



**UNIMORE**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

# SISTEMA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PER L'ANNO 2025

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

Parere positivo dell'OIV del 20/01/2025

Approvato dal Cda del 24/01/2025



## Sommario

Premessa .....	4
2. Il sistema di gestione della performance.....	7
2.1 Dalla performance istituzionale a quella individuale .....	8
2.2. Gli obiettivi di performance (organizzativa e individuale) .....	12
2.3. Monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi di performance (organizzativa e individuale) .....	14
2.4 I Soggetti del ciclo della performance .....	15
2.5. Misurare la performance.....	16
2.6. Valutare la performance.....	16
2.7. I risultati della valutazione e il sistema premiale .....	18
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	19
3.1 La performance organizzativa (strategica) di Ateneo.....	19
3.2 La performance organizzativa di struttura .....	20
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	23
4.1 La performance individuale del Direttore Generale.....	23
4.2 La performance individuale dei Dirigenti .....	25
4.3 La performance individuale del personale dell'area di Elevate Professionalità (EP) .....	29
4.4 La performance individuale del personale dell'area Operatore, Collaboratore e Funzionario .....	33
4.5 Le modalità di valutazione per gli incarichi di responsabilità al personale Funzionario .....	40
5. Le procedure di conciliazione .....	41
6. Modalità per garantire la trasparenza del SMVP .....	42
Comunicazione dei risultati della valutazione.....	42
Pubblicazione dei documenti sul ciclo della performance .....	42
7. Le fasi previste per il 2025.....	43
<b>ALLEGATI .....</b>	<b>44</b>
ALLEGATO 1: Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico.....	44

## Premessa

Il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* (da qui in poi *SMVP*) è il documento che descrive le metodologie, le responsabilità e gli strumenti adottati dall'Ateneo di Modena e Reggio per garantire la trasparenza sulle modalità con cui il ciclo di gestione della performance è programmato, gestito e valutato, in coerenza con gli indirizzi forniti dal Dipartimento della funzione pubblica e dall'ANVUR.

In una logica di miglioramento continuo, il SMVP è uno strumento dinamico che tiene conto delle considerazioni formulate dal Nucleo di Valutazione (di seguito NdV), espresse, in particolare, nel Parere sul SMVP anno 2024 del 22/01/2023 e nel "Documento di validazione della Relazione sulla Performance 2023" del 24/06/2024

Rispetto al documento del 2024, il SMVP 2025 recepisce i più recenti orientamenti normativi e contrattuali puntualizzando alcuni metodi e strumenti di valutazione, tenuto anche conto delle raccomandazioni e suggerimenti dell'OIV.

Inoltre, poiché l'attività di valutazione delle prestazioni individuali, da parte di molti, viene percepita come un obbligo discendente dalla normativa di legge e dal vigente CCNL, mentre nell'intenzione del legislatore c'è lo scopo pedagogico di coinvolgere il personale nelle strategie e nelle azioni dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno essi, la Direzione Risorse Umane ha deciso di attivare tutte le possibili azioni formative per sopperire alle carenze intrinseche del sistema con una capillare attività di informazione rivolta a tutte le categorie di personale interessato.

### **Applicabilità del SMVP al Lavoro Agile e al Telelavoro**

Il lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, introdotto inizialmente dall'art. 14 della legge n. 124 del 2015 e successivamente regolamentato dall'art. 18 della legge n. 81 del 2017, ha reso necessaria l'adozione di strumenti di valutazione delle performance adeguati a modalità lavorative diverse da quelle tradizionalmente in presenza.

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è strutturato per garantire la valutazione uniforme delle prestazioni di tutto il personale, indipendentemente dal fatto che svolga la propria attività lavorativa in presenza, da remoto o in modalità mista. Anche i lavoratori in modalità agile e da remoto, infatti, contribuiscono al conseguimento degli obiettivi organizzativi della loro struttura di appartenenza.

Nel caso in cui il ruolo o le mansioni non consentano l'assegnazione di obiettivi organizzativi di struttura, il sistema prevede la possibilità di definire obiettivi individuali specifici rendendo il SMVP flessibile e adattabile alle diverse modalità di lavoro. Questo garantisce, al tempo stesso, l'uniformità dei criteri, degli strumenti, delle tempistiche e delle modalità di valutazione, promuovendo equità e coerenza nell'intero processo valutativo.

Di seguito si riassumono le principali novità.

<b>Livello di performance</b>	<b>Novità rispetto al SMVP 2024</b>
<i>Performance individuale</i>	Introduzione della valutazione di tutti gli incarichi di responsabilità del personale Funzionario, a prescindere dalla fascia (ai sensi del CCNL, art.87)

## 1. Assetto organizzativo di Unimore

Con oltre 26.000 studenti e 1.700 dipendenti (docenti e tecnico-amministrativi), l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia è tra gli atenei di grandi dimensioni<sup>1</sup>. Peculiarità è l'articolazione "a rete di sedi universitarie": Modena e Reggio Emilia, a cui dal 2018 si è aggiunta la sede decentrata di Mantova (e una sede didattica anche a Carpi, in provincia di Modena, a partire dall'a.a. 2023/24).

L'Ateneo è articolato in [Dipartimenti](#), [Scuole](#)<sup>2</sup>, [Centri di ricerca](#), [Centri di servizio](#) e [Amministrazione centrale](#). I Direttori dei Dipartimenti e i Presidenti delle Scuole/Facoltà appartengono al personale docente, i responsabili dell'Amministrazione centrale sono dirigenti e personale tecnico-amministrativo mentre i Direttori dei Centri di Servizio possono essere individuati sia tra il personale docente sia tra quello tecnico-amministrativo.

Gli organigrammi pubblicati in [Amministrazione Trasparente](#) illustrano l'articolazione dell'Ateneo.

In particolare, l'Amministrazione centrale è strutturata in otto Direzioni, cui si aggiungono cinque Uffici in staff (Fig.1).

### Strutture amministrative

Il nuovo modello organizzativo trova nell'integrazione e nella trasversalità i principi cardine per migliorare la capacità di creazione di valore pubblico dell'Ateneo. Esso risponde all'obiettivo di integrare il mondo accademico con la componente tecnico-amministrativa e di renderli funzionali attraverso processi trasversali.

In materia di misurazione e valutazione della performance la responsabilità è assegnata al responsabile di struttura, così come indicato nella Tabella 1. Si riporta di seguito l'organigramma UniMoRe, in vigore da ottobre 2024.

Struttura	Responsabile
Dipartimenti	▪ Direttore di Dipartimento
Facoltà di Medicina e Chirurgia	▪ Presidente della Facoltà di Medicina e Chirurgia
Scuola di Ingegneria (*)	▪ Presidente della Scuola di Ingegneria
Centri di ricerca	▪ Direttore di Centro di ricerca
Centri di servizio	▪ Direttore di Centro di servizio / Dirigente
Direzione Generale	▪ Direttore Generale
Direzioni dell'Amministrazione Centrale	▪ Dirigente
Uffici in staff alla Direzione Generale	▪ Dirigente / Personale dell'area delle elevate professionalità e funzionari con incarico di responsabile dell'Unità organizzativa

(\*) attualmente alla struttura non è assegnata alcuna unità di personale tecnico-amministrativo

Tabella 1. Strutture e responsabili dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

<sup>1</sup> Classifica CENSIS delle Università Italiane, edizione 2017/18

<sup>2</sup> Facoltà di Medicina e Chirurgia e Scuola di Ingegneria

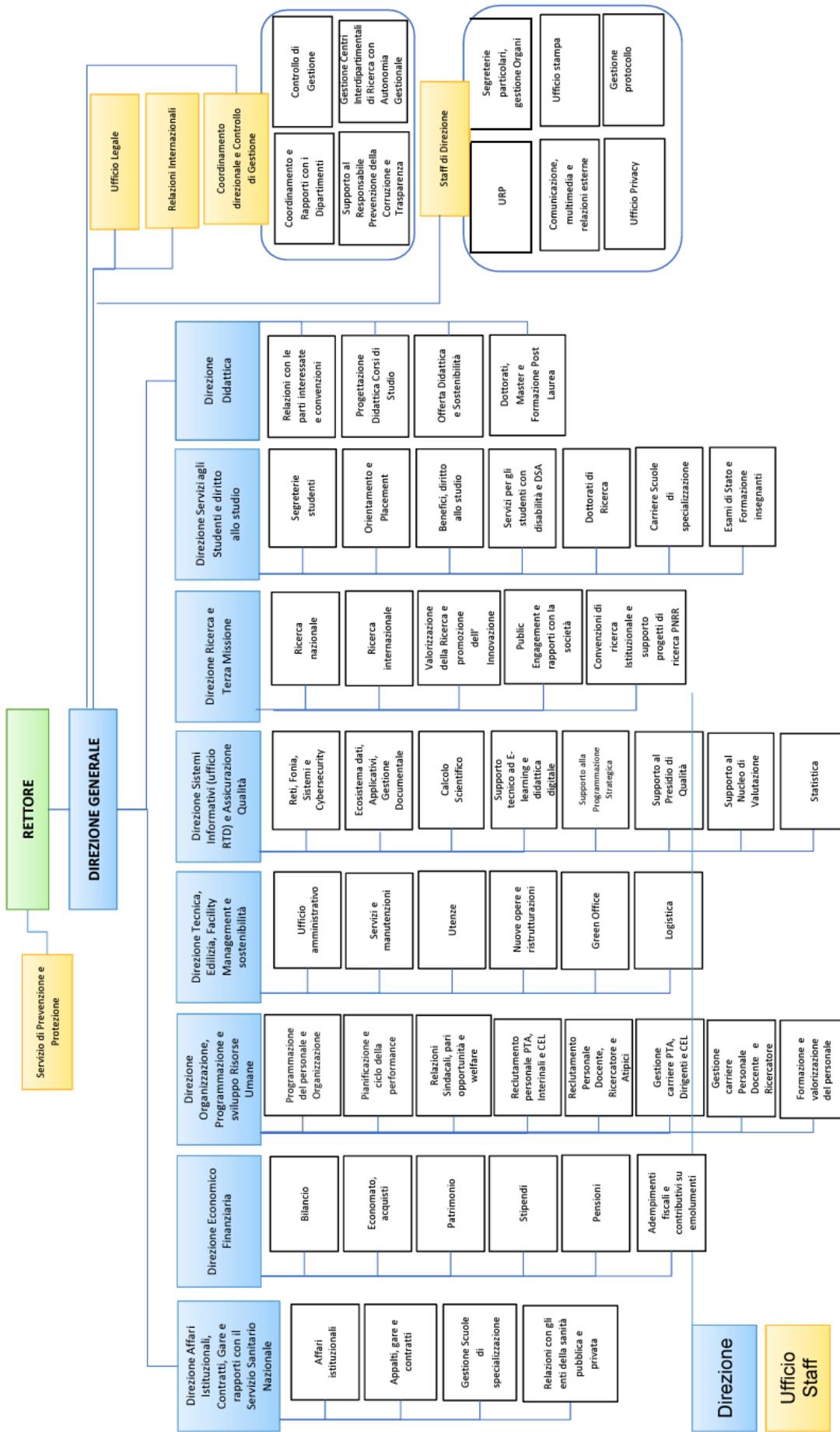


Figura 1. Organigramma dell'Ateneo (ottobre 2024)

## 2. Il sistema di gestione della performance

Il **SMVP** è il **documento alla base delle fasi del ciclo della performance**.

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).

Il “ciclo della performance”, l’insieme delle fasi e delle attività che dalla programmazione arrivano alla rendicontazione della performance e di nuovo alla programmazione, si sviluppa attraverso diverse fasi ricorsive, illustrate in Figura 2.

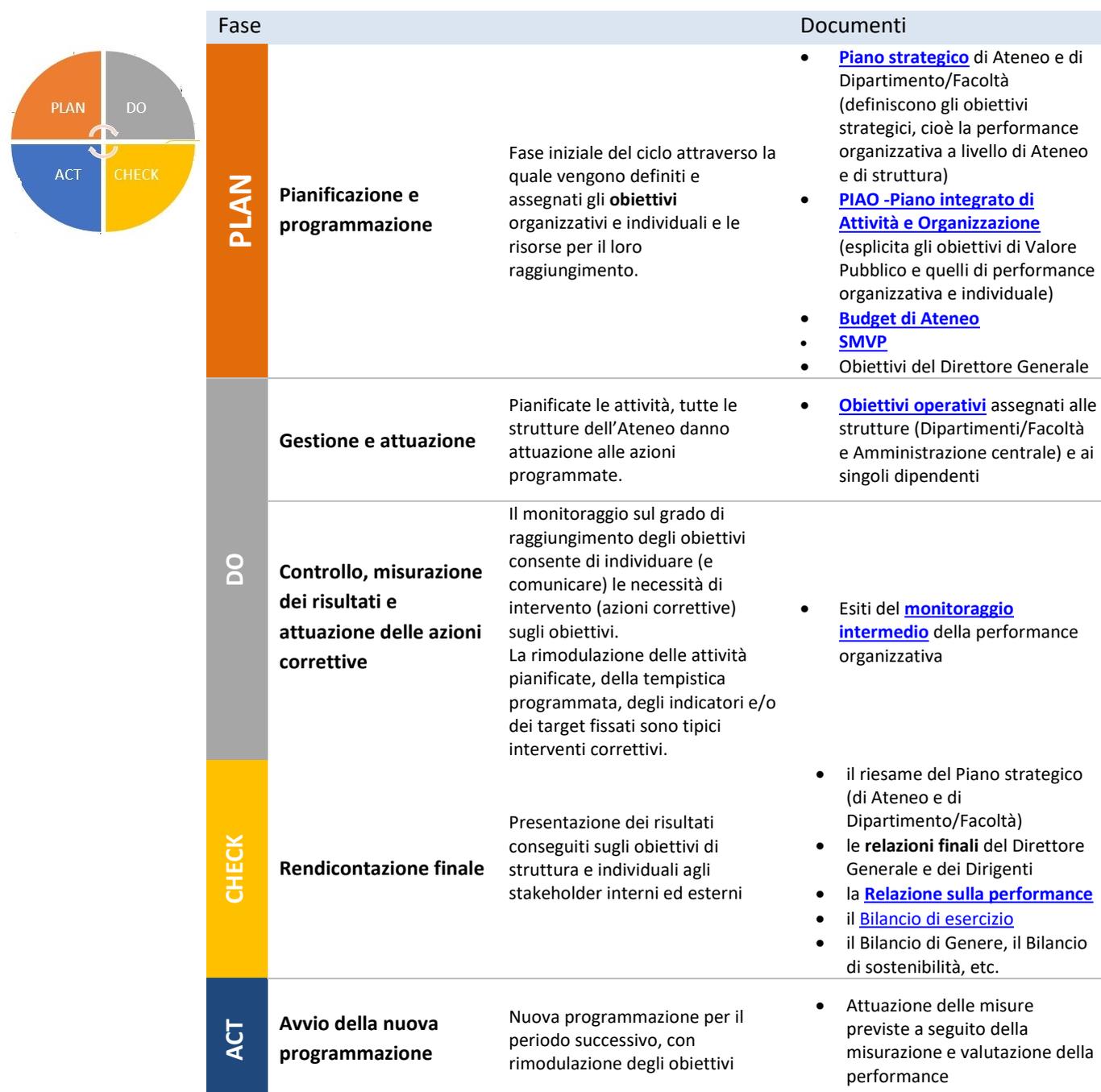


Figura 2. Il ciclo PLAN-DO-CHECK-ACT in Unimore

## 2.1 Dalla performance istituzionale a quella individuale

La performance individuale consiste nel “contributo fornito dalla singola persona al raggiungimento degli obiettivi dell’amministrazione, in termini di risultati ottenuti e di comportamenti manifestati”. È improntata alla valorizzazione del personale. Questo legame evidenzia una forte connessione tra la performance individuale e quella organizzativa. Inoltre, la performance individuale è strettamente legata alla posizione organizzativa ricoperta.

