



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PER IL 2019 (e revisione 2018)

(ai sensi dell'art. 7 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, come
modificato dal D.Lgs 74/2017)

**Approvato dal Consiglio di Amministrazione del 12/04/2019.
Parere dell'OIV del 03/05/2019**

INDICE

1. PREMESSA	PAG. 5
2. LA PIANIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	PAG. 8
2.1 La performance	
2.2 Il processo di programmazione della performance	
3. LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PAG. 14
4. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PAG. 16
4.1 La valutazione della performance individuale e organizzativa ai fini della premialità a decorrere dall'anno 2019	
5. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	PAG. 19
6. MODALITA' OPERATIVE PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	PAG. 22
6.1 Valutazione della performance individuale del Direttore Generale	
6.2 Valutazione della performance individuale del personale dirigente	
6.3 Valutazione della performance individuale del personale di cat. EP (Elevate Professionalità)	
6.4 Valutazione della performance individuale del personale di cat. B, C, D	
6.5 Ulteriore valutazione del personale di cat. D con incarico di responsabilità apicale di cat. A o B	
6.6 Procedure di conciliazione	
6.7 Modalità per garantire la trasparenza del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	
7. CICLO DELLA PERFORMANCE: FASI, TEMPI, MODALITA' OPERATIVE	PAG. 31
7.1 Fasi	
7.2 Soggetti e responsabilità	
7.3 Modalità di comunicazione del mancato rispetto dei termini per l'adozione del Piano Integrato o della Relazione sulla performance	
ALLEGATI	PAG. 34
ALLEGATO 1: Modulo per la segnalazione al DG di variazioni sugli obiettivi assegnati – anno 2019	
ALLEGATO 2: Modello per la relazione di riesame sull'attività di Formazione di Ateneo (2019)	
ALLEGATO 3: Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico (anno 2019)	
ALLEGATO 4: Schede per la valutazione della performance individuale del personale dirigente, personale di categoria EP e personale di categoria D, C, B	

1. PREMESSA

Il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* (da qui in poi *Sistema*) è un documento con cui l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia descrive il processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (dell'amministrazione nel suo complesso) e individuale (dei singoli dipendenti¹) dell'Ateneo.

Il *Sistema* (previsto dal nuovo art.7 del D.Lgs 150/2009, revisionato dal D.Lgs 74/2017) è il documento alla base delle tre fasi del ciclo della performance (programmazione, monitoraggio, valutazione dei risultati) e *“rappresenta lo strumento metodologico che ogni amministrazione deve predisporre prima dell'avvio del ciclo della performance, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione”* (Linee guida per la gestione del ciclo integrato della performance, ANVUR)

Nel *Sistema* il concetto di **performance** richiama quello presente in tutti gli altri documenti del ciclo della performance di Ateneo, traducendosi nel *“contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team o singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita”*².

Il *Sistema* qui presentato è l'**aggiornamento del documento di maggio 2018** e tiene conto delle modifiche al decreto legislativo n. 150/2009 introdotte dal D.Lgs 74/2017, del **nuovo CCNL comparto Istruzione e Ricerca 2016-2018** (del 19.04.2018) e del **contratto integrativo** siglato il 14.01.2019 riguardante i criteri di ripartizione tra il personale tecnico-amministrativo per l'anno 2018 delle risorse destinate al Fondo Comune di Ateneo.

Le nuove disposizioni contrattuali (art. 64 del CCNL 19.4.2018), in particolare, hanno determinato l'urgenza di apportare modifiche ai criteri di distribuzione dei premi collegati alla performance organizzativa / individuale. Gli interventi di revisione del *Sistema* (dettagliati nei successivi paragrafi del documento) insistono sulla valutazione della performance organizzativa (intesa in senso generale, cioè a livello di Ateneo ma anche di singola struttura, cioè Dipartimenti, Facoltà, Centri, Direzioni, Uffici in staff) e sono introdotte, con approccio incrementale, dal 2018 e, a decorrere dal 2019, in via sperimentale per un anno.

Rettifica al SMVP 2018

Ai sensi della normativa generale recepita, del contratto collettivo nazionale del comparto Istruzione e Ricerca 2016-2018 e dell'accordo transitorio valido a decorrere dall'anno 2019 (esplicitato nel contratto integrativo del 14.01.2019 di cui sopra), il SMVP di Ateneo approvato il 25.05.2018 per l'anno 2018 si considera integrato nella parte relativa alla **valutazione della performance organizzativa (capitolo 4 del documento)**.

Viene introdotto un meccanismo di valutazione della performance organizzativa generale (di Ateneo) da utilizzare per la premialità al personale TA.

In particolare:

il paragrafo **“Valutazione dei risultati raggiunti sugli obiettivi strategici di Ateneo (performance organizzativa di Ateneo)”** viene integrato dalla seguente indicazione:

*“Per l'anno 2018 le risorse del Fondo Comune di Ateneo saranno utilizzate per l'erogazione di **premi incentivanti di performance organizzativa al PTA** destinati a incentivare le attività istituzionali a supporto delle dimensioni strategiche di Ateneo quali didattica, ricerca e terza missione, al fine di premiare il raggiungimento degli obiettivi collegati alla performance organizzativa di struttura. In fase di approvazione della Relazione sulla Performance (validata dal OIV), il Consiglio di Amministrazione delibererà sull'erogazione di tali premi, a condizione che la Relazione di cui sopra attesti il completo raggiungimento di almeno un obiettivo strategico di Ateneo tra quelli contenuti nel Piano Integrato di Ateneo 2018-20”.*

L'impianto metodologico adottato nel 2019 e le motivazioni per l'adozione

Sono state definite linee generali di ripartizione della performance organizzativa decorrenti dall'anno 2019, da **attuare in via sperimentale per un anno (2019)**, nel corso del quale saranno verificati gli effetti dei

¹ Direttore Generale, Personale Dirigente e personale tecnico-amministrativo di Ateneo

² Definizione indicata da CIVIT nella Delibera n. 89/2010

cambiamenti apportati sulla distribuzione della premialità tra il personale, riservandosi di apportare eventuali aggiustamenti qualora se ne ravvisi l'opportunità in un'ottica di equità.

In aggiunta al meccanismo di valutazione della performance organizzativa di Ateneo (già in vigore dall'anno 2018) viene introdotto un meccanismo di valutazione della performance organizzativa di struttura (Dipartimento, Facoltà, Direzioni, Uffici di Staff, Centri) da utilizzare per la premialità al personale TA.

I paragrafi successivi recepiscono tali modifiche e, soprattutto, nel **Capitolo 4 – La Valutazione della performance organizzativa**, ne esplicitano il funzionamento.

CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'AMMINISTRAZIONE

Con oltre 20.000 studenti e circa 1.400 dipendenti (docenti e tecnico-amministrativi), l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia è tra gli atenei di grandi dimensioni (Classifica Censis delle Università Italiane, edizione 2017/18).

L'articolazione in due sedi, a Modena e a Reggio Emilia, è una peculiarità dell'ateneo, che nello Statuto si dichiara organizzato a "rete di sedi universitarie" (art.1 dello Statuto). Tale organizzazione implica uno "sviluppo coordinato, paritario, equilibrato, efficace ed efficiente delle attività didattiche, di ricerca e gestionali delle due sedi, tenendo conto delle loro specifiche caratteristiche e vocazioni" (art. 7 dello Statuto).

Nelle strutture organizzative di queste sedi (Dipartimenti, Facoltà di Medicina e Chirurgia, Centri di ricerca, Centri di servizio, Direzioni e Uffici dell'Amministrazione Centrale) si svolge l'attività di didattica, di ricerca e di terza missione, supportata dai servizi tecnici amministrativi.

In particolare i Dipartimenti (13 in totale) presidiano le attività di programmazione, coordinamento e sviluppo della didattica, della ricerca e della terza missione. Sono istituite due Scuole (ai sensi della L.240/2010): la Facoltà di Medicina e Chirurgia e la Scuola di Ingegneria.

I Centri di ricerca (interdipartimentali o dipartimentali) hanno una specifica vocazione scientifica, mentre i Centri di servizio supportano specifiche attività dell'Ateneo di carattere trasversale.

L'amministrazione centrale, articolata in otto Direzioni e in nove unità organizzative in staff alla Direzione Generale, si occupa del supporto tecnico-amministrativo alle attività dell'Ateneo.

Gli organigrammi per struttura sono pubblicati sulla apposita³ pagina "Amministrazione Trasparente" del sito di Unimore.

Ai fini della misurazione e valutazione della performance del personale tecnico amministrativo assegnato a ogni struttura organizzativa, il responsabile è riportato nella Tabella 1.

Tabella 1. Responsabile della valutazione della performance del PTA

Struttura	Responsabile
Dipartimenti	Direttore di Dipartimento
Facoltà di Medicina e Chirurgia	Presidente della Facoltà di Medicina e Chirurgia
Centri di ricerca	Direttore di Centro di ricerca
Centri di servizio	Direttore di Centro di servizio
Direzioni	Dirigente o personale di cat. EP con incarico di responsabilità/coordinamento di Direzione
Unità organizzative in staff alla Direzione Generale	Responsabile

³ <https://www.unimore.it/trasparenza/organizzuffici.html>

2. LA PIANIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

2.1 La performance

Il concetto di *performance* fa riferimento all'insieme dei **contributi** che l'Ateneo nel suo complesso, le singole strutture e i singoli dipendenti apportano al **raggiungimento dei risultati prefissati dall'organizzazione**.

In tal senso la performance si sviluppa attorno a due dimensioni:

- ✓ **organizzativa**, insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso (performance organizzativa dell'ente) o delle sue unità organizzative (performance organizzativa di struttura). *“La performance organizzativa permette di programmare, misurare e valutare come l'organizzazione, consapevole del suo stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto)”⁴*;
- ✓ **individuale**, finalizzata a far emergere il contributo delle singole unità di personale tecnico amministrativo al raggiungimento dei risultati programmati.

In Ateneo il processo di pianificazione della performance organizzativa di struttura e individuale (descritto analiticamente nel punto seguente) prevede l'individuazione di “obiettivi operativi”, ovvero di obiettivi assegnati al personale tecnico amministrativo.

Tale pianificazione si colloca temporalmente dopo l'adozione delle linee strategiche per il triennio (cosiddetta “Parte strategica” del Piano Integrato) e si completa con la declinazione di un sistema di obiettivi assegnati a tutte le unità organizzative dell'Ateneo, garantendone il buon funzionamento.



Attraverso un approccio “a cascata”, il piano della performance contiene **obiettivi operativi di miglioramento/mantenimento (a fronte di riduzione di risorse⁵)/innovativi che possono derivare dal necessario supporto al buon funzionamento gestionale della struttura e/o collegati direttamente o in modo strumentale agli obiettivi strategici definiti nella parte strategica del Piano Integrato.**

Gli obiettivi operativi sono assegnati al personale tecnico amministrativo dell'Ateneo e sono pianificabili per l'anno (o per un arco temporale più ampio).

Al personale con particolari responsabilità (personale dirigente, di categoria EP o con incarichi apicali di responsabilità attribuiti al personale di categoria D) possono essere assegnati obiettivi operativi particolarmente rilevanti in termini di mantenimento degli standard in caso di riduzione delle risorse a disposizione, di significativo miglioramento, e/o di innovazione delle attività realizzate.

In coerenza con quanto riportato nel comma 2 dell'art.5 del D.Lgs 150/09, gli obiettivi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;

⁴ Definizione tratta da Linee Guida per il Piano della Performance – Ministeri – giugno 2017, Dipartimento Funzione Pubblica.

⁵ I dipendenti di Unimore risultano negli ultimi anni in diminuzione: il rapporto PTA/docenti, in particolare, è in costante decrescita, con un dato che nel 2015 risultava pari a 0,83, il valore minimo tra gli atenei della regione e inferiore a quello degli atenei di medie-grandi dimensioni (-0,93) e degli atenei del nord-est (-1,03).

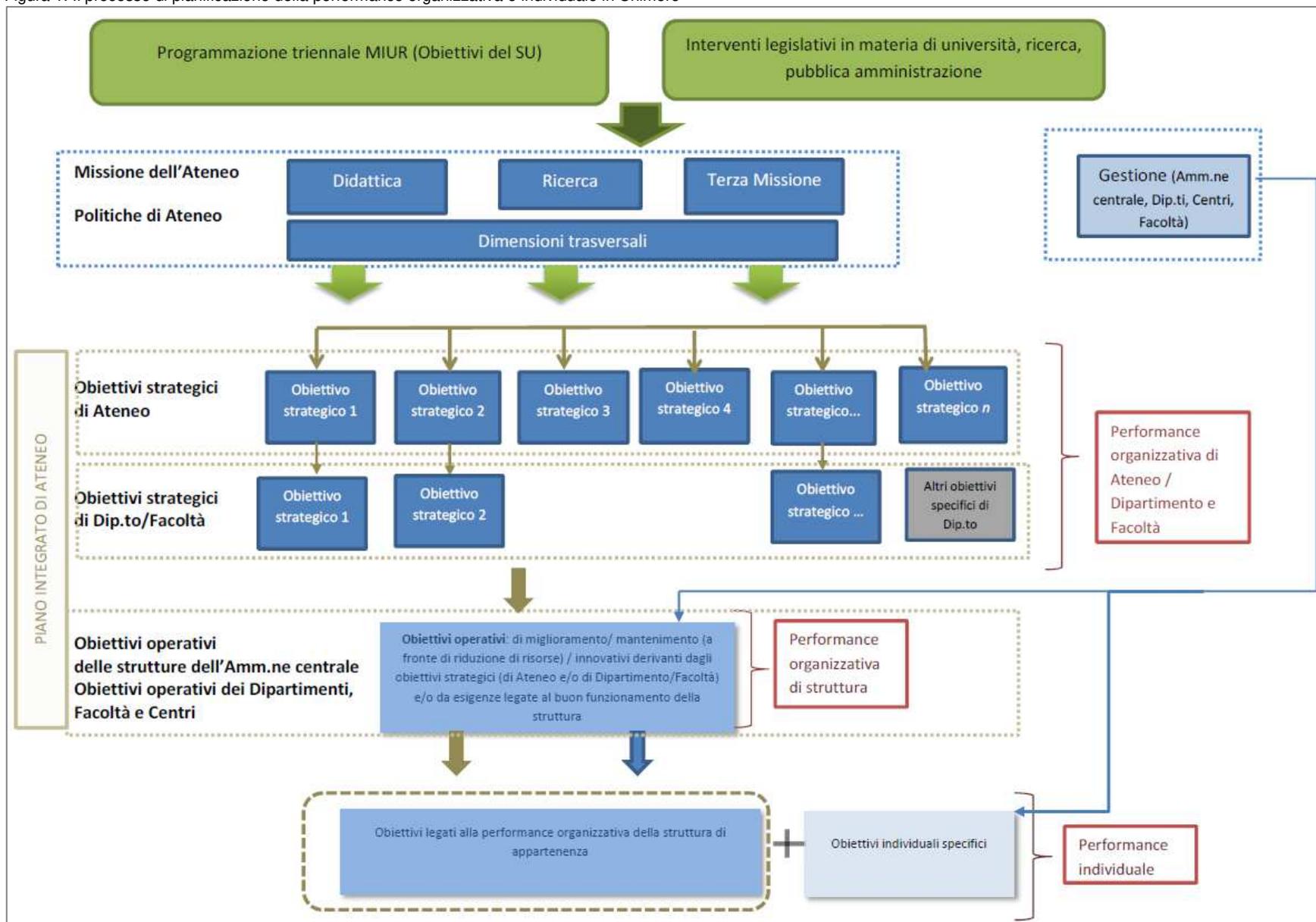
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.”

