



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNO 2026

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

Parere positivo dell'OIV del 19/12/2025
Approvato dal CdA del 27/01/2026

Sommario

Premessa	3
1. ASSETTO ORGANIZZATIVO DI UNIMORE	5
2. IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	6
2.1 Dalla performance istituzionale a quella individuale	7
2.2. Gli obiettivi di performance (organizzativa e individuale)	11
2.3. Monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi di performance (organizzativa e individuale)	13
2.4 I Soggetti del ciclo della performance	14
2.5. Misurare la performance.....	15
2.6. Valutare la performance.....	15
2.7. I risultati della valutazione e il sistema premiale	17
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	18
3.1 La performance organizzativa (strategica) di Ateneo	18
3.2 La performance organizzativa di struttura	19
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	34
4.5 I criteri per la determinazione della valutazione finale del personale Funzionario titolare di posizioni organizzative e professionali	41
5. Le procedure di conciliazione	42
6. Modalità per garantire la trasparenza del SMVP	43
Comunicazione dei risultati della valutazione.....	43
Pubblicazione dei documenti sul ciclo della performance	43
7. Le fasi previste per il 2026.....	44
8.CASI PARTICOLARI	45
ALLEGATI.....	46
ALLEGATO 1: Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico.....	46

Premessa

Il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* (di seguito SMVP) è il documento che definisce metodologie, responsabilità e strumenti utilizzati dall'Ateneo per gestire il ciclo della performance. Il suo obiettivo è garantire la massima trasparenza nelle modalità con cui Unimore programma gli obiettivi, ne monitora l'attuazione e valuta i risultati conseguiti.

Il SMVP deve essere considerato uno strumento dinamico, suscettibile di aggiornamenti e revisioni, soprattutto a seguito di cambiamenti nella governance e nell'assetto organizzativo, in coerenza con i principi del miglioramento continuo.

Il 1° novembre 2025 si è insediata la Rettrice Prof.ssa Rita Cucchiara che ha condiviso con il Senato Accademico (seduta del 10 novembre 2025) e comunicato al Consiglio di Amministrazione (seduta del 21 novembre 2025) il **Piano di Mandato**, illustrando la propria visione e gli obiettivi principali.

La nuova cornice istituzionale comporterà quindi **un percorso di ridefinizione strategica**. In questo quadro, il SMVP potrà essere oggetto di aggiornamento e si adatterà progressivamente nel corso dell'anno alle nuove esigenze di governo e gestione.

Gli indirizzi espressi dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dall'ANVUR, insieme con le osservazioni e i suggerimenti¹ dell'OIV - Organismo Indipendente di Valutazione, insieme con hanno rappresentato i punti di partenza dell'aggiornamento del documento.

Di seguito si riassumono le **principali novità**.

Livello di performance	Fase del ciclo della performance interessata	Novità del SMVP 2026
Performance organizzativa di Ateneo	Valutazione	Previsto un obiettivo di Ateneo dedicato all'aumento dell'efficacia dei servizi offerti (misurato con la soddisfazione complessiva espressa da docenti, ricercatori, assegnisti di ricerca, dottorandi, PTA, Collaboratori Esperti Linguistici e studenti nelle indagini di <i>Customer Satisfaction</i> del progetto Good Practice) (cap.3, sottocapitolo 3.1)
Performance organizzativa di struttura	Pianificazione degli obiettivi operativi	Previsto un nuovo campo (target intermedio) per la scheda obiettivi di struttura (sottocapitolo 2.2)
Performance individuale	Valutazione del personale	<ul style="list-style-type: none">• Aggiunta la definizione "competenze trasversali" sinonimo di comportamenti organizzativi nelle valutazioni della performance individuale di tutto il personale (cap.4)• Specificati alcuni casi particolari (variazioni di obiettivi individuali, assunzione o cessazione in corso d'anno, mobilità interna, modifica del responsabile, etc.) (cap.8)

¹ In particolare si fa riferimento al [Parere dell'OIV sul SMVP dell'anno 2025](#) (verbale del 20/01/2025) e ai contenuti del "Documento di validazione della Relazione sulla Performance 2024" (verbale del 23/06/2025).

Applicabilità del SMVP al Lavoro Agile e al Telelavoro

L'attuale fase di applicazione delle modalità di lavoro diverse da quella in presenza succede alle fasi emergenziale e post-emergenziale e tiene conto dei disposti normativi fin qui in vigore (tra cui Legge n. 81/2017², Direttiva del Presidente del Consiglio n. 3/2017³, CCNL 2019-21⁴ e direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 29 dicembre 2023⁵).

Le modalità di organizzazione del lavoro basate sulla flessibilità lavorativa sono applicate alla luce delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e programmate e misurate su obiettivi individuali.