La base normativa della performance individuale è delineata nell’articolo 3, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009, che stabilisce: “Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai **singoli dipendenti**”.

La definizione degli obiettivi che l’Ateneo intende raggiungere nel breve e medio periodo ha lo scopo di orientare il contributo delle persone e delle strutture nella creazione di **Valore Pubblico**<sup>3</sup> come definito nei documenti di pianificazione strategica dell’Ateneo.

In tale senso l’Ateneo adotta un modello di pianificazione di tipo **top-down**.

Dalla definizione degli **obiettivi di Valore Pubblico** e dall’individuazione delle strategie e degli **obiettivi strategici** di Ateneo prende avvio la pianificazione strategica dei Dipartimenti e Facoltà (con obiettivi collegati a quelli strategici di Ateneo e integrati anche da specifiche vocazioni e missioni).

La pianificazione strategica fornisce l’impulso alle attività di pianificazione gestionale (che garantiscono il supporto tecnico-amministrativo necessario alla realizzazione di parte degli obiettivi strategici).

Gli **obiettivi organizzativi (operativi) di struttura** sono quindi definiti per sostenere la realizzazione di obiettivi strategici di Ateneo (e dunque per la creazione di Valore Pubblico) e/o di Dipartimento e/o per garantire il “buon funzionamento gestionale” della struttura, attraverso cui gli uffici contribuiscono al conseguimento degli obiettivi direzionali.

Dagli obiettivi organizzativi scaturiscono, infine, gli **obiettivi individuali**, condivisi e assegnati a tutto il personale (Direttore Generale, dirigenti, personale tecnico amministrativo).

Una caratteristica degli obiettivi individuali del personale dirigente e del personale dell’area delle elevate professionalità responsabile di Unità in Staff alla Direzione è la coincidenza di questi con quelli assegnati alla struttura che dirigono, al netto di eventuali ulteriori obiettivi individuali specifici.

---

<sup>3</sup> Per **Valore Pubblico** si intende il livello di benessere economico, sociale, ambientale e sanitario della cittadinanza di riferimento, creato da un’amministrazione pubblica.

La sequenza temporale delle fasi della pianificazione e programmazione degli obiettivi di performance è rappresentata nella Figura 3.

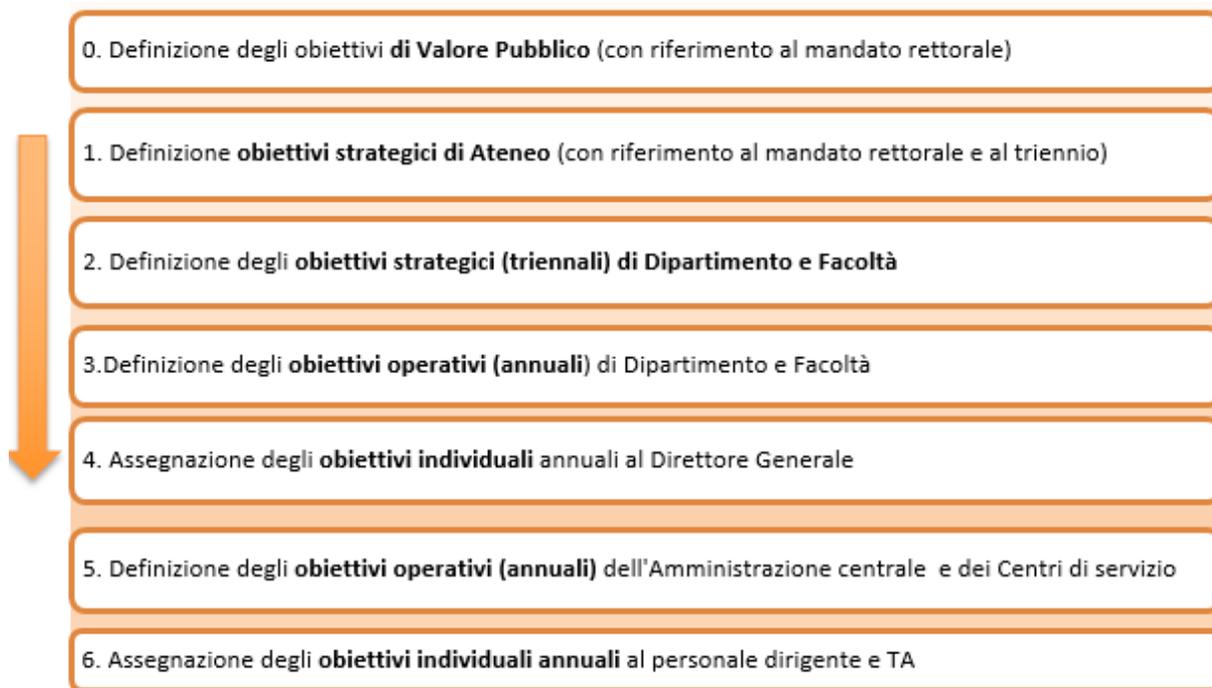


Figura 3. Le fasi della pianificazione degli obiettivi in Unimore

Il collegamento tra gli obiettivi in alto e quelli in basso, cioè tra gli obiettivi di Valore Pubblico e quelli individuali del personale, è ben precisato nel modello della “Piramide del Valore Pubblico” del *Centro di Ricerca sul VALore Pubblico (CERVAP)*<sup>1</sup>.

Nel modello CERVAP la performance (e il suo miglioramento) rappresenta la **leva per la creazione del Valore Pubblico**.



*“Per creare benessere, occorre finalizzare verso il Valore Pubblico le proprie performance e contenere i rischi che potrebbero comprometterlo o ridurlo, a partire dalla cura della salute (economico-finanziaria, organizzativa, professionale, di genere, infrastrutturale, digitale, informativa, ecc.) delle risorse dell’ente” (CERVAP, [sezione del sito dedicata al Valore Pubblico](#)).*

La performance in Ateneo viene pianificata, misurata e valutata con riferimento a **tre diverse dimensioni**:

- performance organizzativa (strategica) di Ateneo
- performance organizzativa di struttura
- performance individuale.

La Tabella 2 illustra i principali contenuti e documenti collegati.

Performance	Livello	Modalità di pianificazione	Documenti utili
<b>Performance organizzativa (strategica)</b>	Ateneo	Descritta nel <a href="#">Piano strategico di Ateneo</a> , è declinata in aree strategiche, finalità prioritarie e <b>obiettivi strategici di Ateneo</b>	<a href="#">Piano strategico di Ateneo</a> (sessennale e triennale)  La selezione degli obiettivi strategici che contribuiscono alla realizzazione degli obiettivi di Valore Pubblico di Ateneo è contenuta nel <a href="#">PIAO</a>

Performance	Livello	Modalità di pianificazione	Documenti utili
<b>Performance organizzativa di struttura</b>	Dipartimenti e Facoltà	1) Descritta nel Piano strategico di Dipartimento e di Facoltà, è declinata in <b>obiettivi strategici di Dipartimento / Facoltà</b> (coerenti con quelli di Ateneo e inoltre obiettivi specifici della struttura).  2) Descritta nel Piano operativo di Dipartimento e di Facoltà, declinata in <b>obiettivi operativi annuali di Dipartimento / Facoltà</b> (coerenti con gli obiettivi strategici di Dipartimento / Facoltà, oltre che con le specifiche esigenze della struttura) Esplicitano il contributo del personale tecnico-amministrativo al raggiungimento degli obiettivi strategici del Dipartimento	Piani strategici pubblicati sui siti dei Dipartimenti e della Facoltà  Tutti gli obiettivi operativi di Dipartimento/Facoltà sono pubblicati in <a href="#">Amministrazione Trasparente, Performance</a>
	Amministrazione Centrale e Centri di servizio	Descritta negli <b>obiettivi operativi annuali</b> delle Direzioni, Uffici in Staff all'Amministrazione Centrale e dei Centri di servizio (coerenti con gli obiettivi strategici di Ateneo)	La selezione degli obiettivi operativi delle Direzioni, Uffici in staff e Centri di servizio che concorrono alla creazione del Valore Pubblico è contenuta nel <a href="#">PIAO</a>  Tutti gli obiettivi operativi delle Direzioni, Uffici in staff e Centri di servizio sono pubblicati in <a href="#">Amministrazione Trasparente, Performance</a>

Performance	Livello	Modalità di pianificazione	Documenti utili
<b>Performance individuale</b>	Obiettivi individuali di Direttore Generale, Dirigenti, personale tecnico-amministrativo	Gli <b>obiettivi individuali</b> del <u>Direttore Generale</u> , derivano dagli obiettivi di Valore Pubblico, dal Piano strategico di Ateneo e dalle esigenze gestionali dell'Ateneo  Gli obiettivi individuali del <u>personale dirigente e tecnico-amministrativo</u> sono assegnati alle singole unità del personale tecnico-amministrativo nel rispetto della logica del cascading. Essi contribuiscono direttamente al raggiungimento degli obiettivi di struttura e, indirettamente, al raggiungimento degli obiettivi strategici. Tali obiettivi sono correlati alla posizione organizzativa occupata dal soggetto	Obiettivi individuali del Direttore Generale contenuti nel <a href="#">PIAO</a>  La selezione degli obiettivi individuali dei Dirigenti che concorrono alla creazione di Valore Pubblico è contenuta nel <a href="#">PIAO</a>  Gli Obiettivi individuali dei Dirigenti/Responsabili di Unità in Staff/Centri di Servizio sono pubblicati in <a href="#">Amministrazione Trasparente, Performance</a>
	Comportamenti organizzativi individuali	Previsti per tutto il personale (incluso il Direttore Generale), sono descritti con declaratorie differenti a seconda dell'area contrattuale	<a href="#">SMVP</a> di Unimore

Tabella 2. Le dimensioni della performance in Unimore



Il [PIAO - Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione](#) è il documento programmatico che, dal 2022, mette a sistema molti documenti di pianificazione che le PA predisponavano separatamente.

Nel PIAO, in una logica a cascata, sono chiarite le strategie collegate alla creazione di Valore Pubblico dell'Ateneo e sono individuati gli obiettivi operativi di struttura e quelli individuali (a livello dirigenziale) connessi alla realizzazione degli obiettivi di Valore Pubblico.

L'integrazione coinvolge tutti gli strumenti indispensabili per la creazione di Valore Pubblico: la realizzazione delle strategie, il miglioramento della performance, la protezione dal rischio di corruzione, la cura della salute delle risorse umane (tramite un'adeguata programmazione e formazione), di quelle economiche (tramite la costante integrazione con il bilancio), di quelle tecnologiche e infrastrutturali (tramite il piano di transizione digitale).

**Il PIAO, quindi, dichiara il raccordo tra la pianificazione di Valore Pubblico, pianificazione strategica e la pianificazione organizzativa-gestionale.**

Il processo a cascata coinvolge tutte le strutture dell'Ateneo, dai Dipartimenti/Facoltà, all'Amministrazione centrale e i Centri di servizio.

## 2.2. Gli obiettivi di performance (organizzativa e individuale)

La normativa prevede precise caratteristiche che le PA devono rispettare nella fase di pianificazione degli obiettivi.

<p><b>Per essere definiti tali occorre che siano riconosciuti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ innovativi e/o</li> <li>▪ capaci di apportare un significativo miglioramento e/o</li> <li>▪ capaci di mantenere il funzionamento anche a fronte di riduzione di risorse a disposizione.</li> </ul>	<p>Nella pianificazione, inoltre, occorre assicurarsi che <b>risultino</b>, oltre che correlati all'ampiezza dei poteri e delle responsabilità di ciascun attore:</p> <p><i>a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;</i></p> <p><i>b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;</i></p> <p><i>c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;</i></p> <p><i>d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;</i></p> <p><i>e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;</i></p> <p><i>f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;</i></p> <p><i>g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili</i></p> <p>(requisiti definiti dal comma 2, art.5, D. Lgs 150/09)  <i>Gli obiettivi, anche nell'ottica di una corretta allocazione delle risorse, assicurano l'effettiva inclusione sociale e le possibilità di accesso delle persone con disabilità</i>          (comma 2-bis, art.5, D. Lgs 150/09)</p>
--	--

Ad ogni obiettivo è associato uno o più **indicatori**, ciascuno associato a un preciso **target (risultato atteso)**.

### Indicatore

*"Dispositivo, strumento che indica o misura il valore di qualcosa."* Nell'ambito della performance delle PA, gli indicatori devono misurare e rappresentare gli obiettivi dell'amministrazione e dell'individuo.

Ogni indicatore è caratterizzato da una precisa **formula** e **unità di misura**: numero espresso in valore assoluto; numero espresso in percentuale o in proporzione; valore binario (SI/NO)

### Requisiti degli indicatori (D.lgs 150/09):

**precisione**: capacità di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo

**completezza**: capacità di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati

**tempestività**: capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori

**misurabilità**: capacità di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili

### Tipologie di indicatori di performance (fonte: CERVAP)

Tipologia di indicatori		Esempi
Indicatori di Efficacia	Quantità erogata	n. servizi o n. prodotti
	Quantità fruita	n. fruitori
	Qualità erogata	rispetto standard qualitativi
	Qualità percepita	soddisfazione
Indicatori di Efficienza	Economico-finanziaria	avanzamento della spesa effettiva rispetto alla prevista
	Gestionale	costo o spesa di gestione di una attività e/o di erogazione di un servizio

Tipologia di indicatori	Esempi
<b>Produttivo/erogativa</b> <b>Temporale</b>	FTE impiegati per erogare dei servizi n. giorni risparmiati a seguito di semplificazione del processo

### Target dell'indicatore

Il target è il valore desiderato dell'indicatore. È riferito a un momento preciso e deve essere espresso nella stessa unità di misura dell'indicatore. Nell'ambito della performance, è il **valore atteso per l'indicatore analizzato**, in base al quale si ritiene realizzato l'obiettivo pianificato. Lo **scostamento**, calcolato come *valore target – valore ottenuto*, permette di attivare eventuali correzioni alle azioni da mettere in campo per garantire il raggiungimento dell'obiettivo

Gli obiettivi pianificati sono assegnati su appositi moduli (schede), utilizzate anche in fase di valutazione della performance.