2.2 Il processo di pianificazione della performance organizzativa e individuale in Unimore

Il processo di definizione degli obiettivi di performance (organizzativa e individuale) prevede le seguenti fasi (illustrate nella *Figura 1*):

1. Definizione (e adozione) degli OBIETTIVI STRATEGICI di Ateneo per il triennio		performance organizzativa di Ateneo (esplicitata nella <i>parte strategica del Piano Integrato</i>)
2.a Definizione (e adozione) degli OBIETTIVI STRATEGICI DI DIPARTIMENTO E FACOLTÀ', in coerenza con le scelte strategiche di Ateneo e con le esigenze specifiche di Dipartimento/Centro/Facoltà, per il triennio		performance organizzativa di Dipartimento/Facoltà;
2.b Definizione degli OBIETTIVI OPERATIVI DI DIPARTIMENTO E FACOLTÀ'		performance organizzativa della struttura tecnico-amministrativa di Dipartimento/Facoltà;
3. Definizione e assegnazione al DIRETTORE GENERALE di OBIETTIVI OPERATIVI di performance individuale		performance individuale del DG
4. Definizione e assegnazione alle strutture dell'AMMINISTRAZIONE CENTRALE di OBIETTIVI OPERATIVI di performance organizzativa		performance organizzativa di struttura (dell'Amministrazione centrale)
5. Definizione e assegnazione al personale tecnico amministrativo dell'Ateneo (Amministrazione centrale, Dipartimenti, Centri, Facoltà) di OBIETTIVI OPERATIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE		performance individuale

Figura 1. Il processo di pianificazione della performance organizzativa e individuale in Unimore



Di seguito la descrizione delle fasi della pianificazione della performance distinte tra Amministrazione centrale (A) e Dipartimenti e Facoltà (B). Il flusso del processo è rappresentato nella *Figura 2*.

Definizione (e adozione) degli obiettivi strategici di Ateneo per il triennio

Responsabilità: Consiglio di Amministrazione (su proposta del Rettore)

Processo: annualmente il Consiglio di Amministrazione aggiorna il Piano Integrato di Ateneo individuando, per ciascuna mission, gli **obiettivi strategici di Ateneo** (obiettivi di **performance organizzativa di Ateneo**), declinati a medio e lungo termine, aggiornabili annualmente.

Tali obiettivi rappresentano le scelte che vengono declinate in azioni da pianificare e in priorità da assicurare mediante adeguate risorse economiche (da Budget di Ateneo) e il supporto di tutte le componenti dell'Ateneo (quella accademica e quella gestionale). All'interno del Piano Integrato ogni obiettivo strategico è associato a: indicatore, fonte, situazione iniziale e target (**valore atteso per il triennio**), individuati dagli stessi OOAA⁶. Ogni obiettivo strategico, inoltre, è articolato in azioni pianificate, per le quali è precisato il responsabile e il budget stanziato (nel Budget economico e degli investimenti di Ateneo).

Per quel che concerne l'Amministrazione centrale e i Centri di Servizio:

A.1) Definizione (e assegnazione) degli obiettivi operativi di performance individuale al Direttore Generale

Responsabilità: Consiglio di Amministrazione

Processo: il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il Direttore Generale (DG), definisce annualmente gli obiettivi su cui il DG è chiamato ad attivarsi nel corso dell'esercizio successivo e li assegna formalmente. Tali obiettivi – identificabili come *obiettivi di performance individuale del DG* - sono obiettivi operativi di miglioramento/mantenimento (a fronte di riduzione delle risorse) /innovativi e possono derivare dal necessario supporto al buon funzionamento gestionale della struttura e/o essere collegati direttamente o in modo strumentale agli obiettivi strategici definiti nella parte strategica del Piano Integrato.

Per favorire una corretta scelta degli obiettivi e degli indicatori e dei target ad essi associati, l'individuazione degli obiettivi è accompagnata, in fase di negoziazione, dalla pianificazione da parte del DG delle azioni di massima necessarie per garantirne il raggiungimento.

Ai fini dell'assegnazione formale, ciascun obiettivo dovrà risultare:

- a) in possesso delle proprietà di cui al D.Lgs 150/09 (art.5, comma 2);
- b) descritto da azioni di massima;
- c) associato a uno o più indicatori, dei quali sarà esplicitato il metodo di misurazione (metrica), il valore iniziale (situazione di partenza) e il valore che si intende raggiungere a fine anno (target).

Prima dell'assegnazione formale il NdV / Oiv verifica che gli obiettivi rispondano ai requisiti a), b) e c) di cui sopra.

A.2) Definizione (e assegnazione) degli obiettivi operativi di performance organizzativa alle strutture dell'Amministrazione centrale e ai Centri di servizio

Responsabilità: Direttore Generale

Processo: la fase prevede la declinazione, in un modello a cascata a partire da quelli strategici di Ateneo e dagli obiettivi del DG e dagli obiettivi operativi ritenuti rilevanti per il buon funzionamento, degli **obiettivi di performance organizzativa di struttura** (spesso annuali, talvolta pluriennali) che vengono assegnati alle Direzioni, agli Uffici in Staff e ai Centri di servizio. Tale assegnazione è la fase finale di un processo di negoziazione tra il DG e i Dirigenti/Coordinatori/Responsabili di Unità in Staff/Direttori di Centri che prende avvio da una proposta di obiettivi da parte degli stessi Dirigenti/Coordinatori/Responsabili di Unità in Staff/Direttori di Centri.

Gli obiettivi operativi sono di miglioramento/mantenimento (a fronte di riduzione delle risorse) /innovativi e possono derivare dal necessario supporto al buon funzionamento gestionale della

⁶ Gli indicatori devono essere scelti prioritariamente tra quelli che derivano da fonti esterne all'Ateneo (tra cui gli indicatori relativi al posizionamento dell'Ateneo nel contesto nazionale e internazionale e gli indicatori che rappresentano gli esiti di processi di valutazione) e tra gli ambiti che la normativa indica ai fini della performance organizzativa (D.Lgs 150/09, art.8).

struttura e/o essere collegati direttamente o in modo strumentale agli obiettivi strategici definiti nella parte strategica del Piano Integrato.

La corretta individuazione degli obiettivi, degli indicatori e relativi target ad essi associati è accompagnata, in fase di concertazione, dalla pianificazione da parte del Dirigente/Coordinatore delle azioni necessarie per garantirne il raggiungimento.

Generalmente gli obiettivi di un Dirigente/Responsabile di struttura coincidono con gli obiettivi della struttura stessa.

Ai fini dell'assegnazione formale, ciascun obiettivo operativo dovrà risultare:

- a. in possesso dei requisiti di cui al D.Lgs 150/09 (art.5, comma 2)⁷;
- b. descritto da azioni di massima;
- c. associato a uno o più indicatori, dei quali sarà esplicitato il metodo di misurazione (metrica), il valore iniziale (situazione di partenza) e il valore che si intende raggiungere a fine anno (target);
- d. descritto in termini di percentuale del lavoro di ogni struttura (se obiettivo di processo trasversale) per il raggiungimento del target.

A.3) Definizione (e assegnazione) degli obiettivi operativi di performance individuale al personale tecnico amministrativo dell'Amministrazione centrale

Responsabilità: Dirigenti e responsabili degli Uffici in Staff; Direttori dei Centri di Servizio.

Processo: la fase prevede la declinazione degli **obiettivi di performance individuale** al personale tecnico amministrativo in un modello a cascata che parte dagli obiettivi di performance organizzativa ([punto A.2](#)).

Gli *obiettivi di performance individuale*, formalizzati su appositi modelli comuni, sono descritti da:

- Titolo obiettivo
- Tempistica obiettivo (annuale / pluriennale)
- Descrizione delle fasi / attività necessarie per la realizzazione
- Peso % (sugli altri obiettivi assegnati all'unità di PTA)
- Altre strutture coinvolte
- Indicatore per la misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo
- Target (valore finale dell'indicatore).

La fase si conclude con l'assegnazione formale degli obiettivi di performance individuale mediante l'inserimento in un apposito applicativo online. Maggiori dettagli al [capitolo 5](#).

Per quel che concerne i [Dipartimenti](#) e [la Facoltà](#):

B.1) Definizione (e adozione) degli obiettivi strategici e operativi di Dipartimento e di Facoltà per il triennio

Responsabilità: Direttori di Dipartimento e Presidente Facoltà di Medicina e Chirurgia

Processo: definiti gli obiettivi strategici di Ateneo, le strutture dipartimentali e la Facoltà definiscono e adottano (tramite delibera degli organi di struttura) il Piano Integrato di struttura. Tali documenti delineano, sullo stesso triennio del Piano integrato di Ateneo, gli obiettivi (e le relative azioni) che la struttura pianifica. Essi rappresentano gli obiettivi di **performance organizzativa di Dipartimento e Facoltà**.

B.2) Definizione (e assegnazione) degli obiettivi operativi di performance individuale al personale tecnico amministrativo dei Dipartimenti e della Facoltà

Responsabilità: Direttori di Dipartimento, Presidente della Facoltà di Medicina e Chirurgia.

Processo: la fase prevede la declinazione degli **obiettivi di performance individuale** al personale tecnico amministrativo in un modello a cascata che parte dagli obiettivi di performance organizzativa dei Dipartimenti e Facoltà.

Il Direttore di Dipartimento e il Presidente di Facoltà provvedono alla negoziazione degli obiettivi di performance individuale, tenuto conto dello specifico piano strategico ([punto B.1](#)) e delle esigenze di miglioramento, mantenimento in caso di diminuzione di risorse, innovazione, cambiamento o implementazione dei servizi di supporto al funzionamento delle strutture stesse.

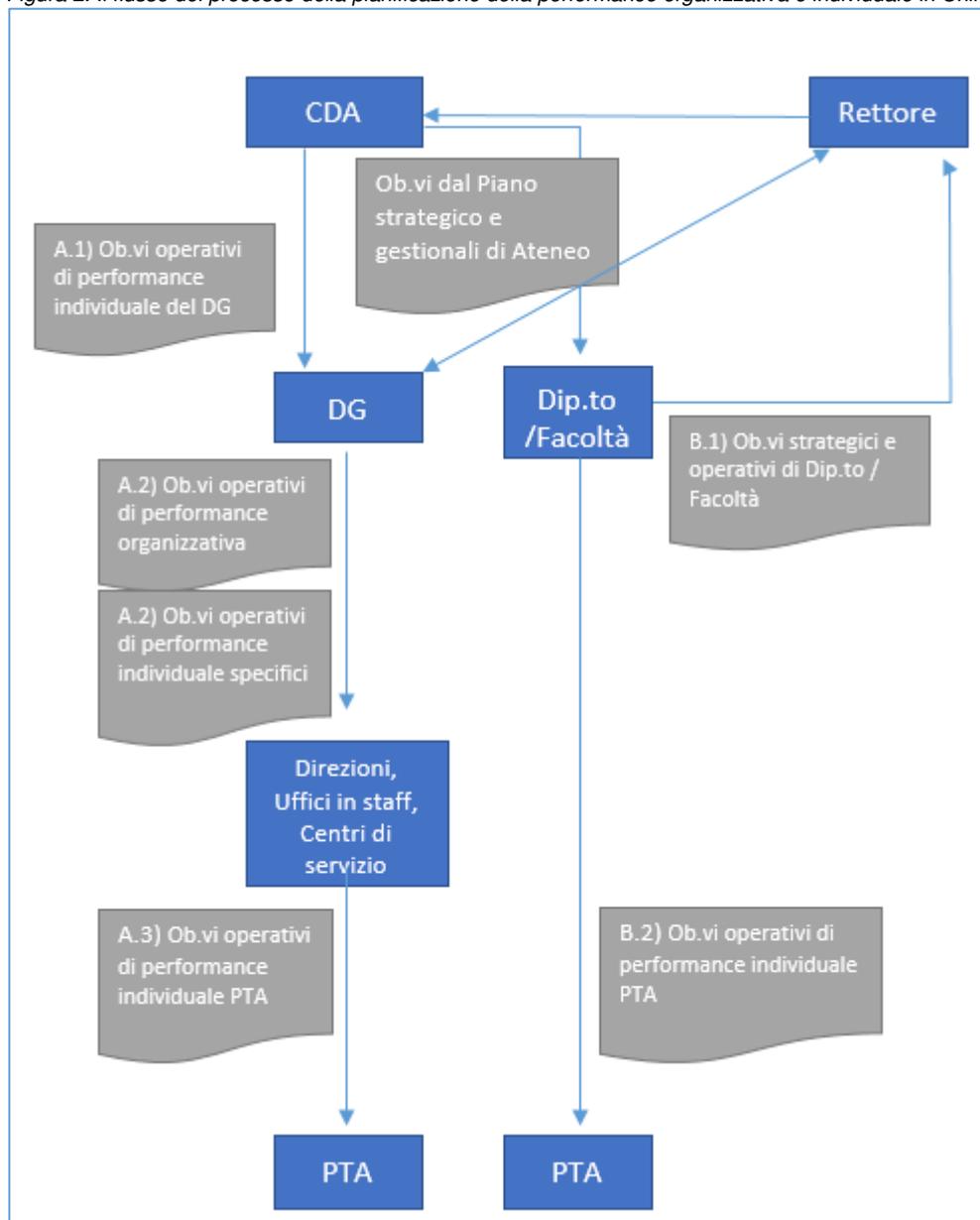
⁷ Rilevanti e pertinenti; specifici e misurabili; tali da garantire un significativo miglioramento della qualità dei servizi; riferiti a un arco temporale definito; commisurati a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale; confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione; correlati alla qualità e quantità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi di performance individuale, formalizzati su appositi modelli comuni, sono descritti da:

- Titolo obiettivo
- Tempistica obiettivo (annuale / pluriennale)
- Descrizione delle fasi / attività necessarie per la realizzazione
- Peso % (sugli altri obiettivi assegnati all'unità di PTA)
- Altre strutture coinvolte
- Indicatore per la misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo
- Target (valore finale dell'indicatore).

La fase si conclude con l'assegnazione formale degli obiettivi di performance individuale mediante l'inserimento in un apposito applicativo online. Maggiori dettagli al [capitolo 5](#).

Figura 2. Il flusso del processo della pianificazione della performance organizzativa e individuale in Unimore



3. LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione della performance organizzativa è la quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati fissati per ciascuno degli obiettivi a tre livelli di unità di analisi:

- 1) Ateneo nel suo complesso
- 2) Dipartimenti e Facoltà;
- 3) Strutture dell'Amministrazione centrale e Centri di servizio.

La quantificazione avviene attraverso il ricorso a **indicatori** (associati agli **obiettivi**).

Gli indicatori sono stabiliti al momento della pianificazione e inseriti nel Piano Integrato di Ateneo e nel Piano Integrato di Dipartimento/Facoltà e/o stabiliti dai responsabili delle strutture per le esigenze gestionali finalizzate al buon funzionamento delle strutture stesse.

Inoltre a decorrere **dall'anno 2019**, in via sperimentale (ai sensi del contratto integrativo del 14.01.2019), a tali indicatori si aggiunge **un set di ulteriori indicatori** (detti *di attività caratterizzanti*) finalizzati a misurare la **performance organizzativa di struttura**, individuati a inizio anno da una apposita Commissione composta da DG, Presidente Conferenza Direttori Dipartimento, Presidente di Parte Pubblica in contrattazione integrativa. Tali indicatori, rilevanti e significativi, sono finalizzati a rappresentare nel tempo l'andamento **delle attività caratterizzanti** di ciascuna struttura. Per ciascun indicatore è definito il target da raggiungere (in termini di miglioramento, incremento e/o risparmio di risorse impiegate). I risultati raggiunti su tali indicatori a fine anno determinano l'attribuzione o meno delle quote della performance organizzativa alle strutture.

Si rimanda **al paragrafo 4.1** la descrizione della fase di valutazione e ripartizione delle risorse ai fini della premialità della performance organizzativa di struttura a decorrere dall'anno 2019.

La scelta degli indicatori riveste una importanza cruciale: indicatori incompleti, scarsamente precisi o con errori nella costruzione, infatti, hanno implicazioni sia sulla fase di pianificazione sia su quella di misurazione e valutazione. Da qui la caratteristica di continua evoluzione del processo di definizione degli indicatori, alla ricerca di scelte sempre più accurate per misurare in modo adeguato il raggiungimento degli obiettivi.

In tal senso l'Ateneo ritiene di rilevante importanza il ruolo dell'OIV, grazie al cui coinvolgimento nella fase della validazione della *Relazione sulla performance* e della *Relazione annuale del NdV (parte Performance)*, viene verificata l'adeguatezza degli indicatori scelti.

Modalità operative

La misurazione avviene mediante la **rilevazione – a consuntivo** - del valore dell'indicatore associato all'obiettivo.

