



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

Allegati

Sistema di Misurazione e
Valutazione della
Performance 2022

Gli Allegati di seguito riportati costituiscono parte integrante e sostanziale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2022, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 21 dicembre 2021, previo parere del Nucleo di Valutazione del 10 dicembre 2021.

Sommario

Allegato 1. Performance attesa del Direttore Generale.....	3
Allegato 2. Performance attesa dei Dirigenti	13
Allegato 3. Performance attesa dei delegati di Direzione e degli EP di I livello	24
Allegato 4. Performance attesa delle categorie EP con posizione organizzativa (PO)	35
Allegato 5. Performance attesa delle categorie D con PO (Responsabili di Settore, Direttrici/direttori Centri, Responsabili di Staff di I livello)	40
Allegato 6. Performance attesa delle categorie EP senza PO	45
Allegato 7. Performance attesa delle categorie D e C con PO (Responsabile ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento)	50

Allegato 1. Performance attesa del Direttore Generale

1.1. 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%).

1.2. 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.

1.3. 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 annuali degli indicatori connessi agli obiettivi 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;
- per quanto riguarda gli **obiettivi individuali**, individua e pesa gli obiettivi operativi ed i connessi indicatori e target.

I comportamenti organizzativi attesi del Direttore Generale sono definiti nella seguente tabella:

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Peso
Capacità di governance e di comunicazione	Capacità di governance	Qualità nella relazione con gli stakeholder 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 di comunicare la performance attesa e quella conseguita	Capacità di coinvolgimento e partecipazione del personale di Ateneo, comunicando sia la performance attesa che quella conseguita	

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Peso
Capacità organizzative	Capacità di decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche	20%
	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 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 capacità di innovazione	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	10%
	Propositività e capacità di innovazione	Proattività e tendenza al miglioramento	

Gli elementi che compongono la Performance attesa sono riportati nella scheda di assegnazione e valutazione degli obiettivi.

Il Rettore comunica formalmente al Direttore Generale, con protocollo interno, la scheda di assegnazione degli obiettivi, che viene firmata dal Rettore e dal Direttore Generale.

1.4. Monitoraggio in itinere del Direttore Generale

Entro il mese di luglio 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, che, qualora lo ritenga necessario, può proporre una rimodulazione della performance.

1.5. Valutazione ex post del Direttore Generale

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

- **Compilazione della scheda di assegnazione e valutazione degli obiettivi:** la struttura tecnica di supporto alla gestione del ciclo della performance predispone la scheda, riportando il grado di raggiungimento della performance organizzativa (di Ateneo e di Amministrazione centrale) e degli obiettivi operativi.
- **Colloquio di valutazione del DG con il Rettore e definizione della proposta di valutazione al NdV:** il Rettore definisce la propria proposta di valutazione della performance organizzativa, del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali (con l'ausilio della declaratoria al [paragrafo 1.6.](#)) e dei comportamenti organizzativi (con l'ausilio delle declaratorie al [paragrafo 1.7.](#)).
- **Invio della proposta di valutazione del Rettore al NdV.**
- **Colloquio del DG con il NdV e definizione della proposta di valutazione al CdA:** il NdV, acquisita la valutazione del Rettore, incontra il DG. Al termine di tale fase il NdV redige un verbale con la proposta di valutazione del DG.
- **Trasmissione al Rettore della proposta di valutazione del NdV per la presentazione al CdA:** il Rettore sottopone al CdA la proposta di valutazione del DG effettuata dal NdV. Il CdA delibera la valutazione del DG e la correlata quota di retribuzione di risultato. Il Rettore consegna formalmente la scheda di valutazione *ex post* al DG.
- L'Amministrazione procede all'erogazione della **retribuzione di risultato** con l'ausilio della declaratoria al [paragrafo 1.8.](#)

1.6. Declaratoria per la valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi operativi del Direttore Generale

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.

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10

1.7. Declaratorie per la valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore Generale

CAPACITÀ DI GOVERNANCE E DI COMUNICAZIONE

Capacità di governance

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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 generalmente gestite in modo strutturato ed efficace. Raramente generano 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		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisi di Customer satisfaction ▪ Articoli di stampa ▪ Segnalazioni esterne ▪ Accordi siglati ▪ ... 			

Capacità di comunicazione interna ed esterna

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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 sono sempre presenti, ma non sempre risultano condotti/utilizzati con efficacia.	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		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 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 caratterizzata da motivazioni spesso, ma non sempre, chiare e significative.	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		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debolezza delle motivazioni poste alla base delle previsioni di budget ▪ Rilevanza degli scostamenti rispetto alle previsioni iniziali ▪ ... 			

Capacità di rappresentare la performance attesa

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 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 Direttore Generale, richiedono un costante intervento a supporto.	L'individuazione e la rappresentazione della performance attesa sono generalmente condotte con professionalità e tempestività, ma a volte richiedono un intervento a supporto.	Individuazione e rappresentazione della performance attesa con professionalità e tempestività.	Individuazione e rappresentazione della performance attesa con atteggiamento propositivo e coinvolgente di tutte le strutture.	Individuazione e rappresentazione di una performance attesa particolarmente innovativa, trasversale e di miglioramento dei servizi.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> 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 Direttore Generale ... 			

Capacità di rappresentare la performance conseguita

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 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 il report viene condiviso con i collaboratori.	Viene assicurata entro i tempi previsti l'attività di reporting, ma non sempre il contenuto risulta puntuale e chiaro. Il report viene generalmente condiviso con i collaboratori.	L'attività di reporting 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		<ul style="list-style-type: none"> 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 Direttore Generale ... 			

Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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.	Alla luce delle risultanze del controllo, risultano presenti ma non sempre efficaci il riorientamento della gestione e il coinvolgimento dei 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 riorientare i collaboratori e orientarli verso migliori risultati.	Utilizzo delle risultanze del controllo anche al fine di riorientare i collaboratori e orientarli verso migliori risultati e la definizione di nuove strategie.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Non vengono attuate azioni di comunicazione.	Vengono attuate azioni di comunicazione molto formali e burocratiche.	Vengono attuate azioni di comunicazione sulla performance attesa e conseguita non sempre efficaci e tempestive.	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		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. e tipologia di strumenti di comunicazione attivati ▪ Tipologia di pratiche di stakeholder engagement ▪ ... 			

CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

Capacità decisionale

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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 efficaci che spesso però richiedono il supporto e il 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 oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Mancata delega o eccesso di delega anche senza successivo controllo dei risultati.	Attuazione della delega secondo criteri personalistici benché sufficientemente efficaci.	Gestione della delega generalmente, ma non sempre, efficace.	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 oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisi delle deleghe “formalizzate” ai Dirigenti, anche in relazione alle loro capacità/potenzialità ▪ ... 			

