loro stato di attuazione.

Il Piano Integrato della performance e la Relazione sulla Performance costituiscono, rispettivamente, i documenti in cui è esplicitata e misurata la performance attesa e conseguita (organizzativa ed individuale).

La scheda individuale di valutazione riporta, per ciascun valutato, la performance attesa e conseguita, nonché la relativa valutazione finale.

La comunicazione della performance attesa consente la comprensione da parte del valutato di quanto richiesto dall'Ateneo per il periodo di riferimento.

La comunicazione della valutazione consente la comprensione da parte del valutato del grado di performance conseguita.

## ART. 9 MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La performance viene rappresentata nel sistema di misurazione e valutazione attraverso l'esplicitazione di:

- obiettivi strategici, definiti nel Piano Strategico;

- obiettivi operativi, definiti nel Piano Integrato della Performance;
- indicatori;
- target;
- comportamenti organizzativi.

#### **ART. 10 OBIETTIVI STRATEGICI (TRIENNALI)**

Un obiettivo strategico rappresenta l'impatto atteso dall'attuazione della *mission* e delle politiche di Ateneo finalizzate al soddisfacimento dei bisogni degli *stakeholder*, dato un determinato contesto di riferimento.

#### **ART. 11 OBIETTIVI OPERATIVI (ANNUALI)**

Un obiettivo operativo rappresenta il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse in attuazione degli obiettivi strategici del Piano Strategico.

Gli obiettivi operativi hanno un orizzonte temporale coincidente con l'anno e sono definiti nel Piano Integrato nel rispetto dei requisiti di cui all'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/09.

#### **ART. 12 INDICATORI**

Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione (contesto, obiettivi, servizi erogati, salute finanziaria dell'ente, ecc.) e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni o esterni.

#### **ART. 13 TARGET**

Per target si intende il valore atteso di un dato indicatore in base al quale definire il livello di performance atteso dati il contesto di riferimento, le priorità dell'Ateneo e le risorse disponibili.

#### **ART. 14 COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

I comportamenti organizzativi sono variabili in relazione alle quali si intende misurare il livello di performance atteso e conseguito con riferimento alle modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle relazioni con l'esterno.

#### **ART. 15 INDAGINI SULLA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA (artt. 7, 8 e 19bis del D.lgs. 150/09)**

Ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa, l'Ateneo effettua anche analisi di soddisfazione dell'utenza. Tali analisi possono essere attuate adottando strumenti e metodologie differenziati (es. questionari, interviste telefoniche, *focus Group*, ecc.) a seconda degli oggetti di osservazione considerati. Si distinguono, in particolare:

- servizi di supporto, destinati ad un'utenza di tipo interno;
- servizi finali, destinati ad un'utenza di tipo esterno.

## ART. 16 CICLO DELLA PERFORMANCE

Il ciclo della performance è il complesso articolato delle fasi e delle attività che consentono di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

Il percorso di misurazione e valutazione della performance si articola in tre fasi temporali:

- *ex ante*, nel corso della quale sono definite la performance organizzativa e la performance individuale attesa;
- *in itinere*, nel corso della quale, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di reporting intermedi, viene effettuato il monitoraggio sul grado di perseguimento della performance attesa giungendo ad una eventuale rimodulazione degli obiettivi, motivata da eventi esterni non imputabili alla diretta responsabilità degli assegnatari degli stessi;
- *ex post*, nel corso della quale vengono effettuate la misurazione e la valutazione della performance effettivamente realizzata.

## ART. 17 MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema si fonda sulla misurazione della performance conseguita, intesa quale elemento propedeutico all'attività di valutazione. Quindi la valutazione non coincide necessariamente con la misurazione.

In particolare, la valutazione prende come riferimento le informazioni rilevate in sede di misurazione e giunge alla formulazione di una valutazione finale tenendo conto anche di altri aspetti quali:

- grado di innovatività ed incertezza della performance attesa dall'unità organizzativa di riferimento del valutato;
- variabili endogene ed esogene di contesto;
- elementi relativi alla performance conseguita e non espressi dagli indicatori utilizzati per la sua misurazione;
- altre informazioni quantitative non considerate in sede di misurazione della performance conseguita.

## ART. 18 FORMAZIONE VALUTATI E VALUTATORI

Per l'applicazione del presente Sistema di valutazione i valutatori e i valutati saranno adeguatamente formati al fine di garantire la comprensione delle logiche e delle tecniche valutative, massimizzare l'efficacia del Sistema e ridurre i rischi di soggettività e disomogeneità nelle valutazioni.

## 2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### ART. 1 DIMENSIONI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa viene misurata e valutata con riferimento a due diverse dimensioni:

- l'Ateneo → in questo caso si fa riferimento agli “obiettivi strategici” definiti nel Piano Strategico di Ateneo e, ove necessario, a specifici obiettivi strategici definiti per l'anno di riferimento (ad es. esito visite CEV);
- l'Amministrazione centrale → in questo caso vengono considerati la “salute dell'ente” ed il “portafoglio servizi erogati”. Per quanto riguarda la salute dell'ente, possono essere definiti indicatori e target relativi a: situazione economico, finanziaria e patrimoniale; situazione delle risorse umane e dei sistemi informativi ed informatici, misure di anticorruzione e trasparenza, ecc. Per quanto concerne invece il portafoglio servizi erogati, sono definiti indicatori e target di qualità dei servizi.

L'applicazione di tali dimensioni è definita nel rispetto del principio di fattibilità (i sistemi correnti di programmazione e controllo ne permettono la misurazione) e secondo criteri di gradualità (il sistema di misurazione e valutazione è perfezionabile).

### ART. 2 DEFINIZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa di Ateneo è definita all'interno del Piano Strategico e del Piano Integrato.

La performance organizzativa dell'Amministrazione centrale è definita all'interno del Piano Integrato.

Entrambe le dimensioni di performance organizzativa sono rendicontate e, sulla base di ciò, valutate.

La valutazione della performance organizzativa deve essere effettuata sulla base di una lettura coordinata e integrata delle citate relazioni.

### 3. PERFORMANCE ATTESA DEL DIRETTORE GENERALE

#### ART. 1 DIMENSIONI DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

La performance attesa del Direttore Generale viene misurata e valutata con riferimento alle seguenti dimensioni (secondo il dettato previsto dagli artt. 8 e 9 del D.lgs. 150/09):

- performance organizzativa dell'Ateneo (peso= 40%);
- performance organizzativa dell'Amministrazione centrale (peso=10%);
- obiettivi operativi individuali del Direttore Generale (peso = 40%);
- comportamenti organizzativi del Direttore Generale (peso = 10%).

#### ART. 2 SOGGETTI COINVOLTI NEL PERCORSO VALUTATIVO DEL DIRETTORE GENERALE

Nel percorso valutativo del Direttore Generale sono coinvolti, oltre al Direttore stesso:

- il Nucleo di Valutazione;
- il Rettore;
- il Consiglio di Amministrazione.

#### ART. 3 DEFINIZIONE EX ANTE DELLA PERFORMANCE ATTESA DEL DIRETTORE GENERALE

La performance attesa del Direttore Generale è definita dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore.

In particolare, il Rettore, sentito il Direttore Generale:

- per quanto riguarda la performance organizzativa di Ateneo, individua i target degli indicatori connessi agli obiettivi strategici del Piano Strategico, definendo il valore atteso per l'anno oggetto di valutazione o specifici obiettivi strategici definiti per l'anno di riferimento all'interno del Piano Integrato;
- per quanto riguarda la performance organizzativa dell'Amministrazione centrale, individua (in alternativa o congiuntamente) i target degli indicatori sullo stato di salute dell'ente e i target relativi al portafoglio dei servizi erogati, entrambe approvati nel Piano Integrato;
- per quanto riguarda gli obiettivi individuali, individua e pesa gli obiettivi operativi ed i connessi indicatori e target, approvati nel Piano Integrato.

I comportamenti organizzativi attesi, definiti nella successiva tabella, sono invece pesati dal Rettore e riportati unicamente nella scheda di valutazione.

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura
Capacità di governance tecnica e di comunicazione	Capacità di governance	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni	40%
	Capacità di comunicazione interna ed esterna	Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna	
Capacità di programmazione e controllo	Capacità di programmare	Attendibilità delle previsioni di bilancio	30%
	Capacità di rappresentare la performance attesa	Capacità di programmazione e rispetto dei criteri di rappresentazione della performance attesa	
	Capacità di rappresentare la performance conseguita	Capacità di rendicontazione delle attività svolte e degli obiettivi perseguiti, chiarezza dei report e grado di utilizzo per riorientamento della gestione	
Capacità organizzative	Capacità di comunicare la performance attesa e quella conseguita	Capacità di coinvolgimento e partecipazione del personale della Direzione, comunicando sia la performance attesa che quella conseguita	20%
	Capacità di decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche	
	Capacità di delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	Capacità di coordinamento	Capacità di coordinare i dirigenti attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	Capacità di gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
Flessibilità e capacità di innovazione	Attenzione ai fabbisogni formativi	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e chiarezza della definizione delle proposte formative	10%
	Capacità di valutazione e differenziazione	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione	
	Adattabilità ai contesti e flessibilità operativa	Capacità di adattamento ai cambiamenti esogeni ed endogeni e capacità di gestire più tematiche in modo efficace e concreto	
	Propositività e capacità innovazione	Proattività e tendenza al miglioramento	

Gli elementi che compongono la performance attesa sono riportati nella scheda di valutazione (Allegato A).