La rilevazione è annuale – entro **metà aprile** dell'esercizio successivo a quello oggetto di valutazione – e si svolge con le seguenti modalità:

Misurazione dei risultati raggiunti sugli indicatori degli obiettivi strategici di Ateneo (performance organizzativa di Ateneo)

Prevede la raccolta presso le fonti indicate nel Piano Integrato (fonti esterne e/o interne all'Ateneo) del valore dell'indicatore associato all'obiettivo strategico. Tale attività - il cui input è rappresentato da una richiesta del Rettore ai propri Delegati – è supportata dall'Ufficio competente individuato e avviene su ogni area strategica. L'output finale è un documento tabellare che riepiloga il risultato raggiunto al 31 dicembre dell'anno per ciascuno degli indicatori degli obiettivi strategici inseriti nel Piano Integrato (in tabelle divise sulle aree strategiche). I Delegati presentano gli esiti del monitoraggio e il Riesame degli obiettivi strategici nel corso del Audit di Ateneo, rivolto in particolar modo agli Organi (Rettore, Direttore Generale, Delegati rettorali, Senato, CdA, NdV, PQA) e ai Direttori di Dipartimento.

Per quel che concerne l'Amministrazione centrale e i Centri di Servizio:

A.1) Misurazione dei risultati raggiunti sugli indicatori degli obiettivi operativi di performance organizzativa delle strutture dell'Amministrazione centrale e dei Centri di Servizio

L'attività di misurazione della performance organizzativa delle strutture dell'Amministrazione centrale e dei Centri di servizio si realizza mediante la rilevazione dei risultati conseguiti al 31 dicembre dell'anno terminato sugli obiettivi assegnati alla struttura. Tale rilevazione prevede la raccolta di dati ed evidenze documentali

presso le fonti dell'indicatore (interne ed esterne all'Ateneo) e viene riportata nel documento denominato "Relazione annuale" che i Dirigenti/Responsabili di Uffici in staff e Direttori di Centri di servizio sono tenuti a trasmettere formalmente al Direttore Generale (in risposta a una specifica richiesta dello stesso DG).

Si precisa che, generalmente, gli obiettivi di un Dirigente/Responsabile di struttura coincidono con gli obiettivi della struttura stessa.

La Relazione riporta i risultati conseguiti al 31 dicembre dell'anno rispetto agli obiettivi assegnati alla struttura (Direzione, Ufficio in Staff alla Direzione Generale, Centro di Servizio). Per ogni obiettivo vengono indicati i seguenti elementi:

- azioni svolte
- eventuali criticità riscontrate
- valore dell'indicatore associato all'obiettivo
- grado di raggiungimento (in percentuale).

Qualora nel corso dell'esercizio siano intervenute criticità tali da determinare una variazione dell'indicatore scelto e/o del target prefissato, le Relazioni annuali dovranno darne opportuno risalto.

Dall'anno 2019, in via sperimentale (ai sensi del contratto integrativo del 14.01.2019), a tali indicatori si aggiunge **un set di ulteriori indicatori di attività caratterizzanti**. Il **paragrafo 4.1** descrive la fase di valutazione e ripartizione delle risorse ai fini della premialità della performance organizzativa di struttura

Per quel che concerne i Dipartimenti e la Facoltà

B.1) Misurazione dei risultati raggiunti sugli indicatori degli obiettivi di performance organizzativa di Dipartimento/Facoltà

L'attività di misurazione della performance organizzativa dei Dipartimenti e della Facoltà si realizza tramite il cosiddetto "riesame" del Piano Integrato di struttura. In tale contesto il termine "riesame" fa riferimento a un monitoraggio annuale mirato a misurare il grado di raggiungimento al 31 dicembre dell'anno terminato delle azioni pianificate nel Piano Integrato di struttura. Ogni azione viene valutata e rendicontata in termini di risultati (tramite la raccolta di dati ed evidenze presso fonti interne ed esterne alla struttura). La competenza del monitoraggio è del Direttore di Dipartimento / Presidente della Facoltà, che trasmette formalmente al Rettore il documento di riesame, su appositi modelli comuni.

Dall'anno 2019, in via sperimentale (ai sensi del contratto integrativo del 14.01.2019), a tali indicatori si aggiunge **un set di ulteriori indicatori di attività caratterizzanti**. Il **paragrafo 4.1** descrive la fase di valutazione e ripartizione delle risorse ai fini della premialità della performance organizzativa di struttura.

Monitoraggio in itinere degli obiettivi di performance organizzativa

Nel corso dell'anno è previsto un **monitoraggio in itinere degli obiettivi**.

Per quanto riguarda l'Ateneo, il monitoraggio della performance istituzionale si svolge tramite la raccolta di dati ed evidenze che confluiscono nel Riesame di Ateneo.

Per quanto riguarda i Dipartimenti e la Facoltà, il monitoraggio si svolge tramite la raccolta di dati ed evidenze che confluiscono nel Riesame di Dipartimento/Facoltà (**punto B.1**).

Nel caso delle Direzioni e degli Uffici in staff alla Direzione Generale, qualora per eventi esogeni non previsti emergano scostamenti rilevanti rispetto alle previsioni, è prevista una procedura di segnalazione di modifica degli obiettivi di performance organizzativa in corso d'anno al Direttore Generale (su reportistica predisposta, si veda l'**ALLEGATO 1**). Le rettifiche individuate nell'ambito della performance organizzativa, a cascata, potranno determinare delle variazioni anche nell'ambito degli obiettivi individuali assegnati.

Le eventuali variazioni sugli obiettivi e/o sugli indicatori della performance saranno inserite nella Relazione sulla performance, come previsto dalla normativa (art.6, D.Lgs 150/09).

Sistemi informativi a supporto del processo di misurazione

Il supporto all'attività di misurazione è strutturato in sistemi informativi che ad oggi non consentono la completa alimentazione automatica del sistema degli indicatori.

In linea generale, la scelta degli indicatori è orientata verso quelli provenienti da fonti esterne (idonei a garantire un confronto tra atenei simili per caratteristiche e/o area geografica) e comunque quelli per i quali è possibile un riscontro oggettivo dei risultati raggiunti.

4. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione della performance organizzativa si basa sull'analisi dei risultati conseguiti e, eventualmente, delle cause dello scostamento tra obiettivo programmato e obiettivo (risultato) effettivamente raggiunto. I livelli di unità di analisi sono gli stessi utilizzati per la misurazione.

La fase della valutazione si conclude con la formulazione di un giudizio misurato. Potrà essere utile per diverse finalità, tra cui:

- pianificazione di un miglioramento organizzativo,
- ridefinizione degli obiettivi per l'anno successivo, che comprenda il raggiungimento successivo del target; valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso strumenti di riconoscimento del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa previsti dalla normativa vigente⁸ (Il **paragrafo 4.1** descrive la fase di valutazione e ripartizione delle risorse ai fini della premialità della performance organizzativa di struttura).

Gli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa sono documentati nella *Relazione sulla Performance*.

Modalità operative

La fase della valutazione avviene con le seguenti modalità.

Valutazione dei risultati raggiunti sugli obiettivi strategici di Ateneo (performance organizzativa di Ateneo)

Prevede la presentazione di una **Relazione di riesame** sull'attività a cura del Rettore, da predisporre su appositi modelli (a titolo di esempio, il modello per la Relazione di riesame sulla Formazione è presente nell'**ALLEGATO 2**).

Le Relazioni di riesame delle singole aree strategiche analizzano le modalità di attuazione delle attività, i risultati conseguiti rispetto a quelli attesi e portano all'individuazione di punti di forza e punti di criticità e alla eventuale proposta di azioni di correzione, anche in relazione ad avvenuti mutamenti del contesto interno e/o esterno. Sono trasmessi dal Rettore agli OOAA che li recepiscono durante il processo di definizione degli obiettivi e delle strategie di Ateneo (vengono altresì utilizzati per la presentazione e condivisione delle principali evidenze nel corso dell'Audit annuale di Ateneo). I contenuti sono riportati, negli elementi essenziali, nella *Relazione sulla Performance*. Il processo di analisi che si conclude con la stesura delle Relazioni di riesame prevede il coinvolgimento anche delle strutture dipartimentali, tramite il Riesame di Dipartimento/Facoltà (di cui al **punto B.1**).

A partire dal 2018 i risultati raggiunti sugli obiettivi strategici di Ateneo (certificati nella Relazione sulla Performance validata dall'OIV) determinano l'erogazione o meno di un fondo per premi incentivanti di performance organizzativa al personale tecnico amministrativo di Ateneo che ha ottenuto una valutazione positiva; le novità introdotte dalla contrattazione integrativa, infatti, prevedono che il CdA possa erogare **premi di performance organizzativa di Ateneo** qualora la Relazione sulla Performance (validata dall'OIV) attesti il raggiungimento di almeno un obiettivo strategico di Ateneo (fissato nel Piano Integrato di Ateneo del triennio di riferimento).

Per quel che concerne l'Amministrazione centrale e i Centri di Servizio:

A.1) Valutazione dei risultati raggiunti sugli obiettivi dell'Amministrazione centrale e dei Centri di Servizio

La valutazione risulta esplicitata nella **Relazione annuale** dei Dirigenti, Coordinatori di Direzioni, Responsabili di Uffici in Staff, Direttori di Centro di Servizio. Nella Relazione ciascun obiettivo assegnato viene descritto dettagliatamente in azioni svolte, eventuali criticità riscontrate, grado di raggiungimento dell'obiettivo (espresso in percentuale). Il grado di raggiungimento dell'obiettivo è riportato anche nella *Relazione sulla Performance*.

A decorrere dall'anno 2019 in aggiunta a tale valutazione è prevista la rilevazione del raggiungimento di indicatori delle attività caratterizzanti di ciascuna Direzione, Centro, Ufficio in staff; una apposita Commissione⁹

⁸ Tra gli altri, il nuovo art.19 del D.Lgs 150/09 prevede che alla retribuzione della performance organizzativa sia destinata una quota delle risorse del fondo relativo al trattamento economico accessorio.

⁹ Commissione composta da DG, Presidente Conferenza Direttori Dipartimento, Presidente di Parte Pubblica in contrattazione integrativa

ha il compito di individuarli affinché vengano utilizzati ai fini della misurazione della **performance organizzativa dell'unità organizzativa** (dettagli al [paragrafo 4.1](#)).

Per quel che concerne i Dipartimenti e la Facoltà

B.1) Valutazione dei risultati raggiunti sugli obiettivi di performance organizzativa dei Dipartimenti e della Facoltà

La valutazione è contestuale alla misurazione e risulta esplicitata all'interno del documento di Riesame di Dipartimento/Facoltà sul Piano Integrato di struttura trasmesso dai Direttori di Dipartimento/Presidente di Facoltà al Magnifico Rettore.

Prevede una descrizione analitica delle azioni portate a termine, di quelle non realizzate (parzialmente o completamente) e l'indicazione delle principali cause. È un documento adottato dagli organi di struttura e riportato, negli elementi essenziali, all'interno della *Relazione sulla Performance*.

A decorrere dall'anno 2019 in aggiunta a tale valutazione è prevista la rilevazione del raggiungimento di indicatori delle attività caratterizzanti di ciascuna Direzione, Centro, Ufficio in staff; una apposita Commissione¹⁰ ha il compito di individuarli affinché vengano utilizzati ai fini della misurazione della **performance organizzativa dell'unità organizzativa** (dettagli al [paragrafo 4.1](#)).

4.1 La valutazione della performance individuale e organizzativa ai fini della premialità a decorrere dall'anno 2019

A decorrere dall'anno 2019, in via sperimentale per un anno, le risorse oggetto di contrattazione integrativa¹¹ saranno utilizzate per premiare la performance individuale e quella organizzativa, intesa sia a livello di Ateneo o generale, sia a livello di struttura o unità organizzativa, con percentuali di quote che sono annualmente oggetto di accordo integrativo (*Figura 3*).

Figura 3. Gli istituti premiali del Fondo comune di Unimore, anno 2018 e 2019

Istituti premiali del Fondo comune (Unimore)			
Fondo comune Anno 2018	% risorse del Fondo comune destinate	Fondo comune anno 2019	% risorse del Fondo comune destinate
Performance individuale	80%	Performance individuale	70%
Performance organizzativa (di Ateneo) <i>[risorse da distribuire per attività a supporto in modo diretto od indiretto delle dimensioni strategiche di ateneo quali didattica, ricerca e terza missione]</i>	20%	Performance organizzativa (di Ateneo) <i>[risorse da distribuire per attività a supporto in modo diretto od indiretto delle dimensioni strategiche di ateneo quali didattica, ricerca e terza missione]</i>	10%
		Performance organizzativa di struttura (unità organizzativa)	20%

In particolare, ai fini della premialità della **performance organizzativa di Ateneo** (generale), in fase di approvazione della Relazione sulla Performance (validata dal OIV), il Consiglio di Amministrazione delibererà sull'erogazione di tali premi, a condizione che la Relazione di cui sopra attesti il completo raggiungimento di almeno un obiettivo strategico di Ateneo tra quelli individuati nel Piano Integrato di Ateneo del triennio di riferimento. Il fondo, in caso positivo, sarà distribuito per intero a tutto il PTA che ha ottenuto una valutazione positiva di performance individuale nell'anno di riferimento.

¹⁰ Commissione composta da DG, Presidente Conferenza Direttori Dipartimento, Presidente di Parte Pubblica in contrattazione integrativa

¹¹ Ai sensi del contratto integrativo del 14.01.2019 riguardante i criteri di ripartizione tra il personale tecnico-amministrativo per l'anno 2018 e anno 2019 delle risorse destinate al Fondo Comune di Ateneo

Dal 2019 per premiare la **performance organizzativa di struttura (o unità organizzativa)**, verrà assegnato un determinato numero di quote per Dipartimento/Facoltà/Direzione/Ufficio in Staff/Centro di servizio. Al numero di quote corrisponde, proporzionalmente, un budget economico di struttura, da ripartire al PTA che ha contribuito alla realizzazione di ciascuna performance.

La procedura individuata prevede una apposita Commissione¹² alla quale spetta:

- a) la definizione del numero massimo di quote attribuibili a ciascuna struttura (sulla base della numerosità del personale TA in servizio);
- b) l'individuazione di specifici indicatori per ciascuna struttura; tali indicatori, rilevanti e significativi, sono finalizzati a rappresentare nel tempo l'andamento **delle attività caratterizzanti** di ciascuna struttura. Per ciascun indicatore è definito il target da raggiungere (in termini di miglioramento, incremento e/o risparmio di risorse impiegate);
- c) l'assegnazione delle quote spettanti per struttura, entro i limiti numerici predetti, da stabilire sulla base delle performance organizzative rilevate tramite la misurazione degli indicatori di attività caratterizzanti di cui al punto a).

In proporzione a tali quote assegnate, sarà attribuito un budget economico per Dipartimento/Facoltà/Direzione/Ufficio in Staff/Centro di Servizio, da ripartire al PTA in servizio nella struttura che ha contribuito al raggiungimento del target. Il Direttore/Dirigente/Responsabile individuerà tale PTA e lo collocherà in due livelli valutativi (cui corrispondono differenti fasce di premio di performance organizzativa), sulla base del grado di coinvolgimento o dell'apporto partecipativo:

- livello eccellente (con maggiorazione del 30% del premio di performance organizzativa rispetto al restante personale)
- livello più che adeguato/adeguato.

¹² Commissione composta da DG, Presidente Conferenza Direttori Dipartimento, Presidente di Parte Pubblica in contrattazione integrativa, con eventuale integrazione di due rappresentanti della delegazione di parte sindacale

5. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale, anche ai sensi dell'art.9 del D.Lgs 150/09, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione. È dunque il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance dell'organizzazione e/o del miglioramento/innovazione della performance generale della struttura di afferenza o di diretta responsabilità.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- *risultati raggiunti sugli obiettivi* assegnati (di performance organizzativa, individuali specifici);
- *comportamento organizzativo*.

La performance organizzativa e quella individuale sono strettamente correlate in tutte le fasi del ciclo di gestione della performance: solo l'azione programmata e coordinata degli individui consente, infatti, il raggiungimento dei risultati organizzativi.