In particolare, l'Ateneo prevede annualmente l'accesso alle modalità di lavoro agile e lavoro da remoto mediante la sottoscrizione di progetti in cui sono individuati gli obiettivi (individuali) da raggiungere.

Tali obiettivi confluiscono nel set di obiettivi considerati ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale, senza distinzione rispetto alla modalità di lavoro adottata.

In sintesi, dal momento che la valutazione è effettuata secondo criteri univoci e comuni a tutto il personale, indipendentemente dalla modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance assicura uniformità, equità e coerenza nei criteri valutativi applicati.

Uso inclusivo della lingua e neutralità di genere

Nel presente documento, i titoli, i ruoli e le cariche declinati al maschile o al femminile si intendono riferiti a persone di tutti i generi. L'Ateneo, nella redazione degli atti, adotta la lingua italiana in modo inclusivo, con attenzione, rispetto e valorizzazione delle differenze di genere

² "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato."

³ "Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2, dell'articolo 14, della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti."

⁴ Titolo III "Lavoro a distanza"

⁵ "Lavoro agile"

1. ASSETTO ORGANIZZATIVO DI UNIMORE

Con più di 26.000 studenti (a.a. 2024/25) e 1.700 dipendenti (docenti e tecnico-amministrativi), l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia è tra gli atenei di grandi dimensioni⁶. 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).

Il 1° novembre 2025 è iniziato il mandato della Rettore Rita Cucchiara.

L'Ateneo è articolato in [Dipartimenti](#), [Scuole](#)⁷, [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

Strutture amministrative

Il modello organizzativo è finalizzato a integrare il mondo accademico con la componente tecnico-amministrativa 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.

Struttura	Responsabile di struttura
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

⁶ Classifica CENSIS delle Università Italiane, edizione 2017/18

⁷ Facoltà di Medicina e Chirurgia e Scuola di Ingegneria

2. IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

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

Il ciclo della performance è un processo ricorsivo che comprende tutte le fasi e le attività, dalla programmazione alla rendicontazione dei risultati, fino a tornare nuovamente alla programmazione. Le diverse fasi sono illustrate nella Figura 1.

Fase		Documenti
PLAN	Pianificazione e programmazione	<ul style="list-style-type: none"> • Piano strategico di Ateneo e di Dipartimento/Facoltà (definiscono gli obiettivi strategici, cioè la performance organizzativa a livello di Ateneo e di struttura) • PIAO -Piano integrato di Attività e Organizzazione (esplicita gli obiettivi di Valore Pubblico e quelli di performance organizzativa e individuale) • Budget di Ateneo • SMVP • Obiettivi del Direttore Generale
	Gestione e attuazione	<ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi operativi assegnati alle strutture (Dipartimenti/Facoltà e Amministrazione centrale) e ai singoli dipendenti
DO	Controllo, misurazione dei risultati e attuazione delle azioni correttive	<ul style="list-style-type: none"> • Esiti del monitoraggio intermedio della performance organizzativa
	Rendicontazione finale	<ul style="list-style-type: none"> • il riesame del Piano strategico (di Ateneo e di Dipartimento/Facoltà) • le relazioni finali del Direttore Generale e dei Dirigenti • la Relazione sulla performance • il Bilancio di esercizio • il Bilancio di Genere, il Bilancio di sostenibilità, etc.
ACT	Avvio della nuova programmazione	<ul style="list-style-type: none"> • Attuazione delle misure previste a seguito della misurazione e valutazione della performance

Figura 1. Il ciclo PLAN-DO-CHECK-ACT in Unimore

2.1 Dalla performance istituzionale a quella individuale

La normativa (articolo 3, comma 2, del Decreto Legislativo n. 150/2009) stabilisce l'obbligo per ogni amministrazione pubblica di misurare e valutare la performance:

- dell'intera organizzazione;
- delle singole unità operative;
- dei singoli dipendenti.

L'oggetto della valutazione, in tal senso, sono gli **obiettivi**: di Ateneo, di struttura e dei singoli dipendenti.

L'Ateneo stabilisce i propri obiettivi a breve e medio termine per orientare il lavoro delle persone e delle strutture verso la creazione di **Valore Pubblico**⁸, come indicato nei documenti di pianificazione strategica. Per farlo, adotta un modello di pianificazione "top-down": gli **obiettivi strategici dell'Ateneo** vengono definiti a livello centrale e poi declinati nelle strutture.

A partire da questi obiettivi strategici e dalle relative strategie, si sviluppano:

- la pianificazione strategica dei Dipartimenti e delle Facoltà, che integra gli obiettivi generali con le specifiche vocazioni e missioni di ciascuna struttura;
- la pianificazione gestionale, che fornisce il supporto tecnico-amministrativo necessario per realizzare parte degli obiettivi strategici.