Il Rettore comunica formalmente al Direttore Generale, con protocollo interno, la sua scheda *ex ante*, avente per contenuto la performance attesa. Tale scheda è firmata dal Rettore e dal Direttore Generale.

#### ART. 4 MONITORAGGIO IN ITINERE DELLA PERFORMANCE CONSEGUITA

Entro il mese di settembre dell'anno oggetto di valutazione, il Direttore Generale comunica al Rettore, al Consiglio di Amministrazione e al Nucleo di Valutazione lo stato di avanzamento della performance attesa. Nel caso insorgano criticità che possano pregiudicare il raggiungimento della stessa, il Direttore Generale è tenuto a comunicarlo al Rettore. Qualora il Rettore lo ritenga necessario, può proporre una rimodulazione della performance attesa al Consiglio di Amministrazione.

#### ART. 5 VALUTAZIONE EX POST DELLA PERFORMANCE CONSEGUITA

La valutazione della performance conseguita dal Direttore Generale avviene sulla base:

- del report sul Piano strategico, approvato dal Senato accademico e dal Consiglio di amministrazione;
- della Relazione sulla performance, validata dal Nucleo di valutazione e approvata dal Consiglio di amministrazione;
- della valutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione della performance conseguita del Direttore Generale prevede le seguenti fasi:

- **Compilazione della scheda di valutazione**

La struttura tecnica di supporto alla gestione del ciclo della performance predispone la scheda di valutazione della performance individuale del Direttore, riportando il grado di raggiungimento della

performance organizzativa (di Ateneo e di Amministrazione centrale) e degli obiettivi operativi, sulla base delle risultanze contenute nel report sul Piano strategico e nella Relazione sulla performance.

- **Colloquio di valutazione del DG con il Rettore e definizione della proposta di valutazione al NDV**

Il Rettore e il Direttore Generale effettuano un colloquio di valutazione nel corso del quale il Direttore riporta considerazioni di natura qualitativa esplicative della performance conseguita. Il Rettore definisce, compilando l'Allegato A, la propria proposta di valutazione di: performance organizzativa, grado di raggiungimento degli obiettivi individuali operativi (con l'ausilio delle declaratorie di cui all'allegato B), comportamenti organizzativi (con l'ausilio delle declaratorie di cui all'allegato C).

- **Invio proposta di valutazione del Rettore al NdV**

- **Colloquio del DG con il Nucleo di Valutazione e definizione della proposta di valutazione al CdA**

Il NdV, acquisita la valutazione del Rettore, incontra il Direttore Generale. Al termine di tale fase il NdV definisce la proposta di valutazione del Direttore generale.

- **Trasmissione al Rettore della proposta di valutazione del NdV per la presentazione al CdA**

- **Deliberazione del CdA in merito alla valutazione del Direttore generale**

Il Rettore sottopone al CdA la proposta di valutazione del Direttore Generale effettuata dal Nucleo di Valutazione.

Il CdA delibera la valutazione del Direttore Generale e la correlata quota di retribuzione di risultato.

Il Rettore consegna formalmente la scheda di valutazione ex post al Direttore Generale. Tale scheda è firmata dal Nucleo di Valutazione e dal Direttore Generale per presa visione.

## ALLEGATO A - SCHEDA DI VALUTAZIONE DG

## Scheda di valutazione delle performance: anno 2020 - Direttore generale

Nominativo	Ruolo
	Direttore Generale
	Unità organizzativa
	Direzione generale

1. Performance organizzativa dell'Ateneo				
Performance attesa			Performance conseguita	
Obiettivi strategici (dal Piano strategico e dal Piano integrato)	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10
Obiettivo 1	Indicatore 1	Target a		
Obiettivo 2	Indicatore 2	Target b		
Obiettivo n	Indicatore n	Target n		
			Valutazione performance org.va Ateneo	0,00
			Peso performance organizzativa	0,40

2. Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale				
Performance attesa			Performance conseguita	
Dimensioni (dal Piano integrato)	Indicatori	Target/Standard	Risultato	Valutazione da 0 a 10
<i>Salute dell'Ateneo</i>	Indicatore 1	Target a		
	Indicatore 2	Target b		
	Indicatore n	Target n		
<i>Portafoglio servizi erogati</i>	Indicatore 1	Target a		
	Indicatore 2	Target b		
	Indicatore n	Target n		
			Valutaz. performance org.va Amm. Centr.	0,00
			Peso performance organizzativa	0,10

3. Obiettivi operativi						
Performance attesa				Performance conseguita		
Obiettivi operativi (dal Piano integrato)	Peso in % (a)	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Obiettivo 1		Indicatore 1	Target a			0,00
		Indicatore 2	Target b			
		Indicatore n	Target n			
Obiettivo 2						0,00
Obiettivo 3						0,00
Obiettivo 4						0,00
Obiettivo 5						0,00
	0,0%			Valutazione obiettivi operativi		0,00
				Peso obiettivi operativi		0,40

3. Comportamenti organizzativi individuali					
Performance attesa				Performance conseguita	
Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Peso in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità di governance tecnica e comunicazione	Capacità di governance	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni	40%		0,00
	Capacità di comunicazione interna ed esterna	Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna			
Capacità di programmazione e controllo	Capacità di programmare	Attendibilità delle previsioni di bilancio	30%		0,00
	Capacità di rappresentare la performance attesa	Capacità di programmazione e rispetto dei criteri di rappresentazione della performance attesa			
	Capacità di rappresentare la performance conseguita	Capacità resa del conto e chiarezza dei report e loro utilizzo per riorientamento della gestione			
	Capacità di comunicare la performance attesa e quella conseguita	Capacità di comunicare la performance attesa e quella conseguita al personale di Ateneo			
Capacità organizzative	Capacità di decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche	20%		0,00
	Capacità di delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati			
	Capacità di coordinamento	Capacità di coordinare i dirigenti attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento			
	Capacità di gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi			
	Attenzione ai fabbisogni formativi	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative			
	Capacità di valutazione e differenziazione	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione			
Flessibilità e innovazione	Adattabilità ai contesti e flessibilità	Capacità di adattamento ai cambiamenti esogeni ed endogeni e capacità di gestire più tematiche in modo efficace e concreto	10%		0,00
	Propositività e capacità innovazione	Proattività e tendenza al miglioramento			
				Valutazione comportamenti org.vi	0,00
				Peso comportamenti org.vi	0,10
				Valutazione complessiva	0,00

Performance attesa		Performance conseguita	
Luogo	Milano	Luogo	Milano
Data		Data	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:	
FIRMA DEL VALUTATORE _____		FIRMA DEL VALUTATORE _____	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:	
FIRMA DEL VALUTATO _____		FIRMA DEL VALUTATO _____	

**ALLEGATO B - DECLARATORIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI**

Definita l'attività di misurazione attraverso la redazione della Relazione sulla performance, il valutatore effettuerà la valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi operativi prendendo a riferimento la seguente tabella di raccordo tra giudizio sulla performance e range di punteggio.

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>

## ALLEGATO C - DECLARATORIE PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL DG

## CAPACITÀ DI GOVERNANCE TECNICA E DI COMUNICAZIONE

## Capacità di governance

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Le relazioni con gli stakeholder sono gestite in modo estemporaneo e non efficace.	Le relazioni con gli stakeholder non sono sempre gestite in modo strutturato ed efficace e possono generare incomprensioni e conflitti.	Le relazioni con gli stakeholder sono gestite in modo strutturato ed efficace.	La qualità delle relazioni con gli stakeholder è strumento per rendere efficace la governance di Ateneo e prevenire conflitti.	La qualità delle relazioni con gli stakeholder è strumento per rendere efficace la governance di Ateneo, prevenire conflitti, fidelizzare gli stakeholder e renderli attori primari per lo sviluppo dell'ente.

## Fattori oggettivanti

- Analisi di *Customer Satisfaction*
- Articoli di stampa
- Segnalazioni esterne
- Accordi siglati
- ...

## Capacità di comunicazione interna ed esterna

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Non si riscontrano momenti/strumenti di comunicazione interna o esterna, o se ci sono, sono tardivi e non efficaci.	Pur non riscontrando frequenti momenti di assenza di informazione/comunicazione, la stessa non risulta sempre efficace. I momenti e gli strumenti di comunicazione risultano minimali.	I momenti e gli strumenti di comunicazione risultano condotti/utilizzati con efficacia.	I momenti e gli strumenti di comunicazione risultano condotti/utilizzati con puntualità, professionalità, diligenza e in alcuni casi con iniziative particolarmente proattive.	I momenti e gli strumenti di comunicazione sono anche un'occasione di miglioramento e innovazione nelle relazioni con gli stakeholder.

