



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Anno di riferimento 2021

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

Approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione in data 22 dicembre 2020

Parere positivo del Nucleo di Valutazione in data 11 dicembre 2020

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. PRINCIPI GENERALI	4
2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	8
3. PERFORMANCE ATTESA DEL DIRETTORE GENERALE	9
4. PERFORMANCE ATTESA DEI DIRIGENTI	18
5. PERFORMANCE ATTESA DEI DELEGATI DI DIREZIONE E DEGLI EP DI I LIVELLO	27
6. PERFORMANCE ATTESA DEGLI EP CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA (PO)	35
7. PERFORMANCE ATTESA DELLE CATEGORIE D CON PO	39
8. RACCORDO TRA PIANIFICAZIONE STRATEGICA, OPERATIVA ED ECONOMICA	43

INTRODUZIONE

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

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

Il presente documento prende atto delle raccomandazioni espresse dal NdV parere del SMVP 2020 e nella Relazione Annuale del 2020 qui di seguito brevemente illustrate.

Prosegue la graduale estensione del sistema di valutazione ad altre categorie: per l'anno 2021 la valutazione è stata estesa al personale di categoria D con Posizione Organizzativa (PO) responsabile di settore.

In merito alla necessità di inquadrare il sistema dei controlli entro un quadro strategico coordinato, è in corso l'integrazione del cruscotto direzionale con le banche dati degli applicativi di contabilità, nonché la definizione della griglia di indicatori economici.

Nell'ottica di consolidare il sistema di rilevazione della soddisfazione degli utenti e di utilizzare gli esiti delle rilevazioni di Customer Satisfaction (CS) nella pianificazione degli obiettivi e nella valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione, oltre alla partecipazione attiva al Progetto Good Practice, è stato avviato un progetto di messa in qualità di tutte le strutture (normativa ISO), nonché la rilevazione di CS curata dall'Unità Qualità dell'Amministrazione e Controllo dei Processi, che supporta la Direzione Generale nella progettazione e diffusione del Sistema di Gestione della Qualità delle strutture amministrative, curandone direttamente le fasi di implementazione, monitoraggio e miglioramento continuo.

Infine, viene esplicitato il raccordo tra pianificazione strategica, operativa ed economica.

1. PRINCIPI GENERALI

ART. 1 FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è finalizzato, a garantire il corretto svolgimento del ciclo della performance nonché la crescita delle competenze professionali (cfr. art. 7 del D.lgs. 150/09). Esso è definito in modo da garantire:

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

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

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

- la performance organizzativa dell'Ateneo e dell'Amministrazione Centrale;
- la performance attesa del Direttore Generale;
- la performance attesa dei Dirigenti;
- la performance attesa dei Delegati di Direzione e degli EP di I livello
- la performance attesa del personale EP con posizione organizzativa;
- la performance attesa del personale di cat. D responsabile con posizione organizzativa (Responsabile di settore, Direttrice/Direttore Centro, Responsabile di staff di I livello)

Il sistema di misurazione e valutazione deve essere:

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

ART. 3 ATTORI ORGANIZZATIVI DEL SISTEMA

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

- il Rettore;
- il Consiglio di Amministrazione;
- il Direttore Generale;
- i Dirigenti;
- i Delegati di Direzione e gli EP di I livello
- il personale EP con posizione organizzativa;
- il personale D responsabile di posizione organizzativa (Responsabile di settore, Direttrice/Direttore Centro, Responsabile di staff di I livello);
- il Nucleo di Valutazione;
- gli stakeholder interni ed esterni.

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

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

- Direzione Generale
- Ufficio Performance - Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science;
- Settore Gestione Giuridica del PTAB e Politiche per il Personale - Direzione Risorse umane;
- Direzione Contabilità, Bilancio generale e Programmazione finanziaria;
- Direzione ICT;
- Ufficio per la trasparenza e la prevenzione della corruzione - Direzione Affari Istituzionali

ART. 5 PERFORMANCE - DEFINIZIONE

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

La performance si distingue in:

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

ART. 6 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

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

ART. 7 PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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

ART. 8 STRUMENTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Gli strumenti del sistema di misurazione e valutazione sono:

- il Piano Strategico;
- il Piano Integrato della performance;
- il monitoraggio intermedio del Piano Strategico e del Piano Integrato della performance;
- la Relazione sulla Performance;
- la Relazione annuale del Direttore Generale;
- la scheda di assegnazione e valutazione degli obiettivi;
- la comunicazione della performance attesa e della performance conseguita.