Capacità di coordinamento

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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 fatto coinvolgimento dei Dirigenti e senza feedback infrannuale.	Incontri previsti solo in coincidenza di scadenze di programmazione e saltuaria verifica dell'attività delle Direzioni.	Tenuta di efficaci riunioni previste in coincidenza di scadenze di programmazione e verifica dell'attività delle Direzioni.	Uso frequente di feedback per monitorare i risultati con i Dirigenti e condividere le informazioni.	L'attenzione al coordinamento continuo porta miglioramenti significativi in termini di offerta di servizi.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Disinteresse al coinvolgimento dei Dirigenti nell'attività della Direzione Generale e alle esigenze dei propri collaboratori. Gravi casi di mancate direttive e informazioni. Incapacità di 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 generalmente efficace dei Dirigenti e dei collaboratori. Adeguato presidio del clima organizzativo, anche se non sempre efficace a risolvere le situazioni di conflitto.	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		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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 per lo più efficace della pianificazione delle attività formative, con attenzione rivolta soprattutto alle 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 della performance. Riconoscimento della crescita professionale come valore primario.
Fattori oggettivi		<ul style="list-style-type: none"> 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 oggettivi	<ul style="list-style-type: none"> 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Dimostrazione di un comportamento rigido e sostanziale non adattabilità ai cambiamenti organizzativi.	Adattamento con qualche difficoltà ai cambiamenti organizzativi e mancata stimolo al cambiamento.	Adattamento efficace, pur con qualche iniziale difficoltà, ai cambiamenti organizzativi proposti.	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 oggettivi		<ul style="list-style-type: none"> Tempestività di attuazione dei percorsi di cambiamento organizzativo ... 			

Propositività e capacità di innovazione

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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.	Assunzione, per lo più in presenza di stimoli esterni, di un atteggiamento propositivo e sensibile 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		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. di nuovi servizi ▪ N. di innovazioni di processo ▪ Promozione in iniziative di innovazione inter-direzionali ▪ ... 			

1.8. Declaratoria per la valorizzazione della premialità del Direttore Generale

Conclusa la procedura di valutazione della performance, una volta attribuiti i relativi punteggi al Direttore Generale, in base a quanto indicato nei paragrafi [1.6.](#) e [1.7.](#) e in base ai pesi riportati nel [paragrafo 1.1.](#), l'Amministrazione provvede al pagamento della premialità in base alle percentuali indicate nella tabella di seguito riportata.

Livello di performance	Performance insufficiente	Performance sufficiente		Performance discreta		Performance buona e molto buona			Performance ottima		Performance eccellente
Range	Inferiori a 6	da 6 a 6,49	da 6,5 a 6,99	da 7 a 7,49	da 7,5 a 7,99	da 8 a 8,49	da 8,5 a 8,74	da 8,75 a 8,99	da 9 a 9,24	da 9,25 a 9,49	da 9,5 a 10
% della premialità	0%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	85%	90%	100%

Allegato 2. Performance attesa dei Dirigenti

2.1. Dimensioni di valutazione dei Dirigenti

La Performance attesa dei Dirigenti 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 (peso = 40%);
- comportamenti organizzativi dei Dirigenti (peso = 20%).

2.2. Soggetti coinvolti nel percorso valutativo dei Dirigenti

Nel percorso valutativo dei Dirigenti è coinvolto, oltre ai valutati stessi, il Direttore Generale.

2.3. Definizione ex ante della performance attesa dei Dirigenti

La performance attesa, con riferimento alla performance organizzativa di Ateneo e di Amministrazione centrale, è definita secondo le modalità previste per il Direttore Generale (cfr. [paragrafo 1.3.](#)).

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

I comportamenti organizzativi attesi dei Dirigenti sono definiti nella seguente tabella:

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Peso
Capacità di governance e di comunicazione	Capacità di governance	Qualità nella relazione con gli stakeholder interni ed esterni	20%
	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	35%
	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 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	
	Capacità di rispettare le scadenze	Capacità di operare costantemente un controllo sulle proprie attività, tenendone monitorato lo stato di avanzamento e rispettando le scadenze	
Capacità organizzative	Capacità di decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche	35%
	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 il personale della Direzione, anche nei casi di svolgimento di lavoro agile e telelavoro	
	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 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 capacità di innovazione	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	10%
	Capacità di collaborazione interdirezionale	Capacità di interfacciarsi con altre Direzioni per il raggiungimento di obiettivi trasversali	
	Propositività e capacità di innovazione	Proattività e tendenza al miglioramento	

Gli elementi che compongono la performance attesa sono riportati nella scheda di assegnazione e valutazione degli obiettivi.

Il Direttore Generale comunica formalmente ai Dirigenti, con protocollo interno, la loro scheda che riporta gli obiettivi assegnati. Tale scheda è firmata dal Direttore Generale e dai Dirigenti per presa visione.

2.4. Monitoraggio in itinere dei Dirigenti

Entro il mese di luglio dell'anno oggetto di valutazione, i Dirigenti 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.

2.5. Valutazione ex post dei Dirigenti

La valutazione della performance conseguita dai Dirigenti prevede le seguenti fasi:

- **Compilazione della scheda di assegnazione e valutazione degli obiettivi:** la struttura tecnica di supporto alla gestione del ciclo della performance predispone la scheda riportando il grado di raggiungimento della performance organizzativa (di Ateneo e di Amministrazione centrale).
- **Colloquio di valutazione dei Dirigenti con il Direttore Generale e definizione della valutazione:** il Direttore Generale effettua un colloquio di valutazione con ciascun Dirigente nel corso del quale procede:
 - alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali (con l'ausilio della declaratoria al [paragrafo 2.6.](#));
 - alla valutazione dei comportamenti organizzativi (con l'ausilio delle declaratorie al [paragrafo 2.7.](#)).
- **Consegna della scheda di valutazione al valutato:** il Direttore Generale consegna formalmente al valutato la scheda di valutazione, che viene firmata da entrambi per presa visione. La firma per presa visione da parte del valutato è condizione necessaria per l'attivazione di una eventuale procedura di conciliazione.
- L'Amministrazione procede all'erogazione della **retribuzione di risultato** con l'ausilio delle declaratorie del [paragrafo 2.8.](#)

2.6. Declaratoria per la valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi operativi dei Dirigenti

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.

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10

2.7. Declaratorie per la valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti

CAPACITÀ DI GOVERNANCE E DI COMUNICAZIONE

Capacità di governance

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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 generalmente gestite in modo strutturato ed efficace. Raramente generano 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		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisi di Customer Satisfaction ▪ Articoli di stampa ▪ Segnalazioni esterne ▪ Accordi siglati ▪ ... 			

Capacità di comunicazione interna ed esterna

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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 sono sempre presenti, ma non sempre risultano condotti/utilizzati con efficacia.	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		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 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 caratterizzata da motivazioni generalmente chiare e significative.	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 oggettivi		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debolezza delle motivazioni poste alla base delle previsioni di budget ▪ Rilevanza degli scostamenti rispetto alle previsioni iniziali ▪ ... 			