Pianificazione degli obiettivi di performance individuale

La fase della pianificazione della performance individuale (accennata nel [paragrafo 2.2](#)) si concretizza nella formalizzazione da parte del valutatore di tutti gli obiettivi (di miglioramento e/o innovativi e/o mantenimento a fronte di riduzione delle risorse e/o collegati al piano strategico) e comportamenti attesi assegnati a ciascun individuo, attraverso apposite *schede di obiettivi individuali*.

Il processo di definizione e assegnazione prevede che vi sia una discussione/commento degli obiettivi tra chi li assegna e chi li riceve e vi sia un passaggio formale di presa d'atto (su supporto informatico).

La *Tabella 2* riporta i soggetti coinvolti nella pianificazione degli obiettivi di performance individuale.

Tabella 2. Responsabilità nella pianificazione della performance individuale in Unimore

Soggetto che riceve gli obiettivi	Soggetto che assegna gli obiettivi
Direttore Generale	CdA , su proposta del Rettore
Dirigenti (compresi i Coordinatori di Direzione / Responsabili di Unità di Staff)	Direttore Generale , a seguito di negoziazione
Personale TA di categoria EP	Dirigente, Coordinatore di Direzione, Direttore di Dipartimento, Direttore di Centro, Presidente di Facoltà
Personale TA di categoria B, C, D	Dirigente, Coordinatore di Direzione, Responsabile di Unità in Staff (in accordo con Direttore Generale). Direttore di Dipartimento, Direttore di Centro, Presidente di Facoltà (sentiti i responsabili amministrativi per il personale amministrativo da essi coordinato)

Gli obiettivi individuali di ciascun dipendente sono articolati come segue.

a) Obiettivi collegati alla performance organizzativa della struttura di appartenenza	a1. di diretta responsabilità
	a2. Senza responsabilità diretta
b) Obiettivi individuali specifici (non direttamente connessi agli obiettivi organizzativi di struttura o dell'ateneo)	b1. di diretta responsabilità
	b2. Senza responsabilità diretta
n.b. Il peso percentuale degli obiettivi di diretta responsabilità nell'ambito organizzativo deve essere prevalente rispetto al tot. degli obiettivi assegnati.	a1 > 50%

Gli obiettivi individuali dei Dirigenti, Coordinatori di Direzione, Responsabili di Unità in Staff di norma coincidono con gli obiettivi di performance organizzativa; tuttavia possono essere assegnati ulteriori obiettivi individuali specifici non direttamente connessi con quelli organizzativi.

A ciascun obiettivo individuale vengono associati i seguenti elementi:

- titolo
- tempistica (annuale o pluriennale)
- descrizione delle principali fasi/attività

- struttura responsabile di processo
- altre strutture che partecipano all'obiettivo
- indicatore di misurazione con relativa metrica
- target fissato.

Una volta definiti, gli obiettivi di ciascun dipendente sono inseriti in una *scheda obiettivi* presente su supporto informatico. Tale scheda riporta per ogni obiettivo la descrizione (sintesi di fasi e attività), il peso percentuale che riveste quell'obiettivo sull'impegno del dipendente, la tipologia (operativo, di significativo miglioramento / innovativo); la presa visione della propria scheda obiettivi viene registrata mediante l'accesso con credenziali all'applicativo.

Impianto metodologico per la misurazione e valutazione della performance individuale in Unimore

In linea con quanto indicato dalla norma, il modello di riferimento per l'Università di Modena e Reggio Emilia prende in considerazione un **sistema integrato di due/tre elementi** a seconda del ruolo del valutato: accanto ai **risultati raggiunti** (rispetto agli obiettivi di performance organizzativa e/o individuali assegnati), è prevista l'analisi dei risultati del **comportamento organizzativo** (competenze professionali dimostrate) e del **contributo assicurato alla performance dell'Ateneo nel suo complesso**.

La valutazione della performance individuale è responsabilità del superiore gerarchico (per i diversi ruoli la *Tabella 3* illustra le responsabilità). Nelle strutture dipartimentali e nella Facoltà, la valutazione (di competenza del Direttore di Dipartimento e del Presidente di Facoltà) può coinvolgere i responsabili amministrativi e tecnici (sulle prestazioni del personale amministrativo e tecnico da essi coordinato), con modalità da formalizzare all'interno della struttura.

Tabella 3. Responsabilità del processo di valutazione della performance individuale in Unimore

Soggetto valutato	Soggetto valutatore
Direttore Generale	CdA , su proposta dell'OIV (art. 14, comma 4-e, D.Lgs 150/09)
Dirigenti (compresi i Coordinatori di Direzione / Responsabili di Unità in Staff)	Direttore Generale , previa validazione dell'OIV Il CdA verifica il conseguimento degli obiettivi rilevanti e viene informato in merito agli esiti della valutazione.
Personale TA di categoria EP	Dirigente / Direttore di Dipartimento / Direttore di Centro / Presidente di Facoltà (eventualmente sentiti i responsabili amministrativi/tecnici per il personale amministrativo/tecnico da essi coordinato) Il CdA effettua la valutazione complessiva del personale di categoria EP su proposta del Direttore Generale, sentiti i Direttori, il Presidente e i Dirigenti.
Personale TA di categoria B, C, D	Dirigente / Direttore di Dipartimento / Direttore di Centro / Presidente di Facoltà (sentiti eventualmente i responsabili amministrativi per il personale amministrativo da essi coordinato con modalità da formalizzare all'interno della struttura).

Misurazione e colloqui intermedi

Nel corso dell'anno è previsto un **monitoraggio in itinere degli obiettivi**, secondo le procedure indicate a pag. 13.

Il monitoraggio e la misurazione in corso d'anno consente di documentare un eventuale scostamento del risultato raggiunto fino a quel momento rispetto al target fissato e/o di rimodulare gli obiettivi e gli indicatori. Tali modifiche vengono rendicontate nella relazione finale (del DG, dei Dirigenti ed EP con incarico di responsabilità) e anche nella *Relazione sulla Performance*, come previsto dalla normativa (art.6, D.Lgs 150/09). La misurazione finale rendiconta il grado di raggiungimento dei risultati, verificato dal valutatore tramite dati ed evidenze documentali.

Gli elementi della valutazione della performance individuale

Ai fini della valutazione concorrono due o tre elementi a seconda del ruolo organizzativo (la *Tabella 4* ne fornisce un quadro completo) su cui il valutatore, all'interno di una *scheda di valutazione individuale*, deve esprimere un giudizio:

- **risultati raggiunti** rispetto a ciascun obiettivo assegnato
- **comportamento organizzativo** (competenze professionali dimostrate, differenti tra ruoli)
- per personale dirigente, personale di categoria EP, personale di categoria D con incarichi apicali di responsabilità: presenza del **requisito di particolare rilevanza dell'obiettivo operativo** in termini di mantenimento degli standard in caso di riduzione delle risorse a disposizione, di significativo miglioramento / innovazione delle attività realizzate.

Tabella 4. Gli elementi di valutazione per soggetto valutato.

Elementi di valutazione	Soggetto valutato			
	Direttore Generale	Dirigente (ruolo e a contratto)	Personale cat. EP	Personale cat. B, C, D
Risultati raggiunti	X	X	X	X
Comportamento organizzativo	X	X	X	X
Requisito di particolare rilevanza		X	X	Solo per i D con incarichi di responsabilità apicali, per attribuire indennità di risultato ex art. 91 comma 3 CCNL.

Ai fini della valutazione:

- il grado di **raggiungimento dei risultati** viene misurato tramite una **rilevazione**, a cura del soggetto valutato, **dei dati utili**, su evidenze documentali;
- il **comportamento organizzativo** viene valutato da osservazioni dirette del valutatore. Nel caso del Direttore Generale, è previsto uno specifico modello che prevede anche una autovalutazione, integrata da ulteriori elementi forniti da alcuni OOAA (Rettore, Pro Rettori, Delegati del Rettore, CdA);
- il requisito di **particolare rilevanza** dell'obiettivo operativo (laddove presente tra i fattori di valutazione), viene rilevato, misurato e premiato mediante l'assegnazione di un punteggio ulteriore, tenuto conto di risultati particolarmente rilevanti ai fini del mantenimento degli standard in caso di riduzione delle risorse a disposizione, di un significativo miglioramento apportato alla struttura o all'organizzazione complessiva dell'Ateneo e di importanti risultati di innovazione realizzati.

La **valutazione globale, espressa sotto forma di un punteggio**, scaturisce dalla valutazione complessiva dei risultati e del comportamento organizzativo ai quali andrà aggiunto (quando previsto) il punteggio del requisito di particolare rilevanza degli obiettivi realizzati. Le tre componenti di valutazione hanno un **peso percentuale** che viene stabilito all'inizio del ciclo di valutazione dal Consiglio di Amministrazione (*Tabella 5*), tenuto conto del principio di prevalenza del raggiungimento degli obiettivi rispetto al comportamento organizzativo nella valutazione (espresso dal D.Lgs 150/09 e dal CCNL). Tale valutazione viene realizzata mediante la compilazione di schede su un applicativo informatico nel quale sono preventivamente inseriti gli obiettivi per dipendente e gli ulteriori elementi di valutazione; dalla combinazione dei punteggi ottenuti dai predetti elementi risulterà il punteggio complessivo attribuito per ciascun dipendente.

Tabella 5. Pesi % degli elementi di valutazione della performance individuale, anno 2019, Unimore.

Pesi percentuali degli elementi di valutazione della performance individuale, anno 2019					
Elementi di valutazione	Soggetto valutato				
	Direttore Generale	Dirigente (di ruolo e a contratto)	Personale di categoria EP	Personale di categoria B, C, D con incarichi di responsabilità	Personale di categoria B, C, D senza incarichi di responsabilità
Risultati raggiunti	75%	70%	70%	80%	70%
Comportamento organizzativo	25%	20%	20%	20%	30%
Requisito di particolare rilevanza	/	10%	10%	Solo per i D con incarichi di responsabilità apicali, per attribuire indennità di risultato ex art. 91 comma 3 CCNL.	/

6. MODALITÀ OPERATIVE PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

6.1 Valutazione della performance individuale del Direttore Generale

La valutazione della performance individuale del **Direttore Generale** è di competenza del Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione (art.14 c.4-e D.lgs.27 ottobre 2009 n.150).

Da novembre 2017 in Unimore è in vigore un *Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico* che prevede due fattori che concorrono alla valutazione (con i pesi specificati):

- A. **grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi** (75%)
- B. valutazione dei **comportamenti organizzativi** (su descrittori specifici) (25%)

Il risultato finale della valutazione è espresso in un valore percentuale classificato in una scala a 5 classi, a ciascuna delle quali corrisponde un determinato ammontare di indennità di risultato.

Il modello, con i dettagli sulla valutazione è riportato all'**ALLEGATO 3**

6.2 Valutazione della performance individuale del personale dirigente

La valutazione della performance del **personale dirigente** (di ruolo e a contratto) è di competenza del Direttore Generale. Viene effettuata su tre elementi di valutazione (che dovranno essere misurati tramite specifici indicatori), a ciascuno dei quali viene assegnato di norma il seguente peso percentuale:

- A. **grado di conseguimento degli obiettivi** (70%, nell'ambito del quale occorre assegnare il peso prevalente agli obiettivi di diretta responsabilità)
- B. valutazione dei **comportamenti organizzativi** (20%)
- C. presenza del requisito di **particolare rilevanza dell'obiettivo operativo**, in termini di mantenimento degli standard in caso di riduzione delle risorse a disposizione, di significativo miglioramento apportato alla struttura o con impatto rilevante sull'organizzazione, di risultati di innovazione realizzati (10%).

La **valutazione globale** (punteggio complessivo dei tre elementi) **determina la retribuzione di risultato**, espressa in termini percentuali rispetto alla retribuzione di posizione. La correlazione tra la valutazione globale e la percentuale di risultato da assegnare avviene tramite la seguente scala di valutazione a cinque classi (tale correlazione è oggetto di accordo sindacale):

VALUTAZIONE GLOBALE	SCALA DI VALUTAZIONE	% DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO DA ASSEGNARE
2,0 - 3,4	Non adeguato	-
3,5 - 5,4	Parzialmente adeguato	20%
5,5 - 7,4	Adeguato	23%
7,5 - 9,0	Più che adeguato	26%
9,1 - 10,0	Eccellente	30%

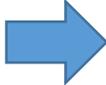
In particolare i tre elementi sono valutati come segue:

- A. La valutazione sul **grado di conseguimento degli obiettivi individuali e di performance organizzativa** assegnati tiene conto dei dati evidenziati nelle **Relazioni annuali** dei Dirigenti (di cui al [capitolo 3 e 4](#)) e utilizza indicatori di efficienza, efficacia e impatto¹³. La valutazione sul grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato è espressa con un punteggio; la somma ponderata dei punteggi degli obiettivi determina il punteggio complessivo degli obiettivi. La tabella seguente illustra la corrispondenza tra la percentuale di realizzazione dell'obiettivo e il punteggio.

¹³ Efficienza: capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (output); Efficacia: capacità di raggiungere gli obiettivi programmati. Impatto: effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero al miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza (Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri - Dipartimento della Funzione Pubblica – dicembre 2017).

Scala di valutazione per i risultati raggiunti		
Percentuale di realizzazione	Punteggio da assegnare	Giudizio di valutazione
Inferiore al 20%	0-2	Non adeguato
Tra il 20% e il 40%	3-4	Parzialmente adeguato
Tra il 40% e il 60%	5-6	Adeguato
Tra il 60% e l'80%	7-8	Più che adeguato
Superiore all'80%	9-10	Eccellente

B. La valutazione dei **comportamenti organizzativi** posti in essere è articolata in termini di competenze professionali e manageriali dimostrate e capacità di valutazione dei propri collaboratori in termini di differenziazione dei giudizi (**ALLEGATO 4**). Viene effettuata dal Direttore Generale in base alle competenze del dipendente e alle informazioni in possesso ed è espressa con un punteggio, assegnato in base alla seguente tabella di corrispondenza tra il livello osservato e il punteggio da assegnare.

DIRIGENTI - Scala di valutazione del comportamento organizzativo			
Competenze professionali e manageriali valutate ai fini del comportamento organizzativo dei dirigenti	Livello osservato		Punteggio da assegnare
Motivazione dei collaboratori e capacità di valutazione	A – non adeguato		0-2
Rapidità / efficacia delle soluzioni proposte	B – parzialmente adeguato		3-4
Coerenza con le politiche di Ateneo	C - Adeguato		5-6
Collaborazione con le altre Direzioni	D - Più che adeguato		7-8
Orientamento all'utente	E - Eccellente		9-10

La somma ponderata dei punteggi per ciascun fattore comportamentale determina il punteggio globale che consente di risalire al grado finale di valutazione delle competenze.

Punteggio finale del comportamento organizzativo del personale Dirigente	Giudizio di valutazione
0-2,2	Non adeguato
2,3-3,8	Parzialmente adeguato
3,9-7,4	Adeguato
7,5-9,0	Più che adeguato
9,1-10,0	Eccellente

C. La presenza del requisito di **particolare rilevanza dell'obiettivo operativo**. Tale requisito è valutato dal Direttore Generale che può procedere ad assegnare, qualora lo ritenga opportuno, un ulteriore punteggio al fine di riconoscere la significatività/rilevanza di progetti per il mantenimento degli standard in caso di riduzione delle risorse a disposizione, per il significativo miglioramento apportato alla struttura o all'organizzazione complessiva dell'Ateneo e per i risultati di innovazione realizzati.

La procedura di valutazione della performance individuale del personale dirigente prevede la compilazione di una apposita scheda in un applicativo online (messa in produzione, per la parte relativa ai Dirigenti, nel 2018).

Il Direttore Generale effettua la valutazione complessiva riguardante il conseguimento degli obiettivi individuali e di performance organizzativa, il comportamento organizzativo e il grado di significativo miglioramento/innovatività delle attività. Il Consiglio di Amministrazione, quale organo di indirizzo politico-amministrativo, verifica il conseguimento degli obiettivi con carattere di significativo miglioramento/innovatività, pertanto viene informato in merito agli esiti della valutazione.

Nel caso di valutazione con esito "non adeguato" è richiesto al valutatore di produrre una adeguata e documentata motivazione. Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva,

è necessario acquisire in contraddittorio le giustificazioni del dipendente interessato, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale o da persona di fiducia.