Il Piano Strategico definisce gli obiettivi strategici a livello di Ateneo.

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

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

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

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

ART. 9 MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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

- obiettivi strategici;
- obiettivi operativi;
- indicatori;
- target;
- comportamenti organizzativi.

ART. 10 OBIETTIVI STRATEGICI (TRIENNALI)

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

ART. 11 OBIETTIVI OPERATIVI (ANNUALI)

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

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

ART. 12 INDICATORI

Per indicatore si intende un parametro in grado di fornire una informazione pertinente e sintetica dell'obiettivo, che tenga in considerazione la sua natura.

ART. 13 TARGET

Per target si intende il valore atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si vuole ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto, dati il contesto di riferimento, le priorità dell'Ateneo e le risorse disponibili.

ART. 14 COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

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

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

Ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa, l'Ateneo effettua anche analisi di soddisfazione dell'utenza adottando strumenti e metodologie differenziati (es. questionari, interviste telefoniche, *focus Group*, ecc.) a seconda degli oggetti di osservazione considerati. Si distinguono, in particolare, i servizi di supporto, destinati ad un'utenza di tipo interno, e i servizi finali, destinati ad un'utenza di tipo esterno.

ART. 16 CICLO DELLA PERFORMANCE

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

Le tre fasi sono:

- Assegnazione degli obiettivi
- Monitoraggio sul grado di perseguimento della performance attesa ed eventuale rimodulazione o sterilizzazione motivata da eventi esterni non imputabili alla diretta responsabilità degli assegnatari degli stessi. A prescindere dal monitoraggio formale, il valutato è comunque tenuto a segnalare tempestivamente al valutatore l'insorgenza di impedimenti al conseguimento totale o parziale degli obiettivi e/o indicatori.
- Misurazione e valutazione della performance conseguita.

ART. 17 MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Pur essendo presenti in un'unica fase del ciclo di performance, la misurazione e la valutazione sono due attività distinte, non sovrapponibili.

La misurazione consiste nella rilevazione di un valore, possibilmente quantitativo, che mostri il grado di perseguimento di ciascun obiettivo assegnato in fase di pianificazione. La misurazione utilizza gli indicatori che rilevano il raggiungimento o la distanza dai valori attesi prefissati (target).

La valutazione consiste nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati al fine di formulare una valutazione finale che tenga conto anche di altri aspetti quali:

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

ART. 18 FORMAZIONE VALUTATI E VALUTATORI

Al fine di garantire la comprensione delle logiche e delle tecniche valutative, massimizzare l'efficacia del Sistema e ridurre i rischi di soggettività e disomogeneità nelle valutazioni, è opportuno che i valutatori e i valutati siano adeguatamente formati.

2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

ART. 1 DIMENSIONI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

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

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

ART. 2 DEFINIZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

La performance organizzativa dell’Amministrazione Centrale è definita all’interno del Piano Integrato.

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

3. PERFORMANCE ATTESA DEL DIRETTORE GENERALE

ART. 1 DIMENSIONI DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

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

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

ART. 2 SOGGETTI COINVOLTI NEL PERCORSO VALUTATIVO DEL DIRETTORE GENERALE

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

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

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

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

In particolare, il Rettore, sentito il Direttore Generale:

- per quanto riguarda la **performance organizzativa di Ateneo**, individua i target 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.

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

ART. 4 MONITORAGGIO IN ITINERE DEL DIRETTORE GENERALE

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

ART. 5 VALUTAZIONE EX POST DEL DIRETTORE GENERALE

La valutazione della performance conseguita del 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 di: performance organizzativa, grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali (con l'ausilio delle declaratorie di cui all'allegato A), comportamenti organizzativi (con l'ausilio delle declaratorie di cui all'allegato B).