Le schede, per ogni obiettivo pianificato, riportano:

- ✓ TITOLO dell'OBIETTIVO
- ✓ DESCRIZIONE DELLE PRINCIPALI FASI/ATTIVITA' NECESSARIE PER LA REALIZZAZIONE
- ✓ TEMPISTICA (annuale o pluriennale)
- ✓ COLLEGAMENTO (eventuale) A OBIETTIVI DEL PIANO TRIENNALE DI ATENEO O DI STRUTTURA
- ✓ INDICATORE (con relativa metrica)
- ✓ VALORE DI PARTENZA DELL'INDICATORE
- ✓ TARGET FISSATO (VALORE FINALE DELL'INDICATORE)
- ✓ PESO % SUGLI ALTRI OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIPENDENTE/STRUTTURA
- ✓ ALTRE STRUTTURE CHE PARTECIPANO ALL'OBIETTIVO
- ✓ CONTRIBUTO ATTESO DALLE STRUTTURE PARTECIPANTI

## 2.3. Monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi di performance (organizzativa e individuale)

### MONITORAGGIO INTERMEDIO

Durante l'anno è previsto un controllo (detto "intermedio") sul grado di realizzazione degli obiettivi. Questo monitoraggio, oltre a mettere a disposizione importanti informazioni sullo stato di realizzazione di quanto programmato, rileva le necessità di variazioni degli obiettivi assegnati (rimodulazione delle attività pianificate, modifica della tempistica programmata, modifiche agli indicatori oppure ai target fissati).

In particolare, per le strutture dell'Ateneo (Dipartimenti, Facoltà, Centri e Amministrazione centrale), il [monitoraggio intermedio](#) è fissato entro il **31 luglio di ogni anno**. Gli esiti indicano il grado di avvicinamento tra quanto programmato (in sede di *PIAO – Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione*) e il risultato (parziale) ottenuto, dando spazio a una possibile rimodulazione degli obiettivi. In tale sede (ai Direttori, Presidente di Facoltà, Dirigenti e responsabili di Uffici in staff) è chiesta la misurazione del risultato raggiunto per ciascun obiettivo assegnato, l'indicazione delle evidenze documentali e il riferimento a dati oggettivi, oltre a una breve nota di dettaglio qualora emergano discrepanze tali da suggerire modifiche all'obiettivo. In caso di modifiche, le variazioni all'indicatore scelto e/o al target prefissato determinate da criticità intervenute in corso d'anno dovranno trovare opportuno risalto anche nelle *Relazioni annuali* dei Dirigenti/Responsabili di Unità in staff e Direttori di Centri di servizio. Tutta la fase del monitoraggio intermedio è coordinata dal **Direttore Generale e condivisa con il Nucleo di Valutazione**, nel rispetto di quanto disposto dalla normativa (art. 6 del D.lgs 150/2009) e termina con la pubblicazione di una breve [Relazione di monitoraggio intermedio](#).

### MONITORAGGIO FINALE

Il resoconto di quanto raggiunto a fine anno ha fonti differenti a seconda della dimensione di performance.

A **livello di Ateneo** (e dunque di performance organizzativa di Ateneo) il [Riesame di Ateneo](#) è il documento in cui è formalizzato lo stato di raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico e i relativi obiettivi strategici. È di competenza dei Delegati del Rettore, a partire dagli obiettivi strategici del Piano di Ateneo.

A **livello di Dipartimento e Facoltà** (di performance organizzativa strategica di struttura), il *Monitoraggio e Riesame del Piano di Dipartimento* rappresentano i documenti di analisi sul raggiungimento degli obiettivi strategici di struttura. Le attività sono coordinate dal Presidio di Qualità di Ateneo<sup>4</sup> e la competenza è del Direttore di Dipartimento e Presidente di Facoltà.

A livello di **Amministrazione centrale e Centri di Servizio**, le *Relazioni annuali* del Direttore Generale e dei Dirigenti rappresentano la base informativa su cui è definito lo stato di raggiungimento degli obiettivi delle strutture.

La [Relazione sulla performance](#) di Ateneo è il documento finale che evidenzia tutti i risultati raggiunti (a livello di Ateneo, di struttura e individuali), oltre alle (eventuali) variazioni sugli obiettivi emerse in corso d'anno, come previsto dalla normativa (art.6, D.Lgs 150/09).

La redazione del documento prevede l'integrazione dei contenuti dei diversi documenti: il *Riesame di Ateneo*, i *Riesami di Dipartimento*, il *Bilancio consuntivo*, il *Bilancio di genere*, la *Relazione annuale del Direttore Generale* e le *Relazioni annuali dei Dirigenti e dei Responsabili*.

<sup>4</sup> <http://www.presidioqualita.unimore.it/site/home.html>

## 2.4 I Soggetti del ciclo della performance

La Tabella 3 illustra i soggetti e le funzioni previste nel ciclo della performance.

Soggetto	Funzione principale nel ciclo della performance
<b>Rettore</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individua e propone obiettivi di Valore Pubblico e gli obiettivi strategici</li> <li>▪ Propone al CdA gli obiettivi del Direttore Generale</li> </ul>
<b>Consiglio di Amministrazione (CdA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adotta il <i>Sistema di misurazione e valutazione della performance</i></li> <li>▪ Approva il PIAO</li> <li>▪ Assegna, su proposta del Rettore, gli obiettivi al DG</li> <li>▪ Valuta annualmente il DG (su proposta dell'OIV)</li> <li>▪ Verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici del personale dirigenziale e del personale dell'area di elevate professionalità</li> <li>▪ Adotta la <i>Relazione sulla Performance dell'Ateneo</i></li> </ul>
<b>Nucleo di Valutazione /Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitora il funzionamento complessivo del <i>Sistema</i> di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni;</li> <li>▪ Elabora annualmente una <i>relazione sullo stato del Sistema</i><sup>5</sup></li> <li>▪ Propone la valutazione annuale dei dirigenti di vertice all'organo di indirizzo politico-amministrativo (secondo il modello di cui all'<b>ALLEGATO 1</b>)</li> <li>▪ Esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del <i>Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance</i></li> <li>▪ Valida la <i>Relazione sulla performance dell'Ateneo</i></li> <li>▪ Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.</li> </ul>
<b>Direttore Generale (DG)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assegna gli obiettivi dirigenziali e dei responsabili delle Unità in Staff</li> <li>▪ Valuta la performance individuale dei dirigenti e dei responsabili delle Unità in staff</li> </ul>
<b>Direttori di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttori di Centri di servizio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assegnano gli obiettivi individuali del personale tecnico amministrativo assegnato</li> <li>▪ Valutano la performance individuale del personale tecnico amministrativo assegnato</li> </ul>
<b>Dirigenti, responsabili di Unità in Staff</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assegnano gli obiettivi individuali del personale tecnico amministrativo assegnato</li> <li>▪ Valutano la performance individuale del personale tecnico amministrativo assegnato</li> </ul>
<b>Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizza gli obiettivi assegnati, adottando comportamenti organizzativi delineati per ciascuna area</li> <li>▪ Esprime il proprio livello di benessere organizzativo (rispondendo al questionario specifico)</li> </ul>
<b>Stakeholders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esprimono il proprio livello di soddisfazione (rispondendo ai questionari specifici)</li> </ul>

Tabella 3. I soggetti del ciclo della performance in Unimore

<sup>5</sup> Relazione che i Nuclei/OIV dal 2015 integrano nella propria Relazione annuale (sezione II Performance)

## 2.5. Misurare la performance

La **misurazione della performance** consiste nella rilevazione di una **misura** oppure di un valore che mostri il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo assegnato in fase di pianificazione.

L'oggetto della misurazione è dunque il singolo obiettivo e, in particolare, l'indicatore (o gli indicatori) associato. Di questo viene rilevato il valore riferito ad un particolare momento (tipicamente a fine anno).

La misurazione, di competenza dell'assegnatario dell'obiettivo, avviene a consuntivo attraverso la raccolta dei dati da fonti interne ed esterne.

Il grado di raggiungimento del target è un valore compreso tra 0% e 100% ed è calcolato secondo questi criteri:

In caso di indicatori quantitativi

Risultato  $\geq$  target  $\rightarrow$  raggiungimento completo (100%)

Risultato  $<$  target ma  $>$  base di partenza  $\rightarrow$  raggiungimento parziale (maggiore di 0% e minore di 100%)

Risultato  $<$  target e  $<$  base di partenza  $\rightarrow$  raggiungimento non compiuto (0%)

In caso di indicatori qualitativi

La percentuale di raggiungimento si riferisce allo stato di avanzamento del cronoprogramma.

## 2.6. Valutare la performance

La **valutazione della performance** consiste nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati. Viene espressa da un **giudizio (punteggio)**. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è poi necessariamente collegato al sistema di incentivazione economica del personale sulla base di quanto stabilito dalla normativa vigente (D.Lgs. n. 150/2009), dal CCNL vigente e dagli Accordi di contrattazione decentrata.

La valutazione della **performance organizzativa** consiste in un giudizio sul raggiungimento degli obiettivi (di Ateneo, di Dipartimento/Facoltà o delle strutture dell'Amministrazione centrale), formulato sia in base ai risultati della misurazione, sia alla luce dei fattori che hanno causato l'eventuale scostamento tra obiettivo programmato e risultato effettivamente raggiunto, sia in considerazione delle risorse di personale disponibili.

La **valutazione della performance individuale** prevede, oltre alle evidenze in merito ai **risultati** raggiunti sugli obiettivi individuali e all'analisi dei fattori di eventuali scostamenti, un giudizio sui **comportamenti organizzativi** (definiti ex ante e differenti per ciascuna categoria di personale) e, per alcuni ruoli organizzativi, anche la considerazione sulla **particolare rilevanza di uno o più obiettivi**.

La valutazione della performance individuale delle prestazioni e dei risultati risponde anche alle specifiche prescrizioni contenute nel CCNL di comparto vigente del personale dirigenziale e non dirigenziale ed è poi necessariamente collegato al sistema di incentivazione economica del personale sulla base di quanto stabilito dalla normativa vigente e dagli Accordi di contrattazione decentrata.

Il complesso degli elementi di valutazione della performance individuale e il relativo peso percentuale varia in relazione al ruolo del valutato (Tabella 4).

Peso percentuale degli elementi di valutazione della performance individuale, anno 2025					
	Direttore Generale	Dirigente	Elevate Professionalità	Area del PTA	
				Operatore, Collaboratore e Funzionario con incarichi di responsabilità	senza incarichi di responsabilità
Risultati raggiunti sugli obiettivi individuali <sup>6</sup>	75%	70%	70%	80%	30%
Comportamento organizzativo	25%	20%	20%	20%	70%
Requisito di particolare rilevanza	/	10%	10%	/	/
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabella 4. Pesì % degli elementi di valutazione della performance individuale, anno 2025, UNIMORE

La valutazione della performance individuale del personale coinvolge i responsabili (Tabella 5).

Soggetto valutato	Soggetto valutatore
Direttore Generale	<b>CdA</b> , su proposta dell'OIV/NdV (art. 14, comma 4-e, D.Lgs 150/09)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirigenti</li> <li>▪ Personale dell'area di elevate professionalità e funzionari responsabili di Unità in Staff</li> </ul>	<p><b>Direttore Generale</b></p> <p>Il <b>CdA</b> verifica il conseguimento degli <b>obiettivi di elevata rilevanza</b> e viene informato in merito agli esiti della valutazione. La validazione della <i>Relazione sulla performance</i> da parte dell'<b>OIV</b> è condizione necessaria per la liquidazione del risultato dei dirigenti.</p>
<p>Personale dell'area di elevate professionalità (ad eccezione di quelli responsabili di Unità in Staff)</p>	<p><b>Dirigente / Direttore di Dipartimento / Direttore di Centro / Presidente di Facoltà</b> (eventualmente sentiti i responsabili amministrativi/tecnici per il personale amministrativo/tecnico da essi coordinato)</p> <p>Il <b>CdA</b> effettua la valutazione complessiva del personale di categoria EP su proposta del Direttore Generale, sentiti i Direttori, i Presidenti e i Dirigenti.</p>
<p>Operatori, collaboratori e funzionari (ad eccezione di quelli responsabili di Unità in Staff)</p>	<p><b>Dirigente / Direttore di Dipartimento / Direttore di Centro / Presidente di Facoltà</b> (eventualmente sentiti i responsabili amministrativi/tecnici per il personale amministrativo/tecnico da essi coordinato)</p>

Tabella 5. Responsabilità del processo di valutazione della performance individuale in Unimore

<sup>6</sup> Nel caso dei Dirigenti, del personale dell'area di elevate professionalità e dei funzionari responsabili di Unità in Staff gli **obiettivi individuali coincidono con quelli di struttura**, oltre ad eventuali ulteriori specifici obiettivi individuali.

## 2.7. I risultati della valutazione e il sistema premiale

La valutazione ha diverse finalità, tra cui:

- la pianificazione di un miglioramento organizzativo;
- la 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 vigente.

In merito alla valorizzazione delle risorse umane, la normativa prevede *che le pubbliche amministrazioni promuovano il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi e valorizzino i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera*<sup>7</sup>.

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, attraverso il contratto integrativo sulla ripartizione al PTA delle risorse del Fondo Comune di Ateneo disciplina annualmente il sistema premiale collegato ai risultati della performance.

Il contratto attualmente in vigore (riferito all'anno 2024), prevede la destinazione delle seguenti quote di risorse del Fondo Comune per i premi collegati alla performance:

- **10%** del Fondo Comune di Ateneo per i premi derivanti dai risultati della **performance organizzativa di Ateneo** (solo per PTA)
- **20%** del Fondo Comune di Ateneo per i premi derivanti dai risultati della **performance organizzativa di struttura** (solo per PTA)
- **70%** del Fondo comune di Ateneo per i premi derivanti dai risultati della **performance individuale** (per tutti, compreso DG)

### Utilizzo della valutazione della performance ai fini delle progressioni interne all'area

Tra i criteri considerati per definire la graduatoria ai fini delle progressioni interne all'area è inclusa la media delle valutazioni della performance individuale negli ultimi tre anni<sup>8</sup>.

### Utilizzo della valutazione della performance ai fini della indennità di responsabilità

La valutazione negativa della performance individuale determina la revoca degli incarichi di natura organizzativo-gestionale, specialistica o professionale al personale dell'area dei Funzionari (art. 87 del CCNL 2019-21).

### Utilizzo della valutazione della performance ai fini della retribuzione di posizione o di risultato (Dirigenti e personale dell'area di elevate professionalità)

Nel caso dei dirigenti, una valutazione non positiva dei risultati comporta le disposizioni dell'art.21 del D.Lgs 165/2001.

Per il personale dell'area delle elevate professionalità, una valutazione non positiva dei risultati può comportare la revoca dell'incarico (art. 87 del CCNL 2019-21).