## Fattori oggettivanti

- Vengono utilizzati strumenti e momenti organizzativi di comunicazione interna ed esterna
- La comunicazione è tempestiva
- La comunicazione è diffusa e di immediata percezione
- La comunicazione è confusa e contraddittoria
- ...

## CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

## Capacità di programmare

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Assenza di previsioni di budget o definizione di una previsione senza motivazione.	Definizione di una previsione di budget caratterizzata da una previsione non sempre significativa.	Definizione di una previsione di budget chiara e motivata.	Definizione di una previsione di budget chiara, motivata e che presenta alcune possibili alternative.	Definizione di una previsione di budget chiara, motivata, che presenta alcune possibili alternative ed esplicita in modo netto il legame con le strategie di Ateneo.

## Fattori oggettivanti

- Debolezza delle motivazioni posta alla base delle previsioni di budget
- Rilevanza degli scostamenti rispetto alle previsioni iniziali
- ...

## Capacità di rappresentare la performance attesa

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Malgrado la chiara e diffusa informazione sulla modalità di definizione della performance attesa, è richiesto un continuo intervento a supporto della definizione della stessa e della sua rappresentazione.	L'individuazione e la rappresentazione della performance attesa, pur essendo di iniziativa del dirigente, richiedono un costante intervento a supporto.	Individuazione e rappresentazione della performance attesa con professionalità e tempestività.	Individuazione e rappresentazione della performance attesa con atteggiamento propositivo e coinvolgente anche di altre direzioni.	Individuazione e rappresentazione di una performance attesa particolarmente innovativa, trasversale e di miglioramento dei servizi.

## Fattori oggettivanti

- Grado di rispetto della metodologia di Ateneo per la definizione della performance attesa
- Rispetto dei tempi di consegna degli elaborati relativi alla performance attesa
- Frequenza e significatività degli interventi correttivi sulla performance attesa resi necessari da una non corretta definizione della stessa
- La performance attesa non è stata presentata ai principali collaboratori del Dirigente
- ...

## Capacità di rappresentare la performance conseguita

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
I report non sono chiari e condivisi e vengono inoltrati senza rispetto delle scadenze, vanificandone la finalità.	Viene assicurata entro i tempi dovuti l'attività di reporting, ma il contenuto deve essere in parte rivisto e reso pertinente. Non sempre viene condiviso il report con i collaboratori.	L'attività di reporting è puntuale e chiara.	L'attività di reporting è puntuale, chiara e propositiva. Evidenzia immediatamente la correlazione con la performance programmata.	L'attività di reporting, oltre che essere puntuale, chiara e propositiva, mira a proporre modifiche per il miglioramento dei risultati.

## Fattori oggettivanti

- Il report è immediatamente correlabile alla performance attesa e ne misura il grado di conseguimento
- Il report è immediatamente leggibile e pertinente
- Rispetto dei tempi di consegna del report
- Frequenza e significatività degli interventi correttivi sul report resi necessari da una non corretta definizione dello stesso
- Il report è presentato ai principali collaboratori del Dirigente
- ...

**Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione**

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Non vengono tenute in considerazione le risultanze del controllo per il riorientamento delle attività. Non vi è alcun coinvolgimento e riorientamento dei collaboratori.	Alla luce delle risultanze del controllo, non sempre si riorienta la gestione e non sempre si coinvolgono i collaboratori.	Efficace utilizzo delle risultanze del controllo e, coinvolgimento dei collaboratori, per la rimodulazione della performance attesa.	Utilizzo delle risultanze del controllo anche al fine di rimotivare i collaboratori e orientarli verso migliori risultati.	Utilizzo delle risultanze del controllo anche al fine di rimotivare i collaboratori e orientarli verso migliori risultati e la definizione di nuove strategie.

*Fattori oggettivanti*

- Le risultanze del controllo sono utilizzate per il riorientamento della gestione e a supporto della motivazione delle variazioni del budget o dell'azione manageriale
- Le risultanze del controllo sono discusse con i collaboratori per il riorientamento della gestione
- ...

**Capacità di comunicare la performance attesa e quella conseguita**

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Non vengono attuate azioni di comunicazioni	Vengono attuate azioni di comunicazioni molto formali e burocratiche	La comunicazione sulla performance attesa e conseguita risulta efficace e tempestiva, pur mediante l'utilizzo di strumenti tradizionali	La comunicazione sulla performance attesa e conseguita risulta efficace e tempestiva, integrando l'utilizzo di strumenti tradizionali con quello di mezzi innovativi	La comunicazione sulla performance attesa e conseguita risulta efficace e tempestiva e si connota, oltre che per l'utilizzo di un corretto mix di strumenti, per costanti azioni di stakeholder engagement

*Fattori oggettivanti*

- N. e tipologia di strumenti di comunicazioni attivati
- Tipologia di pratiche di stakeholder engagement
- ...

## CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

## Capacità decisionale

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Sono presenti casi di mancata decisione con costanti interventi di altri soggetti, derivanti anche da confusione del ruolo, inerzia e insicurezza.	Vengono assunte decisioni minime e necessarie (routine), con continuo supporto e confronto con il vertice di Ateneo per la verifica delle priorità.	Vengono assunte decisioni ponderate ed efficaci.	Si decide con senso delle priorità e capacità decisionale anche in presenza di situazioni di contesto interne o esterne molto complesse.	Si decide con senso delle priorità e capacità decisionale anche in presenza di situazioni di contesto interne ed esterne molto complesse.

## Fattori oggettivi

- Presenza di un piano di priorità chiaro e condiviso con il personale
- Coerenza dei tempi medi di decisione e di attuazione
- Frequenza del confronto con il vertice di Ateneo prima di prendere una decisione
- Leadership decisionale in processi trasversali (ad es. coordinamento di gruppi inter-direzionali, ecc.)
- ...

## Capacità di delega

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Mancata delega o eccesso di delega anche senza successivo controllo dei risultati.	Attuazione della delega secondo criteri personalistici benché sufficientemente efficaci.	Efficace gestione della delega.	Efficace gestione della delega e presenza di iniziative di ascolto attivo dei dirigenti nonché di stimolo allo stesso in funzione del disegno della distribuzione delle attribuzioni organizzative.	Gestione costante ed equilibrata della delega, anche funzionale alla crescita dei dirigenti. I percorsi di delega derivano in modo esplicito da una programmazione della stessa condivisa con il personale.

## Fattori oggettivi

- Analisi delle deleghe "formalizzate" ai dirigenti, anche in relazione alle loro capacità/potenzialità.
- ...

## Capacità di coordinamento

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Mancata condivisione della performance attesa con i dirigenti. Mancato feedback. Non vengono effettuate riunioni con i dirigenti. I dirigenti sono costretti ad avere continui confronti tra loro.	Incontri finalizzati agli adempimenti solo ove strettamente necessario, senza fattivo coinvolgimento dei dirigenti e senza feedback infrannuale.	Tenuta di efficaci riunioni previste in coincidenza di scadenze di programmazione e verifica dell'attività delle Direzioni.	Uso frequente di feedback per monitorare con i dirigenti i risultati e condividere le informazioni.	L'attenzione al coordinamento continuo porta miglioramenti significativi in termini di offerta di servizi.

## Fattori oggettivi

- Numero e frequenza delle riunioni con le Direzioni
- Composizione dei partecipanti alle riunioni
- Presenza di un ordine del giorno e del verbale delle riunioni
- Modalità e grado di diffusione delle decisioni in esito alle riunioni
- Presenza di riunioni programmate (ad es. di presentazione del budget o dei risultati) e non programmate

**Capacità di gestione del conflitto organizzativo**

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Disinteresse al coinvolgimento dei Dirigenti nell'attività della Direzione generale e alle esigenze dei propri collaboratori. Gravi casi di mancate direttive e informazioni. Incapacità a gestire situazioni di conflitto sanate da interventi esterni.	Tenuta di meccanismi di coinvolgimento e di controllo dei rapporti tra Dirigenti e collaboratori, senza riuscire a risolvere le più gravi situazioni di conflitto e sostanziale delega ad altre figure della soluzione.	Coinvolgimento efficace dei dirigenti e dei collaboratori e buon presidio del clima organizzativo.	Particolare attenzione al coinvolgimento dei Dirigenti e dei collaboratori nonché alle dinamiche interne anche al fine di prevenire i conflitti.	Messa in atto di azioni sinergiche tra i Dirigenti ed i collaboratori finalizzate alla prevenzione di situazioni di conflitto e al miglioramento del benessere organizzativo. Capacità di mantenere alta la motivazione.