- **Invio proposta di valutazione del Rettore al NdV**
- **Colloquio del DG con il Nucleo di Valutazione e definizione della proposta di valutazione al CdA**
Il NdV, acquisita la valutazione del Rettore, incontra il Direttore Generale. Al termine di tale fase il NdV definisce la proposta di valutazione del Direttore generale. Al termine di tale fase il NdV redige un verbale con la proposta di valutazione del Direttore Generale.
- **Trasmissione al Rettore della proposta di valutazione del NdV per la presentazione al CdA**
Il Rettore sottopone al CdA la proposta di valutazione del Direttore Generale effettuata dal Nucleo di Valutazione. Il CdA delibera la valutazione del Direttore Generale e la correlata quota di retribuzione di risultato. Il Rettore consegna formalmente la scheda di valutazione *ex post* al Direttore Generale.

L'Amministrazione procede all'erogazione della retribuzione di risultato con l'ausilio delle declaratorie di cui all'allegato C.

ALLEGATO A - 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.

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

ALLEGATO B - DECLARATORIE PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL DIRETTORE GENERALE**CAPACITÀ DI GOVERNANCE E DI COMUNICAZIONE**

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

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

Capacità di comunicazione interna ed esterna

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

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

CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Capacità di programmare

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

Fattori oggettivanti

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

Capacità di rappresentare la performance attesa

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

Fattori oggettivanti

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

Capacità di rappresentare la performance conseguita

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

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

Fattori oggettivanti

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

Capacità di comunicare la performance attesa e quella conseguita

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

Fattori oggettivanti

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

CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

Capacità decisionale

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

Fattori oggettivi

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

Capacità di delega

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

Fattori oggettivi

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

Capacità di coordinamento

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

Fattori oggettivi

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

Capacità di gestione del conflitto organizzativo

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

Fattori oggettivanti

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

Attenzione ai fabbisogni formativi

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

Fattori oggettivanti

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

Capacità di valutazione e differenziazione

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

Fattori oggettivanti

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

FLESSIBILITÀ E INNOVAZIONE

Adattabilità ai contesti e flessibilità operativa

Performance insufficiente	Performance sufficiente o parzialmente adeguata	Performance adeguata	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 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.	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

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

Propositività e capacità di innovazione

Performance insufficiente	Performance sufficiente o parzialmente adeguata	Performance adeguata	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 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.	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 oggettivi

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

ALLEGATO C - DECLARATORIE 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 negli Allegati A e B e in base ai pesi riportati nell'art. 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 o parzialmente adeguata				Performance adeguata			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										
% della premialità	0%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	85%	90%	100%

4. PERFORMANCE ATTESA DEI DIRIGENTI

ART. 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%).

ART. 2 SOGGETTI COINVOLTI NEL PERCORSO VALUTATIVO DEI DIRIGENTI

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

ART. 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 (art. 3 del Sistema di misurazione e valutazione del Direttore Generale).

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

I comportamenti organizzativi attesi dei dirigenti sono definiti nella seguente tabella.

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

Gli elementi che compongono la performance attesa sono riportati nella scheda di 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.

ART. 4 MONITORAGGIO IN ITINERE

Entro il mese di settembre 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.

ART. 5 VALUTAZIONE EX POST

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 degli obiettivi operativi individuali (con l'ausilio della declaratoria di cui all'Allegato A);
- alla valutazione dei comportamenti organizzativi, (con l'ausilio delle declaratorie di cui all'allegato B).
- **Consegna della scheda di valutazione al valutato**

Il Direttore Generale, consegna formalmente la scheda di valutazione al valutato. La scheda è firmata dal Direttore Generale e dal valutato 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 di cui all'allegato C.

ART. 6 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

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

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

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

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

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

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

ALLEGATO A - 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.