6.3 Valutazione della performance individuale del personale di categoria EP (Elevate Professionalità)

La valutazione della performance del **personale di categoria EP con incarico di responsabilità/coordinamento** di Direzione/Unità complessa è di competenza del Direttore Generale.

La valutazione della performance del **personale di categoria EP** con altri incarichi conferiti è di competenza del Dirigente, Coordinatore di Direzione, Direttore di Dipartimento / Centro / Presidente di Facoltà.

Prevede la presa in esame dei seguenti elementi di valutazione, a ciascuno dei quali viene assegnato di norma il peso percentuale indicato a fianco:

- A. grado di **conseguimento degli obiettivi** (70%)
- B. valutazione dei **comportamenti organizzativi** (20%)
- C. presenza del requisito di **particolare rilevanza dell'obiettivo operativo**, in termini di mantenimento degli standard in caso di riduzione delle risorse a disposizione, di significativo miglioramento apportato alla struttura o con impatto rilevante sull'organizzazione, di risultati di innovazione realizzati (10%).

La **valutazione globale** (punteggio complessivo dei tre elementi) determina la retribuzione di risultato, espressa in termini percentuali rispetto alla retribuzione di posizione. La correlazione tra la valutazione globale e la percentuale di risultato da assegnare avviene tramite la seguente scala di valutazione a cinque classi (tale correlazione è oggetto di accordo sindacale):

VALUTAZIONE GLOBALE	SCALA DI VALUTAZIONE	% DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO DA ASSEGNARE
0 – 2,2	Non adeguato	0%
2,3 – 3,8	Parzialmente adeguato	10%
3,9 – 7,4	Adeguato	20%
7,5 - 9,0	Più che adeguato/Eccellente	26,9%
9,1 - 10,0	Eccellente	30%

In particolare i tre elementi sono valutati come segue:

- A. La valutazione del grado di **conseguimento degli obiettivi individuali e di performance organizzativa** assegnati tiene conto dei dati evidenziati nelle **Relazioni annuali** sull'attività che il personale di categoria EP è tenuto a presentare al Direttore Generale/Dirigente, Coordinatore di Direzione / Direttore di Dipartimento / Centro / Presidente di Facoltà. La Relazione annuale, sulla base di evidenze documentali, illustra lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati attraverso l'indicazione delle azioni svolte, delle eventuali criticità riscontrate nella realizzazione, il valore dell'indicatore associato all'obiettivo e il grado di raggiungimento (in percentuale). Qualora nel corso dell'esercizio siano intervenute criticità tali da determinare una variazione dell'indicatore scelto e del target prefissato, le Relazioni annuali dovranno darne opportuno risalto.

La valutazione sul grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato è espressa con un punteggio; la somma ponderata dei punteggi degli obiettivi determina il punteggio complessivo degli obiettivi. La tabella seguente illustra la corrispondenza tra la percentuale di realizzazione dell'obiettivo il punteggio da assegnare.

Scala di valutazione per i risultati raggiunti		
Percentuale di realizzazione	Punteggio da assegnare	Giudizio di valutazione
Inferiore al 20%	0-2	Non adeguato
Tra il 20% e il 40%	3-4	Parzialmente adeguato
Tra il 40% e il 60%	5-6	Adeguato
Tra il 60% e l'80%	7-8	Più che adeguato
Superiore all'80%	9-10	Eccellente

B. La valutazione dei **comportamenti organizzativi** posti in essere si articola in termini di competenze professionali dimostrate e di raggiungimento dei target richiesti dall'esercizio del proprio ruolo (**ALLEGATO 4**). È effettuata dal Direttore Generale/Dirigente/Direttore di Dipartimento/Centro / Presidente di Facoltà e Responsabile della Struttura in base alle competenze dimostrate e alle informazioni in possesso, è espressa con un punteggio, assegnato in base alla seguente tabella di corrispondenza tra il livello osservato e il punteggio da assegnare.

Personale di categoria EP - Scala di valutazione del comportamento organizzativo			
Fattori del comportamento organizzativo	Livello osservato		Punteggio da assegnare
<i>Capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quello, se richiesto, di eventuali collaboratori</i>	Non adeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente		0 1-2 3 4-5 6
<i>Capacità di proporre soluzioni innovative capaci di costituire un miglioramento dell'offerta didattica o dei servizi amministrativi o dei servizi tecnici o dei servizi bibliotecari</i>	Non adeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente		0-1 2-3 4-5 6-7 8
<i>Grado di coinvolgimento nei processi lavorativi</i>	Non adeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente		0-1 2-3 4-5 6-7 8
<i>Attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi</i>	Non adeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente		0-1 2-3 4-6 7-8 9

La somma ponderata dei punteggi per ciascun fattore comportamentale determina il punteggio globale che consente di risalire al grado finale di valutazione delle competenze.

<i>Punteggio finale del comportamento organizzativo del personale di categoria EP</i>	<i>Giudizio di valutazione</i>
0-6	Non adeguato
7-11	Parzialmente adeguato
12-23	Adeguato
24-28	Più che adeguato
29-31	Eccellente

C. La presenza del requisito di **particolare rilevanza dell'obiettivo operativo**.

Il requisito viene valutato dal Direttore Generale, sentiti il Dirigente/Direttore di Dipartimento/Centro e Presidente di Facoltà e valutato dal Consiglio di Amministrazione nell'ambito della valutazione complessiva. Il Consiglio di Amministrazione assegnerà, qualora lo ritenga opportuno, un ulteriore punteggio al fine di riconoscere la significatività/rilevanza di risultati per il mantenimento degli standard in caso di riduzione delle risorse a disposizione, per il significativo miglioramento apportato alla struttura o all'organizzazione complessiva dell'Ateneo e per i risultati di innovazione realizzati.

La valutazione dei punti A) e B) viene realizzata dal Direttore Generale/Dirigente/Direttore di Dipartimento/Centro e Presidente di Facoltà mediante la compilazione di schede su un applicativo informatico nel quale sono preventivamente inseriti gli obiettivi per ogni dipendente e gli elementi di valutazione. Dalla combinazione dei punteggi ottenuti nei predetti elementi risulterà il punteggio complessivo attribuito per ciascuno. I Dirigenti/Direttori di Dipartimento/Centro e Presidente di Facoltà propongono inoltre al Direttore Generale l'assegnazione di un ulteriore punteggio per il requisito di particolare rilevanza degli obiettivi

realizzati. La valutazione del punto C) è in capo al Consiglio di Amministrazione, in base alle proposte del Direttore Generale. Il Consiglio di Amministrazione, nell'attribuire il punteggio di cui al punto C), determina la valutazione complessiva del personale di categoria EP.

Nel caso di valutazione con esito "non adeguato" è richiesto al valutatore di produrre una adeguata e documentata motivazione. Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, è necessario acquisire in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale o da persona di fiducia.

Nell'applicativo online dedicato alla valutazione della performance individuale, al fine di verificare l'effettiva differenziazione dei giudizi, inoltre, vengono inseriti strumenti di controllo automatici che impediscono ai valutatori di posizionare in fascia alta unità di personale oltre una certa percentuale massima. Tale percentuale per il personale di categoria EP è pari al 70% per il 2018.

In fascia alta potranno accedere solamente i dipendenti che hanno ottenuto l'ulteriore punteggio per il requisito di particolare rilevanza degli obiettivi operativi e che hanno conseguito punteggi eccellenti complessivamente anche negli altri due elementi di valutazione.

6.4 Valutazione della performance individuale del personale di categoria B, C, D

La valutazione della performance del **personale tecnico amministrativo di categoria B, C e D** (con o senza incarichi di responsabilità) è di competenza del Direttore Generale (solo per il personale responsabile di unità di staff) Dirigente, Coordinatore di Direzione, Responsabile di Struttura, Direttore di Dipartimento, Direttore di Centro, Presidente di Facoltà (sentiti i segretari di Dipartimento e di Centro per il personale amministrativo da essi coordinato). Prevede la presa in esame dei seguenti elementi, con il peso percentuale indicato, variabile a seconda che il valutato abbia o meno un incarico di responsabilità:

- A. grado di **conseguimento degli obiettivi** (80% oppure 70%)
- B. valutazione dei **comportamenti organizzativi** (20% oppure 30%)

A. La valutazione del grado di **conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa e degli obiettivi individuali** assegnati è di competenza del Direttore Generale (solo per il personale responsabile di unità di staff tenuto alla redazione di una relazione annuale sull'attività) dei Direttori/Responsabili/Dirigenti, ai quali sono richieste verifiche periodiche sull'andamento dei risultati degli obiettivi assegnati al personale della propria struttura. Qualora in corso d'anno intervengano cambiamenti (sia nell'organizzazione sia negli obiettivi) sarà necessario un aggiornamento formale (di comune accordo con il valutato) degli obiettivi assegnati, secondo le indicazioni contenute nell'art.6 del D.Lgs 150/09. A tal fine sono utilizzabili modelli di segnalazione che, debitamente compilati, determinano una modifica agli obiettivi assegnati inizialmente anche sull'applicativo informatico.

La valutazione sul grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato è espressa con un punteggio; la somma ponderata dei punteggi degli obiettivi determina il punteggio complessivo degli obiettivi.

La tabella seguente illustra la corrispondenza tra la percentuale di realizzazione dell'obiettivo il punteggio.

Scala di valutazione per i risultati raggiunti		
Percentuale di realizzazione	Punteggio da assegnare	Giudizio di valutazione
Inferiore al 20%	0-2	Non adeguato
Tra il 20% e il 40%	3-4	Parzialmente adeguato
Tra il 40% e il 60%	5-6	Adeguato
Tra il 60% e l'80%	7-8	Più che adeguato
Superiore all'80%	9-10	Eccellente

B. La valutazione dei **comportamenti organizzativi** posti in essere, articolati in termini di competenze professionali dimostrate (**ALLEGATO 4**) è di competenza del Direttore Generale (solo per il personale responsabile di unità di staff) del Dirigente/Direttore/Presidente e Responsabile di Struttura (eventualmente sentiti i Segretari di Dipartimento e di Centro per il personale amministrativo da essi coordinato e i

responsabili tecnici per il personale tecnico da essi coordinato), in base alle competenze dimostrate e alle informazioni in possesso, ed è espressa con un punteggio, assegnato in base alle seguenti tabelle di corrispondenza tra il livello osservato e il punteggio da assegnare.

Personale di categoria D - Scala di valutazione del comportamento organizzativo			
Fattori del comportamento organizzativo	Livello osservato		Punteggio da assegnare
<i>Capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quello, se richiesto, di eventuali collaboratori</i>	Non adeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente		0-1 2-3 4-5 6-7 8
<i>Capacità di proporre soluzioni innovative capaci di costituire un miglioramento dell'offerta didattica o dei servizi amministrativi o dei servizi tecnici o dei servizi bibliotecari</i>	Non adeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente		0-1 2-3 4-5 6-7 8
<i>Grado di coinvolgimento nei processi lavorativi</i>	Non adeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente		0-1 2-3 4-5 6-7 8
<i>Attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi</i>	Non adeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente		0-1 2-3 4-6 7-8 9
Punteggio finale del comportamento organizzativo del personale di categoria D			0-7 (Non adeguato) 8-12 (Parz. adeguato) 13-24 (Adeguato) 25-29 (Più che adeguato) 30-33 (Eccellente)

Personale di categoria C - Scala di valutazione del comportamento organizzativo			
Fattori del comportamento organizzativo	Livello osservato		Punteggio da assegnare
<i>Capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quello, se richiesto, di eventuali collaboratori</i>	Non adeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente		0-3 4-5 6-7 8-9 10
<i>Capacità di proporre soluzioni innovative capaci di costituire un miglioramento dell'offerta didattica o dei servizi amministrativi o dei servizi tecnici o dei servizi bibliotecari</i>	Non adeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente		0-1 2 3-4 5-6 7
<i>Grado di coinvolgimento nei processi lavorativi</i>	Non adeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente		0-1 2 3-4 5 6
<i>Attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi</i>	Non adeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente		0-1 2 3-4 5-6 7
Punteggio finale del comportamento organizzativo del personale di categoria C			0-6 (Non adeguato)

	7-11 (Parz. adeguato) 12-22 (Adeguato) 23-27 (Più che adeguato) 28-30 (Eccellente)
--	---

Personale di categoria B - Scala di valutazione del comportamento organizzativo			
Fattori del comportamento organizzativo	Livello osservato		Punteggio da assegnare
<i>Capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro</i>	Non adeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente		0-1 2-3 4-5 6-7 8
<i>Capacità di proporre soluzioni innovative capaci di costituire un miglioramento dell'offerta didattica o dei servizi amministrativi o dei servizi tecnici o dei servizi bibliotecari</i>	Non adeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente		0-1 2 3-4 5-6 7
<i>Grado di coinvolgimento nei processi lavorativi</i>	Non adeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente		0-1 2 3-4 5 6
<i>Attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi</i>	Non adeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente		0-1 2 3-4 5-6 7
Punteggio finale del comportamento organizzativo del personale di categoria B = Somma dei punteggi dei singoli fattori			0-6 (Non Adeguato) 7-10 (Parz. adeguato) 11-20 (Adeguato) 21-25 (Più che adeguato) 26-28 (Eccellente)

La procedura di valutazione prevede la compilazione di una apposita scheda in un applicativo online. Nel caso di valutazione con esito **“Non adeguato”** è richiesto al valutatore di produrre una adeguata e documentata motivazione. Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, è necessario acquisire in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale o da persona di fiducia. Il punteggio totale ottenuto da tutti gli elementi di valutazione determina la quota di incentivazione della performance individuale, come indicato nella tabella seguente.

Scala di valutazione globale		Quote di incentivazione della performance individuale da assegnare
Personale di categoria B C D		
2,3-3,8	Parzialmente adeguato	1,7
3,9-9,0	Adeguato/Più che adeguato	2,2 *
9,1-10,0	Eccellente	3,00

*La quota di incentivazione della performance individuale al PTA che ha conseguito una valutazione “Adeguato/Più che adeguato” a decorrere dall'anno 2018 è pari a 2,2, anziché 2,5 definita negli anni precedenti, in quanto ci si è allineati alle disposizioni previste dall'art.20 del CCNL 19.04.2018.

Al fine di rispettare il criterio di differenziazione dei giudizi, vengono inoltre inseriti nell'applicativo informatico strumenti di controllo automatici che impediscono ai valutatori di posizionare nel livello “Eccellente” un numero di dipendenti superiore al 60% (percentuale definita a livello negoziale).

Nel livello "Parzialmente adeguato" viene collocato di norma il personale che ha prestato effettivo servizio nell'anno di riferimento per un periodo inferiore a tre mesi, con possibilità di deroga in due casi:

- a) per il personale con contratto di lavoro a tempo determinato o con contratto di somministrazione, tenuto conto della situazione di precariato;
- b) a prescindere dalla tipologia di contratto di inquadramento, è possibile la collocazione nel livello "Parzialmente adeguato" di personale che sia in servizio da più di tre mesi qualora il Responsabile/Direttore di struttura la ritenga corrispondente all'impegno profuso dal dipendente valutato e ne fornisca una circostanziata motivazione, dalla quale il dipendente valutato potrà individuare gli ambiti di miglioramento o di maggiore impegno richiesto.

6.5 ULTERIORE VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI CATEGORIA D CON INCARICO DI RESPONSABILITÀ APICALE DI CATEGORIA "A" oppure "B"

Il personale di categoria contrattuale D con incarico di responsabilità apicale di categoria "A" o "B" è soggetto ad una ulteriore valutazione, oltre a quella della performance sopradescritta, in applicazione di quanto disposto all'art.91, comma 3 del CCNL 16.10.2008 in termini di efficienza, efficacia e impatto¹⁴ dell'incarico svolto e assegnando, qualora sia ritenuto opportuno, un ulteriore punteggio riguardante il requisito di particolare rilevanza degli obiettivi operativi.

La valutazione viene proposta dal Direttore Generale, sentiti il Dirigente / Direttore di Dipartimento/Centro / Responsabile della Struttura.