Capacità di rappresentare la performance attesa

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 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 di iniziativa del Dirigente, richiedono un costante intervento a supporto.	L'individuazione e la rappresentazione della performance attesa sono generalmente condotte con professionalità e tempestività, anche se a volte richiedono un 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 altre Direzioni.	Individuazione e rappresentazione di una performance attesa particolarmente innovativa, trasversale e di miglioramento dei servizi.
Fattori oggettivi		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 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 il report viene condiviso con i collaboratori.	Viene assicurata entro i tempi previsti l'attività di reporting, ma non sempre il contenuto risulta puntuale e chiaro. Il report viene generalmente condiviso 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		<ul style="list-style-type: none"> 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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.	Alla luce delle risultanze del controllo, risultano presenti ma non sempre efficaci il riorientamento della gestione e il coinvolgimento dei 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		<ul style="list-style-type: none"> 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Non vengono attuate azioni di comunicazione.	Vengono attuate azioni di comunicazione molto formali e burocratiche.	Vengono attuate azioni di comunicazione sulla performance attesa e conseguita non sempre efficaci e tempestive.	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		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. e tipologia di strumenti di comunicazione attivati ▪ Tipologia di pratiche di stakeholder engagement ▪ ... 			

Capacità di rispettare le scadenze

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Le scadenze degli adempimenti richiesti non sono rispettate, nemmeno dopo ripetuti solleciti.	Gli adempimenti richiesti sono di norma eseguiti ma spesso oltre la scadenza e successivamente a solleciti.	Le scadenze sono di norma rispettate, e a volte dopo sollecito.	Le scadenze sono rispettate, ma con necessità di chiarimenti.	Le scadenze sono regolarmente rispettate.	Le scadenze sono sempre rispettate con puntualità e precisione.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. di adempimenti richiesti portati a termine entro le scadenze previste ▪ N. e frequenza dei solleciti necessari per ricordare le scadenze ▪ ... 			

CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

Capacità decisionale

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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 efficaci che spesso però richiedono il supporto e il 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 oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Mancata delega o eccesso di delega anche senza successivo controllo dei risultati.	Attuazione della delega secondo criteri personalistici benché sufficientemente efficaci.	Gestione della delega spesso, ma non sempre, efficace.	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 oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisi delle deleghe “formalizzate” ai Dirigenti, anche in relazione alle loro capacità/potenzialità ▪ ... 			

Capacità di coordinamento

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Mancata condivisione della performance attesa con il personale afferente alla Struttura. Mancato feedback. Non vengono effettuate riunioni e i dipendenti sono costretti a continui confronti tra di loro.	Incontri finalizzati agli adempimenti solo ove strettamente necessario, senza coinvolgimento del personale afferente alla Struttura e senza feedback infrannuale.	Incontri previsti solo in coincidenza di scadenze di programmazione e saltuaria verifica dell'attività delle Direzioni.	Tenuta di efficaci riunioni previste in coincidenza di scadenze di programmazione e verifica dell'attività del personale afferente alla Struttura.	Uso frequente di feedback per monitorare i risultati con il personale e condividere le informazioni.	L'attenzione al coordinamento continuo porta miglioramenti significativi in termini di offerta di servizi.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numero e frequenza delle riunioni con il personale afferente alla Struttura ▪ 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Disinteresse al coinvolgimento del personale afferente alla Struttura nell'attività della Direzione e alle esigenze dei propri collaboratori. Gravi casi di mancate direttive e informazioni. Incapacità di gestire situazioni di conflitto sanate da interventi esterni.	Tenuta di meccanismi di coinvolgimento e di controllo dei rapporti tra il personale afferente alla Struttura, senza riuscire a risolvere le più gravi situazioni di conflitto e sostanziale delega ad altre figure della soluzione.	Coinvolgimento non sempre efficace dei collaboratori. Adeguato presidio del clima organizzativo, senza però riuscire a risolvere sempre le situazioni di conflitto.	Coinvolgimento efficace del personale afferente alla Struttura e buon presidio del clima organizzativo.	Particolare attenzione al coinvolgimento del personale afferente alla Struttura nonché alle dinamiche interne anche al fine di prevenire i conflitti.	Messa in atto di azioni sinergiche tra il personale afferente alla Struttura finalizzate alla prevenzione di situazioni di conflitto e al miglioramento del benessere organizzativo. Capacità di mantenere alta la motivazione.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numero di richieste di mobilità interna alla Direzione ▪ Numerosità e frequenza del personale in uscita dalla Direzione ▪ 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Mancata attenzione alla formazione del proprio personale 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 non sempre efficace della pianificazione delle attività formative, con attenzione rivolta soprattutto alle 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 della performance. Riconoscimento della crescita professionale come valore primario.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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.	Adattamento efficace, pur con qualche iniziale difficoltà, ai cambiamenti organizzativi proposti.	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		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempestività di attuazione dei percorsi di cambiamento organizzativo ▪ ... 			

Capacità di collaborazione interdirezionale

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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 di un approccio proattivo.	La Direzione collabora ad obiettivi interdirezionali dimostrando generalmente un approccio proattivo e collaborativo.	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.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. di obiettivi interdirezionali presenti nel Piano Integrato ▪ N. di proposte di collaborazione interdirezionali ▪ % di assenze a riunioni di gruppi di progetto, commissioni, ecc. ▪ ... 			

Propositività e capacità di innovazione

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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.	Assunzione, solo in presenza di stimoli esterni, di un atteggiamento propositivo e sensibile 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		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. di nuovi servizi ▪ N. di innovazioni di processo ▪ Promozione in iniziative di innovazione inter-direzionali ▪ ... 			

2.8. Declaratorie per la valorizzazione della premialità dei Dirigenti

Conclusa la procedura di valutazione della performance organizzativa, degli obiettivi operativi e dei comportamenti, una volta attribuiti i relativi punteggi da parte del Direttore Generale, in base a quanto indicato nei paragrafi [2.6.](#) e [2.7.](#) e in base ai pesi riportati nel paragrafo [2.1.](#), l'Amministrazione provvede al pagamento della premialità in base alle percentuali indicate nella tabella di seguito riportata.

Livello di performance	Performance insufficiente	Performance sufficiente		Performance discreta		Performance buona e molto buona			Performance ottima		Performance eccellente
Range	Inferiori a 6	da 6 a 6,49	da 6,5 a 6,99	da 7 a 7,49	da 7,5 a 7,99	da 8 a 8,49	da 8,5 a 8,74	da 8,75 a 8,99	da 9 a 9,24	da 9,25 a 9,49	da 9,5 a 10
% della premialità	0%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	85%	90%	95%	100%

Allegato 3. Performance attesa dei delegati di Direzione e degli EP di I livello

3.1. Dimensioni di valutazione dei Delegati di Direzione e degli EP di I livello

La Performance attesa dei Delegati di Direzione 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'Amministrazione centrale (peso = 10%);
- obiettivi operativi individuali dei Delegati di Direzione e degli EP di I livello (peso = 50%):
 - del Piano Integrato (peso = 30%);
 - extra Piano Integrato (peso = 20%);
- comportamenti organizzativi dei Delegati di Direzione e degli EP di I livello (peso = 40%).

3.2. Soggetti coinvolti nel percorso valutativo dei Delegati di Direzione e degli EP di I livello

Nel percorso valutativo dei Delegati di Direzione e degli EP di I livello è coinvolto, oltre ai valutati stessi, il Direttore Generale.

3.3. Definizione ex ante della performance attesa dei Delegati di Direzione e degli EP di I livello

La performance attesa, con riferimento alla performance organizzativa di Amministrazione centrale, è definita secondo le modalità previste per il Direttore Generale (cfr. [paragrafo 1.3.](#)).