Da qui nascono gli **obiettivi organizzativi (operativi) delle singole strutture**, che servono a:

- contribuire alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo e/o del Dipartimento;
- garantire il buon funzionamento gestionale della struttura;
- supportare il raggiungimento degli obiettivi direzionali.

Infine, dagli obiettivi organizzativi derivano gli **obiettivi individuali**, condivisi e assegnati **a tutto** il personale: Direttore Generale, dirigenti e personale tecnico-amministrativo.

Per il personale dirigente e per le elevate professionalità che coordinano Unità in Staff alla Direzione, gli obiettivi individuali coincidono in larga parte con quelli della struttura che dirigono, salvo eventuali obiettivi specifici aggiuntivi.

Per tutti, la performance individuale rappresenta il contributo che ogni persona offre al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione, sia in termini di risultati concreti, sia attraverso i comportamenti adottati nel lavoro quotidiano.

Questo approccio valorizza il ruolo del personale e mette in evidenza il legame stretto tra la performance del singolo e quella dell'organizzazione nel suo complesso. Inoltre, la valutazione della performance individuale tiene conto della posizione ricoperta all'interno della struttura, riconoscendo le specificità di ogni ruolo.

⁸ 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 2.

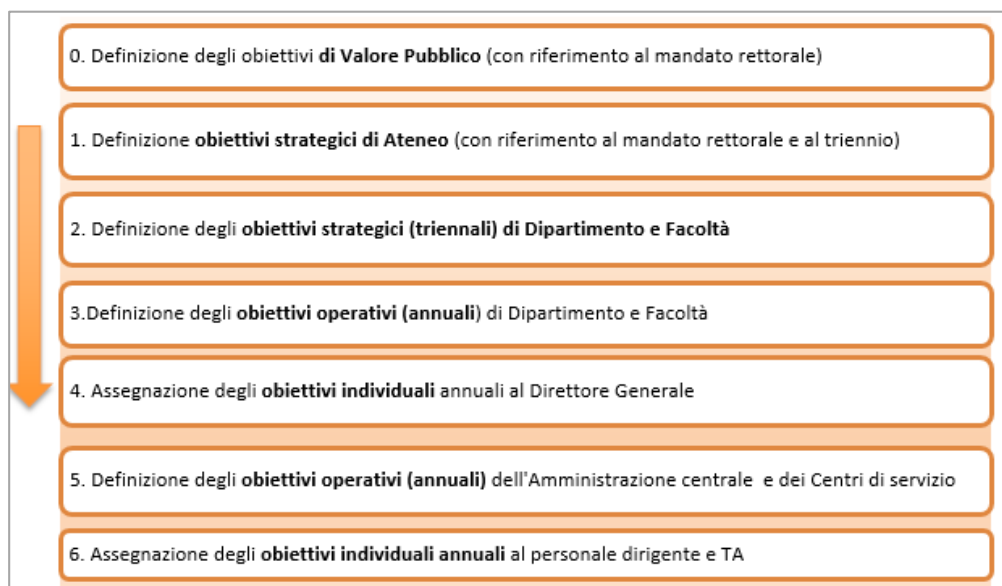


Figura 2. Le fasi della pianificazione degli obiettivi in Unimore

Nella tabella 2 sono riportate le rappresentazioni sintetiche della performance, per livello.

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

Performance	Livello	Modalità di pianificazione	Documenti utili
Performance organizzativa di struttura	Dipartimenti e Facoltà	1) Descritta nel Piano strategico di Dipartimento e di Facoltà, è declinata in obiettivi strategici di Dipartimento / Facoltà (coerenti con quelli di Ateneo e inoltre obiettivi specifici della struttura). 2) Descritta nel Piano operativo di Dipartimento e di Facoltà, declinata in obiettivi operativi annuali di Dipartimento / Facoltà (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 Amministrazione Trasparente, Performance
	Amministrazione Centrale e Centri di servizio	Descritta negli obiettivi operativi annuali 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 PIAO Tutti gli obiettivi operativi delle Direzioni, Uffici in staff e Centri di servizio sono pubblicati in Amministrazione Trasparente, Performance

Performance	Livello	Modalità di pianificazione	Documenti utili
Performance individuale	Singolo dipendente	Gli obiettivi individuali del <u>Direttore Generale</u> derivano dagli obiettivi di Valore Pubblico, dal Piano strategico di Ateneo e dalle esigenze gestionali dell'Ateneo	Obiettivi individuali del Direttore Generale contenuti nel PIAO
		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	La selezione degli obiettivi individuali dei Dirigenti che concorrono alla creazione di Valore Pubblico è contenuta nel PIAO Gli Obiettivi individuali dei Dirigenti/Responsabili di Unità in Staff/Centri di Servizio sono pubblicati in Amministrazione Trasparente, Performance
		Previsti per tutto il personale (incluso il Direttore Generale), sono descritti con declaratorie differenti a seconda dell'area contrattuale	SMVP 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)

Caratteristiche degli obiettivi di performance

La normativa vigente (D.Lgs. 150/2009, art. 5, commi 2 e 2-bis) stabilisce criteri precisi che le Pubbliche Amministrazioni devono rispettare nella pianificazione degli obiettivi di performance.