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

ALLEGATO B - DECLARATORIE PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRIGENTI**CAPACITÀ DI GOVERNANCE E DI COMUNICAZIONE****Capacità di governance**

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

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

Capacità di comunicazione interna ed esterna

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

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

CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Capacità di programmare

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

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

Capacità di rappresentare la performance attesa

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

<i>Fattori oggettivanti</i>	<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

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

<i>Fattori oggettivanti</i>	<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

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

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

Capacità di comunicare la performance attesa e quella conseguita

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

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

CAPACITÀ ORGANIZZATIVE**Capacità decisionale**

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

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

Capacità di delega

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

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

Capacità di coordinamento

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance ottima</i>	<i>Performance eccellente</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Mancata condivisione della performance attesa con 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 fittivo coinvolgimento del personale afferente alla struttura e senza feedback infrannuale.	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 con il personale i risultati e condividere le informazioni.	L'attenzione al coordinamento continuo porta miglioramenti significativi in termini di offerta di servizi.

<i>Fattori oggettivi</i>	<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

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance ottima</i>	<i>Performance eccellente</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Disinteresse al coinvolgimento del personale afferente alla struttura nell'attività della Direzione e alle esigenze dei propri collaboratori. Gravi casi di mancate direttive e informazioni. Incapacità a gestire situazioni di conflitto sanate da interventi esterni.	Tenuta di meccanismi di coinvolgimento e di controllo dei rapporti tra il personale afferente alla struttura, senza riuscire a risolvere le più gravi situazioni di conflitto e sostanziale delega ad altre figure della soluzione.	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.

<i>Fattori oggettivi</i>	<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

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance ottima</i>	<i>Performance eccellente</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Mancata attenzione alla formazione 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 di una corretta pianificazione delle attività formative.	Attuazione di una corretta pianificazione delle attività formative agevolando l'arricchimento professionale.	Messa in atto di opportunità di crescita professionale e stimolo del miglioramento continuo delle performance. Riconoscimento della crescita professionale come valore primario.

<i>Fattori oggettivi</i>	<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 <i>follow</i> 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.

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

Adattabilità ai contesti e flessibilità operativa

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

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

Capacità di collaborazione interdirezionale

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

<i>Fattori oggettivi</i>	<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

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

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

ALLEGATO C - DECLARATORIE PER LA VALORIZZAZIONE DELLA PREMIALITÀ DEI DIRIGENTI

Conclusa la procedura di valutazione della performance, una volta attribuiti i relativi punteggi da parte del Direttore Generale, in base a quanto indicato negli Allegati A e B e in base ai pesi riportati nell'art. 1, l'amministrazione provvede al pagamento della premialità in base alle percentuali indicate nella tabella di seguito riportata.

<i>Livello di performance</i>	<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>				<i>Performance adeguata</i>			<i>Performance ottima</i>		<i>Performance eccellente</i>
<i>Range</i>	<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 6,49</i>	<i>da 6,5 a 6,99</i>	<i>da 7 a 7,49</i>	<i>da 7,5 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,49</i>	<i>da 8,5 a 8,74</i>	<i>da 8,75 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,24</i>	<i>da 9,25 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
<i>% della premialità</i>	<i>0%</i>	<i>30%</i>	<i>40%</i>	<i>50%</i>	<i>60%</i>	<i>70%</i>	<i>80%</i>	<i>85%</i>	<i>90%</i>	<i>95%</i>	<i>100%</i>

5. PERFORMANCE ATTESA DEI DELEGATI DI DIREZIONE E DEGLI EP DI I LIVELLO

ART. 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 (peso = 50%);
 - o *del Piano Integrato* (peso = 30%);
 - o *extra Piano Integrato* (peso = 20%);
- comportamenti organizzativi (peso = 40%).

ART. 2 SOGGETTI COINVOLTI NEL PERCORSO VALUTATIVO DEI DELEGATI DI DIREZIONE E DEGLI EP DI I LIVELLO

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

ART. 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 (art. 3 del Sistema di misurazione e valutazione del Direttore Generale).

La performance attesa, per quanto riguarda gli obiettivi individuali è definita dal Direttore Generale ~~che~~ individua e pesa gli obiettivi 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 dei Delegati di Direzione e degli EP di I livello sono definiti nella seguente tabella

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

Gli elementi che compongono la performance attesa sono riportati nella scheda di 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.