**Fattori oggettivanti**

- Numero di richieste di mobilità esterna all'Ateneo e interna alle Direzioni
- Numerosità e frequenza del personale in uscita dall'Ateneo
- Sono attive consolidate dinamiche funzionali al conseguimento degli obiettivi organizzativi e alla qualità della vita nel luogo di lavoro
- Verifica degli esiti di indagini su benessere organizzativo
- ...

**Attenzione ai fabbisogni formativi**

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Mancata attenzione alla formazione dei dirigenti e dei collaboratori, mancata presenza di proposte di formazione, mancata iscrizione dei propri collaboratori a corsi proposti dall'Ateneo.	Risposta ad esigenze individuali di formazione, senza proporre un piano strutturato. La pianificazione delle attività formative è strettamente limitata ad attività obbligatorie.	Attuazione di una corretta pianificazione delle attività formative.	Attuazione di una corretta pianificazione delle attività formative agevolando l'arricchimento professionale.	Messa in atto di opportunità di crescita professionale e stimolo del miglioramento continuo delle performance. Riconoscimento della crescita professionale come valore primario.

**Fattori oggettivanti**

- Presenza di un'analisi dei fabbisogni formativi
- Tempestività di risposta alle richieste del Servizio formazione
- Grado di conoscenza dei percorsi formativi già seguiti dai dirigenti e dai collaboratori
- Tenuta di follow formali sull'esito delle ricadute della formazione effettuata
- ...

**Capacità di valutazione e differenziazione**

Il fattore viene valutato prendendo in considerazione il grado, e quindi la capacità, di differenziazione nelle valutazioni, il numero dei dipendenti da valutare, la correttezza del percorso di valutazione.

**Fattori oggettivanti**

- Media
- Moda
- Varianza
- Massima e minima valutazione
- Rapporto tra valutazione e livello di inquadramento
- Trend valutazione ultimi tre anni
- Procedure di conciliazione richieste sul totale delle valutazioni
- ...

FLESSIBILITÀ E INNOVAZIONE

**Adattabilità ai contesti e flessibilità operativa**

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Dimostrazione di un comportamento rigido e sostanziale non adattabilità ai cambiamenti organizzativi.	Adattamento con qualche difficoltà ai cambiamenti organizzativi proposti e mancato personale stimolo al cambiamento.	Gestione del cambiamento in modo efficace e mancanza di azioni finalizzate ad evitarlo pretestuosamente.	Adattabilità, senza tensioni di ruolo, al cambiamento organizzativo e promozione dello stesso.	Adattabilità, senza tensioni di ruolo, al cambiamento organizzativo, promozione dello stesso e presenza di azioni da facilitatore anche in casi di elevata complessità.

*Fattori oggettivanti*

- Tempestività di attuazione dei percorsi di cambiamento organizzativo
- ...

**Propositività e capacità di innovazione**

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Mancata assunzione di atteggiamenti proattivi e orientati all'innovazione	Assunzione, in presenza di stimoli, di un atteggiamento non negativo relativamente alle innovazioni introdotte in Ateneo.	Efficace grado di propositività e sensibilità all'innovazione.	Atteggiamento proattivo e capacità di innovazione applicata.	Atteggiamento costantemente proattivo, capacità di innovazione applicata anche in casi di elevata complessità.

*Fattori oggettivanti*

- N. di nuovi servizi
- N. di innovazioni di processo
- Promozione in iniziative di innovazione inter-Direzionali
- ...

## 5. PERFORMANCE ATTESA DEI DIRIGENTI E DEGLI EP RESPONSABILI DI STRUTTURE DI I LIVELLO

### ART. 1 DIMENSIONI DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI E DEGLI EP DI I LIVELLO

La performance attesa dei dirigenti e degli EP di I livello viene misurata e valutata con riferimento alle seguenti dimensioni (secondo il dettato previsto dagli artt. 8 e 9 del D.lgs. 150/09):

- performance organizzativa dell'Ateneo (peso= 30%);
- performance organizzativa dell'Amministrazione centrale (peso=10%);
- obiettivi operativi individuali dei dirigenti e degli EP di I livello (peso = 40%);
- comportamenti organizzativi dei dirigenti e degli EP di I livello (peso = 20%).

### ART. 2 SOGGETTI COINVOLTI NEL PERCORSO VALUTATIVO DEI DIRIGENTI E DEGLI EP DI I LIVELLO

Nel percorso valutativo dei dirigenti e degli EP di I livello sono coinvolti, oltre ai valutati stessi, il Direttore Generale e il Nucleo di Valutazione.

### ART. 3 DEFINIZIONE *EX ANTE* DELLA PERFORMANCE ATTESA DEI DIRIGENTI E DEGLI EP DI I LIVELLO

La performance attesa, con riferimento alla performance organizzativa di Ateneo e di Amministrazione centrale, è definita secondo le modalità previste per il Direttore Generale (art. 3 del Sistema di misurazione e valutazione del Direttore Generale).

La performance attesa, per quanto riguarda gli obiettivi individuali, è definita dal Direttore Generale che individua e pesa gli obiettivi operativi ed i connessi indicatori e target, approvati nel Piano Integrato.

I comportamenti organizzativi attesi, definiti nella successiva tabella, sono invece pesati dal Direttore Generale e riportati unicamente nella scheda di valutazione.

<i>Tipologia di comportamento</i>	<i>Categoria</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Pesatura</i>
Capacità di governance tecnica e di comunicazione	<i>Capacità di governance</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni	20%
	<i>Capacità di comunicazione interna ed esterna</i>	Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna	
Capacità di programmazione e controllo	<i>Capacità di programmare</i>	Attendibilità delle previsioni di bilancio	35%
	<i>Capacità di rappresentare la performance attesa</i>	Capacità di programmazione e rispetto dei criteri di rappresentazione della performance attesa	
	<i>Capacità di rappresentare la performance conseguita</i>	Capacità di rendicontazione delle attività svolte e degli obiettivi perseguiti, chiarezza dei report e grado di utilizzo per riorientamento della gestione	
	<i>Capacità di comunicare la performance attesa e quella conseguita</i>	Capacità di coinvolgimento e partecipazione del personale della Direzione, comunicando sia la performance attesa che quella conseguita	
Capacità organizzative	<i>Capacità di decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche	35%
	<i>Capacità di delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	<i>Capacità di coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale della direzione	
	<i>Capacità di gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
	<i>Attenzione ai fabbisogni formativi</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e chiarezza della definizione delle proposte formative	
	<i>Capacità di valutazione e differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione	
Flessibilità e capacità di innovazione	<i>Adattabilità ai contesti e flessibilità operativa</i>	Capacità di adattamento ai cambiamenti esogeni ed endogeni e capacità di gestire più tematiche in modo efficace e concreto	10%
	<i>Capacità di collaborazione interdirezionale</i>	Capacità di interfacciarsi con altre Direzioni per il raggiungimento di obiettivi trasversali	
	<i>Propositività e capacità innovazione</i>	Proattività e tendenza al miglioramento	

Gli elementi che compongono la performance attesa sono riportati nella scheda di valutazione (Allegato A).

Il Direttore Generale comunica formalmente ai dirigenti e alle EP di I livello, con protocollo interno, la loro scheda ex ante, avente per contenuto la performance attesa. Tale scheda è firmata dal Direttore Generale e dai valutati.

#### **ART. 4 MONITORAGGIO IN ITINERE DELLA PERFORMANCE CONSEGUITA**

Entro il mese di settembre dell'anno oggetto di valutazione, i dirigenti e le EP di I livello comunicano al Direttore Generale lo stato di avanzamento della performance attesa. Nel caso insorgano criticità che possano pregiudicare il raggiungimento della stessa, il Direttore Generale, qualora lo ritenga necessario, può proporre una rimodulazione della performance attesa al Consiglio di Amministrazione.

## ART. 5 VALUTAZIONE EX POST DELLA PERFORMANCE CONSEGUITA

La valutazione della performance conseguita dai dirigenti e dagli EP di I livello avviene sulla base:

- del report sul Piano Strategico, approvata dal Senato accademico e dal Consiglio di Amministrazione;
- della Relazione sulla Performance, validata dal Nucleo di Valutazione e approvata dal Consiglio di Amministrazione;
- della valutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione della performance conseguita dai dirigenti e dagli EP di I livello prevede le seguenti fasi:

- **Compilazione della scheda di valutazione**

La struttura tecnica di supporto alla gestione del ciclo della performance predispone la scheda di valutazione della performance individuale dei dirigenti e degli EP di I livello, riportando il grado di raggiungimento della performance organizzativa (di Ateneo e di Amministrazione centrale) e degli obiettivi operativi, sulla base delle risultanze contenute nel report sul Piano Strategico e nella Relazione sulla Performance.

- **Colloquio di valutazione dei dirigenti e degli EP di I livello con il Direttore Generale e definizione della valutazione**

Il Direttore Generale effettua un colloquio di valutazione con ciascun dirigente ed EP di I livello nel corso del quale il valutato riporta considerazioni di natura qualitativa esplicative della performance conseguita.