Requisiti generali

Per essere considerati validi, gli obiettivi devono essere:

- **innovativi**, oppure
- **orientati al miglioramento significativo**, oppure
- **in grado di garantire continuità operativa anche in condizioni di ridotte risorse**

Criteri di qualità

Gli obiettivi devono inoltre essere:

- **rilevanti e pertinenti**, rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione
- **specifici e misurabili**, con parametri concreti e chiari
- **capaci di determinare un significativo miglioramento** della qualità dei servizi erogati e degli interventi
- **temporalmente definiti**, con un orizzonte di riferimento, di norma annuale
- **commisurati a valori di riferimento** derivanti da standard nazionali e internazionali o derivanti da confronti con amministrazioni analoghe
- **confrontabili nel tempo**, in relazione alla produttività dell'amministrazione, preferibilmente su base triennale
- **coerenti con le risorse disponibili**, sia in termini quantitativi che qualitativi

Inclusione e accessibilità

Gli obiettivi devono inoltre promuovere una **corretta allocazione delle risorse** e garantire **l'inclusione sociale**, con particolare attenzione all'**accessibilità per le persone con disabilità**.

Misurazione degli obiettivi: indicatori e target

Ogni obiettivo è associato a uno o più indicatori, ciascuno con un target specifico (cioè, il risultato atteso).

Indicatore: è uno strumento che misura il valore di un'attività o di un risultato. Nella valutazione della performance, gli indicatori servono a rappresentare in modo oggettivo gli obiettivi dell'amministrazione e dei singoli individui.

Tipologie di indicatori

- Valore assoluto (es. numero di pratiche concluse)
- Percentuale o proporzione (es. % di obiettivi raggiunti)
- Valore binario (es. SI/NO)

Requisiti degli indicatori (D.lgs. 150/2009)

- **Precisione:** misurano esattamente il grado di raggiungimento dell'obiettivo
- **Completezza:** rappresentano le variabili principali che influenzano il risultato
- **Tempestività:** forniscono dati utili nei tempi necessari alle decisioni
- **Misurabilità:** sono quantificabili secondo criteri oggettivi e fonti affidabili

Esempi di indicatori (fonte: CERVAP)

Indicatori	Sottocategoria	Esempi di indicatori
Indicatori di Efficacia	Quantità erogata	Numero di servizi o prodotti erogati
	Quantità fruita	Numero di fruitori
	Qualità erogata	Rispetto degli standard qualitativi
	Qualità percepita	Livello di soddisfazione degli utenti

Indicatori	Sottocategoria	Esempi di indicatori
Indicatori di Efficienza	Economico-finanziaria	Avanzamento della spesa effettiva rispetto a quella prevista
	Gestionale	Costo o spesa di gestione di attività o servizi
	Produttivo/erogativa	FTE impiegati per l'erogazione di servizi
	Temporale	Numero di giorni risparmiati grazie alla semplificazione dei processi

Target dell'indicatore

Il **target** è il valore che si desidera raggiungere per un determinato **indicatore**. Deve essere espresso nella stessa unità di misura dell'indicatore e riferito a un momento preciso.

Nel contesto della performance, il target rappresenta il risultato atteso: se l'indicatore raggiunge quel valore, l'obiettivo può considerarsi realizzato.

Per valutare l'andamento, si confronta il valore ottenuto con il target previsto. La differenza tra i due (lo **scostamento**) aiuta a capire se sono necessarie azioni correttive per raggiungere l'obiettivo.

Le schede degli obiettivi

Gli obiettivi, sia organizzativi sia individuali, sono formalizzati attraverso apposite schede, che costituiscono il riferimento operativo per la successiva fase di valutazione della performance.