ART. 4 MONITORAGGIO IN ITINERE DEI DELEGATI DI DIREZIONE E DEGLI EP DI I LIVELLO

Entro il mese di settembre 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.

ART. 5 VALUTAZIONE EX POST DEI DELEGATI DI DIREZIONE E DEGLI EP DI I LIVELLO

Compilazione della scheda di valutazione

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 e definizione della valutazione

Il Direttore Generale effettua un colloquio di valutazione con ciascun Delegato di Direzione e EP di I livello;

Nel corso del colloquio il Direttore Generale procede:

- alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali, con l'ausilio delle declaratorie di cui all'allegato A;
- alla valutazione dei comportamenti organizzativi, con l'ausilio delle declaratorie di cui all'allegato B;

Consegna della scheda di valutazione al valutato

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

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

L'Amministrazione procede all'erogazione della premialità con l'ausilio delle declaratorie di cui all'allegato C

ART. 6 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

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

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

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

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

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

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

ALLEGATO A - DECLARATORIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI DEI DELEGATI DI DIREZIONE E DEGLI EP DI I LIVELLO

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

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

ALLEGATO B - 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

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

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

Capacità di comunicazione interna ed esterna

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

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

CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Capacità di programmare

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

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

Capacità di rappresentare la performance attesa

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

<i>Fattori oggettivanti</i>	<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

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

<i>Fattori oggettivanti</i>	<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

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

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

Capacità di comunicare la performance attesa e quella conseguita

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

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

Capacità decisionale

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

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

Capacità di delega

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance ottima</i>	<i>Performance eccellente</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Mancata delega o eccesso di delega anche senza successivo controllo dei risultati.	Attuazione della delega secondo criteri personalistici benché sufficientemente efficaci.	Efficace gestione della delega.	Efficace gestione della delega e presenza di iniziative di ascolto attivo dei 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.

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

Capacità di coordinamento

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

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 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

<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>	<i>Performance adeguata</i>	<i>Performance ottima</i>	<i>Performance eccellente</i>
<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
Disinteresse al coinvolgimento del personale nell'attività della Struttura e alle esigenze dei propri collaboratori. Gravi casi di mancate direttive e informazioni. Incapacità a gestire situazioni di conflitto sanate da interventi esterni.	Tenuta di meccanismi di coinvolgimento e di controllo dei rapporti tra dipendenti, senza riuscire a risolvere le più gravi situazioni di conflitto e sostanziale delega ad altre figure della soluzione.	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.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<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

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

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 <i>follow</i> 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.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Media • Moda • Varianza • Massima e minima valutazione • Rapporto tra valutazione e livello di inquadramento • <i>Trend</i> 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 o parzialmente adeguata	Performance adeguata	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 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.	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 o parzialmente adeguata	Performance adeguata	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 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 un approccio proattivo	La Direzione partecipa ad obiettivi interdirezionali in modo efficace e collaborativo	La Direzione partecipa ad obiettivi interdirezionali in modo efficace e collaborativo anche mediante la costante ricerca di soluzioni operative funzionali al raggiungimento degli obiettivi	Vengono proposti e portati avanti sistematicamente ed in modo efficace obiettivi di taglio interdirezionale

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 o parzialmente adeguata	Performance adeguata	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 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.	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
----------------------	---

ALLEGATO C - 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 negli Allegati A e B e in base ai pesi riportati nell'art. 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 di seguito riportata, applicate al valore pieno della retribuzione di risultato:

Livello di performance	Performance insufficiente	Performance sufficiente o parzialmente adeguata				Performance adeguata			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%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	100%	100%

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

ART. 1 DIMENSIONI DI VALUTAZIONE DEGLI EP CON PO

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

- performance organizzativa dell'Amministrazione centrale (peso=10%);
- obiettivi operativi individuali (peso = 50%);
 - o *del Piano Integrato* (peso = 30%);
 - o *extra Piano Integrato* (peso = 20%);
- comportamenti organizzativi (peso = 40%).

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

Nel percorso valutativo degli EP con PO sono coinvolti il Direttore Generale e i dirigenti di riferimento.

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

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

La performance attesa, per quanto riguarda gli obiettivi individuali, è definita dal dirigente di riferimento 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 degli EP con PO sono definiti nella seguente tabella.