---

<sup>7</sup> D.Lgs 150/2009, art. 18, c.1 2

<sup>8</sup> Contratto integrativo riguardante l'integrazione e la ponderazione dei criteri per l'attribuzione delle progressioni interne all'area, ex art 86 del CCNL 18.1.2024, sottoscritto in 14.11.2024

### 3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

#### 3.1 La performance organizzativa (strategica) di Ateneo

La performance organizzativa (strategica) di Ateneo è il contributo che l'Ateneo nel suo complesso è in grado di apportare al raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico (quindi alla creazione di benessere per la collettività) e degli obiettivi strategici.

Viene misurata e valutata tramite l'analisi del livello di raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico e degli obiettivi strategici.

Gli obiettivi di Ateneo sono descritti nei [documenti di programmazione strategica di Ateneo](#):

- il Piano strategico sessennale (visione complessiva dell'Ateneo, linee strategiche e obiettivi a lungo termine)
- il PIAO (Obiettivi di Valore Pubblico sul triennio)
- il Piano strategico triennale (obiettivi a medio termine, azioni, indicatori e target)
- il programma di Ateneo nell'ambito della programmazione triennale MUR (obiettivi a medio termine connessi con le linee di indirizzo del Sistema Universitario, azioni, indicatori e target).

#### Utilizzo della valutazione della performance di Ateneo ai fini della premialità

Le risorse del Fondo Comune di Ateneo collegate alla performance organizzativa (strategica) di Ateneo sono vincolate alla **validazione della Relazione sulla Performance da parte dell'OIV**.

Solo a questa condizione, infatti, il Consiglio di Amministrazione può deliberare sull'erogazione dei premi collegati. In questo caso le risorse saranno distribuite al personale tecnico-amministrativo (Operatori, Collaboratori e Funzionari) che ha ottenuto una valutazione positiva di performance individuale nell'anno di riferimento.

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti	Tempi
<b>Pianificazione strategica di Ateneo</b>	Definizione degli obiettivi di Valore Pubblico  Definizione e/o revisione degli obiettivi strategici dell'Ateneo (triennali)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rettore</li> <li>▪ Prorettori, Delegati del Rettore</li> <li>▪ Consiglio di Amministrazione</li> <li>▪ Senato Accademico</li> <li>▪ Direttore Generale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PIAO (sezione Valore Pubblico)</li> <li>▪ Piano strategico di Ateneo in vigore</li> <li>▪ Programma di Ateneo nell'ambito della programmazione triennale MUR in vigore</li> </ul>	Dopo il riesame complessivo di Ateneo ( <i>Audit annuale</i> ), previsto entro dicembre 2024
<b>Misurazione della performance organizzativa (strategica) di Ateneo</b>	Rilevazione dei valori (risultati) degli indicatori associati agli <b>obiettivi di Valore Pubblico</b> e agli <b>obiettivi strategici di Ateneo per l'anno t</b>	Delegato del Rettore alla Pianificazione strategica (con il supporto di Ufficio competente dell'Amm.ne centrale)	Documenti sul monitoraggio e riesame di Ateneo ( <i>sul Piano strategico in vigore</i> )	Dicembre 2024
<b>Valutazione della performance organizzativa (strategica) di Ateneo</b>	Valutazione sul livello di raggiungimento degli <b>obiettivi di Valore Pubblico</b> e agli <b>obiettivi strategici di Ateneo</b> , per l'anno t	Delegati del Rettore (sulle aree strategiche) Delegata del Rettore alla Pianificazione strategica	Documenti sul monitoraggio e riesame di Ateneo ( <i>sul Piano strategico in vigore</i> )	Dicembre 2024
<b>Rendicontazione della performance organizzativa (strategica) di Ateneo</b>	Redazione e approvazione del documento di Riesame di Ateneo, presentato agli OOAA in occasione dell'Audit di Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rettore</li> <li>▪ OOAA</li> <li>▪ OIV</li> </ul>	Documento di Monitoraggio e Riesame di Ateneo ( <i>sul Piano strategico in vigore</i> ).	Dicembre 2024  Maggio 2025

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti	Tempi
			Formalizzazione dei risultati della misurazione della performance di Ateneo in schema tabellare utile alla Relazione sulla Performance (a cura degli Uffici dell'Amm.ne centrale preposti)	

### 3.2 La performance organizzativa di struttura

La performance organizzativa di struttura è rappresentata dall'insieme dei contributi apportati dai Dipartimenti e Facoltà, dalle strutture dell'Amministrazione centrale e dai Centri di servizio.

Tali contributi sono definiti mediante la pianificazione degli obiettivi organizzativi (operativi) di struttura.

L'attività successiva di valutazione delle prestazioni individuali, che spesso viene percepita come un obbligo di legge e derivante dai vigenti CCNL, nell'intenzione del legislatore avrebbe lo scopo pedagogico di coinvolgere realmente il personale nelle strategie dell'ateneo; fare passare questa prospettiva non è cosa facile poiché il sistema (economico) premiante collegato alla valutazione, sconta una inadeguatezza di risorse collegate allo scopo.

#### DIPARTIMENTI E FACOLTA'

I Dipartimenti e la Facoltà, successivamente all'adozione del Piano strategico di Dipartimento e Facoltà (oppure alla sua revisione), adottano un **piano operativo annuale** articolato in **obiettivi gestionali annuali** (sia direttamente collegati agli obiettivi strategici di Dip.to/Facoltà, sia legati al buon funzionamento della struttura).

La misurazione della performance di struttura avviene mediante la raccolta (da dati ed evidenze provenienti da fonti interne ed esterne) del valore degli **indicatori degli obiettivi assegnati alla struttura**.

L'output è un documento tabellare trasmesso **alla Commissione** nominata<sup>9</sup> dove, per ciascuna struttura e ciascun obiettivo, è riportato il valore di partenza dell'indicatore, il target, il risultato misurato a fine anno.

La valutazione della performance organizzativa dei Dipartimenti e della Facoltà è realizzata dalla Commissione di Ateneo che, sulla base dei risultati raggiunti sugli obiettivi della struttura e delle risorse di TA in servizio, assegna un budget a ciascuna struttura.

**Il punteggio della valutazione è pari alla percentuale di raggiungimento medio di tutti gli obiettivi della struttura (mediante media ponderata con il peso di ciascun obiettivo).**

Nel caso nell'anno di riferimento si sia verificata una riduzione del personale in servizio (in termini di unità di PTA), il raggiungimento degli obiettivi di struttura è fissato, di default, pari al 100%. Negli altri casi, dal calcolo della media sono esclusi esclusivamente gli obiettivi non realizzati per cause esterne non prevedibili e verificabili.

#### Utilizzo della valutazione della performance di struttura ai fini della premialità

Il budget assegnato dalla Commissione a ciascuna struttura è liquidato, a titolo di premialità, al personale tecnico amministrativo (dell'area professionale Operatori, Collaboratori e Funzionari) secondo questi criteri:

- per il 75% al personale che abbia ottenuto una valutazione positiva nella performance individuale (assegnando, nell'ambito del budget della struttura, lo stesso numero di quote corrispondenti al giudizio valutativo ottenuto);

<sup>9</sup> 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

- per il 25% a quelle unità di personale individuate dal Direttore di Dipartimento/Presidente di Facoltà tra coloro che hanno contribuito maggiormente alla realizzazione dei target di performance organizzativa della struttura, sulla base del grado di coinvolgimento / apporto partecipativo. La valutazione, successiva alla rilevazione dei risultati, necessita di un **provvedimento motivato e argomentato, possibilmente supportato da indicatori oggettivi**, nel quale dovrà essere specificata anche la percentuale di risorse da assegnare a ciascun dipendente come premio. Ai fini della trasparenza, tale decisione, infine, dovrà essere comunicata a tutto il personale TA della struttura.

Attività Fase	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti	Tempi
<b>Pianificazione strategica di struttura</b>	Definizione e/o revisione degli obiettivi strategici di Dip.to/Facoltà (triennali)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direttori di Dipartimento</li> <li>▪ Presidente Facoltà di Medicina e Chirurgia</li> <li>▪ Presidente Scuola di Ingegneria</li> </ul>	Piano strategico triennale di Dipartimento/Facoltà	<i>Entro 3 mesi dell'approvazione del Piano strategico di Ateneo.</i>
<b>Pianificazione operativa di struttura</b>	Definizione degli obiettivi operativi della struttura per l'anno t	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direttori di Dipartimento</li> <li>▪ Presidente Facoltà di Medicina e Chirurgia</li> </ul>	Obiettivi operativi annuali della struttura	Entro gennaio 2025
<b>Misurazione della performance organizzativa di struttura (Dip.ti e Facoltà)</b>	Rilevazione dei valori (risultati) degli indicatori associati agli obiettivi operativi di struttura (anno t-1) di Dip.to/Facoltà	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direttore di Dipartimento</li> <li>▪ Presidente di Facoltà</li> </ul>	Documento tabellare relativo al Dipartimento / Facoltà	Aprile 2025
<b>Valutazione della performance organizzativa di struttura (Dip.ti/Facoltà)</b>	Assegnazione quote di budget alle singole strutture in proporzione al raggiungimento medio (ponderato) degli obiettivi della struttura (anno t-1) e alle risorse di PTA in servizio.	Commissione di Ateneo	Documento tabellare	Giugno 2025

## AMMINISTRAZIONE CENTRALE E CENTRI DI SERVIZIO

Gli obiettivi operativi assegnati (dal Direttore Generale) ai dirigenti e responsabili di Unità in Staff e ai Direttori dei Centri di servizio rappresentano la **performance organizzativa dell'Amministrazione centrale e dei Centri di servizio**.

Tra gli obiettivi operativi, alcuni derivano direttamente o in modo strumentale dagli obiettivi strategici di Ateneo (e tra questi una selezione risulta funzionale alla creazione di Valore Pubblico), altri sono prettamente gestionali, legati alla garanzia dell'innovazione, del miglioramento e del mantenimento dell'azione amministrativa (nel caso di temporanea riduzione delle risorse).

La misurazione della performance di struttura avviene mediante la raccolta (da dati ed evidenze provenienti da fonti interne ed esterne), da parte dei dirigenti, responsabili di Unità in Staff e Direttori dei Centri di Servizio, del valore degli indicatori degli obiettivi assegnati alla struttura. L'output è un documento tabellare che riporta, per ciascuna struttura e ciascun obiettivo, il valore di partenza dell'indicatore, il target, il risultato misurato a fine anno.

La valutazione della performance di struttura è realizzata dalla Commissione di Ateneo<sup>10</sup> che, sulla base dei risultati raggiunti sugli obiettivi della struttura e delle risorse di TA in servizio, assegna un budget a ciascuna struttura.

**Il punteggio della valutazione è pari alla percentuale di raggiungimento medio di tutti gli obiettivi della struttura (mediante media ponderata con il peso di ciascun obiettivo).**

Nel caso nell'anno di riferimento si sia verificata una riduzione del personale in servizio (in termini di unità di PTA), il raggiungimento degli obiettivi di struttura è fissato, di default, pari al 100%. Negli altri casi, dal calcolo della media sono esclusi esclusivamente gli obiettivi non realizzati per cause esterne non prevedibili e verificabili.

#### Utilizzo della valutazione della performance di struttura ai fini della premialità

Il budget assegnato dalla Commissione a ciascuna struttura è liquidato, a titolo di premialità, al personale tecnico amministrativo dell'area professionale Operatori, Collaboratori e Funzionari secondo questi criteri:

- per il 75% al personale che abbia ottenuto una valutazione positiva nella performance individuale (assegnando, nell'ambito del budget della struttura, lo stesso numero di quote corrispondenti al giudizio valutativo ottenuto);
- per il 25% a quelle unità di personale individuate dal Dirigente/responsabile tra coloro che hanno contribuito maggiormente alla realizzazione dei target di performance organizzativa della struttura, sulla base del grado di coinvolgimento / apporto partecipativo. La valutazione, successiva alla rilevazione dei risultati, necessita di un **provvedimento motivato e argomentato, possibilmente supportato da indicatori oggettivi**, nel quale dovrà essere specificata anche la percentuale di risorse da assegnare a ciascun dipendente come premio. Ai fini della trasparenza, tale decisione, infine, dovrà essere comunicata a tutto il personale TA della struttura.

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti	Tempi
<b>Pianificazione operativa dell'Amministrazione centrale e Centri di servizio</b>	Definizione e assegnazione degli obiettivi operativi della struttura	Direttore Generale (dopo negoziazione con Dirigenti, responsabili Unità in staff, Direttori dei Centri di servizio)	Obiettivi operativi annuali assegnati formalmente  La selezione degli obiettivi funzionali alla creazione di Valore Pubblico è contenuta nel PIAO.	Entro gennaio 2025
<b>Misurazione della performance organizzativa di struttura (Amm.ne centrale e Centri di servizio)</b>	Rilevazione dei valori (risultati) degli indicatori associati agli obiettivi operativi di struttura (anno t-1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirigenti</li> <li>▪ Personale di area di elevate professionalità responsabili di Unità in staff</li> <li>▪ Funzionari responsabili di Unità in Staff</li> <li>▪ Direttori di Centri di Servizio</li> </ul>	Documento tabellare relativo alla Direzione / Unità in Staff / Centro di Servizio	Aprile 2025
<b>Valutazione della performance organizzativa di struttura (Amm.ne centrale e Centri di servizio)</b>	Assegnazione quote di budget alle singole strutture in proporzione al raggiungimento medio (ponderato) degli obiettivi della struttura (anno t-1) e alle risorse di PTA in servizio	Commissione di Ateneo	Documento tabellare	Giugno 2025

<sup>10</sup> Vedi nota 15

## 4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La normativa precisa che la performance individuale è l'insieme dei **risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo** che opera nell'organizzazione (art.9 del D.Lgs 150/09).

### 4.1 La performance individuale del Direttore Generale

L'assegnazione degli obiettivi del Direttore Generale avvia il modello di declinazione, a cascata, degli obiettivi operativi del personale.

La misurazione della performance è basata sulla rilevazione dei risultati raggiunti sugli obiettivi assegnati. Secondo quanto previsto dal *Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico*<sup>11</sup> (ALLEGATO 1), gli esiti della misurazione sono indicati nella **Relazione annuale** redatta dal DG. Nel documento gli obiettivi sono rendicontati analiticamente con evidenze documentali sulle azioni svolte, sulle eventuali criticità riscontrate nella realizzazione e il grado di raggiungimento dell'obiettivo (risultati), espresso in termini di:

- a) valore dell'indicatore associato all'obiettivo
- b) giudizio sul livello di raggiungimento.

La stessa **Relazione annuale** contiene una autovalutazione sulle competenze comportamentali.

La valutazione della performance del DG si articola su due fattori (con i pesi specificati):

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

La valutazione è proposta dall'OIV e in seguito deliberata dal Consiglio di Amministrazione.

Il grado di raggiungimento degli **obiettivi** è valutato tenendo conto dei dati e dei contenuti della *Relazione annuale* del DG, eventualmente integrati da altra documentazione ed evidenze utili raccolte dall'OIV.