Struttura della scheda obiettivo

CAMPO	DESCRIZIONE
TITOLO DELL'OBIETTIVO	Denominazione sintetica e identificativa dell'obiettivo
DESCRIZIONE DELLE FASI/ATTIVITÀ	Sintesi delle principali azioni necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo
TEMPISTICA	Durata prevista: annuale o pluriennale
COLLEGAMENTO AL PIANO TRIENNALE	Eventuale riferimento agli obiettivi strategici di Ateneo o di struttura
INDICATORE	Misura utilizzata per monitorare l'avanzamento (con metrica associata)
VALORE DI PARTENZA	Situazione iniziale dell'indicatore
TARGET INTERMEDIO	Valore atteso dell'indicatore a metà anno (<i>novità 2026</i>)
TARGET FINALE	Valore atteso dell'indicatore a fine anno
PESO PERCENTUALE	Incidenza dell'obiettivo sul totale degli obiettivi assegnati al dipendente o alla struttura
STRUTTURE PARTECIPANTI	Altre strutture coinvolte nella realizzazione dell'obiettivo
CONTRIBUTO ATTESO	Descrizione del ruolo e del contributo previsto da ciascuna struttura partecipante

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

La valutazione degli obiettivi di performance, sia organizzativa sia individuale, si articola in due momenti principali: **monitoraggio intermedio** e **monitoraggio finale**.

Monitoraggio intermedio (entro il 31 luglio)

Durante l'anno viene effettuato un controllo sullo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati. Questo monitoraggio serve a:

- verificare il grado di realizzazione delle attività pianificate;
- individuare eventuali modifiche da apportare (es. cambiamenti nella tempistica, negli indicatori o nei target).

Per tutte le strutture dell'Ateneo (Dipartimenti, Facoltà, Centri, Amministrazione centrale), il monitoraggio intermedio consente di confrontare quanto programmato nel *PIAO* con i risultati parziali ottenuti.

In questa fase, ai responsabili (Direttori, Presidenti di Facoltà, Dirigenti, Responsabili di Uffici in staff) è richiesto di:

- misurare i risultati raggiunti per ciascun obiettivo;
- fornire evidenze documentali e dati oggettivi;
- aggiungere una breve nota esplicativa in caso di scostamenti significativi.

Eventuali modifiche agli obiettivi, agli indicatori o ai target devono essere riportate anche nelle *Relazioni annuali* dei Dirigenti e dei Direttori di Centri di servizio.

L'intero processo è coordinato dal Direttore Generale e condiviso con l'OIV, come previsto dall'art. 6 del D.lgs 150/2009. Si conclude con la pubblicazione di una breve **Relazione di monitoraggio intermedio**.

Monitoraggio finale (fine anno)

A fine anno, il monitoraggio si basa su documenti diversi a seconda del livello di performance:

- **Ateneo:** il *Riesame di Ateneo* formalizza il raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico e strategici. È redatto dai Delegati del Rettore, con il supporto gestionale delle strutture dell'Ateneo.
- **Dipartimenti e Facoltà:** il *Monitoraggio e Riesame dei Piani di Dipartimento* analizza gli obiettivi strategici di struttura. È coordinato dal Presidio di Qualità e curato dai Direttori e Presidenti.
- **Amministrazione centrale e Centri di Servizio:** le *Relazioni annuali* del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Direttori dei Centri di servizio documentano il raggiungimento degli obiettivi operativi delle strutture

Tutti questi contributi confluiscono nella **Relazione sulla performance di Ateneo**, il documento finale che riassume:

- i risultati raggiunti a livello di Ateneo, struttura e individuali (fino ai Dirigenti e Responsabili di Unità in Staff);
- le eventuali modifiche agli obiettivi emerse durante l'anno.

La Relazione integra diversi documenti: Riesami di Ateneo e Dipartimento, Bilancio consuntivo, Bilancio di genere, Relazioni annuali del Direttore Generale e dei Dirigenti.

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
Rettore	<ul style="list-style-type: none"> Individua e propone obiettivi di Valore Pubblico e gli obiettivi strategici Propone al CdA gli obiettivi del Direttore Generale
Consiglio di amministrazione (CdA)	<ul style="list-style-type: none"> Adotta il <i>Sistema di misurazione e valutazione della performance</i> Approva il PIAO Assegna, su proposta del Rettore, gli obiettivi al DG Valuta annualmente il DG (su proposta dell'OIV) Verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici del personale dirigenziale e del personale dell'area di elevate professionalità Adotta la <i>Relazione sulla Performance dell'Ateneo</i>
Nucleo di Valutazione /Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	<ul style="list-style-type: none"> Monitora il funzionamento complessivo del <i>Sistema</i> di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni; Elabora annualmente una <i>relazione sullo stato del Sistema</i>⁹ Propone la valutazione annuale dei dirigenti di vertice all'organo di indirizzo politico-amministrativo (secondo il modello di cui all'ALLEGATO 1) Esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del <i>Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance</i> Valida la <i>Relazione sulla performance dell'Ateneo</i> Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.
Direttore Generale (DG)	<ul style="list-style-type: none"> Assegna gli obiettivi dirigenziali e dei responsabili delle Unità in Staff Valuta la performance individuale dei dirigenti e dei responsabili delle Unità in staff
Direttori di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttori di Centri di servizio	<ul style="list-style-type: none"> Assegnano gli obiettivi individuali del personale tecnico amministrativo assegnato Valutano la performance individuale del personale tecnico amministrativo assegnato
Dirigenti, responsabili di Unità in Staff	<ul style="list-style-type: none"> Assegnano gli obiettivi individuali del personale tecnico amministrativo assegnato Valutano la performance individuale del personale tecnico amministrativo assegnato
Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario	<ul style="list-style-type: none"> Realizza gli obiettivi assegnati, adottando comportamenti organizzativi delineati per ciascuna area Esprime il proprio livello di benessere organizzativo (rispondendo al questionario specifico)
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> Esprimono il proprio livello di soddisfazione (rispondendo ai questionari specifici)