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

Gli obiettivi operativi individuali devono comprenderne almeno uno del Piano Integrato e uno extra Piano Integrato.

I comportamenti organizzativi attesi dei Delegati di Direzione e degli EP di I livello sono definiti nella seguente tabella:

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Peso
Capacità di governance e di comunicazione	Capacità di governance	Qualità nella relazione con gli stakeholder interni ed esterni	20%
	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	35%
	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 di comunicare la performance attesa e quella conseguita	Capacità di coinvolgimento e partecipazione del personale della Struttura, comunicando sia la performance attesa che quella conseguita	
	Capacità di rispettare le scadenze	Capacità di operare costantemente un controllo sulle proprie attività, tenendone monitorato lo stato di avanzamento e rispettando le scadenze	
Capacità organizzative	Capacità di decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche	35%
	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 il personale della Struttura, anche nei casi di svolgimento di lavoro agile e telelavoro	

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Peso
	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 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 capacità di innovazione	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	10%
	Capacità di collaborazione interdirezionale	Capacità di interfacciarsi con altre Strutture per il raggiungimento di obiettivi trasversali	
	Propositività e capacità di innovazione	Proattività e tendenza al miglioramento	

Gli elementi che compongono la performance attesa sono riportati nella scheda di assegnazione e valutazione degli obiettivi.

Il Direttore Generale comunica formalmente ai Delegati di Direzione e agli EP di I livello, con protocollo interno, la loro scheda che riporta gli obiettivi assegnati. Tale scheda è firmata dal Direttore Generale e dai valutati per presa visione.

3.4. Monitoraggio in itinere dei Delegati di Direzione e degli EP di I livello

Entro il mese di luglio dell'anno oggetto di valutazione, i Delegati di Direzione e gli 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.

3.5. Valutazione ex post dei Delegati di Direzione e degli EP di I livello

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

- **Compilazione della scheda di assegnazione e valutazione degli obiettivi:** la struttura tecnica di supporto alla gestione del ciclo della performance predispone la scheda riportando il grado di raggiungimento della performance organizzativa di Amministrazione centrale.
- **Colloquio di valutazione dei Delegati di Direzione e degli EP di I livello con il Direttore Generale e definizione della valutazione:** il Direttore Generale effettua un colloquio di valutazione con ciascun Delegato di Direzione ed EP di I livello nel corso del quale procede:
 - alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali (con l'ausilio della declaratoria al [paragrafo 3.6.](#));
 - alla valutazione dei comportamenti organizzativi (con l'ausilio delle declaratorie al [paragrafo 3.7.](#)).
- **Consegna della scheda di valutazione al valutato:** il Direttore Generale consegna formalmente al valutato la scheda di valutazione, che viene firmata da entrambi per presa visione.
- **L'Amministrazione procede all'erogazione della premialità con l'ausilio delle declaratorie del [paragrafo 3.8.](#)**

3.6. Declaratoria per la valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi operativi dei Delegati di Direzione e degli EP di I livello

Il valutatore effettua 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.

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10

3.7. Declaratorie per la valutazione dei comportamenti organizzativi dei Delegati di Direzione e degli EP di I livello

CAPACITÀ DI GOVERNANCE E DI COMUNICAZIONE

Capacità di governance

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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 generalmente gestite in modo strutturato ed efficace. Raramente generano 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		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisi di Customer Satisfaction ▪ Articoli di stampa ▪ Segnalazioni esterne ▪ Accordi siglati ▪ ... 			

Capacità di comunicazione interna ed esterna

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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 sono sempre presenti, ma non sempre risultano condotti/utilizzati con efficacia.	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		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 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 caratterizzata da motivazioni spesso, ma non sempre, chiare e significative.	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		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debolezza delle motivazioni poste alla base delle previsioni di budget ▪ Rilevanza degli scostamenti rispetto alle previsioni iniziali ▪ ... 			

Capacità di rappresentare la performance attesa

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 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 Delegato di Direzione/EP di I livello, richiedono un costante intervento a supporto.	L'individuazione e la rappresentazione della performance attesa sono generalmente condotte con professionalità e tempestività, ma a volte richiedono un 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 altre Direzioni.	Individuazione e rappresentazione di una performance attesa particolarmente innovativa, trasversale e di miglioramento dei servizi.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 Delegato di Direzione/EP di I livello ▪ ... 			

Capacità di rappresentare la performance conseguita

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 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 il report viene condiviso con i collaboratori.	Viene assicurata entro i tempi previsti l'attività di reporting, ma non sempre il contenuto risulta puntuale e chiaro. Il report viene generalmente condiviso 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		<ul style="list-style-type: none"> 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 Delegato di Direzione/EP di I livello ... 			

Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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.	Alla luce delle risultanze del controllo, risultano presenti ma non sempre efficaci il riorientamento della gestione e il coinvolgimento dei 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		<ul style="list-style-type: none"> 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Non vengono attuate azioni di comunicazione.	Vengono attuate azioni di comunicazione molto formali e burocratiche.	Vengono attuate azioni di comunicazione sulla performance attesa e conseguita non sempre efficaci e tempestive.	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		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. e tipologia di strumenti di comunicazione attivati ▪ Tipologia di pratiche di stakeholder engagement ▪ ... 			

Capacità di rispettare le scadenze

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Le scadenze degli adempimenti richiesti non sono mai rispettate, nemmeno dopo ripetuti solleciti.	Gli adempimenti richiesti sono sempre eseguiti ma spesso oltre le scadenze, nonostante diversi solleciti.	Le scadenze sono solo saltuariamente rispettate, e spesso sono necessari uno o più solleciti.	Le scadenze sono quasi sempre rispettate, ma con costante necessità di chiarimenti.	Le scadenze sono quasi sempre rispettate.	Le scadenze sono sempre rispettate con puntualità e precisione.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. di adempimenti richiesti portati a termine entro le scadenze previste ▪ N. e frequenza dei solleciti necessari per ricordare le scadenze ▪ ... 			

CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

Capacità decisionale

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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 efficaci che spesso però richiedono il supporto e il 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 oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Mancata delega o eccesso di delega anche senza successivo controllo dei risultati.	Attuazione della delega secondo criteri personalistici benché sufficientemente efficaci.	Gestione della delega spesso, ma non sempre, efficace.	Efficace gestione della delega.	Efficace gestione della delega e presenza di iniziative di ascolto attivo dei Delegati di Direzione/EP di I livello 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 Delegati di Direzione/EP di I livello. I percorsi di delega derivano in modo esplicito da una programmazione della stessa condivisa con il personale.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisi delle deleghe “formalizzate” ai Delegati di Direzione/EP di I livello, anche in relazione alle loro capacità/potenzialità ▪ ... 			