Il **comportamento organizzativo** è valutato su aspetti precisi, su una scala a 4 livelli (Tabella 6); il Direttore Generale ne fornisce una autovalutazione, che può essere integrata da ulteriori elementi da parte dell'OIV (tramite colloqui/confronti con il Direttore Generale stesso, con il Rettore, i Prorettori, i delegati del Rettore e con i componenti del CdA).

Aspetti del comportamento organizzativo	Livello 1 - Comportamento organizzativo assente	Livello 2 - Comportamento organizzativo episodico	Livello 3 - Comportamento organizzativo abbastanza caratteristico	Livello 4 - Comportamento organizzativo consolidato e ricorrente
<b>Stile direzionale:</b> leadership: capacità di programmazione e di controllo, capacità di delega, capacità di differenziazione nella valutazione, capacità di comunicazione				
<b>Innovazione:</b> propositività e attenzione all'innovazione (tecnologica, organizzativa e normativa)				
<b>Orientamento strategico:</b> promozione del cambiamento e interfunzionalità, attenzione all'immagine istituzionale, essere portatore in prima persona della missione, dei valori e della visione dell'Ateneo				
<b>Capacità di gestione delle negoziazioni</b> (al fine di creare la giusta sinergia per il raggiungimento degli obiettivi)				

Tabella 6. Comportamenti organizzativi previsti nel modello di valutazione del Direttore Generale

<sup>11</sup> Adottato dagli OOAA di UNIMORE a partire dall'anno 2017

### Utilizzo della valutazione della performance individuale ai fini della premialità

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

Ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato concorre inoltre, per una quota del 30%, il risultato ottenuto in relazione all'obiettivo di efficienza legato al tempo dei pagamenti delle fatture commerciali (Direttiva Ministro PA del 28/11/2023)<sup>12</sup>.

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti	Tempi
<b>Pianificazione degli obiettivi individuali del DG</b>	Definizione obiettivi e assegnazione formale	<ul style="list-style-type: none"><li>Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il DG</li><li>OIV, prima di assegnazione formale, verifica il possesso dei requisiti richiesti</li></ul>	Delibera del CdA	Gennaio 2025
<b>Misurazione della performance individuale del DG</b>	Rilevazione dei valori (risultati) degli indicatori associati agli obiettivi operativi ( <i>anno t-1</i> ). <i>Autovalutazione</i> dei fattori del comportamento organizzativo	Direttore Generale	Relazione annuale sui risultati degli obiettivi e autovalutazione del comportamento organizzativo	Aprile 2025
<b>Valutazione della performance individuale del DG</b>	Parere formulato dal OIV su documenti e atti prodotti, eventualmente integrati da colloqui con DG stesso, Rettore, Prorettori, Delegati del Rettore, CdA	Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e parere dell'OIV	Proposta dell'OIV di valutazione annuale del DG Delibera del CdA	Entro 30 giorni dalla ricezione della Relazione annuale

<sup>12</sup> In coerenza con [le Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle PA – attuazione dell'art.4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n.41. Prime indicazioni operative](#)

## 4.2 La performance individuale dei Dirigenti

L'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti è responsabilità del Direttore Generale e segue una fase di negoziazione, eventualmente supportata dall'OIV.

La misurazione della performance individuale fa riferimento ai risultati raggiunti per ciascuno degli obiettivi assegnati (obiettivi della struttura e obiettivi individuali).

I dati sono raccolti nelle **Relazioni annuali** presentate dai Dirigenti al Direttore Generale. In questi documenti, sulla base di evidenze documentali e dati oggettivi, è illustrato lo stato di raggiungimento degli obiettivi, il valore dell'indicatore e il grado di raggiungimento (in %). A corredo sono fornite indicazioni sulle azioni svolte, sulle eventuali criticità riscontrate e le eventuali modifiche agli obiettivi intervenute in corso d'anno.

La valutazione della performance, effettuata dal Direttore Generale e verificata dal Consiglio di Amministrazione, verte su un complesso di tre elementi, a ciascuno dei quali viene assegnato di norma il seguente peso percentuale:

- A. **grado di conseguimento degli obiettivi** (70%)
- B. valutazione dei **comportamenti organizzativi** (20%)
- C. presenza, tra gli obiettivi assegnati, di uno o più **obiettivi di particolare rilevanza** (10%).

La valutazione sul **grado di conseguimento degli obiettivi assegnati** (individuali e di struttura) tiene conto dei dati evidenziati nelle *Relazioni annuali* dei Dirigenti. Ogni obiettivo riceve un punteggio (da 0 a 10 in base alla percentuale di realizzazione) e la somma dei punteggi, ponderata con il peso % dell'obiettivo, determina il **punteggio complessivo degli obiettivi**. Il punteggio complessivo corrisponde, comprensivo di eventuali ulteriori obiettivi individuali, al punteggio della valutazione della performance organizzativa della struttura.

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

DIRIGENTI - Scala di valutazione per i risultati raggiunti sugli obiettivi			
Peso % obiettivo	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
Totale pesi degli obiettivi: 100%		Punteggio totale dei risultati:	

I **comportamenti organizzativi** per il personale dirigenziale sono descritti dai seguenti aspetti:

Personale dirigente Aspetti del comportamento organizzativo	Descrizione
<b>Capacità di coordinamento, motivazione dei collaboratori e capacità di valutazione</b>	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 delega, ovvero attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità dei risultati; Capacità di valutazione dei propri collaboratori mediante una significativa e differenziazione dei giudizi.

Personale dirigente Aspetti del comportamento organizzativo	Descrizione
<b>Rapidità ed efficacia delle soluzioni proposte</b>	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.
<b>Coerenza con le politiche di Ateneo</b>	Capacità di governance e di comunicazione interna ed esterna: 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
<b>Collaborazione con le altre Direzioni</b>	Capacità di interagire efficacemente ed interfacciarsi con le altre Direzioni e Uffici, favorendo, altresì, lo sviluppo di sinergie e l'integrazione di idee, personalità e professionalità diverse, contribuendo a creare un clima collaborativo e propositivo. Flessibilità operativa e capacità di adattamento ai cambiamenti del contesto interno ed esterno. Capacità di interfacciarsi con stile comunicativo assertivo.
<b>Orientamento all'utente</b>	Capacità di identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni ed esterni ed essere motivati alla loro soddisfazione Qualità nelle relazioni con gli stakeholder interni ed esterni

Alla luce delle competenze dimostrate dal Dirigente e delle informazioni in possesso, il Direttore Generale valuta gli aspetti del comportamento organizzativo, assegnando un punteggio in base alla seguente tabella di corrispondenza tra il livello osservato e il punteggio da assegnare.

Livello osservato per ciascun aspetto comportamentale	Punteggio da assegnare
A – non adeguato, insufficiente	0-2
B – parzialmente adeguato, sufficiente	3-4
C - Adeguato	5-6
D - Più che adeguato, ottimo	7-8
E - Eccellente	9-10

La somma dei punteggi (ponderata per il peso attribuito a ciascun aspetto comportamentale) determina il punteggio totale.

DIRIGENTI - Scala di valutazione del comportamento organizzativo			
Aspetti del comportamento organizzativo	Peso % del fattore	Punteggio	Punteggio ponderato (peso x punteggio)
Capacità di coordinamento, motivazione dei collaboratori e capacità di valutazione			
Rapidità ed efficacia delle soluzioni proposte			
Coerenza con le politiche di Ateneo			
Collaborazione con le altre Direzioni			
Orientamento all'utente			
<i>Totale pesi degli aspetti comportamentali</i>	100%		
<b>Punteggio finale del comportamento organizzativo del personale Dirigente</b>			<b>0-2,2 (Non adeguato)</b> <b>2,3-3,8 (Parz. Adeguato)</b> <b>3,9-7,4 (Adeguato)</b> <b>7,5-9,0 (Più che adeguato)</b> <b>9,1-10,0 (Eccellente)</b>

Infine, il Direttore Generale può assegnare un ulteriore punteggio al fine di riconoscere la presenza del requisito di **particolare rilevanza di uno o più obiettivi operativi**. La valutazione mira a riconoscere e valorizzare, in particolare gli obiettivi connessi a quelli strategici, ovvero gli obiettivi che hanno carattere di assoluta novità e portata innovativa rilevante, oltre agli obiettivi che, a fronte di una riduzione dei costi o

delle risorse umane in servizio, sono stati capaci di apportare un mantenimento della qualità o un evidente miglioramento (rispetto al passato). Il **Consiglio di Amministrazione**, quale organo di indirizzo politico-amministrativo, verifica il conseguimento degli obiettivi con carattere di particolare rilevanza e viene informato in merito agli esiti della valutazione.

#### Utilizzo della valutazione della performance individuale ai fini della premialità

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:

Valutazione globale	Scala di valutazione personale dirigente (oggetto di confronto con le rappresentanze sindacali)	% di retribuzione di risultato da assegnare (oggetto di accordo sindacale)
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%

Ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato concorre inoltre, per una quota del 30%, il risultato ottenuto in relazione all'obiettivo di Ateneo relativo al rispetto dei tempi di pagamento<sup>13</sup>.

#### Valutazione non positiva

Nel caso di valutazione con esito **“non adeguato”** è richiesto al valutatore di produrre 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.

#### Differenziazione dei giudizi per il personale dirigente

Appositi strumenti di controllo automatico dell'applicativo dedicato alla performance individuale impediscono ai valutatori di collocare in fascia alta un numero di unità di personale superiore a una soglia prefissata (30%).

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti	Tempi
<b>Pianificazione degli obiettivi individuali dei Dirigenti</b>	Definizione obiettivi e assegnazione formale	Direttore Generale (previa negoziazione con gli stessi dirigenti)	Schede di obiettivi individuali formalizzati su appositi moduli protocollati Gli <b>obiettivi individuali</b> coincidono con <b>obiettivi di struttura</b> , ad eccezione di eventuali <b>obiettivi specifici individuali</b> .	Gennaio 2025
<b>Misurazione della performance individuale dei Dirigenti</b>	Rilevazione dei valori (risultati) degli indicatori associati agli obiettivi operativi ( <i>anno t-1</i> ).	Dirigenti	Relazione annuale sui risultati degli obiettivi	Marzo 2025
<b>Valutazione della performance</b>	Valutazione dei risultati rendicontati, dei comportamenti organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direttore Generale</li> <li>▪ Consiglio di Amministrazione</li> </ul>	Delibera CdA	Aprile 2025

<sup>13</sup> In coerenza con [le Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle PA – attuazione dell'art.4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n.41. Prime indicazioni operative](#)

<b>Attività</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Soggetti responsabili</b>	<b>Documenti</b>	<b>Tempi</b>
<b>individuale dei Dirigenti</b>	agiti e della eventuale presenza della caratteristica di particolare rilevanza tra gli obiettivi rendicontati			

### 4.3 La performance individuale del personale dell'area di Elevate Professionalità (EP)

L'assegnazione degli obiettivi al personale EP è responsabilità del Direttore Generale (nel caso di personale responsabile di Unità in Staff) e del Dirigente, Direttore di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di servizio (negli altri casi) e segue una fase di negoziazione, eventualmente supportata dall'OIV.

La **misurazione** della performance individuale riporta i risultati raggiunti per ciascuno degli obiettivi assegnati (obiettivi della struttura e obiettivi individuali nel caso di responsabili di Unità in Staff, obiettivi individuali per il resto del personale). I dati sono esposti nelle **Relazioni annuali**, documenti di rendiconto dove, sulla base di evidenze documentali e di dati oggettivi, è illustrato lo stato di raggiungimento degli obiettivi attraverso l'indicazione delle azioni svolte, delle eventuali criticità riscontrate, il valore dell'indicatore e il grado di raggiungimento (in percentuale).

La **valutazione** della performance individuale, effettuata dal Direttore Generale, Dirigente, Direttore di Dipartimento, Direttore di Centro o Presidente di Facoltà, verte su un complesso di tre elementi di valutazione, a ciascuno dei quali viene assegnato di norma il seguente peso percentuale:

- A. grado di **conseguimento degli obiettivi** (70%)
- B. valutazione dei **comportamenti organizzativi** (20%)
- C. presenza, tra gli obiettivi assegnati, di uno o più **obiettivi di particolare rilevanza** (10%).

La valutazione sul **grado di conseguimento degli obiettivi assegnati** (individuali e di struttura) tiene conto dei dati evidenziati nelle **Relazioni annuali**. Ogni obiettivo riceve un punteggio (da 0 a 10 in base alla percentuale di realizzazione) e la somma dei punteggi, ponderata con il peso % dell'obiettivo, determina il **punteggio complessivo degli obiettivi**. Nel caso di responsabili di Unità in Staff, il punteggio complessivo corrisponde, al netto lordo di eventuali ulteriori obiettivi individuali, al punteggio della valutazione della performance organizzativa della struttura.

Personale dell'area di Elevate Professionalità - Scala di valutazione per i risultati raggiunti			
Peso % obiettivo	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
Totale pesi degli obiettivi:100%		Punteggio totale dei risultati:	<i>somma ponderata dei punteggi</i>

I **comportamenti organizzativi** sono descritti dai seguenti aspetti:

Personale dell'area di Elevate Professionalità Aspetti del comportamento organizzativo	Descrizione
<b>ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE DERIVANTE DALL'ESPERIENZA LAVORATIVA: Capacità decisionale e di leadership</b>	<p>Capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro. Capacità di far fronte a contesti complessi. Capacità di gestire efficacemente le risorse finanziarie e strumentali a propria disposizione.</p> <p><u>Per responsabile di unità organizzativa:</u> capacità di pianificare, formare e coordinare le attività dei propri collaboratori e di catalizzare la loro fiducia nelle scelte adottate. Capacità di delega e gestione del conflitto organizzativo. Capacità di leadership.</p> <p><u>Per personale con funzioni di valutatore:</u> Capacità di valutazione e differenziazione. Capacità di comunicare la performance attesa e quella conseguita.</p>
<b>QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: capacità di innovazione</b>	<p>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.</p>
<b>QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: grado di coinvolgimento nei processi lavorativi</b>	<p>Capacità di interagire efficacemente con i colleghi e le altre strutture interne condividendo risorse e informazioni e fornisce supporto per raggiungere risultati condivisi e attesi nell'Ateneo. Senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura.</p> <p><u>Per personale con funzioni organizzative e/o con funzioni di valutatore</u> Capacità di motivare il personale, di valorizzarne le competenze facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro impreviste.</p>
<b>QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi</b>	<p>Capacità di affrontare gli imprevisti, le situazioni di incertezza nei processi decisionali con professionalità e padronanza. Attenzione alle esigenze degli utenti individuando i loro bisogni e adoperandosi per soddisfare efficacemente il livello e la qualità del servizio richiesto. Capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. Capacità di relazione con gli utenti, sia esterni sia interni, mantenendo un atteggiamento disponibile e proattivo. Utilizzo di appropriate forme di comunicazione orientate alla trasparenza e alla semplicità espositiva.</p>

Il Direttore Generale/Dirigente/Direttore di Dipartimento/Direttore di Centro/Presidente di Facoltà, alla luce delle competenze dimostrate e delle informazioni in possesso, valuta gli aspetti del comportamento organizzativo del personale EP assegnando un punteggio in base alla seguente tabella di corrispondenza tra il livello osservato e il punteggio da assegnare.