Tabella 3. I soggetti del ciclo della performance in Unimore

⁹ Relazione che i Nuclei/OIV dal 2015 integrano nella propria Relazione annuale (sezione II Performance)

2.5. Misurare la performance

La misurazione della performance serve a verificare quanto un obiettivo assegnato è stato effettivamente raggiunto. Si basa sulla rilevazione di un **valore o di una misura**, da cui deriva il **grado di realizzazione dell'obiettivo pianificato (§)**.

Oggetto della misurazione è l'indicatore (o gli indicatori) associato all'obiettivo. Di ciascun indicatore viene rilevato il valore in un momento preciso, solitamente a metà e a fine anno. Misurare correttamente prevede che chiunque misuri, il risultato non cambi. Per questo motivo le fonti dei dati rivestono un ruolo rilevante e, tra tutte, sono da preferire quelle esterne (ad es. banche dati ministeriali o di enti terzi).

(§) Dal risultato al grado di raggiungimento del target

Il **grado di raggiungimento** è la percentuale (da 0% a 100%) che indica quanto il risultato ottenuto si avvicina al target previsto per un indicatore.

Indicatori quantitativi		Condizione del risultato	Grado di raggiungimento
		Risultato \geq Target	100% (completo)
		Risultato < Target ma > base di partenza	Tra 1% e 99% (parziale)
		Risultato < Target e < base di partenza	0% (non raggiunto)

Indicatori qualitativi		Stato di avanzamento del cronoprogramma	=	Grado di raggiungimento
------------------------	--	---	---	-------------------------

2.6. Valutare la performance

La valutazione della performance rappresenta il momento di analisi e interpretazione dei risultati misurati, finalizzato all'attribuzione di un **giudizio**, espresso generalmente sotto forma di **punteggio**. Tale attività si collega direttamente al sistema di incentivazione economica del personale, in conformità con quanto previsto dalla normativa vigente (D.Lgs. n. 150/2009), dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) e dagli Accordi di contrattazione decentrata.

La **performance organizzativa** viene valutata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a livello di Ateneo, Dipartimento, Facoltà o struttura dell'Amministrazione centrale. Il giudizio tiene conto non solo dei risultati misurati, ma anche delle evidenze emerse dal confronto con gli utenti e stakeholder, dei fattori che hanno eventualmente determinato scostamenti rispetto agli obiettivi pianificati, nonché delle risorse di personale effettivamente disponibili.

La valutazione della **performance individuale** si fonda su diversi elementi: i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati, l'analisi delle cause di eventuali scostamenti e la verifica dei comportamenti organizzativi adottati (le cosiddette competenze trasversali), definiti in fase preventiva e differenziati in base alla categoria di personale. Per alcune posizioni organizzative, la valutazione può includere anche una considerazione specifica sulla rilevanza di uno o più obiettivi assegnati.

La valutazione delle prestazioni individuali e dei risultati ottenuti è inoltre disciplinata dalle disposizioni contenute nel CCNL di comparto vigente, sia per il personale dirigenziale sia per quello non dirigenziale, e costituisce il presupposto per l'accesso ai sistemi di incentivazione economica previsti dalla normativa e dalla contrattazione decentrata.

Il sistema di valutazione della performance individuale si articola in più elementi, ciascuno con un peso percentuale specifico. La composizione e il peso di questi elementi variano in funzione del ruolo ricoperto dalla persona valutata, in modo da garantire coerenza con le responsabilità e le attività effettivamente svolte. I dettagli relativi alla distribuzione dei pesi e alla tipologia degli elementi valutativi sono riportati nella Tabella 4.