Successivamente alla tenuta del colloquio, il Direttore Generale procede:

- al recepimento della valutazione della performance organizzativa effettuata dal Nucleo di Valutazione (art. 5 del Sistema di misurazione e valutazione del Direttore Generale);
- alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali operativi (con l'ausilio della declaratoria di cui all'Allegato B);
- alla valutazione dei comportamenti organizzativi, con l'ausilio delle declaratorie di cui all'allegato C.

Al termine del colloquio

- **Consegna della scheda di valutazione al valutato**

Il Direttore Generale, consegna formalmente la scheda di valutazione ex post al valutato.

Tale scheda è firmata dal Direttore Generale stesso e dal valutato per presa visione.

## ART. 6 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Nell'ambito della valutazione della performance attesa, in caso di non condivisione della valutazione da parte dei valutati, è prevista apposita procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza metodologica del percorso valutativo, ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

In particolare, in caso di contestazione del provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, il valutato può presentare una motivata istanza di riesame della valutazione, entro 10 giorni naturali e consecutivi dalla data di ricezione e sottoscrizione per presa visione della scheda di valutazione. Tale termine è da intendersi come perentorio, decorso il quale non sarà accolta nessuna istanza di riesame.

La procedura prevede la nomina di un'apposita "Commissione di conciliazione" nominata dal Rettore e composta da membri con competenze in materia di performance, la quale sarà chiamata a pronunciarsi - entro 30 giorni naturali e consecutivi dalla presentazione dell'istanza di riesame - sulla correttezza metodologica dell'applicazione del percorso valutativo.

Ai fini del riesame, la Commissione potrà acquisire ulteriori documenti ed informazioni in possesso dell'Ateneo.

Qualora dall'analisi dell'istanza non emergano criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, la Commissione redigerà apposito verbale attestante la correttezza delle procedure seguite e lo invierà ai soggetti interessati chiudendo la procedura conciliativa.

Nel caso in cui, invece, si rilevino elementi di criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, la Commissione convocherà il valutatore ed il valutato per un incontro di conciliazione. Nel corso dell'incontro la Commissione assumerà un ruolo propositivo e consultivo, formulando eventuali motivate proposte delle quali va lasciata traccia nel verbale del tentativo di conciliazione.

## ALLEGATO A - SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI ED EP RESPONSABILI DI STRUTTURA DI PRIMO LIVELLO

## Scheda di valutazione delle performance: anno 2020 - Dirigenti/EP di I livello

Nominativo	Ruolo
	Dirigente/EP di I livello
	Unità organizzativa

1. Performance organizzativa dell'Ateneo				
Performance attesa			Performance conseguita	
Obiettivi strategici (dal Piano strategico e dal Piano integrato)	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10
Obiettivo 1	Indicatore 1	Target a		
Obiettivo 2	Indicatore 2	Target b		
Obiettivo n	Indicatore n	Target n		
Valutazione performance org.va Ateneo				0,00
Peso performance organizzativa				0,30

2. Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale				
Performance attesa			Performance conseguita	
Dimensioni (dal Piano integrato)	Indicatori	Target/Standard	Risultato	Valutazione da 0 a 10
<i>Salute dell'Ateneo</i>	Indicatore 1	Target a		
	Indicatore 2	Target b		
	Indicatore n	Target n		
<i>Portafoglio servizi erogati</i>	Indicatore 1	Target a		
	Indicatore 2	Target b		
	Indicatore n	Target n		
Valutaz. performance org.va Amm. Centr.				0,00
Peso performance organizzativa				0,10

3. Obiettivi operativi						
Performance attesa				Performance conseguita		
Obiettivi operativi (dal Piano integrato)	Peso in % (a)	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Obiettivo 1		Indicatore 1	Target a			0,00
		Indicatore 2	Target b			
		Indicatore n	Target n			
Obiettivo 2						0,00
Obiettivo 3						0,00
Obiettivo 4						0,00
Obiettivo 5						0,00
	0,0%			Valutazione obiettivi operativi		0,00
				Peso obiettivi operativi		0,40

3. Comportamenti organizzativi individuali					
Performance attesa				Performance conseguita	
Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Peso in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità di governance tecnica e comunicazione	Capacità di governance	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni	20%		0,00
	Capacità di comunicazione interna ed esterna	Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna			
	Capacità di programmare	Attendibilità delle previsioni di bilancio			
Capacità di programmazione e controllo	Capacità di rappresentare la performance attesa	Capacità di programmazione e rispetto dei criteri di rappresentazione della performance attesa	35%		0,00
	Capacità di rappresentare la performance conseguita	Capacità resa del conto e chiarezza dei report e loro utilizzo per riorientamento della gestione			
	Capacità di comunicare la performance attesa e quella conseguita	Capacità di comunicare la performance attesa e quella conseguita al personale della Direzione			
Capacità organizzative	Capacità di decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche	35%		0,00
	Capacità di delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati			
	Capacità di coordinamento	Capacità di coordinare i dirigenti attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento			
	Capacità di gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi			
	Attenzione ai fabbisogni formativi	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative			
Capacità di valutazione e differenziazione	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione				
Flessibilità e innovazione	Adattabilità ai contesti e flessibilità	Capacità di adattamento ai cambiamenti esogeni ed endogeni e capacità di gestire più tematiche in modo efficace e concreto	10%		0,00
	Capacità di collaborazione interdirezionale	Capacità di interfacciarsi con altre Direzioni per il raggiungimento di obiettivi trasversali			
	Proattività e capacità innovazione	Proattività e tendenza al miglioramento			
Valutazione comportamenti org.vi					0,00
Peso comportamenti org.vi					0,20
Valutazione complessiva					0,00

Performance attesa		Performance conseguita	
Luogo	Milano	Luogo	Milano
Data		Data	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:	
FIRMA DEL VALUTATORE _____		FIRMA DEL VALUTATORE _____	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:	
FIRMA DEL VALUTATO _____		FIRMA DEL VALUTATO _____	

**ALLEGATO B - DECLARATORIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI**

Definita l'attività di misurazione attraverso la redazione della Relazione sulla performance, il valutatore effettuerà la valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi operativi prendendo a riferimento la seguente tabella di raccordo tra giudizio sulla performance e *range* di punteggio.

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>

## ALLEGATO C - DECLARATORIE PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

## CAPACITÀ DI GOVERNANCE TECNICA E DI COMUNICAZIONE

## Capacità di governance

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Le relazioni con gli stakeholder sono gestite in modo estemporaneo e non efficace.	Le relazioni con gli stakeholder non sono sempre gestite in modo strutturato ed efficace e possono generare incomprensioni e conflitti.	Le relazioni con gli stakeholder sono gestite in modo strutturato ed efficace.	La qualità delle relazioni con gli stakeholder è strumento per rendere efficace la governance di Ateneo e prevenire conflitti.	La qualità delle relazioni con gli stakeholder è strumento per rendere efficace la governance di Ateneo, prevenire conflitti, fidelizzare gli stakeholder e renderli attori primari per lo sviluppo dell'ente.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi di <i>Customer Satisfaction</i></li> <li>• Articoli di stampa</li> <li>• Segnalazioni esterne</li> <li>• Accordi siglati</li> <li>• ...</li> </ul>
-----------------------------	---

## Capacità di comunicazione interna ed esterna

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Non si riscontrano momenti/strumenti di comunicazione interna o esterna, o se ci sono, sono tardivi e non efficaci.	Pur non riscontrando frequenti momenti di assenza di informazione/comunicazione, la stessa non risulta sempre efficace. I momenti e gli strumenti di comunicazione risultano minimali.	I momenti e gli strumenti di comunicazione risultano condotti/utilizzati con efficacia.	I momenti e gli strumenti di comunicazione risultano condotti/utilizzati con puntualità, professionalità, diligenza e in alcuni casi con iniziative particolarmente proattive.	I momenti e gli strumenti di comunicazione sono anche un'occasione di miglioramento e innovazione nelle relazioni con gli stakeholder.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vengono utilizzati strumenti e momenti organizzativi di comunicazione interna ed esterna</li> <li>• La comunicazione è tempestiva</li> <li>• La comunicazione è diffusa e di immediata percezione</li> <li>• La comunicazione è confusa e contraddittoria</li> <li>• ...</li> </ul>
-----------------------------	--

## CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

## Capacità di programmare

Performance insufficiente	Performance sufficiente o parzialmente adeguata	Performance adeguata	Performance soddisfacente	Performance ottima
Inferiori a 6	da 6 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Assenza di previsioni di budget o definizione di una previsione senza motivazione.	Definizione di una previsione di budget caratterizzata da una previsione non sempre significativa.	Definizione di una previsione di budget chiara e motivata.	Definizione di una previsione di budget chiara, motivata e che presenta alcune possibili alternative.	Definizione di una previsione di budget chiara, motivata, che presenta alcune possibili alternative ed esplicita in modo netto il legame con le strategie di Ateneo.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debolezza delle motivazioni posta alla base delle previsioni di budget</li> <li>• Rilevanza degli scostamenti rispetto alle previsioni iniziali</li> <li>• ...</li> </ul>
-----------------------------	--