Capacità di coordinamento

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Mancata condivisione della performance attesa con il personale. Mancato feedback. Non vengono effettuate riunioni con il personale e i dipendenti sono costretti a continui confronti tra di loro.	Incontri finalizzati agli adempimenti solo ove strettamente necessario, senza fattivo coinvolgimento dei dipendenti e senza feedback infrannuale.	Incontri previsti solo in coincidenza di scadenze di programmazione e saltuaria verifica dell'attività delle Direzioni.	Tenuta di efficaci riunioni previste in coincidenza di scadenze di programmazione e verifica dell'attività dei dipendenti.	Uso frequente di feedback per monitorare i risultati con il personale e condividere le informazioni.	L'attenzione al coordinamento continuo porta miglioramenti significativi in termini di offerta di servizi.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numero e frequenza delle riunioni con il personale ▪ 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Disinteresse al coinvolgimento del personale nell'attività della Struttura e alle esigenze dei propri collaboratori. Gravi casi di mancate direttive e informazioni. Incapacità di gestire situazioni di conflitto sanate da interventi esterni.	Tenuta di meccanismi di coinvolgimento e di controllo dei rapporti tra dipendenti, senza riuscire a risolvere le più gravi situazioni di conflitto e sostanziale delega ad altre figure della soluzione.	Coinvolgimento non sempre efficace dei collaboratori. Adeguato presidio del clima organizzativo, senza però riuscire a risolvere le situazioni di conflitto.	Coinvolgimento efficace dei dipendenti e buon presidio del clima organizzativo.	Particolare attenzione al coinvolgimento dei dipendenti nonché alle dinamiche interne anche al fine di prevenire i conflitti.	Messa in atto di azioni sinergiche tra i dipendenti finalizzate alla prevenzione di situazioni di conflitto e al miglioramento del benessere organizzativo. Capacità di mantenere alta la motivazione.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numero di richieste di mobilità interna alla Struttura ▪ Numerosità e frequenza del personale in uscita dalla Struttura ▪ 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Mancata attenzione alla formazione dei dipendenti, 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 non sempre efficace della pianificazione delle attività formative, con attenzione rivolta soprattutto alle 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 della performance. Riconoscimento della crescita professionale come valore primario.
Fattori oggettivi		<ul style="list-style-type: none"> Presenza di un'analisi dei fabbisogni formativi Tempestività di risposta alle richieste del Servizio formazione Grado di conoscenza dei percorsi formativi già seguiti dai dipendenti 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 oggettivi	<ul style="list-style-type: none"> 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

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Dimostrazione di un comportamento rigido e sostanziale non adattabilità ai cambiamenti organizzativi.	Adattamento con qualche difficoltà ai cambiamenti organizzativi e ai mancata personale stimolo al cambiamento.	Adattamento efficace, pur con qualche iniziale difficoltà, ai cambiamenti organizzativi proposti.	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 oggettivi		<ul style="list-style-type: none"> Tempestività di attuazione dei percorsi di cambiamento organizzativo ... 			

Capacità di collaborazione interdirezionale

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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 di un approccio proattivo.	La Direzione collabora ad obiettivi interdirezionali dimostrando solo in alcuni casi un approccio proattivo e collaborativo.	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.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. di obiettivi interdirezionali presenti nel Piano Integrato ▪ N. di proposte di collaborazione interdirezionali ▪ % di assenze a riunioni di gruppi di progetto, commissioni, ecc. ▪ ... 			

Propositività e capacità di innovazione

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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.	Assunzione, solo in presenza di stimoli esterni, di un atteggiamento propositivo e sensibile 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		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. di nuovi servizi ▪ N. di innovazioni di processo ▪ Promozione in iniziative di innovazione inter-direzionali ▪ ... 			

3.8. Declaratorie per la valorizzazione della premialità

Conclusa la procedura di valutazione della performance organizzativa, degli obiettivi operativi e dei comportamenti, una volta attribuiti i relativi punteggi da parte del valutatore, in base a quanto indicato nei paragrafi 3.6. e 3.7. e in base ai pesi riportati nel paragrafo 3.1., l'Amministrazione, in base ai risultati ottenuti, provvede al pagamento della premialità, che per il personale di categoria EP corrisponde alla retribuzione di risultato come indicato dal CCNL 2006-2009 art. 76 in base alla disponibilità del fondo accessorio.

La premialità quindi viene erogata sulla base del livello di valutazione conseguito tenendo conto delle percentuali indicate nella tabella delle corrispondenze riportata di seguito applicate al valore pieno della retribuzione di risultato:

Livello di performance	Performance insufficiente	Performance sufficiente		Performance discreta		Performance buona e molto buona			Performance ottima		Performance eccellente
Range	Inferiori a 6	da 6 a 6,49	da 6,5 a 6,99	da 7 a 7,49	da 7,5 a 7,99	da 8 a 8,49	da 8,5 a 8,74	da 8,75 a 8,99	da 9 a 9,24	da 9,25 a 9,49	da 9,5 a 10
% della premialità	0%	60%	70%	80%	85%	90%	95%	100%	100%	100%	100%

Allegato 4. Performance attesa delle categorie EP con posizione organizzativa (PO)

4.1. Dimensioni di valutazione degli EP con PO

La Performance attesa delle categorie 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 (peso = 50%):
 - del Piano Integrato (peso = 30%);
 - extra Piano Integrato (peso = 20%);
- comportamenti organizzativi (peso = 40%).

4.2. Soggetti coinvolti nel percorso valutativo degli EP con PO

Nel percorso valutativo del personale EP con PO sono coinvolti il Direttore Generale e i Dirigenti di riferimento.

4.3. 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 ([paragrafo 1.3.](#)).

La performance attesa, per quanto riguarda gli obiettivi individuali, è definita dal Dirigente di riferimento (o dal Direttore generale) che individua e pesa gli obiettivi ed i connessi indicatori e target.

Gli obiettivi operativi individuali devono comprenderne almeno uno del Piano Integrato e uno extra Piano Integrato.

I comportamenti organizzativi attesi del personale EP con PO sono definiti nella seguente tabella:

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Peso
Capacità organizzative	Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	20%
	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	20%
	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 del gruppo di riferimento o di altri gruppi dell'Ateneo	20%
	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	20%
	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	

Gli elementi che compongono la Performance attesa sono riportati nella scheda di assegnazione e valutazione degli obiettivi.

Il Dirigente di riferimento, a seguito di colloquio e tramite procedura informatica, comunica al personale di categoria EP con PO la scheda, avente per contenuto la performance attesa. Tale scheda è firmata dal Dirigente e dai valutati.

4.4. Monitoraggio in itinere delle categorie EP con PO

Entro il mese di settembre dell'anno oggetto di valutazione, le categorie EP con PO comunicano al Direttore Generale o 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.

4.5. Valutazione ex post delle categorie EP con PO

La valutazione della performance conseguita dal personale di categoria EP con PO prevede le seguenti fasi:

- **Compilazione della scheda di valutazione:** la Direzione del personale predispone la scheda di valutazione della performance individuale e riporta il grado di raggiungimento della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale. I valutati riportano il grado di raggiungimento dei propri obiettivi operativi individuali.
- **Colloquio di valutazione e definizione della valutazione:** il Direttore Generale (o il Dirigente di riferimento) effettua un colloquio di valutazione con ciascun valutato. Nel corso del colloquio il Direttore Generale (o il Dirigente di riferimento) procede:
 - alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali (con l'ausilio della declaratoria di cui al [paragrafo 4.6.](#));
 - alla valutazione dei comportamenti organizzativi (con l'ausilio della declaratoria di cui al [paragrafo 4.7.](#)).
- **Consegna della scheda di valutazione al valutato:** il Dirigente conferma la valutazione e gli interessati prendono visione della valutazione definitiva attraverso la procedura informatica;
- L'Amministrazione procede all'erogazione della premialità con l'ausilio della declaratoria di cui al [paragrafo 4.8.](#)

4.6. Declaratoria per la valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi operativi delle categorie EP con PO

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.