Peso percentuale degli elementi di valutazione della performance individuale, anno 2026				
Ruolo	Risultati raggiunti sugli obiettivi individuali ¹⁰	Presenza di obiettivi con requisito di particolare rilevanza	Comportamenti organizzativi	Tot.
Direttore Generale	75%	/	25%	100%
Dirigenti	70%	10%	20%	100%
Personale di area delle Elevate Professionalità	70%	10%	20%	100%
<ul style="list-style-type: none"> Personale dell'area dei Funzionari con posizioni organizzative e professionali ¹¹ Personale di area dei Collaboratori e Operatori con indennità di specifiche responsabilità ¹² 	80%	/	20%	100%
Altro personale dell'area di Funzionari, Collaboratori e Operatori	30%	/	70%	100%

Tabella 4. Pesi % degli elementi di valutazione della performance individuale, anno 2026, UNIMORE

La valutazione della performance individuale del personale è un processo che coinvolge direttamente i responsabili di struttura, come indicato nella Tabella 5.

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

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

¹⁰ 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.

¹¹ Art. 87 del CCNL 2019-21

¹² Art. 117 del CCNL 2019-21

2.7. I risultati della valutazione e il sistema premiale

La valutazione della performance risponde a diverse finalità strategiche. Tra queste, rientrano la pianificazione di interventi di miglioramento organizzativo, la ridefinizione degli obiettivi per l'anno successivo — con particolare attenzione al raggiungimento progressivo dei target — e la valorizzazione delle risorse umane. Quest'ultima avviene anche attraverso strumenti di riconoscimento del merito e sistemi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, in conformità con quanto previsto dalla normativa vigente.

In particolare, la normativa¹³ stabilisce che le pubbliche amministrazioni debbano promuovere il merito e il miglioramento continuo della performance, sia a livello organizzativo che individuale. A tal fine, è previsto l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, volti a valorizzare i dipendenti che conseguono le migliori performance, mediante l'attribuzione mirata di incentivi economici e di progressioni di carriera.

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia disciplina annualmente il sistema premiale collegato ai risultati della performance attraverso la [contrattazione integrativa per il personale contrattualizzato dell'Ateneo](#).

Il [contratto integrativo attualmente in vigore](#), riferito all'anno 2025, stabilisce la ripartizione delle risorse del Fondo del trattamento accessorio e fondo Comune di Ateneo destinate ai premi collegati ai risultati della performance. La distribuzione delle quote è articolata come segue:

- **3%** del Fondo Trattamento Accessorio per i premi derivanti dai risultati della **performance organizzativa di Ateneo** (riservati al solo personale tecnico-amministrativo)
- **5,14%** del Fondo Trattamento Accessorio per i premi derivanti dai risultati della **performance organizzativa di struttura** (riservati al solo personale tecnico-amministrativo)
- **76,24%** del Fondo comune di Ateneo per i premi derivanti dai risultati della **performance individuale** (per tutto il personale, compreso il Direttore Generale).

Utilizzo della valutazione della performance individuale ai fini gestionali e retributivi

Progressioni economiche all'interno della stessa area (ex PEO)

Tra i criteri utilizzati per la definizione delle graduatorie relative alle progressioni economiche all'interno dell'area di appartenenza, è inclusa la media delle valutazioni individuali della performance riferite agli ultimi tre anni¹⁴. Questo parametro consente di valorizzare la continuità e la qualità dei risultati ottenuti nel tempo.

Posizioni organizzative e professionali (ex art. 87 del CCNL 2019-2021)

Una valutazione negativa della performance individuale comporta la revoca degli incarichi di natura organizzativo-gestionale, specialistica o professionale attribuiti al personale dell'area dei Funzionari, come previsto dall'art. 87 del CCNL 2019–2021.

Retribuzione di posizione e di risultato (personale dirigente ed EP)

Nel caso dei dirigenti, una valutazione non positiva dei risultati comporta l'applicazione delle disposizioni contenute nell'art. 21 del D.Lgs 165/2001. Per il personale appartenente all'area delle elevate professionalità, una valutazione non positiva può determinare la revoca dell'incarico, come stabilito dall'art. 87 del CCNL 2019–2021.

Progressioni economiche tra le aree (PEV)

Tra i criteri di accesso alla procedura comparativa e tra quelli di definizione delle graduatorie è inclusa la valutazione della performance individuale riferita agli ultimi tre anni di servizio¹⁵.