Infine, il Direttore Generale, sentiti il Dirigente/Direttore di Dipartimento/Centro e Presidente di Facoltà, può assegnare un ulteriore punteggio al fine di riconoscere la presenza del requisito di **particolare rilevanza di uno o più obiettivi operativi**.

La valutazione mira a riconoscere, in particolare gli obiettivi connessi a quelli strategici, ovvero gli obiettivi che hanno carattere di assoluta novità e portata innovativa rilevante, oltre agli obiettivi che, a fronte di una riduzione dei costi o delle risorse umane in servizio, sono stati capaci di apportare un mantenimento della qualità o un evidente miglioramento (rispetto al passato).

Spetta in ultimo al Consiglio di Amministrazione confermare la presenza del requisito di particolare rilevanza dell'obiettivo operativo, confermando o meno l'ulteriore punteggio proposto.

<b>Personale dell'area di Elevate Professionalità - Scala di valutazione del comportamento organizzativo</b>			
<b>Fattori del comportamento organizzativo</b>	<b>Livello osservato</b>		<b>Punteggio da assegnare</b>
<b>ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE DERIVANTE DALL'ESPERIENZA LAVORATIVA</b>	Non adeguato		0
	Parzialmente adeguato		1-2
	Adeguato		3
	Più che adeguato		4-5
	Eccellente		6
<b>QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: capacità di innovazione</b>	Non adeguato		0-1
	Parzialmente adeguato		2-3
	Adeguato		4-5
	Più che adeguato		6-7
	Eccellente		8
<b>QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: grado di coinvolgimento nei processi lavorativi</b>	Non adeguato		0-1
	Parzialmente adeguato		2-3
	Adeguato		4-5
	Più che adeguato		6-7
	Eccellente		8
<b>QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi</b>	Non adeguato		0-1
	Parzialmente adeguato		2-3
	Adeguato		4-6
	Più che adeguato		7-8
	Eccellente		9
<b>Punteggio finale del comportamento organizzativo del personale dell'area di Elevate Professionalità = somma dei punteggi dei singoli fattori</b>			<b>0-6 (Non adeguato) 7-11 (Parz. Adeguato) 12-23 (Adeguato) 23-27 (Più che adeguato) 29-31 (Eccellente)</b>
La somma dei punteggi viene normalizzata (sulla stessa scala 0-10 prevista per i risultati raggiunti) utilizzando la seguente formula: $(\text{Punteggio ottenuto} * 10) / 31$ , ottenendo il punteggio finale del comportamento organizzativo			

### Utilizzo della valutazione della performance individuale ai fini della premialità

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:

<b>Valutazione globale</b>	<b>Scala di valutazione personale dell'area di Elevate Professionalità (oggetto di confronto con le rappresentanze sindacali)</b>		<b>% di retribuzione di risultato da assegnare (oggetto di accordo sindacale)</b>
<b>0 – 2,2</b>	<b>Non adeguato</b>		<b>0%</b>
<b>2,3 – 3,8</b>	<b>Parzialmente adeguato</b>		<b>10%</b>
<b>3,9 – 7,4</b>	<b>Adeguato</b>		<b>20%</b>
<b>7,5 – 9,0</b>	<b>Più che adeguato/Eccellente</b>		<b>26,9%</b>
<b>9,1 - 10,0</b>	<b>Eccellente, con attività innovative / strategiche/ di ampio miglioramento</b>		<b>30%</b>

Ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato concorre inoltre, per una quota del 30%, il risultato ottenuto in relazione all'obiettivo relativo al rispetto dei tempi di pagamento<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> In coerenza con [le Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle PA – attuazione dell'art.4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n.41. Prime indicazioni operative](#)

### Valutazione non positiva

Nel caso di valutazione della performance individuale 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.

### Differenziazione dei giudizi per il personale dell'area di elevate professionalità

Appositi strumenti di controllo automatico dell'applicativo dedicato alla performance individuale impediscono ai valutatori di collocare in fascia alta un numero di unità di personale superiore a una soglia prefissata (70%). 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.

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti	Tempi
<b>Pianificazione degli obiettivi individuali del personale EP responsabili di Unità in Staff</b>	Definizione obiettivi e assegnazione formale	Direttore Generale (dopo la fase di negoziazione)	Schede di obiettivi individuali formalizzati su appositi moduli protocollati Gli <b>obiettivi individuali</b> coincidono con <b>obiettivi di struttura</b> , ad eccezione di eventuali <b>obiettivi specifici individuali</b> .	Gennaio 2025
<b>Pianificazione degli obiettivi individuali del personale EP (non responsabili di Unità in Staff)</b>	Definizione obiettivi e assegnazione formale nell'applicativo online	Dirigente (dopo la fase di negoziazione) Direttore di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di Servizi ( <i>eventualmente sentiti i responsabili amministrativi / tecnici per il personale amministrativo / tecnico da essi coordinato</i> )	Schede di obiettivi individuali formalizzate nell'applicativo online	Gennaio 2025
<b>Misurazione della performance individuale del personale EP</b>	Rilevazione dei valori (risultati) degli indicatori associati agli obiettivi operativi ( <i>anno t-1</i> ).	Personale dell'area di EP	Relazione annuale sui risultati degli obiettivi	Marzo 2025
<b>Valutazione della performance individuale del personale EP</b>	Valutazione dei risultati rendicontati, dei comportamenti organizzativi agiti e della eventuale presenza della caratteristica di particolare rilevanza tra gli obiettivi rendicontati	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direttore Generale (per responsabili di Unità in Staff)</li> <li>▪ Dirigenti, Direttore di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di servizio (<i>eventualmente sentiti i responsabili amministrativi/tecnici per il personale amministrativo/tecnico o da essi coordinato</i>)</li> <li>▪ Consiglio di Amministrazione</li> </ul>	Delibera Cda  Schede di valutazione individuale nell'applicativo online	Aprile 2025

#### 4.4 La performance individuale del personale dell'area Operatore, Collaboratore e Funzionario

L'assegnazione degli obiettivi individuali al personale Operatore, Collaboratore e Funzionario è responsabilità del Dirigente, Responsabile di Unità in Staff, Direttore di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di servizio e segue una fase di condivisione, eventualmente supportata dall'OIV.

Il personale Funzionario responsabile di Unità in Staff alla Direzione Generale riceve gli obiettivi (individuali e di struttura) dal Direttore Generale.

La **misurazione** della performance individuale è di competenza del responsabile (superiore gerarchico) e viene realizzata attraverso il monitoraggio continuo sugli obiettivi della struttura, la raccolta di dati ed evidenze utili (a fonti interne ed esterne) e da momenti di feedback con il valutato o da contributi forniti dallo stesso valutato.

Nel caso di personale Funzionario responsabile di Unità in Staff alla Direzione Generale, la misurazione rende conto anche dei dati evidenziati nelle **Relazioni annuali**. Nelle Relazioni, sulla base di evidenze documentali e dati oggettivi, è illustrato lo stato di raggiungimento degli obiettivi attraverso l'indicazione delle azioni svolte, delle eventuali criticità riscontrate, il valore dell'indicatore e il grado di raggiungimento (in percentuale), oltre alle eventuali modifiche agli obiettivi intervenute in corso d'anno.

La **valutazione** della performance individuale, effettuata dal responsabile, prende in esame due fattori i cui pesi percentuali cambiano a seconda che il valutato abbia o meno un incarico di responsabilità:

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

La valutazione del grado di **conseguimento degli obiettivi** (di performance organizzativa<sup>15</sup> e degli obiettivi individuali) tiene conto dei dati relativi ai risultati conseguiti dal dipendente sugli obiettivi assegnati.

Nel caso di personale responsabile di Unità in Staff, il controllo avviene con il supporto della *Relazione annuale* sull'attività cui è tenuto tale personale. Negli altri casi, il responsabile si avvale degli esiti delle verifiche periodiche sull'andamento dei risultati degli obiettivi assegnati al personale della propria struttura, eventualmente supportati da rendiconti a cura dello stesso dipendente.

Ogni obiettivo riceve un punteggio (da 0 a 10 in base alla percentuale di realizzazione) e la somma dei punteggi, ponderata con il peso % dell'obiettivo, determina il **punteggio complessivo degli obiettivi**.

Personale di area Operatore, Collaboratore e Funzionario - Scala di valutazione per i risultati raggiunti			
Peso % obiettivo	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
Totale pesi degli obiettivi: 100%		Punteggio totale dei risultati:	<i>somma ponderata dei punteggi</i>

I **comportamenti organizzativi per il personale Operatore, Collaboratore e Funzionario** sono descritti da aspetti differenti a seconda dell'area professionale e dell'eventuale responsabilità. La valutazione viene effettuata dal responsabile alla luce delle competenze dimostrate e delle informazioni in possesso ed è

<sup>15</sup> Solo nel caso di personale di area Funzionari responsabile di Unità in staff alla Direzione Generale

espressa con un punteggio, assegnato in base alle seguenti tabelle di corrispondenza tra il livello osservato e il punteggio da assegnare.

Personale <u>Operatore</u> Aspetti del comportamento organizzativo	Descrizione	Livello osservato	Punteggio assegnato
<b>ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE DERIVANTE DALL'ESPERIENZA LAVORATIVA: Capacità operativa</b>	Orientamento alla relazione mantenendo un clima positivo con gli interlocutori anche in situazioni critiche. Orientamento all'utente (interno ed esterno). Capacità di lavoro in team (rispetto dei tempi e impegni con responsabili e colleghi).	Non adeguato	0-1
		Parz. adeguato	2-3
		Adeguato	4-5
		Più che adeguato	6-7
		Eccellente	8
<b>QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: capacità di orientamento favorevole ai cambiamenti</b>	Capacità di adattare le proprie abitudini lavorative in funzione dei cambiamenti promossi dall'Ateneo e in relazione al risultato richiesto	Non adeguato	0-1
		Parz. adeguato	2
		Adeguato	3-4
		Più che adeguato	5-6
		Eccellente	7
<b>QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: grado di coinvolgimento nei processi lavorativi</b>	Anche nelle situazioni che richiedono ritmi di lavoro con 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	0-1
		Parz. adeguato	2
		Adeguato	3-4
		Più che adeguato	5
		Eccellente	6
<b>QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi</b>	Attenzione alle esigenze degli utenti e alle loro richieste. Disponibilità ad adattare il lavoro quotidiano al servizio richiesto. Dimostra cortesia, precisione e disponibilità nella relazione con gli utenti, sia interni sia esterni, mantenendo un costante impegno per la soluzione delle problematiche.	Non adeguato	0-1
		Parz. adeguato	2
		Adeguato	3-4
		Più che adeguato	5-6
		Eccellente	7
<b>Punteggio finale del comportamento organizzativo del personale Operatore = somma dei punteggi dei singoli fattori</b>		<b>0-6 (Non Adeguato) 7-10 (Parz. adeguato) 11-20 (Adeguato) 21-25 (Più che adeguato) 26-28 (Eccellente)</b>	
La somma dei punteggi viene normalizzata (sulla stessa scala 0-10 prevista per i risultati raggiunti) utilizzando la seguente formula: $(\text{Punteggio ottenuto} * 10) / 28$ , ottenendo il punteggio finale del comportamento organizzativo.			

Personale <u>Collaboratore</u> Aspetti del comportamento organizzativo	Descrizione	Livello osservato	Punteggio assegnato
<b>ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE DERIVANTE DALL'ESPERIENZA LAVORATIVA: Capacità di orientamento al risultato</b>	Tende al miglioramento continuo ridefinendo costantemente il piano delle azioni in relazione agli obiettivi posti dal responsabile e in relazioni alle condizioni di variabilità del contesto. Attenzione alle regole e vincoli in relazione alle norme di riferimento e alle procedure nell'ottica di qualità del servizio.  <u>Per Collaboratori con posizione strategica di responsabilità</u>	Non adeguato	0-3
		Parz. adeguato	4-5
		Adeguato	6-7
		Più che adeguato	8-9
		Eccellente	10

<b>Personale Collaboratore</b> <b>Aspetti del comportamento organizzativo</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Livello osservato</b>	<b>Punteggio assegnato</b>
	Capacità di analizzare i problemi definendo le possibili alternative per la soluzione in un'ottica di miglioramento e semplificazione.		
<b>QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: capacità di approccio flessibile</b>	Capacità di adattarsi ai cambiamenti promossi nella struttura.  <u>Per Collaboratori con posizione strategica di responsabilità</u> Capacità di valorizzazione dei contributi innovativi promossi nella struttura.	Non adeguato Parz. adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente	0-1 2 3-4 5-6 7
<b>QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: grado di coinvolgimento nei processi lavorativi</b>	Capacità di affrontare con atteggiamenti proattivi le situazioni di lavoro ordinarie come quelle impreviste. Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura.  <u>Per Collaboratori con incarico di responsabilità</u> Capacità di collaborare con i colleghi, cercando sempre l'ottimizzazione delle scelte in sinergia con i suoi collaboratori, di condividere le competenze e le informazioni per un miglior raggiungimento del risultato.	Non adeguato Parz. adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente	0-1 2 3-4 5 6
<b>QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi</b>	Attenzione alle esigenze degli utenti portando all'attenzione dei propri responsabili i loro bisogni e il livello del servizio richiesto. Capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione ai cambiamenti migliorativi decisi. Capacità di relazione con gli utenti, sia esterni sia interni, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità e all'utilizzo delle forme di comunicazione pianificate nel gruppo di lavoro. Capacità di risoluzione delle criticità.  <u>Per Collaboratori con incarico di responsabilità</u> Capacità di affrontare il cambiamento come un'opportunità e non con timore, dimostrandosi disponibili a lavorare in diverse situazioni e contesti, con persone differenti, in nuove posizioni e con nuovi approcci, sviluppando le competenze necessarie.	Non adeguato Parz. adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente	0-1 2 3-4 5-6 7
<b>Punteggio finale del comportamento organizzativo del personale Collaboratore = Somma dei punteggi dei singoli fattori</b>		<b>0-6 (Non adeguato) 7-11 (Parz. adeguato) 12-22 (Adeguato) 23-27 (Più che adeguato) 28-30 (Eccellente)</b>	
La somma dei punteggi viene normalizzata (sulla stessa scala 0-10 prevista per i risultati raggiunti) utilizzando la seguente formula: (Punteggio ottenuto * 10) / 30, ottenendo il punteggio finale del comportamento organizzativo.			