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona o molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	Da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10

4.7. Declaratorie per la valutazione dei comportamenti organizzativi delle categorie EP con PO

CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

Capacità propositiva e capacità attuativa

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	Da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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.	Capacità di proposta e di attuazione delle decisioni manageriali adeguate ma migliorabili rispetto al numero di proposte presentate e al grado di efficacia delle decisioni.	Buona capacità di proposta e di attuazione delle decisioni manageriali.	Ottima 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.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numerosità delle proposte presentate ▪ Grado di efficacia ed efficienza dell'attuazione delle decisioni ▪ Tempi di attuazione delle decisioni ▪ ... 			

Grado di autonomia operativa e capacità di reporting

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	Da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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.	Nell'attività ordinaria, il delegato dimostra capacità adeguata di assolvere in autonomia alle funzioni e ai compiti delegati e di produrre report utili al delegante per il monitoraggio dell'attività stessa.	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.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frequenza delle richieste di intervento "dirigenziale" ▪ Presenza di relazioni o feedback informali per rendere il conto della propria attività ▪ Presenza in tavoli inter-area o intersettoriali di verifica dell'attività delegata ▪ Presenza di attività delegate a carattere innovativo ▪ ... 			

Capacità di lavorare in gruppo e flessibilità

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	Da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Scarsa capacità di lavorare in gruppo e flessibilità organizzativa.	Discontinuità dell'efficacia nel lavoro di gruppo e flessibilità operativa non sempre adeguata.	Gestione adeguata del proprio ruolo nel lavoro di gruppo, con aspetti migliorabili per quanto riguarda la flessibilità operativa e l'efficacia nel lavoro di gruppo.	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.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. di progetti collettivi a cui il dipendente partecipa ▪ N. di progetti collettivi coordinati dal dipendente ▪ Richieste effettuate dal dipendente di partecipare a gruppi di lavoro ▪ ... 			

Capacità di relazione e adattabilità al contesto lavorativo

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	Da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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.	Il valutato si relaziona correttamente con l'utenza e i colleghi con cui collabora, rispondendo in tempi e modi adeguati.	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 come "questioni proprie" Proattività nell'adattamento a nuovi contesti e ricerca di percorsi professionali trasversali.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presenza di reclami ▪ Esiti della Customer Satisfaction ▪ Analisi delle comunicazioni all'utenza in termini di tempestività e di comprensibilità ▪ Comportamento all'interno di gruppi di lavoro interdirezionali ▪ Percorsi professionali e di carriera trasversali ▪ ... 			

Continuità nella performance

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	Da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Performance insufficiente.	Performance sufficiente con livelli di discontinuità.	Performance adeguata e adeguato livello di collaborazione con riferimento ad obiettivi di gruppo, pur con margini di miglioramento.	Performance buona e corretto livello di collaborazione con riferimento ad obiettivi di gruppo.	Performance ottima anche con riguardo al livello di collaborazione con riferimento ad obiettivi di gruppo.	Performance eccellente anche con riguardo al livello di collaborazione con riferimento ad obiettivi di gruppo.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali ▪ Verifica del contributo personale al raggiungimento degli obiettivi di gruppo ▪ ... 			

4.8. Declaratoria per la valorizzazione della premialità delle categorie EP con PO

Conclusa la procedura di valutazione della performance organizzativa, degli obiettivi operativi e dei comportamenti, una volta attribuiti i relativi punteggi da parte del valutatore, in base a quanto indicato nei paragrafi 4.6. e 4.7. e in base ai pesi riportati nel [paragrafo 4.1.](#), l'Amministrazione, in base ai risultati ottenuti e inseriti nella procedura informatica, provvede al pagamento della premialità, che per il personale di categoria EP corrisponde alla retribuzione di risultato come indicato dal CCNL 2006-2009 art. 76 in base alla disponibilità del fondo accessorio.

La premialità quindi viene erogata sulla base del livello di valutazione conseguito tenendo conto delle percentuali, indicate nella tabella delle corrispondenze di seguito riportata, applicate al valore pieno della retribuzione di risultato:

Livello di performance	Performance insufficiente	Performance sufficiente		Performance discreta		Performance buona e molto buona			Performance ottima		Performance eccellente
		da 6 a 6,49	da 6,5 a 6,99	da 7 a 7,49	da 7,5 a 7,99	da 8 a 8,49	da 8,5 a 8,74	da 8,75 a 8,99	da 9 a 9,24	da 9,25 a 9,49	
Range	Inferiori a 6										da 9,5 a 10
% della premialità	0%	60%	70%	80%	85%	90%	95%	100%	100%	100%	100%

Allegato 5. Performance attesa delle categorie D con PO (Responsabili di Settore, Direttrici/direttori Centri, Responsabili di Staff di I livello)

5.1. Dimensioni di valutazione delle categorie D con PO

La Performance attesa delle categorie D con PO (Responsabili di Settore, Direttrici/direttori Centri, Responsabili di Staff 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):

- obiettivi operativi individuali (peso = 50%):
 - del Piano Integrato (peso = 30%);
 - extra Piano Integrato (peso = 20%);
- comportamenti organizzativi (peso = 50%).

5.2. Soggetti coinvolti nel percorso valutativo delle categorie D con PO (Responsabili di Settore, Direttrici/direttori Centri, Responsabili di Staff di I livello)

Nel percorso valutativo del personale di categoria D con PO (Responsabili di Settore, Direttrici/direttori Centri, Responsabili di Staff di I livello) sono coinvolti, oltre ai valutati stessi, il Direttore Generale e i Dirigenti di riferimento.

5.3. Definizione ex ante della Performance attesa delle categorie D con PO (Responsabili di Settore, Direttrici/direttori Centri, Responsabili di Staff di I livello)

La performance attesa, con riferimento alla performance organizzativa di Amministrazione centrale, è definita secondo le modalità previste per il Direttore Generale ([paragrafo 1.3.](#)).

La performance attesa, per quanto riguarda gli obiettivi individuali, è definita dal Direttore Generale (o dal Dirigente di riferimento), che individuano le modalità di verifica.

Gli obiettivi operativi individuali devono comprenderne almeno uno del Piano Integrato e uno extra Piano Integrato.

I comportamenti organizzativi attesi del personale di categoria D con PO sono definiti nella seguente tabella:

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Peso
Capacità organizzative	Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	20%
	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	20%
	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 del gruppo di riferimento o di altri gruppi dell'Ateneo	20%
	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	20%
	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	20%

Gli elementi che compongono la Performance attesa sono riportati nella scheda di assegnazione e valutazione degli obiettivi.