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura
Capacità organizzative	<i>Capacità propositiva</i>	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	20%
	<i>Capacità attuativa</i>	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei temi concordati	
	<i>Grado di autonomia operativa</i>	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante	20%
	<i>Capacità di reporting</i>	Capacità di rendicontazione sullo stato di attuazione degli obiettivi delegati	
	<i>Capacità di lavorare in gruppo</i>	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più ampio ed articolato di finalità gestite non solo nell'ambito esclusivo della propria UO, ma anche attraverso la collaborazione tra più UO	20%
	<i>Flessibilità</i>	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa	
	<i>Capacità di relazione</i>	Capacità di relazionarsi in modo adeguato con gli utenti interni e con gli interlocutori esterni	20%
	<i>Adattabilità al contesto lavorativo</i>	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)	
	<i>Continuità della performance</i>	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 comunica tramite procedura informatica agli EP con PO la loro scheda, avente per contenuto la performance attesa. Tale scheda è firmata dal dirigente per gli EP con PO e dai valutati.

ART. 4 MONITORAGGIO IN ITINERE DEGLI EP CON PO

Entro il mese di settembre dell'anno oggetto di valutazione, le 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.

ART. 5 VALUTAZIONE EX POST DEGLI EP CON PO

Compilazione della scheda di valutazione

La Direzione del personale predisponde la scheda di valutazione della performance individuale degli EP con PO e riporta il grado di raggiungimento della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale.

Gli EP con PO riportano il grado di raggiungimento dei propri obiettivi operativi individuali

Colloquio di valutazione degli EP con PO e definizione della valutazione

il Direttore Generale o il dirigente effettua un colloquio di valutazione con ciascuna EP con PO.

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 delle declaratorie di cui all'allegato A;
- alla valutazione dei comportamenti organizzativi, con l'ausilio delle declaratorie di cui all'allegato B;

L'Amministrazione procede all'erogazione della premialità con l'ausilio delle declaratorie di cui all'allegato C.

Consegna della scheda di valutazione al valutato

Il dirigente conferma la valutazione e gli EP con PO prendono visione della valutazione definitiva attraverso la procedura informatica.

ART. 6 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

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

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

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

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

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

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

ALLEGATO A - DECLARATORIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI DEGLI 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 o parzialmente adeguata	Performance adeguata	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 a 7,99	da 8 a 8,99	da 9 a 9,49	da 9,5 a 10

ALLEGATO B - DECLARATORIE PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEGLI EP con PO**CAPACITÀ ORGANIZZATIVE****Capacità propositiva e capacità attuativa**

Performance insufficiente	Performance sufficiente o parzialmente adeguata	Performance adeguata	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 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	Buona capacità di proposta e di attuazione delle decisioni manageriali	Buona capacità di proposta e di attuazione, anche su temi innovativi e trasversali.	Ottimo equilibrio tra proattività nelle proposte ed efficacia/efficienza nell'attuazione delle decisioni manageriali, anche con costante attenzione ai loro effetti in corso d'opera

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 o parzialmente adeguata	Performance adeguata	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 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	Buona capacità di assolvere in autonomia alle funzioni e ai compiti delegati, senza far perdere il controllo della situazione al delegante	Buon equilibrio tra autonomia e capacità di resa del conto, anche su questioni di carattere interdirezionale	Ottimo equilibrio tra autonomia e capacità di resa del conto, anche su questioni di carattere interdirezionale e innovative

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Frequenza delle richieste di intervento del "Responsabile diretto" • 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 o parzialmente adeguata	Performance adeguata	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 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 efficace del proprio ruolo nel lavoro di gruppo e buona flessibilità operativa	Significativa proattività nel lavoro di gruppo ed efficacia della flessibilità organizzativa	Costante proattività nel lavoro di gruppo. Ruolo di leader dei gruppi di lavoro. Ampia e costante flessibilità operativa

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 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

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

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di reclami • Esiti della <i>Customer Satisfaction</i> • 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