<b>Personale Funzionario</b> <b>Aspetti del comportamento organizzativo</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Livello osservato</b>	<b>Punteggio assegnato</b>
<b>ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE</b> <b>DERIVANTE DALL'ESPERIENZA</b> <b>LAVORATIVA: Capacità professionale</b>	<p>Capacità di organizzare le attività richieste nel proprio ambito professionale in un'ottica di miglioramento continuo in relazione agli obiettivi della struttura.</p> <p><u>Per Funzionari con posizione strategica di responsabilità</u> Capacità di supportare il processo decisionale e di problem solving</p> <p><u>Per Funzionari con posizione strategica di responsabilità organizzativa</u> Capacità di gestione e sviluppo dei collaboratori generando un clima organizzativo favorevole e partecipativo.</p> <p><u>Per Funzionari con funzioni di valutatore</u> Capacità di valutazione e differenziazione dei giudizi</p>	<p>Non adeguato</p> <p>Parz. adeguato</p> <p>Adeguato</p> <p>Più che adeguato</p> <p>Eccellente</p>	<p>0-1</p> <p>2-3</p> <p>4-5</p> <p>6-7</p> <p>8</p>
<b>QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI</b> <b>INDIVIDUALI: capacità di innovazione</b>	<p>Capacità di adattarsi a soluzioni innovative per il miglioramento dell'offerta didattica o dei servizi amministrativi o dei servizi tecnici o dei servizi bibliotecari.</p> <p><u>Per Funzionari con incarico di responsabilità</u> Capacità di proporre soluzioni innovative, nuove metodologie o diversi approcci al lavoro, anche in contesti critici.</p> <p><u>Per Funzionari con funzioni di valutatore</u> Capacità di interagire internamente ed esternamente alla struttura per promuovere contributi innovativi</p>	<p>Non adeguato</p> <p>Parz. adeguato</p> <p>Adeguato</p> <p>Più che adeguato</p> <p>Eccellente</p>	<p>0-1</p> <p>2-3</p> <p>4-5</p> <p>6-7</p> <p>8</p>
<b>QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI</b> <b>INDIVIDUALI: grado di coinvolgimento nei processi lavorativi</b>	<p>Capacità di gestire con padronanza e determinazione nelle situazioni di lavoro ordinarie e in quelle impreviste. Senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura</p> <p><u>Per Funzionari con funzioni organizzative (e/o di valutatore)</u> Capacità di motivare i propri collaboratori facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega.</p> <p><u>Per Funzionari con incarico di responsabilità.</u> Capacità di interagire efficacemente con i collaboratori interni ed esterni.</p>	<p>Non adeguato</p> <p>Parz. adeguato</p> <p>Adeguato</p> <p>Più che adeguato</p> <p>Eccellente</p>	<p>0-1</p> <p>2-3</p> <p>4-5</p> <p>6-7</p> <p>8</p>
<b>QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI</b> <b>INDIVIDUALI: attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi</b>	<p>Capacità di focalizzarsi sulle esigenze dell'utente e integrarle con le esigenze organizzative valutando di concerto con il responsabile e colleghi come gestire i vincoli normativi e organizzativi.</p>	<p>Non adeguato</p> <p>Parz. adeguato</p> <p>Adeguato</p>	<p>0-1</p> <p>2-3</p> <p>4-6</p>

Personale <u>Funzionario</u> Aspetti del comportamento organizzativo	Descrizione	Livello osservato	Punteggio assegnato
	Capacità di relazione con gli utenti, sia esterni sia interni, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità.  <u>Per Funzionari con incarico di responsabilità</u> Capacità di individuare e analizzare le situazioni difficili, raccogliendo dati e informazioni, al fine di comprendere gli aspetti rilevanti ed elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa sulla base dell'analisi costi/benefici. Utilizzo di appropriate forme di comunicazione verso gli utenti, orientate alla trasparenza e alla semplificazione.	Più che adeguato  Eccellente	7-8  9
<b>Punteggio finale del comportamento organizzativo del personale Funzionario = Somma dei punteggi dei singoli fattori</b>		<b>0-7 (Non adeguato)</b> <b>8-12 (Parz. adeguato)</b> <b>13-24 (Adeguato)</b> <b>25-29 (Più che adeguato)</b> <b>30-33 (Eccellente)</b>	
La somma dei punteggi viene normalizzata (sulla stessa scala 0-10 prevista per i risultati raggiunti) utilizzando la seguente formula: $(\text{Punteggio ottenuto} * 10) / 33$ , ottenendo il punteggio finale del comportamento organizzativo.			

#### Utilizzo della valutazione della performance individuale ai fini della premialità

La **valutazione globale** (punteggio complessivo dei due elementi) determina la quota di incentivazione della performance individuale, come indicato nella tabella seguente.

Valutazione globale	Scala di valutazione Personale Operatore, Collaboratore e Funzionario <i>(oggetto di confronto con le rappresentanze sindacali)</i>	Quote di incentivazione della performance individuale da assegnare <i>(oggetto di accordo sindacale)</i>
0-2,2	Non adeguato	nessuna
2,3-3,8	Parzialmente adeguato	1,7
3,9-9,0	Adeguato/Più che adeguato	2,2
9,1-10,0	Eccellente	3,0

#### Valutazione “parzialmente adeguato”

Nel livello “*Parzialmente adeguato*” viene collocato di norma (per disposizione contrattuale) 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:

- per il personale con contratto di lavoro a tempo determinato o con contratto di somministrazione, tenuto conto della situazione di precariato di tale personale;
- a prescindere dalla tipologia di contratto di inquadramento, è possibile **in via eccezionale** 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.

#### Valutazione non positiva

Nel caso di valutazione con esito “*Non adeguato*” (economicamente non valorizzato) 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.

La valutazione annuale della performance individuale è utilizzata anche per la valutazione dei risultati ottenuti dal personale dell'area dei Funzionari a cui sono stati conferiti incarichi di responsabilità (si veda al capitolo 4.5 per approfondimenti).

#### **Differenziazione giudizi per il personale Operatore, Collaboratore e Funzionario**

Appositi strumenti di controllo automatico dell'applicativo dedicato alla performance individuale impediscono ai valutatori di collocare in fascia alta un numero di unità di personale superiore a una soglia prefissata (60%).

<b>Attività</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Soggetti responsabili</b>	<b>Documenti</b>	<b>Tempi</b>
<b>Pianificazione degli obiettivi dei Funzionari responsabili di Unità in Staff alla Direzione Generale</b>	Definizione obiettivi e assegnazione formale	Direttore Generale (previa negoziazione con gli stessi)	Schede di obiettivi individuali formalizzati su appositi moduli protocollati Gli <b>obiettivi individuali</b> coincidono con <b>obiettivi di struttura</b> , ad eccezione di eventuali <b>obiettivi specifici individuali</b> .	Gennaio 2025
<b>Pianificazione degli obiettivi individuali del personale Operatore, Collaboratore e Funzionario</b>	Definizione obiettivi e assegnazione formale nell'applicativo online	Dirigente, responsabili di Unità in Staff (previa negoziazione con gli stessi) Direttore di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di Servizi	Schede di obiettivi individuali formalizzate nell'applicativo online	Gennaio 2025
<b>Misurazione della performance individuale dei Funzionari responsabili di Unità in Staff alla Direzione Generale</b>	Rilevazione dei valori (risultati) degli indicatori associati agli obiettivi operativi ( <i>anno t-1</i> ).	Personale di categoria D responsabili di Unità in Staff alla Direzione Generale	Relazione annuale sui risultati degli obiettivi	Marzo 2025
<b>Misurazione della performance individuale del personale Operatore, Collaboratore e Funzionario</b>	Rilevazione dei valori (risultati) degli indicatori associati agli obiettivi operativi ( <i>anno t-1</i> ).	Dirigente, responsabili di Unità in Staff (previa negoziazione con gli stessi) Direttore di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di servizi ( <i>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</i> )	Eventuali documenti di monitoraggio e contributi forniti dal valutato	Marzo 2025
<b>Valutazione della performance individuale dei Funzionari responsabili di Unità in Staff alla Direzione Generale</b>	Valutazione dei risultati rendicontati e dei comportamenti organizzativi agiti	Direttore Generale	Schede di valutazione formalizzate nell'applicativo online	Aprile 2025

<b>Attività</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Soggetti responsabili</b>	<b>Documenti</b>	<b>Tempi</b>
<b>Valutazione della performance individuale del personale Operatore, Collaboratore e Funzionario</b>	Valutazione dei risultati rendicontati e dei comportamenti organizzativi agiti	Dirigente, responsabili di Unità in Staff (previa negoziazione con gli stessi) Direttore di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di servizi <i>(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)</i>	Schede di valutazione formalizzate nell'applicativo online	Aprile 2025

## 4.5 Le modalità di valutazione per gli incarichi di responsabilità al personale Funzionario

Il personale dell'Area dei Funzionari a cui è stato conferito un incarico di responsabilità (posizioni organizzative e specialistiche o professionali di cui all'art. 87 del CCNL 2019-21) è valutato annualmente anche in funzione del riconoscimento dell'indennità di posizione.

In particolare è previsto che **un terzo di tale indennità** dipenda dall'esito della verifica dei risultati conseguiti dal dipendente.

In considerazione della rilevanza dell'incarico affidato rispetto agli obiettivi da conseguire, sono previsti due casi:

1. personale funzionario a cui è stato conferito un incarico di posizione organizzativa o professionale inferiore alla categoria A, A2sup, A2inf o B
2. personale funzionario con incarico di posizione organizzativa o professionale pari alla categoria A, A2sup, A2inf o B.

Nel primo caso una valutazione positiva della performance individuale (con giudizio diverso da "non adeguato") determina la corresponsione dell'intero terzo di indennità spettante (100%).

Nel secondo caso si procede a una valutazione di tre aspetti<sup>16</sup>, riferiti all'attività svolta dal dipendente:

- 1) grado di efficienza
- 2) grado di efficacia
- 3) livello di produttività

Ogni aspetto è articolato in specifiche, ciascuna misurata con un punteggio da 4 a 7.

La somma di tutti i punteggi determina il punteggio complessivo cui corrisponde una percentuale di indennità di risultato da corrispondere (il massimo attribuibile è pari al 30% dell'indennità di posizione, come previsto dall'art. 87 del CCNL 2019-21). I valutatori sono i Dirigenti, i Responsabili di Unità in Staff, i Direttori di Centro di servizio e di Dipartimento.

Punteggio (punti percentuali)		Ammontare dell'indennità di risultato
Da 81 a 90 punti		100% dell'importo max attribuibile
Da 78 a 80 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, senza corresponsione di indennità di risultato

Ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato concorre inoltre, per una quota del 30%, il risultato ottenuto in relazione all'obiettivo relativo al **rispetto dei tempi di pagamento**<sup>17</sup>.

### Valutazione non positiva

La valutazione non positiva comporta la revoca dell'incarico e la mancata corresponsione dell'indennità.

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti	Tempi
<b>Valutazione dell'incarico di responsabilità del personale Funzionario</b>	È una valutazione aggiuntiva rispetto a quella della performance individuale. Riferita al personale Funzionario con incarico di responsabilità	Dirigente, responsabile di Unità in Staff, Direttore di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di servizi.	Apposite schede di valutazione.	Aprile 2025

<sup>16</sup> Le specifiche sono dettagliate nel Regolamento deliberato dal CdA di Unimore del 20.12.2024

<sup>17</sup> In coerenza con [le Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle PA – attuazione dell'art.4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n.41. Prime indicazioni operative](#)

## 5. Le procedure di conciliazione

Le procedure di conciliazione, previste dall'art. 7, comma 2-bis, del D.lgs. n. 150/2009, rappresentano strumenti utili per affrontare e risolvere eventuali controversie legate alla valutazione della performance individuale, riducendo il rischio di ricorsi in sede giurisdizionale.

Queste procedure si configurano come una fase opzionale all'interno del processo di valutazione, mirata a favorire un accordo tra le parti coinvolte. L'obiettivo principale è quello di gestire e risolvere in modo tempestivo i conflitti emersi, garantendo un clima di collaborazione e prevenendo potenziali contenziosi legali.

Per attivare la procedura di conciliazione **il dipendente valutato (dell'area professionale Operatori, Collaboratore, Funzionari ed Elevate Professionalità)** deve rivolgersi, entro 20 giorni dalla valutazione, all'organo collegiale designato dall'Amministrazione e presentare le proprie osservazioni in merito.<sup>18</sup>

L'organo collegiale esamina l'istanza del valutato, acquisisce tutta la documentazione utile e può sentire personalmente la persona Responsabile della valutazione. La persona valutata può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale o di una persona di sua fiducia e, qualora richiesto, sarà sentita personalmente.

Concluso il tentativo di conciliazione, l'organo collegiale conferma la valutazione o modifica il giudizio, anche invitando il valutatore a un riesame del giudizio. In caso di parità di voto, prevarrà quello del Presidente.

I lavori dell'organo collegiale devono essere conclusi entro 20 giorni dalla presentazione dell'istanza (o dal ricevimento delle osservazioni del valutato).

Il giudizio finale dell'organo collegiale viene trasmesso al Nucleo di valutazione che ne terrà conto nel processo di *validazione della Relazione annuale sulla performance*.

Per l'esame dell'istanza avanzata dal personale non dirigenziale l'organo collegiale si compone di:

- Delegato del Rettore nella parte pubblica della contrattazione integrativa (ruolo di presidente)
- Direttore Generale o persona delegata
- Componenti nominati dal Consiglio di Amministrazione
- Componenti nominati dalle rappresentanze sindacali in contrattazione integrativa

Per l'esame dell'istanza avanzata dal **personale con funzioni dirigenziali** l'organo collegiale, denominato Comitato dei Garanti<sup>19</sup>, si compone di:

- 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.

È costituito con apposito decreto rettorale (sentito il Consiglio di Amministrazione) nel momento in cui si manifesti l'esigenza ed è tenuto a concludere i lavori entro 45 giorni dalla presentazione dell'istanza.

Qualora la controversia riguardi la proposta di valutazione della performance individuale del **Direttore Generale** (formulata dal Nucleo di Valutazione<sup>20</sup>) è prevista la possibilità che lo stesso presenti, per iscritto ed entro 15 giorni dalla ricezione della proposta, le proprie controdeduzioni al Nucleo di Valutazione. Entro

---

<sup>18</sup> Art. 1 del contratto integrativo riguardante la disciplina della ripartizione del fondo comune di Ateneo per l'anno 2014 (sottoscritto il 19 dicembre 2014)

<sup>19</sup> Art. 42 del D.Lvo 150/2009 (di modifica dell'art.22 del D.lgs 165/2001). Il Comitato dei Garanti qui richiamato è un organo differente dal Consiglio dei Garanti, previsto dall'art. 48 dello Statuto di Unimore

<sup>20</sup> Paragrafo 3.2 dell'Allegato 1 al SMVP 2025

ulteriori 15 giorni il Nucleo di Valutazione deve concludere i lavori confermando oppure modificando la propria proposta di valutazione.

## 6. Modalità per garantire la trasparenza del SMVP

### Comunicazione dei risultati della valutazione

- **della performance organizzativa**

La comunicazione dei risultati della performance organizzativa di struttura (in termini di nominativi delle unità di personale premiato con la quota aggiuntiva del 25%) deve essere comunicata a tutti i dipendenti della struttura.

- **della performance individuale**

La comunicazione del punteggio scaturito a seguito della valutazione (sui risultati e sui comportamenti organizzativi) prevede la **presa visione**, da parte del valutato, della scheda di valutazione individuale (disponibile su un applicativo informatico).