Il Dirigente di riferimento, a seguito di colloquio e tramite procedura informatica, comunica al personale di categoria D con PO la scheda, avente per contenuto la performance attesa. Tale scheda è firmata dal Dirigente e dai valutati.

5.4. Monitoraggio in itinere delle categorie D con PO (Responsabili di Settore, Direttrici/direttori Centri, Responsabili di Staff di I livello)

Entro il mese di settembre dell'anno oggetto di valutazione, il personale di categoria D con PO comunica al Direttore Generale o 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.

5.5. Valutazione ex post delle categorie D con PO (Responsabili di Settore, Direttrici/direttori Centri, Responsabili di Staff di I livello)

La valutazione della performance conseguita dal personale di categoria D con PO prevede le seguenti fasi:

- **Compilazione della scheda di valutazione:** l'Ufficio Sviluppo Organizzativo e Compensation - Settore Gestione e Politiche per il Personale della Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale dispone la scheda individuale di valutazione della performance del personale di categoria D con PO riportando il grado di raggiungimento della performance organizzativa di Amministrazione centrale. Il personale di categoria D riporta il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi (da Piano Integrato ed extra Piano).
- **Colloquio di valutazione del personale di categoria D con PO con il Dirigente e definizione della valutazione:** il Dirigente di riferimento (o il Direttore generale) effettua un colloquio di valutazione con ciascun dipendente di categoria D con PO nel corso del quale procede:
 - alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi (da piano integrato ed extra piano), con l'ausilio della declaratoria di cui al [paragrafo 5.6.](#);
 - alla valutazione dei comportamenti organizzativi, con l'ausilio delle declaratorie di cui al [paragrafo 5.7.](#)
- L'Amministrazione procede all'erogazione della premialità con l'ausilio della declaratoria di cui al [paragrafo 5.8.](#)

5.6. Declaratoria per la valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi operativi delle categorie D con PO (Responsabili di Settore, Direttrici/direttori Centri, Responsabili di Staff di I livello)

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.

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona o molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	Da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10

5.7. Declaratorie per la valutazione dei comportamenti organizzativi delle categorie D con PO (Responsabili di Settore, Direttrici/direttori Centri, Responsabili di Staff di I livello)

CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

Capacità propositiva e capacità attuativa

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	Da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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.	Capacità di proposta e di attuazione delle decisioni manageriali adeguate ma migliorabili rispetto al numero di proposte presentate e al grado di efficacia delle decisioni.	Buona capacità di proposta e di attuazione delle decisioni manageriali.	Ottima 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.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numerosità delle proposte presentate ▪ Grado di efficacia ed efficienza dell'attuazione delle decisioni ▪ Tempi di attuazione delle decisioni ▪ ... 			

Grado di autonomia operativa e capacità di reporting

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	Da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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.	Nell'attività ordinaria, il delegato dimostra capacità adeguata di assolvere in autonomia alle funzioni e ai compiti delegati e di produrre report utili al delegante per il monitoraggio dell'attività stessa.	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.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frequenza delle richieste di intervento "dirigenziale" ▪ Presenza di relazioni o feedback informali per rendere il conto della propria attività ▪ Presenza in tavoli inter-area o intersettoriali di verifica dell'attività delegata ▪ Presenza di attività delegate a carattere innovativo ▪ ... 			

Capacità di lavorare in gruppo e flessibilità

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	Da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Scarsa capacità di lavorare in gruppo e flessibilità organizzativa.	Discontinuità dell'efficacia nel lavoro di gruppo e flessibilità operativa non sempre adeguata.	Gestione adeguata del proprio ruolo nel lavoro di gruppo, con aspetti migliorabili per quanto riguarda la flessibilità operativa e l'efficacia nel lavoro di gruppo.	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.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. di progetti collettivi a cui il dipendente partecipa ▪ N. di progetti collettivi coordinati dal dipendente ▪ Richieste effettuate dal dipendente di partecipare a gruppi di lavoro ▪ ... 			

Capacità di relazione e adattabilità al contesto lavorativo

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	Da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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.	Il valutato si relaziona correttamente con l'utenza e i colleghi con cui collabora, rispondendo in tempi e modi adeguati.	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 come "questioni proprie" Proattività nell'adattamento a nuovi contesti e ricerca di percorsi professionali trasversali.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presenza di reclami ▪ Esiti della Customer Satisfaction ▪ Analisi delle comunicazioni all'utenza in termini di tempestività e di comprensibilità ▪ Comportamento all'interno di gruppi di lavoro interdirezionali ▪ Percorsi professionali e di carriera trasversali ▪ ... 			

Allegato 6. Performance attesa delle categorie EP senza PO

6.1. Dimensioni di valutazione delle categorie EP senza PO

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

- obiettivi operativi individuali da Piano integrato (se esistenti) e/o extra Piano Integrato (peso = 60%);
- comportamenti organizzativi (peso = 40%).

6.2. Soggetti coinvolti nel percorso valutativo delle categorie EP senza PO

Nel percorso valutativo del personale di categoria EP senza PO sono coinvolti, oltre ai valutati stessi, i Dirigenti di riferimento e, nei Dipartimenti, i Direttori di Dipartimento, affiancati dal Direttore Generale.

6.3. Definizione ex ante della performance attesa delle categorie EP senza PO

La performance attesa, per quanto riguarda gli obiettivi individuali, è definita dal Dirigente di riferimento (o, nei Dipartimenti, dal Direttore di Dipartimento) che individua le modalità di verifica.

I comportamenti organizzativi attesi del personale di categoria EP senza PO sono definiti nella seguente tabella:

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Peso
Capacità organizzative	Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	20%
	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	20%
	Capacità di reporting	Capacità di rendicontazione sullo stato di attuazione degli obiettivi delegati	20%
	Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi del gruppo di riferimento o di altri gruppi dell'Ateneo	
	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	20%
	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	20%

6.4. Monitoraggio in itinere delle categorie EP senza PO

Entro il mese di settembre dell'anno oggetto di valutazione, il personale di categoria EP senza PO comunica al Dirigente di riferimento o al Direttore di Dipartimento 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.

6.5. Valutazione ex post delle categorie EP senza PO

- **Compilazione della scheda di valutazione:** L'Ufficio Sviluppo Organizzativo e Compensation della Direzione Sviluppo organizzativo e gestione del personale dispone la scheda individuale di valutazione della performance del personale di categoria EP senza PO. Il personale di categoria EP senza PO riporta il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi.
- **Colloquio di valutazione del personale di categoria EP senza PO con il Dirigente o con il Direttore di Dipartimento e definizione della valutazione:** il Dirigente di riferimento o il Direttore di

Dipartimento (affiancato dal Direttore Generale) effettuano un colloquio di valutazione con ciascun dipendente di categoria EP senza PO nel corso del quale procedono:

- alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi, con l'ausilio delle declaratorie di cui al [paragrafo 6.6.](#);
 - alla valutazione dei comportamenti organizzativi, con l'ausilio delle declaratorie di cui al [paragrafo 6.7.](#)
- L'Amministrazione procede all'erogazione della premialità con l'ausilio delle declaratorie di cui al [paragrafo 6.8.](#)

6.6. Declaratoria per la valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi operativi delle categorie EP senza PO

Il valutatore effettuerà la valutazione degli obiettivi operativi prendendo a riferimento la seguente tabella di raccordo tra giudizio sulla performance e range di punteggio.