La valutazione complessiva dei risultati raggiunti riguardo agli incarichi del personale di categoria D con incarico di responsabilità apicale di categoria "A" o "B" viene effettuata annualmente dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore Generale, sentiti i Dirigenti/Responsabili/Direttori di struttura, attuando una differenziazione nelle valutazioni e collocando, di norma, nelle posizioni apicali una percentuale massima di personale pari al 70% (determinando una differente percentuale di indennità di risultato correlata a tale graduazione).

Il risultato finale della valutazione è espresso in un valore percentuale classificato in una scala a 5 classi, a ciascuna delle quali corrisponde un determinato ammontare di indennità di risultato, espresso in percentuale rispetto all'ammontare di un terzo dell'indennità di responsabilità (tale correlazione è oggetto di accordo sindacale):

PUNTEGGIO	AMMONTARE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO
DA 81 A 90 PUNTI CON ATTIVITÀ DI AMPIO MIGLIORAMENTO/INNOVATIVE/STRATEGICHE	100% dell'importo max attribuibile
DA 78 A 90 PUNTI	89,9% dell'importo max attribuibile
DA 63 A 77 PUNTI	75% dell'importo max attribuibile
DA 45 A 62 PUNTI	35% dell'importo max attribuibile
INFERIORE A 45 PUNTI	Valutazione potenzialmente non positiva

6.6 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per la gestione dei conflitti, a valutazioni avvenute, è prevista una procedura di conciliazione mirata all'acquisizione in contraddittorio delle valutazioni del dipendente interessato, eventualmente assistito dalla organizzazione sindacale a cui aderisce o a cui conferisce mandato, o da persone di sua fiducia.

Preso visione della valutazione finale, il dipendente valutato (personale di categoria B, C, D o EP) può formulare le proprie osservazioni entro 15 giorni ad apposito **organo collegiale** designato dall'Amministrazione.

Tale organo, presieduto dal Delegato del Rettore nella parte pubblica della contrattazione integrativa, è composto dal Direttore Generale (o da suo delegato), da componenti nominati dal Consiglio di

¹⁴ Efficienza: capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (output); Efficacia: capacità di raggiungere gli obiettivi programmati. Impatto: effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero al miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza (Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri - Dipartimento della Funzione Pubblica – dicembre 2017)

Amministrazione e da un numero pari di componenti nominati dalle rappresentanze sindacali in contrattazione integrativa. In caso di parità di voto, prevarrà quello del Presidente.

Tale organo dovrà deliberare entro 20 giorni dal ricevimento delle osservazioni del dipendente.

I provvedimenti adottati in caso di valutazione negativa di dirigenti (affidamento dell'incarico dirigenziale con un valore di retribuzione di posizione immediatamente inferiore, revoca dell'incarico e sospensione da ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni o recesso dal rapporto di lavoro) sono adottati solo previo conforme parere del Comitato dei Garanti, i cui componenti sono nominati con decreto del Rettore, sentito il Consiglio di Amministrazione, e sono individuati in:

- a) un magistrato, avvocato dello Stato, professore universitario con specifica qualificazione nei settori della pubblica amministrazione e del lavoro pubblico o un dirigente ministeriale;
- b) un Direttore Generale o un dirigente delle università;
- c) un dirigente di una pubblica amministrazione, componente dell'OIV.

Il Comitato dei Garanti è tenuto a rendere il parere di cui sopra entro 45 giorni dalla richiesta.

6.7 MODALITA' PER GARANTIRE LA TRASPARENZA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Comunicazione dei risultati della valutazione della performance individuale

La comunicazione del punteggio scaturito a seguito della valutazione deve prevedere la **presa visione**, da parte del valutato, della scheda di valutazione individuale (sull'applicativo online).

Ai fini della trasparenza, ciascun valutato ha l'accesso alla valutazione complessiva di tutte le unità di personale della struttura di appartenenza.

Documenti sul ciclo della performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Unimore e tutti gli altri documenti del *ciclo di gestione della performance* sono pubblicati nella apposita sezione "Amministrazione trasparente" del sito web di Ateneo, nel rispetto dei disposti normativi.

All'interno della stessa sezione sono pubblicati e tenuti aggiornati i dati relativi alla misurazione e valutazione della performance organizzativa (contenuti nella *Relazione sulla performance*) e della performance individuale (in forma aggregata in termini di ammontare di premi stanziati ed erogati).

7. CICLO DELLA PERFORMANCE: FASI, TEMPI, MODALITÀ OPERATIVE

In relazione al ciclo integrato della performance riportato dalle linee guida ANVUR, la *Tabella 6* enuncia i documenti necessari, i responsabili, i riferimenti normativi, le scadenze e le strutture di supporto di Unimore.

Tabella 6. Documenti, responsabili, tempi e strutture di supporto per la gestione del ciclo della performance di Unimore

DOCUMENTO	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Autorità di riferimento	Scadenze da rispettare	Struttura di supporto (UNIMORE)	Attività di supporto
Sistema di misurazione e valutazione della performance	CdA, previo parere vincolante di OIV	D.Lgs 150/2009, art. 7, modificato da D.Lgs 74/2017	ANVUR	Prima di 31 gennaio	DPV ¹⁵ Ufficio Relazioni Sindacali	Raccolta e predisposizione contenuti per la stesura del documento.
Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo	CdA, previo parere del SA	D.Lgs 18/2012, art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre	DEF ¹⁶	
Programmazione triennale MIUR	CdA, su proposta del Rettore e previo parere del SA	D.L. 7/2005, art.1-ter, comma 1 (convertito dalla legge 43/2005)	MIUR	Determinata da DM	DPV	Coordinamento attività e raccolta contenuti per la collaborazione alla stesura dei documenti/progetti per il MIUR.
Piano integrato di Ateneo	CdA, su proposta di una Commissione ad hoc di Delegati ¹⁷ , previo parere del SA	D.Lgs 150/2009, art. 10, comma 1, lett.a) Linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance L. 190/2012 e s.m.i	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio	DPV RPCT ¹⁸ Uff. Coord.to Direzionale	Coordinamento attività e raccolta contenuti per la collaborazione alla stesura del Piano. Raccolta obiettivi operativi delle strutture dell'Ateneo Aggiornamento analisi rischi corruzione.
Relazione annuale NdV – sezione Performance	NdV/OIV	D.lgs 150/2009, art. 14, comma 4, lett. a)	ANVUR	stabilita da ANVUR (fine giugno-metà luglio)	DPV	Supporto alla raccolta di elementi utili ai contenuti del documento.
Relazione sulla performance	CdA	D.lgs 150/2009, art. 10, comma 1, lett. b)	ANVUR	30 giugno	DPV	Coordinamento attività di raccolta relazioni finali sugli obiettivi. Collaborazione alla stesura del documento
Validazione della Relazione sulla performance	OIV	D.Lgs 150/2009, art. 14, comma 4, lett. c) ANVUR - Nota di indirizzo per gestione del ciclo della performance 2018-20	ANVUR	30 giugno	DPV	Supporto all'OIV per raccolta di elementi utili ai contenuti del documento
Piano triennale anticorruzione e programma per la trasparenza	CdA	PNA (delibera ANAC n. 1208 del 22/11/2017) L. 190/2012 e s.m.i	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio	RPCT Ufficio Coord.to Direzionale	Supporto al RPCT per raccolta di elementi utili ai contenuti del documento. Collaborazione alla stesura del documento

¹⁵ Direzione Pianificazione, Valutazione, Servizi Informatici Applicativi

¹⁶ Direzione Economico-Finanziaria

¹⁷ Delegato alla Didattica, alla Ricerca, alla Terza Missione, all'Internazionalizzazione, alla Qualità

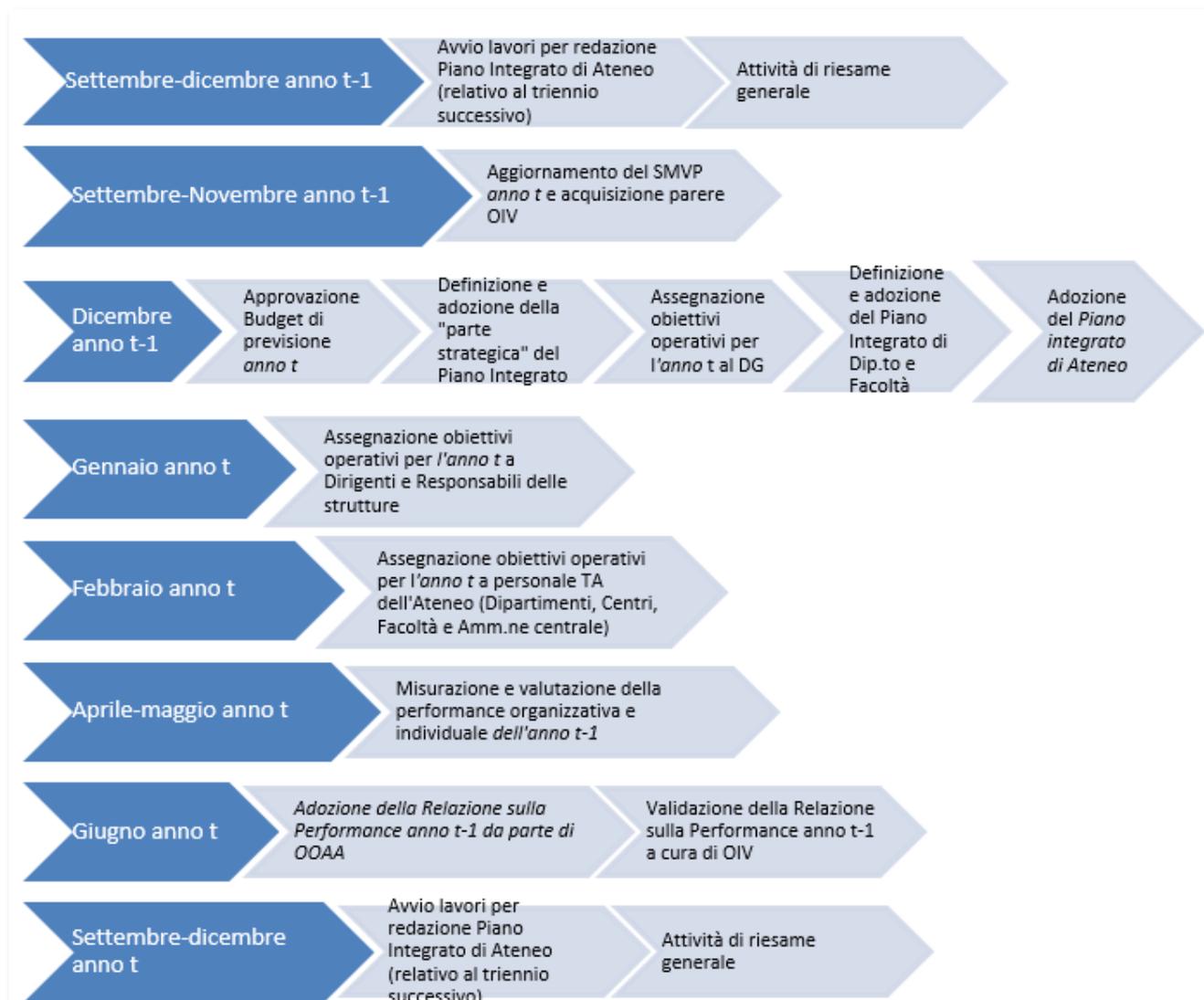
¹⁸ RCTP = Responsabile anticorruzione e per la trasparenza dell'Ateneo

DOCUMENTO	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Autorità di riferimento	Scadenze da rispettare	Struttura di supporto (UNIMORE)	Attività di supporto
		D.lgs 33/2013 e s.m.i.				
Relazione annuale sui risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	RCPT	L. 190/2012, art. 1, comma 14	ANAC	15 dicembre	RCPT Ufficio Coord.o Direzionale	Supporto al RPCT per raccolta di elementi utili ai contenuti del documento.

7.1 Fasi

Le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance, inquadrate nell'ambito più generale del ciclo della performance, **a regime**, sono illustrate nella *Figura 3*:

Figura 3. Le fasi del sistema di misurazione e valutazione della performance



7.2 Soggetti e responsabilità

La normativa individua diversi soggetti coinvolti, a vario titolo, nel processo di misurazione e valutazione della performance.

In particolare:

- ANVUR - Agenzia nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (D.lgs 150/09, art. 13, c.12, come modificato dal D.Lgs 74/2017);
- OIV - Organismo Indipendente di Valutazione (che in Unimore coincide con il Nucleo di Valutazione);
- Consiglio di Amministrazione;
- Dirigenti e Responsabili di Struttura, Direttori di Dipartimento, di Centro, Presidente di Facoltà.

In particolare:

L'**OIV** è tenuto a monitorare il funzionamento complessivo del *Sistema* di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e ad elaborare annualmente una *relazione sullo stato del Sistema*¹⁹; misura e valuta la performance della struttura amministrativa nel suo complesso e propone la valutazione annuale dei dirigenti di vertice all'organo di indirizzo politico-amministrativo (secondo il modello di cui all'**ALLEGATO 1**). Esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*. Inoltre è tenuto a validare la *Relazione sulla performance dell'Ateneo* e garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

Il **Consiglio di Amministrazione** adotta il *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, approva il Piano Integrato di Ateneo (previo parere del Senato Accademico), valuta annualmente il DG (su proposta dell'OIV) e verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici del personale dirigenziale e del personale tecnico amministrativo di categoria EP.

Il **Direttore Generale** definisce gli obiettivi dirigenziali provvedendo alla misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti e Responsabili di Struttura.

I **Dirigenti e Responsabili di Struttura** (compresi i Direttori di Dipartimento, di Centro e il Presidente di Facoltà) partecipano alla definizione degli obiettivi di propria competenza. Assegnano gli obiettivi al personale tecnico amministrativo operante nella struttura, eventualmente avvalendosi del responsabile amministrativo della struttura stessa. Provvedono alla misurazione e valutazione della performance del personale tecnico amministrativo coordinato.

7.3 MODALITA' DI COMUNICAZIONE DELLE RAGIONI DEL MANCATO RISPETTO DEI TERMINI PER L'ADOZIONE DEL PIANO INTEGRATO O DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE ALL'OIV

La normativa prevede la necessità per l'Amministrazione impossibilitata a rispettare le scadenze di legge, di comunicare tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini all'ANVUR (D.lgs 150/09, art. 10, c.5). In tal senso l'Ateneo provvede alla formulazione di tali comunicazioni, dandone preventiva informazione all'OIV (tramite l'ufficio di supporto) e includendo il coordinatore tra i destinatari della comunicazione ufficiale, a firma del Rettore.

¹⁹ Relazione che i Nuclei/OIV dal 2015 integrano nella propria Relazione annuale (sezione II Performance - giugno)

ALLEGATI

ALLEGATO 1: Modulo per la segnalazione al DG di variazioni sugli obiettivi assegnati – anno 2019

ALLEGATO 2: Modello per la relazione di riesame sull'attività di Formazione di Ateneo (2019)

ALLEGATO 3: Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico (anno 2019)

ALLEGATO 4: Schede per la valutazione della performance individuale del personale dirigente, personale di categoria EP e personale di categoria D, C, B

Modulo per la segnalazione al DG di variazioni sugli obiettivi assegnati - anno 2019

Direzione / Ufficio / Struttura:

data:

Direzione / Ufficio coordinator e (sigla)	Obiettivo soggetto a variazione	Obiettivo annuale (A) o pluriennale (P)	Variazioni necessarie sull'obiettivo (su: fasi/attività previste, tempistica programmata, peso assegnato inizialmente, indicatore programmato e/o target fissato)	Eventi e cause che hanno determinato la necessità di variazioni sull'obiettivo



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Relazione di riesame sull'attività di Formazione di Ateneo 2018

Redatta dal Delegato Rettorale per la Didattica
Prof. xx

Relazione di riesame sull'attività di Formazione di Ateneo 2018

Redatta dal Delegato Rettorale per la Didattica

Prof. xx

Il presente documento:

- analizza le modalità di attuazione delle attività di Formazione e i risultati conseguiti rispetto a quelli attesi;
- porta all'individuazione di punti di forza e di punti di criticità e alla eventuale proposta di azioni di correzione, anche in relazione ad avvenuti mutamenti del contesto esterno (minacce e opportunità);
- viene recepito dagli OO.AA. durante il processo di definizione degli obiettivi e delle strategie di Formazione di Ateneo e la successiva distribuzione delle risorse.