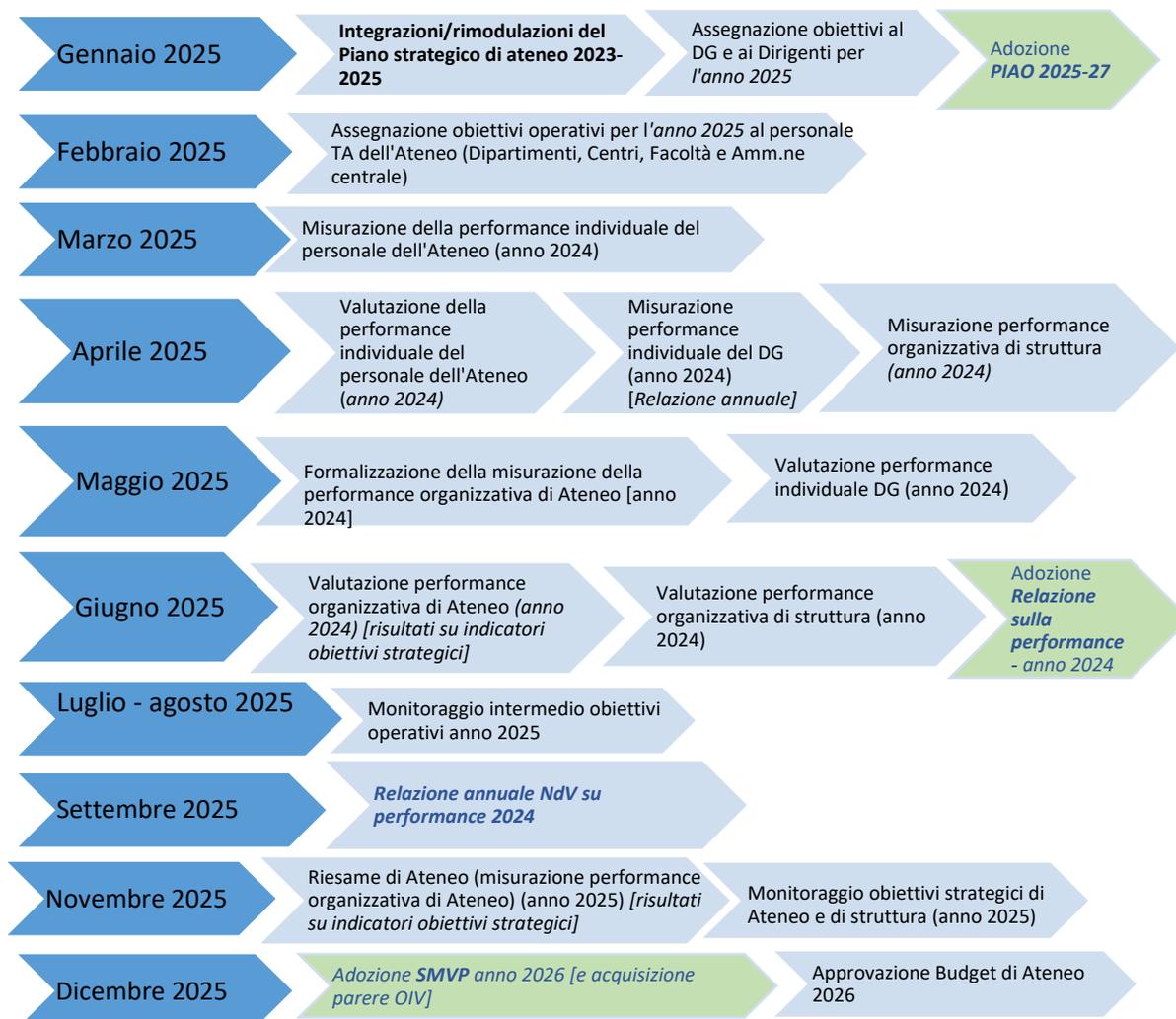
Ai fini della trasparenza, ciascun valutato ha l'accesso (sullo stesso applicativo informatico) alla valutazione complessiva (espressa tramite giudizio finale, punteggio totale e numero di quote assegnate) di tutte le unità di personale della struttura di appartenenza.

### Pubblicazione dei 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. Le fasi previste per il 2025





**UNIMORE**

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

## **ALLEGATI**

**ALLEGATO 1: Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico**

# **ALLEGATO 1 AL SMVP2025 di UNIMORE: 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)<sup>1</sup>, spetta la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo, della valutazione annuale dei dirigenti di vertice<sup>2</sup> 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.*

*L'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).*

---

<sup>1</sup> Delibera CIVIT n. 09/2010

<sup>2</sup> Per le Università è il Direttore Generale

# ALLEGATO 1 AL SMVP2025 di UNIMORE: 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 gennaio anno T)
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 gennaio 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 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) <sup>3</sup>;
- 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.

La valutazione della performance del DG si articola su due fattori (con i pesi specificati):

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

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 e manageriali: **25%**.

---

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

# ALLEGATO 1 AL SMVP2025 di UNIMORE: Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico

Anno di inizio validità: 2018

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%.

## 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)**

<b>Livello 1.</b> Risultato decisamente al di <b>sotto delle attese (o non raggiunto)</b> , per il quale è necessaria una nuova impostazione
<b>Livello 2.</b> Risultato <b>parzialmente</b> raggiunto, con contributo utile alla finalità dell'obiettivo, ma con ulteriori azioni da intraprendere
<b>Livello 3.</b> Risultato <b>raggiunto</b> , in linea con le attese. Azioni intraprese <b>coerenti</b> con le opportunità presenti e con la finalità dell'obiettivo
<b>Livello 4.</b> Risultato <b>eccellente</b> . 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** e manageriali 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 COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E MANAGERIALI**

Comportamenti organizzativi e manageriali	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4
---	-----------	-----------	-----------	-----------

## ALLEGATO 1 AL SMVP2025 di UNIMORE: Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico

Anno di inizio validità: 2018

Stile direzionale: leadership: capacità di programmazione e di controllo, capacità di delega, capacità di differenziazione nella valutazione, capacità di comunicazione				
Innovazione: propositività e attenzione all'innovazione (tecnologica, organizzativa e normativa)				
Orientamento strategico: promozione del cambiamento e interfunzionalità, attenzione all'immagine istituzionale				
Capacità di gestione delle negoziazioni (al fine di creare la giusta sinergia per il raggiungimento degli obiettivi)				

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*).

Ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato concorre inoltre, per una quota del 30%, il risultato ottenuto in relazione all'obiettivo relativo al rispetto dei tempi di pagamento<sup>4</sup>.

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).

---

<sup>4</sup> In coerenza con [le Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle PA – attuazione dell'art.4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n.41. Prime indicazioni operative](#)



**UNIMORE**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

---

**Nucleo di Valutazione - OIV**

Al Direttore Generale  
Ing. Luca Chiantore  
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Al Magnifico Rettore  
Prof. Carlo Adolfo Porro  
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Alla Direzione Organizzazione, Programmazione  
e Sviluppo Risorse Umane  
Dott.ssa Maria Raffaella Ingrosso  
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

**Oggetto: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di Unimore per l'anno 2025 –  
parere del NdV-OIV**

Si trasmette l'estratto del verbale della riunione del NdV-OIV, riunitosi in data 20/01/2025, per deliberare,  
come previsto dall'art.7, c.1, del D.Lgs 150/09, in merito al documento SMVP Unimore per l'anno 2025.

Il Segretario  
del Nucleo di Valutazione  
Dott.ssa Paola Michelini



PAOLA MICHELINI  
21.01.2025  
15:19:40  
GMT+01:00

**UNIMORE**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA**Nucleo di Valutazione****VERBALE DELLA RIUNIONE DEL GIORNO 20 GENNAIO 2025  
NUCLEO DI VALUTAZIONE (NdV)****Rif.: NdV 2/25**

<b>Data:</b> 20 gennaio 2025, ore 10.30 – 12.30	<b>Luogo:</b> riunione realizzata a distanza con collegamento Teams
---	---

## Partecipanti

Nome	Funzione
Davide Malagoli	Coordinatore
Stefano Azzali	Componente
Federica Bondioli	Componente
Cristina Iani	Componente
Anna Francesca Pattaro	Componente
Daniela Robasto	Componente
Daniele Valerio	Componente
Matilde Benassi	Componente (rappresentanza studentesca)
Martina Calabritta	Componente (rappresentanza studentesca)

## Assenti giustificati

Nome	Funzione

## Assenti non giustificati

Nome	Funzione

## Personale Ufficio di Supporto al NdV

Paola Michelini	Responsabile Ufficio di Supporto al NdV
-----------------	---

## Altri partecipanti

Nome	Funzione

**Lista di distribuzione:** Il verbale viene pubblicato sul sito del NdV [www.nucleo.unimore.it](http://www.nucleo.unimore.it) ed è consultabile con credenziali personali Unimore.

**ORDINE DEL GIORNO**

1. Comunicazioni
2. Approvazione del verbale delle sedute del 16/12/2024 e del 10/01/2025
3. Esame lista azioni
4. Nomina Coordinatore del NdV
5. Obiettivi del Direttore Generale per l'anno 2025
6. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2025: parere del NdV
7. Varie ed eventuali

**Nucleo di Valutazione**

<b>Descrizione</b>	<b>Azione</b>
<b>OMISSIS</b>	
<p><b>6. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2025: parere del NdV</b></p> <p>Valerio presenta una bozza di relazione da sottoporre ai componenti del Nucleo/OIV, recante il parere obbligatorio e vincolante in merito al SMVP.</p> <p>La relazione è frutto anche della collaborazione di Pattaro (allegato 2).</p> <p>Per il parere sono stati messi a confronto i documenti degli ultimi due anni; dal confronto emerge che negli anni le raccomandazioni fatte dal NdV sono state tutte affrontate. Sia dal punto di vista formale, sia dal punto di vista sostanziale, ad oggi il SMVP si configura come strumento per agevolare veramente il miglioramento continuo. Il NdV approva all'unanimità il documento.</p>	
<b>OMISSIS</b>	

Il Segretario  
del Nucleo di Valutazione  
Dott.ssa Paola Michelini



PAOLA MICHELINI  
21.01.2025 15:02:07  
GMT+01:00



## Nucleo di Valutazione - OIV

### Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP): parere del NdV

Il Coordinatore del Nucleo di Valutazione informa che in data 18/12/2024 è stato protocollato (nr. 339046) lo schema di "Sistema di Misurazione e Valutazione della performance per l'anno 2025" al fine dell'espressione del parere obbligatorio e vincolante da parte del Nucleo di Valutazione ai sensi dell'art. 7, c. 1, D.Lgs. 150/2009.

Il Nucleo dà atto che nel corso degli ultimi anni l'Ateneo ha avviato un percorso di revisione e consolidamento del SMVP che, in ottica incrementale ha visto:

- dal punto di vista formale, un crescente livello di adeguatezza del SMVP alle disposizioni normative e alle prassi mentre,
- dal punto di vista sostanziale, un rafforzamento del ruolo del SMVP quale documento atto a regolamentare in modo efficace i processi di gestione del ciclo della performance dell'Ateneo.

Il tutto in un'ottica di massima collaborazione con il Nucleo di Valutazione che riconosce come, negli aggiornamenti annuali, l'Ateneo abbia costantemente fatto riferimento le segnalazioni del Nucleo espresse tanto in sede di espressione del parere sul SMVP, quanto in sede di Relazione annuale sul sistema.

Come tutti gli anni, pertanto, la versione trasmessa dall'Ateneo del SMVP è stata analizzata sia in raccordo con la versione previgente del SMVP (approvata con Deliberazione del CdA del 26/01/2024), sia con riferimento alle segnalazioni emerse in esito ai pareri relativi ai precedenti SMVP e alle Relazioni annuali sul sistema della performance.

Rispetto al SMVP si rileva come la modifica principale sia stata la definizione di una differente strutturazione della valutazione sulla performance del personale dell'area dei Funzionari con incarichi di responsabilità, nel quale viene prevista un'unica modalità di valutazione in sostituzione della modalità di cui al precedente SMVP che prevedeva modalità distinte di valutazione in ragione della fascia dell'incarico di responsabilità presidiato dai responsabili. Tale modifica, a parere del Nucleo, contribuisce ad una semplificazione e ad uno snellimento del processo di valutazione del personale in questione.

In generale, il Nucleo rileva come il documento risulti essere (rispetto al SMVP 2024) maggiormente corredato di box di approfondimento (es. Box relativo al PIAO, Box Cervap, ...) e, parimenti, risultino maggiori nel testo i riferimenti alla normativa e alla contrattazione collettiva. Tali implementazioni vanno sicuramente a rappresentare un punto di miglioramento del SMVP in ottica di chiarezza e completezza.

Si rileva, inoltre, come l'Ateneo abbia previsto un richiamo importante, nei confronti dei valutati, alla tensione al raggiungimento di una valutazione non negativa della performance. Questo si deduce dalla declinazione in ottica restrittiva (con riferimento al personale dell'area delle elevate professionalità e dell'area dei funzionari con incarichi di natura organizzativa-gestionale, specialistica o professionale) dell'impatto delle valutazioni non positive. Se, infatti, nel SMVP 2024 la facoltà di revoca degli incarichi si pone all'Ateneo dopo due anni consecutivi di valutazioni negative, nel documento relativo al SMVP 2025 gli specifici incarichi possono subire variazioni (fino alla revoca) già a seguito di valutazione negativa relativa ad una annualità. In particolare, nel caso delle indennità di responsabilità ex art. 87 CCNL 2019-2021, la revoca, precedentemente prevista quale facoltà dopo due anni consecutivi di valutazioni negative, è automatica all'accertamento di una valutazione negativa.

Si rileva positivamente, infine, come il documento proposto preveda un richiamo al Lavoro agile nel quale si individua quale indirizzo la "valutazione uniforme delle prestazioni di tutto il personale indipendentemente dal fatto che svolga la propria attività lavorativa in presenza, da remoto o in modalità mista" prevedendo, nel caso in cui il ruolo o le mansioni non consentano l'assegnazione di obiettivi organizzativi di struttura, la possibilità di definire obiettivi individuali specifici.



---

## **Nucleo di Valutazione - OIV**

In ottica di miglioramento continuo il Nucleo suggerisce all'Ateneo, inoltre, di voler valutare la fattibilità dell'adozione, accanto a quelle esistenti, di ulteriori modalità di valutazione indicate dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28/11/2023 (ad es. valutazione dal basso, valutazione tra pari, valutazione da parte di stakeholder esterni, ...).

In seguito alla discussione, il Nucleo valuta positivamente il SMVP e raccomanda all'Ateneo di garantire il costante aggiornamento del medesimo in linea con l'evoluzione normativa/contrattuale, proseguendo il percorso avviato con le medesime modalità collaborative con il Nucleo. Si dispone, pertanto, la trasmissione del presente punto del verbale al Magnifico Rettore e al Direttore Generale per i successivi adempimenti del CdA. Invita, inoltre, l'Ateneo a pubblicare il presente parere nella sezione Performance di Amministrazione trasparente.