## Capacità di rappresentare la performance attesa

Performance insufficiente	Performance sufficiente o parzialmente adeguata	Performance adeguata	Performance soddisfacente	Performance ottima
Inferiori a 6	da 6 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Malgrado la chiara e diffusa informazione sulla modalità di definizione della performance attesa, è richiesto un continuo intervento a supporto della definizione della stessa e della sua rappresentazione.	L'individuazione e la rappresentazione della performance attesa, pur essendo di iniziativa del dirigente, richiedono un costante intervento a supporto.	Individuazione e rappresentazione della performance attesa con professionalità e tempestività.	Individuazione e rappresentazione della performance attesa con atteggiamento propositivo e coinvolgente anche di altre direzioni.	Individuazione e rappresentazione di una performance attesa particolarmente innovativa, trasversale e di miglioramento dei servizi.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado di rispetto della metodologia di Ateneo per la definizione della performance attesa</li> <li>• Rispetto dei tempi di consegna degli elaborati relativi alla performance attesa</li> <li>• Frequenza e significatività degli interventi correttivi sulla performance attesa resi necessari da una non corretta definizione della stessa</li> <li>• La performance attesa non è stata presentata ai principali collaboratori del Dirigente</li> <li>• ...</li> </ul>
-----------------------------	---

## Capacità di rappresentare la performance conseguita

Performance insufficiente	Performance sufficiente o parzialmente adeguata	Performance adeguata	Performance soddisfacente	Performance ottima
Inferiori a 6	da 6 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
I report non sono chiari e condivisi e vengono inoltrati senza rispetto delle scadenze, vanificandone la finalità.	Viene assicurata entro i tempi dovuti l'attività di reporting, ma il contenuto deve essere in parte rivisto e reso pertinente. Non sempre viene condiviso il report con i collaboratori.	L'attività di reporting è puntuale e chiara.	L'attività di reporting è puntuale, chiara e propositiva. Evidenzia immediatamente la correlazione con la performance programmata.	L'attività di reporting, oltre che essere puntuale, chiara e propositiva, mira a proporre modifiche per il miglioramento dei risultati.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il report è immediatamente correlabile alla performance attesa e ne misura il grado di conseguimento</li> <li>• Il report è immediatamente leggibile e pertinente</li> <li>• Rispetto dei tempi di consegna del report</li> <li>• Frequenza e significatività degli interventi correttivi sul report resi necessari da una non corretta definizione dello stesso</li> <li>• Il report è presentato ai principali collaboratori del Dirigente</li> <li>• ...</li> </ul>
-----------------------------	---

**Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione**

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Non vengono tenute in considerazione le risultanze del controllo per il riorientamento delle attività. Non vi è alcun coinvolgimento e riorientamento dei collaboratori.	Alla luce delle risultanze del controllo, non sempre si riorienta la gestione e non sempre si coinvolgono i collaboratori.	Efficace utilizzo delle risultanze del controllo e, coinvolgimento dei collaboratori, per la rimodulazione della performance attesa.	Utilizzo delle risultanze del controllo anche al fine di rimotivare i collaboratori e orientarli verso migliori risultati.	Utilizzo delle risultanze del controllo anche al fine di rimotivare i collaboratori e orientarli verso migliori risultati e la definizione di nuove strategie.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le risultanze del controllo sono utilizzate per il riorientamento della gestione e a supporto della motivazione delle variazioni del budget o dell'azione manageriale</li> <li>Le risultanze del controllo sono discusse con i collaboratori per il riorientamento della gestione</li> <li>...</li> </ul>
-----------------------------	--

**Capacità di comunicare la performance attesa e quella conseguita**

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Non vengono attuate azioni di comunicazioni	Vengono attuate azioni di comunicazioni molto formali e burocratiche	La comunicazione sulla performance attesa e conseguita risulta efficace e tempestiva, pur mediante l'utilizzo di strumenti tradizionali	La comunicazione sulla performance attesa e conseguita risulta efficace e tempestiva, integrando l'utilizzo di strumenti tradizionali con quello di mezzi innovativi	La comunicazione sulla performance attesa e conseguita risulta efficace e tempestiva e si connota, oltre che per l'utilizzo di un corretto mix di strumenti, per costanti azioni di stakeholder engagement

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N. e tipologia di strumenti di comunicazioni attivati</li> <li>Tipologia di pratiche di stakeholder engagement</li> <li>...</li> </ul>
-----------------------------	---

## CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

## Capacità decisionale

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Sono presenti casi di mancata decisione con costanti interventi di altri soggetti, derivanti anche da confusione del ruolo, inerzia e insicurezza.	Vengono assunte decisioni minime e necessarie (routine), con continuo supporto e confronto con il vertice di Ateneo per la verifica delle priorità.	Vengono assunte decisioni ponderate ed efficaci.	Si decide con senso delle priorità e capacità decisionale anche in presenza di situazioni di contesto interne o esterne molto complesse.	Si decide con senso delle priorità e capacità decisionale anche in presenza di situazioni di contesto interne ed esterne molto complesse.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza di un piano di priorità chiaro e condiviso con il personale</li> <li>• Coerenza dei tempi medi di decisione e di attuazione</li> <li>• Frequenza del confronto con il vertice di Ateneo prima di prendere una decisione</li> <li>• Leadership decisionale in processi trasversali (ad es. coordinamento di gruppi inter-direzionali, ecc.)</li> <li>• ...</li> </ul>
-----------------------------	--

## Capacità di delega

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Mancata delega o eccesso di delega anche senza successivo controllo dei risultati.	Attuazione della delega secondo criteri personalistici benché sufficientemente efficaci.	Efficace gestione della delega.	Efficace gestione della delega e presenza di iniziative di ascolto attivo dei dirigenti nonché di stimolo allo stesso in funzione del disegno della distribuzione delle attribuzioni organizzative.	Gestione costante ed equilibrata della delega, anche funzionale alla crescita dei dirigenti. I percorsi di delega derivano in modo esplicito da una programmazione della stessa condivisa con il personale.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi delle deleghe "formalizzate" ai dirigenti, anche in relazione alle loro capacità/potenzialità.</li> <li>• ...</li> </ul>
-----------------------------	---

## Capacità di coordinamento

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Mancata condivisione della performance attesa con i dirigenti. Mancato feedback. Non vengono effettuate riunioni con i dirigenti. I dirigenti sono costretti ad avere continui confronti tra loro.	Incontri finalizzati agli adempimenti solo ove strettamente necessario, senza fattivo coinvolgimento dei dirigenti e senza feedback infrannuale.	Tenuta di efficaci riunioni previste in coincidenza di scadenze di programmazione e verifica dell'attività delle Direzioni.	Uso frequente di feedback per monitorare con i dirigenti i risultati e condividere le informazioni.	L'attenzione al coordinamento continuo porta miglioramenti significativi in termini di offerta di servizi.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero e frequenza delle riunioni con le Direzioni</li> <li>• Composizione dei partecipanti alle riunioni</li> <li>• Presenza di un ordine del giorno e del verbale delle riunioni</li> <li>• Modalità e grado di diffusione delle decisioni in esito alle riunioni</li> <li>• Presenza di riunioni programmate (ad es. di presentazione del budget o dei risultati) e non programmate</li> </ul>
-----------------------------	--

**Capacità di gestione del conflitto organizzativo**

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Disinteresse al coinvolgimento dei Dirigenti nell'attività della Direzione generale e alle esigenze dei propri collaboratori. Gravi casi di mancate direttive e informazioni. Incapacità a gestire situazioni di conflitto sanate da interventi esterni.	Tenuta di meccanismi di coinvolgimento e di controllo dei rapporti tra Dirigenti e collaboratori, senza riuscire a risolvere le più gravi situazioni di conflitto e sostanziale delega ad altre figure della soluzione.	Coinvolgimento efficace dei dirigenti e dei collaboratori e buon presidio del clima organizzativo.	Particolare attenzione al coinvolgimento dei Dirigenti e dei collaboratori nonché alle dinamiche interne anche al fine di prevenire i conflitti.	Messa in atto di azioni sinergiche tra i Dirigenti ed i collaboratori finalizzate alla prevenzione di situazioni di conflitto e al miglioramento del benessere organizzativo. Capacità di mantenere alta la motivazione.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di richieste di mobilità esterna all'Ateneo e interna alle Direzioni</li> <li>• Numerosità e frequenza del personale in uscita dall'Ateneo</li> <li>• Sono attive consolidate dinamiche funzionali al conseguimento degli obiettivi organizzativi e alla qualità della vita nel luogo di lavoro</li> <li>• Verifica degli esiti di indagini su benessere organizzativo</li> <li>• ...</li> </ul>
-----------------------------	--