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

<i>Fattori oggettivanti</i>	<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 C - 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 negli Allegati A e B e in base ai pesi riportati nell'art. 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:

<i>Livello di performance</i>	<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>				<i>Performance adeguata</i>			<i>Performance ottima</i>		<i>Performance eccellente</i>
<i>Range</i>	<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 6,49</i>	<i>da 6,5 a 6,99</i>	<i>da 7 a 7,49</i>	<i>da 7,5 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,49</i>	<i>da 8,5 a 8,74</i>	<i>da 8,75 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,24</i>	<i>da 9,25 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
<i>% della premialità</i>	0%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	100%	100%

7. PERFORMANCE ATTESA DELLE CATEGORIE D CON PO

ART. 1 DIMENSIONI DI VALUTAZIONE DELLE CATEGORIE D CON PO RESPONSABILE DI SETTORE

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%);
 - o *del Piano Integrato* (peso = 30%);
 - o *extra Piano Integrato* (peso = 20%);
- comportamenti organizzativi (peso = 50%).

ART. 2 SOGGETTI COINVOLTI NEL PERCORSO VALUTATIVO DELLE CATEGORIE D CON PO RESPONSABILE DI SETTORE

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.

ART. 3 DEFINIZIONE EX ANTE DELLA PERFORMANCE ATTESA DELLE CATEGORIE D CON PO RESPONSABILE DI SETTORE

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

La performance attesa, per quanto riguarda gli obiettivi individuali, 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 responsabile di settore sono definiti nella seguente tabella.

Tipologia di comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura
Capacità organizzative	<i>Capacità propositiva</i>	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	20%
	<i>Capacità attuativa</i>	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei temi concordati	
	<i>Grado di autonomia operativa</i>	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante	20%
	<i>Capacità di reporting</i>	Capacità di rendicontazione sullo stato di attuazione degli obiettivi delegati	
	<i>Capacità di lavorare in gruppo</i>	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più ampio ed articolato di finalità gestite non solo nell'ambito esclusivo della propria UO, ma anche attraverso la collaborazione tra più UO	20%
	<i>Flessibilità</i>	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa	
	<i>Capacità di relazione</i>	Capacità di relazionarsi in modo adeguato con gli utenti interni e con gli interlocutori esterni	20%
	<i>Adattabilità al contesto lavorativo</i>	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)	
	<i>Continuità della performance</i>	Capacità di garantire un costante apporto quali-quantitativo relativamente all'attività svolta	

ART. 4 MONITORAGGIO IN ITINERE DELLE CATEGORIE D CON PO RESPONSABILE DI SETTORE

Entro il mese di settembre dell'anno oggetto di valutazione, il personale di categoria D con Po responsabile di settore 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.

ART. 5 VALUTAZIONE EX POST DELLE CATEGORIE D CON PO RESPONSABILE DI SETTORE

- Compilazione della scheda di valutazione

L'Ufficio Sviluppo Organizzativo e Compensation - Settore Gestione Giuridica del PTA e Politiche per il Personale della direzione Risorse Umane 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 ed extra piano integrato.

- 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 effettuano un colloquio di valutazione con ciascun dipendente di categoria D con PO nel corso del quale procedono:

- alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi e degli obiettivi extra Piano integrato, con l'ausilio delle declaratorie di cui all'allegato A;
- alla valutazione dei comportamenti organizzativi, con l'ausilio delle declaratorie di cui all'allegato B.

L'Amministrazione procede all'erogazione della premialità con l'ausilio delle declaratorie di cui all'allegato C.

ART. 6 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

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

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

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

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

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

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

ALLEGATO A - DECLARATORIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI DELLE CATEGORIE D CON PO RESPONSABILE DI SETTORE

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

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

ALLEGATO B - DECLARATORIE PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DELLE CATEGORIE D CON PO RESPONSABILE DI SETTORE

CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

Capacità propositiva e capacità attuativa

Performance insufficiente	Performance sufficiente o parzialmente adeguata	Performance adeguata	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 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	Buona capacità di proposta e di attuazione delle decisioni manageriali	Buona capacità di proposta e di attuazione, anche su temi innovativi e trasversali.	Ottimo equilibrio tra proattività nelle proposte ed efficacia/efficienza nell'attuazione delle decisioni manageriali, anche con costante attenzione ai loro effetti in corso d'opera

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 o parzialmente adeguata	Performance adeguata	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 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	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 o parzialmente adeguata	Performance adeguata	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 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 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 o parzialmente adeguata	Performance adeguata	Performance ottima	Performance eccellente
Inferiori a 6	da 6 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.	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.