Documenti presi in considerazione:

- Piano Integrato di Ateneo 2018-20 (parte strategica)
- Programmazione Triennale 2016-18
- Relazione sulla Performance 2017 (in attesa di validazione da parte dell'OIV – Organismo Indipendente di Valutazione)
- *ogni altro documento ritenuto utile (inserire riferimenti)*

A - Sintesi dei principali mutamenti rilevati dall'ultima relazione di riesame

Mutamenti intercorsi dalla precedente relazione di riesame sull'attività di Formazione di Ateneo

Inserire testo

Nota di compilazione: fare riferimento alle evidenze presentate dal Delegato nel corso dell'Audit della Qualità di Ateneo del 18 gennaio 2018 (documenti disponibili alla pagina:

<https://in.unimore.it/intra/docinterni/cateassquar.html?cd=11> sotto la voce "Audit della Qualità di Ateneo – 16 gennaio 2018")

B - Analisi della situazione sulla base dei dati

Analisi dei dati

Inserire testo

Nota di compilazione: prendere in considerazione tutti gli obiettivi strategici riportati nel Piano Integrato di Ateneo - Triennio 2018-2020 (pubblicato alla pagina <https://www.unimore.it/trasparenza/pianoperformance.html>) e i corrispondenti risultati conseguiti

C - Proposte di obiettivi strategici e azioni di miglioramento da sottoporre agli Organi Accademici per il Piano strategico 2019-2021

Obiettivi strategici e azioni di miglioramento

Aspetto critico individuato

Inserire testo

Obiettivo strategico proposto come risposta alla criticità individuata

Inserire il titolo dell'obiettivo

Indicatore Obiettivo Strategico

Inserire testo

Target Obiettivo Strategico

Inserire testo

Azioni da intraprendere

Inserire testo

Risorse necessarie

Inserire testo

Scadenze previste

Inserire testo

Responsabilità

Inserire testo

Risultati attesi

Inserire testo

MODELLO PER LA VALUTAZIONE ANNUALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE E CRITERI DI ASSEGNAZIONE DEL TRATTAMENTO ECONOMICO

Anno di inizio validità: 2018

Premessa normativa

Sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo, di cui all'art.7 del D.Lgs 150/2009, al Nucleo di valutazione (NdV), al quale nelle università sono attribuite le funzioni dell'Organismo Indipendente di valutazione (OIV)¹, spetta la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo, della valutazione annuale dei dirigenti di vertice² e l'attribuzione ad essi dei premi (D.Lgs 150/2009, art. 14, comma 4, lett. e).

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è un documento che esplicita le metodologie adottate dall'amministrazione. La normativa – in particolare una delle norme transitorie del decreto 150 (art. 30, comma 3) - prevede che, in sede di prima attuazione del decreto, spetti agli OIV la definizione dei sistemi di valutazione della performance; indica altresì che, quando necessario, gli organi di indirizzo politico-amministrativo procedano ad aggiornare il Sistema.

Il recente aggiornamento al D.Lgs 150/2009 (attuato dal D.Lgs 74/2017) ha apportato alcune modifiche di rilievo: l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione è diventato un obbligo annuale, per il quale è necessario il parere "vincolante" dell'OIV (D.Lgs 150/2009, art. 7, comma 1.

Alla luce di tali premesse, il NdV ha ritenuto opportuno formalizzare un modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore generale (DG), suscettibile di revisioni e aggiornamenti da parte del Consiglio di amministrazione (CdA).

¹ Delibera CIVIT n. 09/2010

² Per le Università è il Direttore Generale

Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico

Anno di inizio validità: 2018

Il processo di valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale (DG) è articolato in diverse fasi:

1. Fase della definizione e assegnazione degli obiettivi per l'anno T al DG (entro dicembre anno T-1)
2. Fase di monitoraggio e gestione delle criticità in itinere, con eventuale revisione di obiettivi (entro giugno anno T)
3. Fase di valutazione finale della performance individuale del DG (entro giugno anno T+1)
4. Determinazione della retribuzione di risultato.

1. FASE DELLA DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL DIRETTORE GENERALE

Entro il mese di dicembre di ogni anno, il CdA, su proposta del Rettore e sentito il DG, definisce gli obiettivi che il DG è chiamato a raggiungere nel corso dell'esercizio successivo e li assegna formalmente.

Gli **obiettivi** assegnati sono tipicamente di miglioramento/mantenimento (a fronte di riduzione di risorse) / innovativi e possono derivare dal necessario supporto al buon funzionamento gestionale della struttura e/o essere collegati direttamente o in modo strumentale agli obiettivi strategici definiti nella parte strategica del Piano Integrato.

Oltre agli obiettivi assegnati, la valutazione finale tiene conto anche della dimensione dei **comportamenti** organizzativi del DG.

Per favorire una corretta scelta degli obiettivi e degli indicatori e dei target ad essi associati, l'individuazione degli obiettivi è accompagnata, in fase di negoziazione, dalla pianificazione da parte del DG delle **azioni di massima** necessarie per garantirne il raggiungimento.

Ai fini dell'assegnazione formale, ciascun obiettivo dovrà risultare:

- a. in possesso delle proprietà di cui al D.Lgs 150/09 (art.5, comma 2) ³;
- b. descritto da azioni di massima;
- c. associato a uno o più indicatori, dei quali sarà esplicitato il metodo di misurazione (metrica), il valore iniziale (situazione di partenza) e il valore che si intende raggiungere a fine anno (target).

Prima dell'assegnazione formale il NdV / Oiv verifica che gli obiettivi rispondano ai requisiti a), b) e c) di cui sopra.

Il grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi assegnati al Direttore generale è ottenuto come media ponderata delle valutazioni conseguite sugli obiettivi e sui comportamenti organizzativi utilizzando i seguenti pesi:

- ✓ **Obiettivi** collegati direttamente o in modo strumentale agli obiettivi strategici definiti nella parte strategica del Piano Integrato: **25%**
- ✓ **Obiettivi** di miglioramento/mantenimento (a fronte di riduzione di risorse) / innovativi derivanti dal necessario supporto al buon funzionamento gestionale della struttura: **50%**
- ✓ **Comportamenti** organizzativi: **25%**.

Il CdA può assegnare a ciascun obiettivo un peso diverso; la somma dei pesi attribuiti a ciascun gruppo di obiettivi e alla valutazione dei comportamenti è pari al 100%.

³ Rilevante e pertinente; specifico e misurabile; orientato – nel senso sopradescritto - al miglioramento; riferito a un arco temporale definito

2. FASE DI MONITORAGGIO E GESTIONE DELLE CRITICITÀ IN ITINERE, CON EVENTUALE REVISIONE DI OBIETTIVI

Entro il primo semestre dell'anno oggetto di valutazione è previsto il monitoraggio dell'andamento della performance individuale del DG. A tal fine il DG è tenuto a presentare al CdA, al Rettore e al NdV / Oiv una sintetica **Relazione intermedia** di monitoraggio della performance, contenente un aggiornamento:

- a. dello stato di avanzamento delle attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi;
- b. del grado di raggiungimento degli obiettivi finali, utilizzando gli indicatori e la metrica relativa.

In corso d'anno il DG è tenuto a segnalare tempestivamente al Rettore l'eventuale insorgenza di problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi, con relative proposte di correzione.

A seguito delle risultanze del monitoraggio semestrale e/o delle segnalazioni, il CdA, su proposta del Rettore, potrà modificare gli obiettivi o assegnarne dei nuovi; tali interventi dovranno essere formalizzati.

3. FASE DI VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE

3.1. Relazione del Direttore Generale sui risultati raggiunti

Entro la fine di aprile dell'esercizio successivo a quello oggetto di valutazione, il DG presenta al CdA, al Rettore e al NdV / Oiv una **Relazione annuale** sul raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La Relazione, sulla base di evidenze documentate, illustra lo stato di raggiungimento degli **obiettivi** assegnati. Gli obiettivi sono rendicontati attraverso la predisposizione di una scheda riepilogativa che, per ciascun obiettivo, indica: le azioni svolte, le eventuali criticità riscontrate nella realizzazione, il grado di raggiungimento dell'obiettivo (risultati), espresso in termini di:

- a) valore dell'indicatore associato all'obiettivo
- b) giudizio, attraverso l'uso dei criteri riassunti nella *Tabella 1*.

Tabella 1. VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (4 livelli)

Livello 1. Risultato decisamente al di sotto delle attese (o non raggiunto) , per il quale è necessaria una nuova impostazione
Livello 2. Risultato parzialmente raggiunto, con contributo utile alla finalità dell'obiettivo, ma con ulteriori azioni da intraprendere
Livello 3. Risultato raggiunto , in linea con le attese. Azioni intraprese coerenti con le opportunità presenti e con la finalità dell'obiettivo
Livello 4. Risultato eccellente . Il risultato è stato pienamente raggiunto. Le azioni intraprese offrono contributi innovativi e individuano soluzioni adeguate alla complessità del contesto

La valutazione dei **comportamenti organizzativi** è declinata con riferimento agli aspetti riportati nella *Tabella 2*. In fase di rendicontazione al DG è richiesto di esprimere un'autovalutazione accompagnata da una breve motivazione per ciascun aspetto.

Tabella 2. VALUTAZIONE COMPETENZE COMPORTAMENTALI

Aspetti del comportamento organizzativo	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4
Leadership				
Attenzione all'innovazione (tecnologica e organizzativa)				
Adattamento – allineamento ai cambiamenti organizzativi				
Gestione situazioni critiche				
Sviluppo delle risorse umane				

I livelli della tabella corrispondono ai seguenti giudizi qualitativi:

Livello 1: comportamento organizzativo **assente**

Livello 2: comportamento organizzativo **episodico**

Livello 3: comportamento organizzativo **abbastanza caratteristico**

Livello 4: comportamento organizzativo **consolidato e ricorrente**

3.2. Formulazione del parere da parte del Nucleo di Valutazione/Oiv

Entro 30 giorni dalla ricezione della Relazione annuale del DG, il NdV / Oiv provvede a formulare un proprio parere e a trasmetterlo al DG.

La formulazione del parere si basa su un lavoro analitico di verifica degli atti e dei documenti prodotti, eventualmente integrata dall'acquisizione di documentazione utile e di ulteriori elementi tramite colloqui con il DG stesso, il Rettore, i Prorettori, i Delegati del Rettore e componenti del CdA.

Il risultato finale della valutazione (denominato punteggio complessivo) è espresso in un unico valore percentuale che riassume il grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi e la valutazione dei comportamenti. Il punteggio complessivo è classificato in una scala a 5 classi (*Tabella 3*).

Il DG ha facoltà, entro 15 giorni dalla ricezione della proposta di valutazione del NdV / Oiv, di presentare osservazioni scritte in relazione alla valutazione espressa. Il NdV / Oiv dovrà considerare tali osservazioni entro 15 giorni confermando o modificando la propria proposta di valutazione.

Tabella 3. CORRISPONDENZA TRA PUNTEGGIO COMPLESSIVO E QUOTA INDENNITA' MASSIMA DI RISULTATO

Punteggio complessivo	Classi di valutazione	Quote di indennità di risultato corrispondente (% dell'indennità massima prevista dal contratto)
Oltre 90%	Eccellente	100%
Oltre 80% fino a 90%	Più che adeguato	90%
Oltre 60% fino a 80%	Adeguato	75%
Oltre 40% fino a 60%	Poco adeguato	40%
Fino a 40%	Inadeguato	0%

4. FASE DI DETERMINAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Il NdV /Oiv trasmette la proposta di valutazione al Rettore e al CdA affinché possano deliberare la valutazione annuale utile ai fini della retribuzione di risultato.

Il CdA considerata,

- a) la rendicontazione del DG
- b) la valutazione del NdV/OIV,
- c) le eventuali controdeduzioni presentate dal DG,

delibera l'assegnazione dell'indennità di risultato, che sarà determinata in base al punteggio complessivo, secondo la griglia di corrispondenza (*Tabella 3*).

A ciascun livello corrisponde un determinato ammontare della indennità di risultato, inteso come percentuale dell'importo massimo deliberato dal CdA (cfr. delibera del 28/06/2017).

**VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE,
PERSONALE DI CAT. EP, PERSONALE DI CAT. D, C, B**

PERSONALE DIRIGENTE

A) GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI (DIRIGENTI)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI PERSONALE DIRIGENTE ANNO 20..						
NOME E COGNOME:			DIREZIONE:			
data definizione obiettivi:						
data valutazione obiettivi:						
DESCRIZIONE OBIETTIVO		SCALA DI VALUTAZIONE			RISULTATO	
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALI DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20%	Non adeguato	0 - 2		
		Tra il 20% e il 40%	Parzialmente adeguato	3 - 4		
		Tra il 40 e il 60%	adeguato	5 - 6		
		Tra il 60% e l'80%	Più che adeguato	7 - 8		
		Superiore all'80%	eccellente	9 - 10		
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALI DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo:	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20%	Non adeguato	0 - 2		
		Tra il 20% e il 40%	Parzialmente adeguato	3 - 4		
		Tra il 40 e il 60%	adeguato	5 - 6		
		Tra il 60% e l'80%	Più che adeguato	7 - 8		
		Superiore all'80%	eccellente	9 - 10		
TOTALE PESI DEGLI OBIETTIVI			100%		PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI	
NOTE:						
IL VALUTATO.....				IL VALUTATORE.....		

B) VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (DIRIGENTI)

SCHEDA DI INDIVIDUAZIONE E VALUTAZIONE DEL COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO DEL PERSONALE DIRIGENTE ANNO 20..				
NOME E COGNOME:			DIREZIONE:	
Data valutazione:				
FATTORI DEL COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO	PESO DEL FATTORE (A)	LIVELLO *	PUNTEGGIO COMP. ORG. (B)	PUNTEGGIO PONDERATO FATTORI DEL COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO (A)*(B)
MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI				
RAPIDITA'EFFICACIA DELLE SOLUZIONI PROPOSTE				
COERENZA CON LE POLITICHE DI ATENEO				
COLLABORAZIONE CON LE ALTRE DIREZIONI				
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE				
TOTALE PESO DEL COMP. ORG.	100%		PUNTEGGIO DEL COMP. ORG. •	
IL VALUTATO IL VALUTATORE				
* Legenda:				
LIVELLO OSSERVATO	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO PER FATTORE		
A	Non adeguato	0-2		
B	Parzialmente adeguato	3 - 4		
C	Adeguato	5 - 6		
D	Più che adeguato	7 - 8		
E	Eccellente	9 - 10		

• SCALA DI VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO	
Non adeguato	0 - 2,2
Parzialmente adeguato	2,3 - 3,8
Adeguato	3,9 - 7,4
Più che adeguato	7,5 - 9,0
Eccellente	9,1 - 10

Descrizione sintetica dei fattori di comportamento organizzativo:

1) MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI E CAPACITA' DI VALUTAZIONE

Capacità di orientare e coordinare i propri collaboratori, nonché, stimolare e valorizzare le loro competenze, favorendo la loro crescita professionale, lo sviluppo delle proprie potenzialità e una maggiore assunzione di responsabilità; capacità di valutazione mediante una significativa differenziazione dei giudizi.

2) RAPIDITA' ED EFFICACIA DELLE SOLUZIONI PROPOSTE

Capacità di cogliere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definire priorità e fornire alternative di soluzione originali, fattibili ed efficaci, senza indurre in formalismi o burocratismi.

3) COERENZA CON LE POLITICHE DI ATENEO

Capacità di tradurre le direttive strategiche in programmi di azione sfidanti per sé e per gli altri, al fine di rispondere pienamente ai valori dell'organizzazione cui appartiene.

4) COLLABORAZIONE CON LE ALTRE DIREZIONI

Capacità di interagire efficacemente con i Responsabili delle altre Direzioni, favorendo, altresì, lo sviluppo di sinergie e l'integrazione di idee, personalità e professionalità diverse, contribuendo a creare un clima collaborativo e propositivo.

5) ORIENTAMENTO ALL'UTENTE

Capacità di identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni ed esterni ed essere motivati alla loro soddisfazione.