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona o molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	Da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10

6.7. Declaratorie per la valutazione dei comportamenti organizzativi delle categorie EP senza PO

CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

Capacità propositiva e capacità attuativa

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	Da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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.	Capacità di proposta e di attuazione delle decisioni manageriali adeguate ma migliorabili rispetto al numero di proposte presentate e al grado di efficacia delle decisioni.	Buona capacità di proposta e di attuazione delle decisioni manageriali.	Ottima 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.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numerosità delle proposte presentate ▪ Grado di efficacia ed efficienza dell'attuazione delle decisioni ▪ Tempi di attuazione delle decisioni ▪ ... 			

Grado di autonomia operativa e capacità di reporting

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	Da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
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.	Nell'attività ordinaria, il delegato dimostra capacità adeguata di assolvere in autonomia alle funzioni e ai compiti delegati e di produrre report utili al delegante per il monitoraggio dell'attività stessa.	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.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frequenza delle richieste di intervento "dirigenziale" ▪ Presenza di relazioni o feedback informali per rendere il conto della propria attività ▪ Presenza in tavoli inter-area o intersettoriali di verifica dell'attività delegata ▪ Presenza di attività delegate a carattere innovativo ▪ ... 			

Capacità di lavorare in gruppo e flessibilità

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	Da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Scarsa capacità di lavorare in gruppo e flessibilità organizzativa.	Discontinuità dell'efficacia nel lavoro di gruppo e flessibilità operativa non sempre adeguata.	Gestione adeguata del proprio ruolo nel lavoro di gruppo, con aspetti migliorabili per quanto riguarda la flessibilità operativa e l'efficacia nel lavoro di gruppo.	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.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. di progetti collettivi a cui il dipendente partecipa ▪ N. di progetti collettivi coordinati dal dipendente ▪ Richieste effettuate dal dipendente di partecipare a gruppi di lavoro ▪ ... 			

Capacità di relazione e adattabilità al contesto lavorativo

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	Da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Scarso orientamento ed ascolto dell'utenza. Utilizzo di un linguaggio burocratico. Scarso collaborazione con i colleghi ed eccessiva attenzione a tematiche personalistiche. Scarso adattabilità a nuovi contesti.	Debole orientamento ed ascolto dell'utenza fornendo risposte non sempre adeguate. Poca propensione all'adattabilità ai nuovi contesti.	Il valutato si relaziona correttamente con l'utenza e i colleghi con cui collabora, rispondendo in tempi e modi adeguati.	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 come "questioni proprie" Proattività nell'adattamento a nuovi contesti e ricerca di percorsi professionali trasversali.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presenza di reclami ▪ Esiti della Customer Satisfaction ▪ Analisi delle comunicazioni all'utenza in termini di tempestività e di comprensibilità ▪ Comportamento all'interno di gruppi di lavoro interdirezionali ▪ Percorsi professionali e di carriera trasversali ▪ ... 			

Continuità nella performance

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 6,99	Da 7 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10
Performance insufficiente.	Performance sufficiente con livelli di discontinuità.	Performance adeguata e adeguato livello di collaborazione con riferimento ad obiettivi di gruppo, pur con margini di miglioramento.	Performance buona e corretto livello di collaborazione con riferimento ad obiettivi di gruppo.	Performance ottima anche con riguardo al livello di collaborazione con riferimento ad obiettivi di gruppo.	Performance eccellente anche con riguardo al livello di collaborazione con riferimento ad obiettivi di gruppo.
Fattori oggettivanti		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali ▪ Verifica del contributo personale al raggiungimento degli obiettivi di gruppo ▪ ... 			

Allegato 7. Performance attesa delle categorie D e C con PO (Responsabile ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento)

7.1. Dimensioni di valutazione delle categorie D e C con PO (Responsabile ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento)

La performance attesa delle categorie D e C con PO (Responsabile ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento) viene misurata e valutata con riferimento alla seguente dimensione (secondo il dettato previsto dagli artt. 8 e 9 del D.lgs. 150/09):

- un obiettivo (peso = 100%).

7.2. Soggetti coinvolti nel percorso valutativo delle categorie D e C con PO (Responsabile ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento)

Nel percorso valutativo del personale delle categorie D e C con PO (Responsabile ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento) sono coinvolti, oltre ai valutati stessi, i Dirigenti di riferimento (o, se assenti, il Direttore Generale) e, nei Dipartimenti, i Direttori di Dipartimento, affiancati dal Direttore Generale.

7.3. Definizione ex ante della performance attesa delle categorie D e C con PO (Responsabile ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento)

- Personale di categoria D e C Responsabile ufficio:** la performance attesa è definita dal Dirigente di riferimento che individua le modalità di verifica. L'obiettivo è scelto, ove possibile, tra quelli assegnati al Responsabile diretto in sede di definizione ex ante della sua performance attesa. In alternativa, l'obiettivo deve essere coerente e pertinente rispetto alle priorità e alle strategie dell'unità organizzativa di appartenenza.
- Responsabile amministrativo di Dipartimento:** la performance attesa è definita dal Direttore di Dipartimento che individua le modalità di verifica. L'obiettivo può, ad esempio, fare riferimento alle attività di supporto alla creazione e alle variazioni di budget della struttura e alla previsione e quantificazione della spesa annuale della struttura.

7.4. Monitoraggio in itinere delle categorie D e C con PO (Responsabile ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento)

Entro il mese di settembre dell'anno oggetto di valutazione, il personale di categoria D e C con PO (Responsabile ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento) comunica al Dirigente di riferimento/Direttore di Dipartimento lo stato di avanzamento della performance attesa. Nel caso insorgano criticità che possano pregiudicare il raggiungimento della stessa, il Dirigente di riferimento/Direttore di Dipartimento, qualora lo ritenga necessario, può proporre una rimodulazione della performance attesa.

7.5. Valutazione ex post delle categorie D e C con PO (Responsabile ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento)

- **Compilazione della scheda di valutazione:** l'Ufficio Sviluppo Organizzativo e Compensation della Direzione Sviluppo organizzativo e gestione del personale dispone la scheda individuale di valutazione della performance del personale di categoria D e C con PO (Responsabile ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento). Il personale di categoria D e C con PO (Responsabile ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento) riporta il grado di raggiungimento dell'obiettivo.
- **Colloquio di valutazione del personale di categoria D e C con PO (Responsabile ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento):**
 - Personale di categoria D e C Responsabile ufficio:** il Dirigente di riferimento effettua un colloquio di valutazione con ciascun dipendente di categoria D e C con PO (Responsabile ufficio) nel corso del quale procede alla valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo, con l'ausilio delle declaratorie di cui al [paragrafo 7.6](#). Il Dirigente di riferimento assegna la valutazione.
 - Responsabile amministrativo di Dipartimento:** il Direttore di Dipartimento effettua un colloquio di valutazione con il Responsabile amministrativo nel corso del quale procedono alla valutazione