**Attenzione ai fabbisogni formativi**

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Mancata attenzione alla formazione dei dirigenti e dei collaboratori, mancata presenza di proposte di formazione, mancata iscrizione dei propri collaboratori a corsi proposti dall'Ateneo.	Risposta ad esigenze individuali di formazione, senza proporre un piano strutturato. La pianificazione delle attività formative è strettamente limitata ad attività obbligatorie.	Attuazione di una corretta pianificazione delle attività formative.	Attuazione di una corretta pianificazione delle attività formative agevolando l'arricchimento professionale.	Messa in atto di opportunità di crescita professionale e stimolo del miglioramento continuo delle performance. Riconoscimento della crescita professionale come valore primario.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza di un'analisi dei fabbisogni formativi</li> <li>• Tempestività di risposta alle richieste del Servizio formazione</li> <li>• Grado di conoscenza dei percorsi formativi già seguiti dai dirigenti e dai collaboratori</li> <li>• Tenuta di <i>follow</i> formali sull'esito delle ricadute della formazione effettuata</li> <li>• ...</li> </ul>
-----------------------------	--

**Capacità di valutazione e differenziazione**

Il fattore viene valutato prendendo in considerazione il grado, e quindi la capacità, di differenziazione nelle valutazioni, il numero dei dipendenti da valutare, la correttezza del percorso di valutazione.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Media</li> <li>• Moda</li> <li>• Varianza</li> <li>• Massima e minima valutazione</li> <li>• Rapporto tra valutazione e livello di inquadramento</li> <li>• <i>Trend</i> valutazione ultimi tre anni</li> <li>• Procedure di conciliazione richieste sul totale delle valutazioni</li> <li>• ...</li> </ul>
-----------------------------	--

## FLESSIBILITÀ E INNOVAZIONE

## Adattabilità ai contesti e flessibilità operativa

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Dimostrazione di un comportamento rigido e sostanziale non adattabilità ai cambiamenti organizzativi.	Adattamento con qualche difficoltà ai cambiamenti organizzativi proposti e mancato personale stimolo al cambiamento.	Gestione del cambiamento in modo efficace e mancanza di azioni finalizzate ad evitarlo pretestuosamente.	Adattabilità, senza tensioni di ruolo, al cambiamento organizzativo e promozione dello stesso.	Adattabilità, senza tensioni di ruolo, al cambiamento organizzativo, promozione dello stesso e presenza di azioni da facilitatore anche in casi di elevata complessità.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempestività di attuazione dei percorsi di cambiamento organizzativo</li> <li>• ...</li> </ul>
-----------------------------	---

## Capacità di collaborazione interdirezionale

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
La Direzione è gestita in modo unicamente "settoriale". Non emergono azioni organizzative per favorire la collaborazione interdirezionale	La Direzione collabora ad obiettivi interdirezionali senza però dimostrazione un approccio proattivo	La Direzione partecipa ad obiettivi interdirezionali in modo efficace e collaborativo	La Direzione partecipa ad obiettivi interdirezionali in modo efficace e collaborativo anche mediante la costante ricerca di soluzioni operative funzionali al raggiungimento degli obiettivi	Vengono proposti e portati avanti sistematicamente ed in modo efficace obiettivi di taglio interdirezionale

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N. di obiettivi interdirezionali presenti nel Piano Integrato</li> <li>• N. di proposte di collaborazione interdirezionali</li> <li>• % di assenze a riunioni di gruppi di progetto, commissioni, ecc.</li> <li>• ...</li> </ul>
-----------------------------	---

## Propositività e capacità di innovazione

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Mancata assunzione di atteggiamenti proattivi e orientati all'innovazione	Assunzione, in presenza di stimoli, di un atteggiamento non negativo relativamente alle innovazioni introdotte in Ateneo.	Efficace grado di propositività e sensibilità all'innovazione.	Atteggiamento proattivo e capacità di innovazione applicata.	Atteggiamento costantemente proattivo, capacità di innovazione applicata anche in casi di elevata complessità.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N. di nuovi servizi</li> <li>• N. di innovazioni di processo</li> <li>• Promozione in iniziative di innovazione inter-Direzionali</li> <li>• ...</li> </ul>
-----------------------------	--

## 6. PERFORMANCE ATTESA DEGLI EP CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA (PO)

### ART. 1 DIMENSIONI DI VALUTAZIONE DEGLI EP CON PO

La performance attesa degli EP con PO viene misurata e valutata con riferimento alle seguenti dimensioni (secondo il dettato previsto dagli artt. 8 e 9 del D.lgs. 150/09):

- performance organizzativa dell'Amministrazione centrale (peso=10%);
- obiettivi operativi individuali del Piano Integrato (peso = 30%);
- obiettivi individuali extra Piano Integrato (peso = 20%);
- comportamenti organizzativi (peso = 40%).

### ART. 2 SOGGETTI COINVOLTI NEL PERCORSO VALUTATIVO DEGLI EP CON PO

Nel percorso valutativo degli EP con PO sono coinvolti, oltre ai valutati stessi, i dirigenti di riferimento e il Nucleo di Valutazione.

### ART. 3 DEFINIZIONE EX ANTE DELLA PERFORMANCE ATTESA DEGLI EP CON PO

La performance attesa, con riferimento alla performance organizzativa di Amministrazione centrale, è definita secondo le modalità previste per il Direttore Generale (art. 3 del Sistema di misurazione e valutazione del Direttore Generale).

La performance attesa, per quanto riguarda gli obiettivi individuali contenuti nel Piano Integrato ed extra Piano, è definita dal dirigente di riferimento che individua e pesa gli obiettivi ed i connessi indicatori e target.

I comportamenti organizzativi attesi, definiti nella successiva tabella, sono invece pesati dal dirigente di riferimento e riportati unicamente nella scheda di valutazione.

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura
Capacità organizzative	Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	
	Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei temi concordati	
	Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante	
	Capacità di reporting	Capacità di rendicontazione sullo stato di attuazione degli obiettivi delegati	
	Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più ampio ed articolato di finalità gestite non solo nell'ambito esclusivo della propria UO, ma anche attraverso la collaborazione tra più UO	
	Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa	
	Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato con gli utenti interni e con gli interlocutori esterni	
	Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti)	
	Continuità della performance	Capacità di garantire un costante apporto quali-quantitativo relativamente all'attività svolta	
			100%

Gli elementi che compongono la performance attesa sono riportati nella scheda di valutazione (Allegato A).

Il dirigente di riferimento comunica formalmente alle EP con PO, con protocollo interno, la loro scheda ex ante, avente per contenuto la performance attesa. Tale scheda è firmata dal dirigente e dai valutati.

## ART. 4 MONITORAGGIO IN ITINERE DELLA PERFORMANCE CONSEGUITA

Entro il mese di giugno dell'anno oggetto di valutazione, le EP con PO comunicano al dirigente di riferimento lo stato di avanzamento della performance attesa. Nel caso insorgano criticità che possano pregiudicare il raggiungimento della stessa, il dirigente di riferimento, qualora lo ritenga necessario, può proporre una rimodulazione della performance attesa al Direttore Generale (se si tratta di obiettivi individuali previsti dal Piano) oppure può accettare o meno la proposta di rimodulazione della EP con PO (se si tratta di obiettivi extra Piano).

## ART. 5 VALUTAZIONE EX POST DELLA PERFORMANCE CONSEGUITA

La valutazione della performance conseguita degli EP con PO avviene sulla base:

- della Relazione sulla Performance, validata dal Nucleo di Valutazione e approvata dal Consiglio di Amministrazione;
- del report sui risultati degli obiettivi extra Piano Integrato;
- della valutazione dei comportamenti organizzativi.

### Compilazione della scheda di valutazione

La Direzione del personale predispose la scheda di valutazione della performance individuale degli EP con PO, riportando il grado di raggiungimento della performance organizzativa di Amministrazione centrale e degli obiettivi operativi e di quella extra Piano Integrato, sulla base delle risultanze contenute nella Relazione sulla Performance e del report sui risultati degli obiettivi extra Piano Integrato.

### Colloquio di valutazione EP con PO con il dirigente e definizione della valutazione

Il dirigente effettua un colloquio di valutazione con ciascuna EP con PO nel corso del quale il valutato riporta considerazioni di natura qualitativa esplicative della performance conseguita.

Successivamente alla tenuta del colloquio, il dirigente procede:

- al recepimento della valutazione della performance organizzativa effettuata dal Nucleo di Valutazione (art. 5 del Sistema di misurazione e valutazione del Direttore Generale);
- alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi e degli obiettivi extra Piano Integrato, con l'ausilio delle declaratorie di cui all'allegato B;
- alla valutazione dei comportamenti organizzativi, con l'ausilio delle declaratorie di cui all'allegato C.

### Consegna della scheda di valutazione al valutato

Il dirigente, consegna formalmente la scheda di valutazione ex post al valutato.

Tale scheda è firmata dal dirigente stesso e dal valutato per presa visione.