PERSONALE DI CATEGORIA EP

A) GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI (PERSONALE DI CAT.EP)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI PERSONALE DI CATEGORIA EP ANNO 20..						
NOME E COGNOME:			DIREZIONE:			
data definizione obiettivi:						
data valutazione obiettivi:						
DESCRIZIONE OBIETTIVO	SCALA DI VALUTAZIONE				RISULTATO	
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALI DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20%	Non adeguato	0 - 2		
		Tra il 20% e il 40%	Parzialmente adeguato	3 - 4		
		Tra il 40 e il 60%	adeguato	5 - 6		
		Tra il 60% e l'80%	Più che adeguato	7 - 8		
	Superiore all'80%	eccellente	9 - 10			
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALI DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo:	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20%	Non adeguato	0 - 2		
		Tra il 20% e il 40%	Parzialmente adeguato	3 - 4		
		Tra il 40 e il 60%	adeguato	5 - 6		
		Tra il 60% e l'80%	Più che adeguato	7 - 8		
	Superiore all'80%	eccellente	9 - 10			
TOTALE PESI DEGLI OBIETTIVI			100%		PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI	
NOTE:						
IL VALUTATO.....				IL VALUTATORE.....		

B) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PERSONALE DI CAT.EP)

B2) Arricchimento professionale derivante dall'esperienza lavorativa (Max 6 punti)	
capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quello, se richiesto , di eventuali collaboratori.	Punteggio Assegnato Totale fino a 6 punti (1)
La capacità decisionale non è adeguata alla posizione ricoperta.	Non adeguato 0 punti _____
Esprime un livello minimo accettabile di capacità decisionale. Limitato è l'impiego di metodi e supporti.	Parz. Adeg. da 1 a 2 punti _____
Esprime un buon livello decisionale anche in contesti complessi.	Adeguato 3 punti _____
Esprime grande capacità decisionale anche in contesti complessi.	Più che Adeg. da 4 a 5 punti _____
Esprime eccellente capacità decisionale anche in contesti complessi.	Eccellente 6 punti _____
c) Qualità delle Prestazioni Individuali (Max Punti 25)	
capacità di proporre soluzioni innovative capaci di costituire un miglioramento dell'offerta didattica, o dei servizi amministrativi, o dei servizi tecnici , o dei servizi bibliotecari	Punteggio Assegnato
Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia. Propone soluzioni nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici	Non adeguato da 0 a 1 punti _____
	Parz. Adeg. da 2 a 3 punti _____
	Adeguato da 4 a 5 punti _____
	Più che Adeg. da 6 a 7 punti _____
	Eccellente 8 punti _____
grado di coinvolgimento nei processi lavorativi.	Punteggio Assegnato
Dimostra capacità di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro impreviste. Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura	Non adeguato da 0 a 1 punti _____
	Parz. Adeg. da 2 a 3 punti _____
	Adeguato da 4 a 5 punti _____
	Più che Adeg. da 6 a 7 punti _____
	Eccellente 8 punti _____
attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi	Punteggio Assegnato
E' attento alle esigenze degli utenti; è in grado di rilevare i loro bisogni ed il livello del servizio richiesto; orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.	Non adeguato da 0 a 1 punti _____
	Parz. Adeg. da 2 a 3 punti _____
	Adeguato da 4 a 6 punti _____
	Più che Adeg. da 7 a 8 punti _____
	Eccellente 9 punti _____
TOTALE PUNTI B2+C (1) _____	
Il Responsabile della Struttura	

1 Qualora il punteggio totale dei fattori di cui alle lett. b2) e c), risulti inferiore a **sette** l'esito della valutazione di questo fattore si intende "non positiva"

PERSONALE DI CATEGORIA B, C, D

A) GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI (PERSONALE DI CAT. B,C,D)

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI PERSONALE DI CATEGORIA B C D ANNO 20..						
NOME E COGNOME:			STRUTTURA:			
data definizione obiettivi:						
data valutazione obiettivi:						
DESCRIZIONE OBIETTIVO		SCALA DI VALUTAZIONE			RISULTATO	
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALI DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20%	Non adeguato	0 - 2		
		Tra il 20% e il 40%	Parzialmente adeguato	3 - 4		
		Tra il 40 e il 60%	adeguato	5 - 6		
		Tra il 60% e l'80%	Più che adeguato	7 - 8		
		Superiore all'80%	eccellente	9 - 10		
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALI DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo:	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20%	Non adeguato	0 - 2		
		Tra il 20% e il 40%	Parzialmente adeguato	3 - 4		
		Tra il 40 e il 60%	adeguato	5 - 6		
		Tra il 60% e l'80%	Più che adeguato	7 - 8		
		Superiore all'80%	eccellente	9 - 10		
TOTALE PESI DEGLI OBIETTIVI			100%		PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI	
NOTE:						
IL VALUTATO.....				IL VALUTATORE.....		

B) VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PERSONALE DI CAT. D)

B2) Arricchimento professionale derivante dall'esperienza lavorativa (Max 8 punti)	
capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quello, se richiesto , di eventuali collaboratori.	Punteggio Assegnato Totale Fino a 8 punti (2)
La capacità decisionale non è adeguata alla posizione ricoperta.	Non adeguato da 0 a 1 punti
Esprime un livello minimo accettabile di capacità decisionale. Limitato è l'impiego di metodi e supporti.	Parz. Adeg. da 2 a 3 punti
Esprime un buon livello decisionale anche in contesti complessi.	Adeguato da 4 a 5 punti
Esprime grande capacità decisionale anche in contesti complessi.	Più che Adeg. da 6 a 7 punti
Esprime eccellente capacità decisionale anche in contesti complessi.	Eccellente 8 punti
c) Qualità delle Prestazioni Individuali (Max Punti 25)	
capacità di proporre soluzioni innovative capaci di costituire un miglioramento dell'offerta didattica, o dei servizi amministrativi, o dei servizi tecnici , o dei servizi bibliotecari	Punteggio Assegnato
Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia. Propone soluzioni nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici	Non adeguato da 0 a 1 punti Parz. Adeg. da 2 a 3 punti Adeguato da 4 a 5 punti Più che Adeg. da 6 a 7 punti Eccellente 8 punti
grado di coinvolgimento nei processi lavorativi.	Punteggio Assegnato
Dimostra capacità di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro impreviste. Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura	Non adeguato da 0 a 1 punti Parz. Adeg. da 2 a 3 punti Adeguato da 4 a 5 punti Più che Adeg. da 6 a 7 punti Eccellente 8 punti
attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi	Punteggio Assegnato
E' attento alle esigenze degli utenti; è in grado di rilevare i loro bisogni ed il livello del servizio richiesto; orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.	Non adeguato da 0 a 1 punti Parz. Adeg. da 2 a 3 punti Adeguato da 4 a 6 punti Più che Adeg. da 7 a 8 punti Eccellente 9 punti
TOTALE PUNTI B2+C _____	
	IL Responsabile della Struttura _____

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PERSONALE DI CAT. C)

B2) Arricchimento professionale derivante dall'esperienza lavorativa (Max 10 punti)	
capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quello, se richiesto, di eventuali collaboratori.	Punteggio Assegnato Totale fino a 10 punti (3)
La cap. di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro non è adeguata alla pos. ricoperta.	Non adeguato da 0 a 3 punti
Esprime un livello minimo accettabile di capacità di pianificare e organizzare le attività. Limitato è l'impiego di metodi e supporti.	Parz. Adeg. da 4 a 5 punti
Esprime un buon livello di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro.	Adeguato da 6 a 7 punti
Esprime grande capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro.	Più che Adeg. da 8 a 9 punti
Esprime eccellente capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro.	Eccellente 10 punti
c) Qualità delle Prestazioni Individuali (Max Punti 20)	
capacità di proporre soluzioni innovative capaci di costituire un miglioramento dell'offerta didattica, o dei servizi amministrativi, o dei servizi tecnici, o dei servizi bibliotecari	Punteggio Assegnato
Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia. Propone soluzioni nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici	Non adeguato da 0 a 1 punti Parz. Adeg. 2 punti Adeguato da 3 a 4 punti Più che Adeg. da 5 a 6 punti Eccellente 7 punti
grado di coinvolgimento nei processi lavorativi.	Punteggio Assegnato
Dimostra, ove richiesto, capacità di motivare le persone, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro impreviste. Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura	Non adeguato da 0 a 1 punti Parz. Adeg. 2 punti Adeguato da 3 a 4 punti Più che Adeg. 5 punti Eccellente 6 punti
attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi	Punteggio Assegnato
E' attento alle esigenze degli utenti; è in grado di rilevare i loro bisogni ed il livello del servizio richiesto; orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.	Non adeguato da 0 a 1 punti Parz. Adeg. 2 punti Adeguato da 3 a 4 punti Più che Adeg. da 5 a 6 punti Eccellente 7 punti
TOTALE PUNTI B2+C _____	
	IL Responsabile della Struttura _____

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PERSONALE DI CAT. B)

B2) Arricchimento professionale derivante dall'esperienza lavorativa (Max 8 punti)	
capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro.	Punteggio Assegnato Totale fino a 8 punti (4)
La capacità di pianificare e organizzare le proprie attività non è adeguata alla posizione ricoperta.	Non adeguato da 0 a 1 punti
Esprime un livello minimo accettabile di capacità di pianificare e organizzare le proprie attività. Limitato è l'impiego di metodi e supporti.	Parz. Adeg. da 2 a 3 punti
Esprime un buon livello di organizzazione e pianificazione anche in contesti complessi.	Adeguato da 4 a 5 punti
Esprime ottima capacità di pianificare e organizzare le proprie attività.	Più che Adeg. da 6 a 7 punti
Esprime eccellente capacità di pianificare e organizzare le proprie attività.	Eccellente 8 punti
c) Qualità delle Prestazioni Individuali (Max Punti 20)	
capacità di proporre soluzioni innovative capaci di costituire un miglioramento dell'offerta didattica, o dei servizi amministrativi, o dei servizi tecnici, o dei servizi bibliotecari	Punteggio Assegnato
Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia. Propone soluzioni nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici	Non adeguato da 0 a 1 punti Parz. Adeg. 2 punti Adeguato da 3 a 4 punti Più che Adeg. da 5 a 6 punti Eccellente 7 punti
grado di coinvolgimento nei processi lavorativi.	Punteggio Assegnato
Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa, anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate. Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura	Non adeguato da 0 a 1 punti Parz. Adeg. 2 punti Adeguato da 3 a 4 punti Più che Adeg. 5 punti Eccellente 6 punti
attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi	Punteggio Assegnato
E' attento alle esigenze degli utenti; è in grado di rilevare i loro bisogni ed il livello del servizio richiesto; orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.	Non adeguato da 0 a 1 punti Parz. Adeg. 2 punti Adeguato da 3 a 4 punti Più che Adeg. da 5 a 6 punti Eccellente 7 punti
TOTALE PUNTI B2+C _____	
	IL Responsabile della Struttura



UNIMORE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Nucleo di Valutazione – OIV

Prot. N. 88389
del 8/05/2019

Al Magnifico Rettore
Prof. Angelo O. Andrisano
Presidente del Consiglio di Amministrazione
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Al Direttore Generale
Dott. Stefano Ronchetti
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Oggetto: Trasmissione del parere dell'OIV sul SMVP di Unimore 2019

L'OIV dell'Università di Modena e Reggio Emilia, in data 17/04/2019, ha ricevuto copia del documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per il 2019 (e revisione 2018)" ai fini dell'acquisizione del relativo parere di competenza, così come previsto dall'art.7, c.1, del D.Lgs 150/09.

Nella riunione del 3 maggio 2019, l'OIV ha espresso il parere che si allega e che verrà trasmesso ad ANVUR.

Si coglie l'occasione per porgere i più cordiali saluti

Il Coordinatore del
Nucleo di Valutazione-OIV
Prof. Paolo Silvestri
f.to Paolo Silvestri



Nucleo di Valutazione – OIV

PARERE DELL'OIV SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI UNIMORE PER IL 2019 (E REVISIONE 2018) **(03 maggio 2019)**

L'OIV dell'Università di Modena e Reggio Emilia, in data 17/04/2019, ha ricevuto copia del documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per il 2019 (e revisione 2018) ai fini dell'acquisizione del relativo parere di competenza, così come previsto dall'art.7, c.1, del D.Lgs 150/09.

Preso atto del documento trasmesso a seguito dell'approvazione del CdA del 12/04/2019, l'OIV ha proceduto all'analisi del nuovo Sistema, prendendo in considerazione i seguenti documenti:

- SMVP - Sistema di misurazione e valutazione della Performance 2018
- Piano integrato 2019-21, parte strategica approvato in data 12/04/2019
- Modello per la valutazione della performance individuale del Direttore Generale, approvato il 17/11/2017, successivamente modificato e allegato al SMVP 2018;
- Relazione sulla performance 2017, approvata il 28/09/2018
- Validazione della Relazione sulla performance 2017, datata 09/10/2018
- Relazione annuale del NdV anno 2018, parte sulla valutazione della performance, datata 15/07/2018

L'analisi del SMVP è avvenuta con riferimento ai seguenti aspetti:

- A. Modalità di misurazione e valutazione della performance
- B. Riscontro ai suggerimenti dell'OIV (relativi al SMVP 2018)

A. Modalità di misurazione e valutazione della performance

Il SMVP sviluppa in modo dettagliato i paragrafi dedicati, precisando i ruoli attribuiti nelle varie fasi.

I principali *punti di debolezza* che l'OIV ha rilevato sono i seguenti:

- 1) **tempi** non precisati in modo chiaro: mentre per la misurazione della performance organizzativa risulta un riferimento temporale specifico "**entro metà aprile**", per la valutazione il documento non riporta indicazioni sulla tempistica, se non quelle desumibili dalla *Figura 3* a pag. 32 del SMVP, che si riferisce genericamente al periodo "aprile-maggio" di ogni anno;
- 2) sempre in tema di tempistica, occorre coordinare la presentazione del **riesame** nelle singole aree strategiche (attualmente svolta nel corso dell'Audit annuale di Ateneo) con le altre fasi del processo di pianificazione;
- 3) in merito alla **performance organizzativa**, il SMVP contiene importanti modifiche rispetto al passato, scaturite in seguito alla contrattazione integrativa.
Riguardo alla procedura di misurazione e valutazione della **performance organizzativa di struttura** (Dipartimenti/Facoltà e Amministrazione Centrale) si osserva che:
 - a) non sono esplicitati nel documento gli indicatori individuati dalla specifica Commissione per l'attività caratterizzante di ciascuna struttura;
 - b) non viene precisato il responsabile della misurazione degli indicatori di cui al punto a) e le modalità previste per tale attività.
- 4) La valutazione della **performance organizzativa di Ateneo** non prevede differenziazioni per fasce di merito, come invece avviene per la valutazione delle altre performance (organizzativa di struttura e individuale).



Nucleo di Valutazione – OIV

B. Riconcontro ai suggerimenti dell'OIV contenuti nel parere sul SMVP 2018

Il parere dell'OIV sul SMVP di Unimore 2018 (prot. n. 97842 del 26/6/18) conteneva suggerimenti per migliorare i contenuti del documento in occasione dei futuri aggiornamenti.
Il nuovo SMVP 2019 non ha recepito tali indicazioni.

SUGGERIMENTI CONCLUSIVI DELL'OIV

Rispetto della tempistica

L'OIV sollecita al **rispetto della tempistica prevista dal Sistema** di valutazione della performance per rendere efficace l'intero processo.

Formazione diffusa

Come dagli esiti dell'indagine del 2017 sul Benessere Organizzativo di Ateneo, occorre procedere ad una **formazione a tutto il personale dell'Ateneo** per costruire un ciclo della performance idoneo e costruire un clima di condivisione.

Rimodulazione obiettivi in itinere

L'OIV rileva la necessità, già dal 2018, di definire chiaramente il processo di **rimodulazione degli obiettivi** e relativi indicatori e target rispetto a quelli programmati nel Piano Integrato di Ateneo.

PARERE FINALE DELL'OIV

l'OIV, sulla base della documentazione esaminata, anche in relazione alla struttura organizzativa dell'Ateneo, tenuto conto dei suggerimenti e delle raccomandazioni sopra espresse, ritiene di poter esprimere un **parere positivo** circa l'adozione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

Il Coordinatore del Nucleo di Valutazione – OIV
Prof. Paolo Silvestri
f.to Paolo Silvestri