<i>Fattori oggettivanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di reclami • Esiti della <i>Customer Satisfaction</i> • 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

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

<i>Fattori oggettivanti</i>	<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 C - DECLARATORIA 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 negli Allegati A e B e in base ai pesi riportati nell'art. 1, l'Amministrazione, che dispone delle risultanze tramite procedura informatica, provvede al pagamento della premialità che per il personale di categoria D corrisponde ad un terzo dell'indennità attribuita come indicato dal CCNL 2006-2009 art. 91.

La premialità quindi viene erogata sulla base del livello di valutazione conseguito tenendo conto delle percentuali, indicate nella tabella delle corrispondenze di seguito riportata:

<i>Livello di performance</i>	<i>Performance insufficiente</i>	<i>Performance sufficiente o parzialmente adeguata</i>				<i>Performance adeguata</i>			<i>Performance ottima</i>		<i>Performance eccellente</i>
<i>Range</i>	<i>Inferiori a 6</i>	<i>da 6 a 6,49</i>	<i>da 6,5 a 6,99</i>	<i>da 7 a 7,49</i>	<i>da 7,5 a 7,99</i>	<i>da 8 a 8,49</i>	<i>da 8,5 a 8,74</i>	<i>da 8,75 a 8,99</i>	<i>da 9 a 9,24</i>	<i>da 9,25 a 9,49</i>	<i>da 9,5 a 10</i>
<i>% della premialità</i>	0%	75%	80%	85%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

8. RACCORDO TRA PIANIFICAZIONE STRATEGICA, OPERATIVA ED ECONOMICA

A partire dal 2020, con l'approvazione del piano strategico 2020-2022, l'Ateneo ha avviato un processo graduale di integrazione tra pianificazione strategica e programmazione economica attraverso il raccordo tra le azioni strumentali al conseguimento degli obiettivi e le risorse economiche da allocare ai competenti Centri di Responsabilità Amministrativa dell'Ateneo (strutture dirigenziali) ai fini dell'attuazione degli interventi.

In tal modo, dal 2020, la definizione dell'iniziativa progettuale è stata incardinata e ricondotta nelle linee d'indirizzo del Piano strategico 2020-2022 che ha rappresentato il principale riferimento per incanalare le scelte allocative che compongono la "spesa discrezionale" in un quadro organico e condiviso di obiettivi e priorità.

Il processo di bilancio per l'anno a venire prende avvio nel mese di settembre attraverso l'individuazione per ciascuna struttura dirigenziale, di concerto con la Direzione Generale, delle risorse di budget necessarie a garantire la copertura delle attività ordinarie legate al funzionamento generale.

Parallelamente, ciascuna struttura dirigenziale - anche con il coinvolgimento attivo dei Prorettori, nell'ambito delle deleghe di rispettiva competenza - individua le azioni e gli interventi legati a progetti di sviluppo, preordinati al conseguimento degli obiettivi strategici.

In tale contesto temporale, l'integrazione tra strategie dell'Ateneo e azioni che l'Amministrazione deve implementare, costituisce il riferimento principale per avviare il processo a cascata che porta alla definizione di obiettivi operativi attuativi delle strategie, collegati a specifiche risorse. Tale processo, tuttavia, prende avvio in una fase già avanzata della sessione di bilancio (novembre), concludendosi poi entro il mese di gennaio dell'anno successivo.

Per il prossimo anno, al fine di migliorare il processo complessivo di programmazione, s'intende superare questo disallineamento temporale tra avvio del ciclo di bilancio collegato al piano strategico e pianificazione operativa.

La pianificazione operativa dell'Ateneo è definita assicurando un suo puntuale raccordo con quella strategica definita nel Piano Strategico.