La firma per presa visione non preclude alcuna forma successiva di tutela del valutato.

## ART. 6 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Nell'ambito della valutazione della performance attesa, in caso di non condivisione della valutazione da parte dei valutati, è prevista apposita procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza metodologica del percorso valutativo, ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

in caso di contestazione del provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, il valutato può presentare una motivata istanza di riesame della valutazione, entro 10 giorni naturali e consecutivi dalla data di ricezione e sottoscrizione per presa visione della scheda di valutazione. Tale termine è da intendersi come perentorio, decorso il quale non sarà accolta nessuna istanza di riesame.

La procedura prevede la nomina di un'apposita "Commissione di conciliazione" nominata dal Rettore e composta da due membri del NdV con competenze in materia di performance e dal Direttore Generale o suo delegato, la quale sarà chiamata a pronunciarsi - entro 30 giorni naturali e consecutivi dalla presentazione dell'istanza di riesame - sulla correttezza metodologica dell'applicazione del percorso valutativo.

Ai fini del riesame, la Commissione potrà acquisire ulteriori documenti ed informazioni in possesso dell'Ateneo.

Qualora dall'analisi dell'istanza non emergano criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, la Commissione redigerà apposito verbale attestante la correttezza delle procedure seguite e lo invierà ai soggetti interessati chiudendo la procedura conciliativa.

Nel caso in cui, invece, si rilevino elementi di criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, la Commissione convocherà il valutatore ed il valutato per un incontro di conciliazione. Nel corso dell'incontro la Commissione assumerà un ruolo propositivo e consultivo, formulando eventuali motivate proposte delle quali va lasciata traccia nel verbale del tentativo di conciliazione.

## ALLEGATO A - SCHEDA DI VALUTAZIONE EP CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA

## Scheda di valutazione delle performance: anno 2020 - EP con PO

<b>Nominativo</b>	<b>Ruolo</b>
	EP con PO
	<b>Unità organizzativa</b>

1. Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale		Performance attesa		Performance conseguita	
Dimensioni (dal Piano integrato)	Indicatori	Target/Standard	Risultato	Valutazione da 0 a 10	
<i>Salute dell'Ateneo</i>	Indicatore 1	Target a			
	Indicatore 2	Target b			
	Indicatore n	Target n			
<i>Portafoglio servizi erogati</i>	Indicatore 1	Target a			
	Indicatore 2	Target b			
	Indicatore n	Target n			
				Valutaz. performance org.va Amm. Centr.	0,00
				Peso performance organizzativa	0,10

3. Obiettivi operativi e obiettivi extra Piano integrato		Performance attesa		Performance conseguita		
Obiettivi operativi (dal Piano integrato ed extra Piano)	Peso in % (a)	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Obiettivo 1		Indicatore 1	Target a			0,00
		Indicatore 2	Target b			
		Indicatore n	Target n			
Obiettivo 2						0,00
Obiettivo 3						0,00
Obiettivo 4						0,00
Obiettivo 5						0,00
		0,0%			Valutazione obiettivi operativi	0,00
				Peso obiettivi operativi		0,50

3. Comportamenti organizzativi individuali					
Performance attesa				Performance conseguita	
Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Peso in % (a)	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità organizzative	Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa			
	Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili qualitativi attesi e dei temi concordati			
	Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante			
	Capacità di reporting	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi delegati			
	Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi attesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della UO di riferimento a in collaborazione tra più persone			
	Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa			
Flessibilità e innovazione	Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato con gli utenti interni e con gli interlocutori esterni			
	Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti)			
	Continuità della performance	Capacità di garantire un costante apporto quali-quantitativo relativamente all'attività svolta			
				Valutazione comportamenti org.vi	0,00
				Peso comportamenti org.vi	0,40
				Valutazione complessiva	0,00

Performance attesa		Performance conseguita	
Luogo	Milano	Luogo	Milano
Data		Data	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:	
FIRMA DEL VALUTATORE _____		FIRMA DEL VALUTATORE _____	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:		OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:	
FIRMA DEL VALUTATO _____		FIRMA DEL VALUTATO _____	

**ALLEGATO B - DECLARATORIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI**

Definita l'attività di misurazione attraverso la redazione della Relazione sulla performance, il valutatore effettuerà la valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi operativi prendendo a riferimento la seguente tabella di raccordo tra giudizio sulla performance e *range* di punteggio.

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>

## ALLEGATO C - DECLARATORIE PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

## CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

## Capacità propositiva e capacità attuativa

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Assenza o debolezza di capacità propositiva e bassi livelli di performance nell'attuazione delle decisioni manageriali	Presenza di proposte estemporanee di miglioramento e attuazione non sempre efficace ed efficiente delle decisioni manageriali	Buona capacità di proposta e di attuazione delle decisioni manageriali	Buona capacità di proposta e di attuazione, anche su temi innovativi e trasversali.	Ottimo equilibrio tra proattività nelle proposte ed efficacia/efficienza nell'attuazione delle decisioni manageriali, anche con costante attenzione ai loro effetti in corso d'opera

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numerosità delle proposte presentate</li> <li>• Grado di efficacia ed efficienza dell'attuazione delle decisioni</li> <li>• Tempi di attuazione delle decisioni</li> </ul>
-----------------------------	---

## Grado di autonomia operativa e capacità di reporting

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Richiesta di continuo confronto per attuare le funzioni o i compiti delegati.  Incapacità di favorire il controllo dell'attività delegata da parte del delegante	Il delegato richiede, con una certa frequenza, l'intervento del delegante, e non riesce sempre a fornire report completi e/o tempestivi	Buona capacità di assolvere in autonomia alle funzioni e ai compiti delegati, senza far perdere il controllo della situazione al delegante	Buon equilibrio tra autonomia e capacità di resa del conto, anche su questioni di carattere interdirezionale	Ottimo equilibrio tra autonomia e capacità di resa del conto, anche su questioni di carattere interdirezionale e innovative

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequenza delle richieste di intervento "dirigenziale"</li> <li>• Presenza di relazioni o feedback informali per rendere il conto della propria attività</li> <li>• Presenza in tavoli inter-area o intersettoriali di verifica dell'attività delegata</li> <li>• Presenza di attività delegate a carattere innovativo</li> </ul>
-----------------------------	--

## Capacità di lavorare in gruppo e flessibilità

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Scarsa capacità di lavorare in gruppo e flessibilità organizzativa	Discontinuità dell'efficacia nel lavoro di gruppo e flessibilità operativa non sempre adeguata	Gestione efficace del proprio ruolo nel lavoro di gruppo e buona flessibilità operativa	Significativa proattività nel lavoro di gruppo ed efficacia della flessibilità organizzativa	Costante proattività nel lavoro di gruppo. Ruolo di leader dei gruppi di lavoro. Ampia e costante flessibilità operativa

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N. di progetti collettivi a cui il dipendente partecipa</li> <li>• N. di progetti collettivi coordinati dal dipendente</li> <li>• Richieste effettuate dal dipendente di partecipare a gruppi di lavoro</li> <li>• ...</li> </ul>
-----------------------------	--

**Capacità di relazione e adattabilità al contesto lavorativo**

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Scarso orientamento ed ascolto dell'utenza. Utilizzo di un linguaggio burocratico. Scarsa collaborazione con i colleghi ed eccessiva attenzione a tematiche personalistiche. Scarsa adattabilità a nuovi contesti.	Debole orientamento ed ascolto dell'utenza fornendo risposte non sempre adeguate. Poca propensione all'adattabilità ai nuovi contesti.	Buona attenzione all'utenza esterna e collaborazione con gli utenti interni. Buona adattabilità ai nuovi contesti.	Ascolto attivo delle esigenze dell'utenza e costante ricerca e utilizzo di un linguaggio comune. Proattività nell'adattamento a nuovi contesti.	Ascolto attivo delle esigenze dell'utenza e costante ricerca e utilizzo di un linguaggio comune. Considerazione delle "questioni trasversali" Proattività nell'adattamento a nuovi contesti e ricerca di percorsi professionali trasversali.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza di reclami</li> <li>• Esiti della <i>Customer Satisfaction</i></li> <li>• Analisi delle comunicazioni all'utenza in termini di tempestività e di comprensibilità</li> <li>• Comportamento all'interno di gruppi di lavoro interdirezionali</li> <li>• Percorsi professionali e di carriera trasversali</li> </ul>
-----------------------------	---

**Continuità nella performance**

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance soddisfacente</i>	<i>Performance ottima</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Performance insufficiente	Performance sufficiente con livelli di discontinuità	Performance adeguata e corretto livello di collaborazione con riferimento ad obiettivi di gruppo	Performance soddisfacente anche con riguardo al livello di collaborazione con riferimento ad obiettivi di gruppo	Performance ottima anche con riguardo al livello di collaborazione con riferimento ad obiettivi di gruppo

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali</li> <li>• Verifica del contributo personale al raggiungimento degli obiettivi di gruppo</li> <li>• ...</li> </ul>
-----------------------------	--