¹³ D.Lgs 150/2009, art. 18, c.1 2

¹⁴ [Contratto Integrativo riguardante l'integrazione e la ponderazione dei criteri per l'attribuzione delle progressioni economiche all'interno delle Aree, ai sensi dell'art.86 del CCNL 18.01.2024 \(sottoscritto in data 18.12.2024\)](#)

¹⁵ [Linee guida per lo svolgimento della procedura transitoria delle progressioni tra aree degli operatori, collaboratori e funzionari, ai sensi dell'art. 80 del CCNL 16.10.2008, dell'art. 52 comma 1-bis del D.Lgs 165/2001 e dell'art. 92 commi 5,6,7 del CCNL 2019-2021](#)

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.1 La performance organizzativa (strategica) di Ateneo

La performance organizzativa strategica rappresenta il contributo complessivo che l'Ateneo è in grado di offrire al raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico, ovvero alla creazione di benessere per la collettività, e degli obiettivi strategici definiti a livello istituzionale.

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

Dal 2026, tra gli obiettivi di Ateneo è previsto anche quello di migliorare l'efficacia complessiva dei servizi offerti dalle strutture. Questo obiettivo rientra nel processo di valorizzazione della valutazione della performance organizzativa da parte degli stakeholder.

La misurazione avviene attraverso l'indicatore di soddisfazione complessiva, rilevato nelle indagini di *Customer Satisfaction* del progetto *Good Practice*¹⁶ e riferito a docenti, ricercatori, assegnisti di ricerca, dottorandi, personale tecnico-amministrativo, collaboratori esperti linguistici e studenti.

L'obiettivo si considera raggiunto se il valore registrato risulta superiore a quello dell'anno precedente (o, in alternativa, all'ultimo anno disponibile).

Gli obiettivi di Valore Pubblico e gli obiettivi strategici sono delineati nei principali [documenti di programmazione dell'Ateneo](#):

- il **Piano strategico sessennale**, che definisce la visione complessiva, le linee strategiche e gli obiettivi di lungo periodo;
- il **PIAO – Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione**, che individua gli obiettivi di Valore Pubblico su base triennale;
- il **Piano strategico triennale**, che dettaglia gli obiettivi di medio termine, le azioni previste, gli indicatori e i relativi target;
- il **Programma di Ateneo** nell'ambito della **programmazione triennale del MUR**, che include obiettivi coerenti con le linee di indirizzo del Sistema Universitario, azioni, indicatori e target.

Utilizzo della valutazione della performance di Ateneo ai fini della premialità

In riferimento alla premialità, le risorse del Fondo Comune di Ateneo destinate alla performance organizzativa strategica sono subordinate alla **validazione della Relazione sulla Performance** da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). Solo in seguito a tale validazione, il Consiglio di amministrazione può deliberare l'erogazione dei premi collegati. Le risorse così assegnate sono destinate al personale tecnico-amministrativo (Operatori, Collaboratori e Funzionari) che, nell'anno di riferimento, abbia ottenuto una valutazione positiva della propria performance individuale.

Riepilogo delle attività di pianificazione, misurazione e di valutazione della performance organizzativa di Ateneo

¹⁶ L'indicatore è la media aritmetica dei punteggi della soddisfazione complessiva sui servizi erogati dall'amministrazione centrale e dalle strutture decentrate rilevate sul personale DDA (personale docente, ricercatore, assegnisti di ricerca e dottorandi) e sul personale PTA (personale tecnico-amministrativo e bibliotecario e CEL). Concorrono alla media anche i punteggi di soddisfazione complessiva per l'esperienza universitaria degli studenti (del I anno e degli anni successivi) (media espressa in una percentuale, convertita in un punteggio da 1 a 6)

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti di riferimento	Tempistica
Pianificazione strategica di Ateneo	Definizione degli obiettivi di Valore Pubblico e revisione degli obiettivi strategici triennali	Rettore Prorettori e Delegati del Rettore Senato accademico Consiglio di amministrazione Direttore Generale	<ul style="list-style-type: none"> PIAO (sezione Valore Pubblico) Piano strategico di Ateneo Programma di Ateneo nell'ambito della programmazione triennale MUR 	Dopo il riesame complessivo di Ateneo (Audit annuale), entro dicembre 2025
Misurazione della performance organizzativa (strategica) di Ateneo (anno precedente)	Rilevazione dei risultati degli indicatori associati agli obiettivi di Valore Pubblico e strategici	Delegato del Rettore alla Pianificazione strategica Uffici di supporto dell'Amministrazione centrale	Documenti di monitoraggio e riesame sul Piano strategico	Dicembre 2025
Valutazione della performance organizzativa (strategica) di Ateneo (anno precedente)	Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici e di Valore Pubblico	Delegati del Rettore sulle aree strategiche Delegato alla Pianificazione strategica	Documenti di monitoraggio e riesame sul Piano strategico	Dicembre 2025
Rendicontazione della performance organizzativa (strategica) di Ateneo (anno precedente)	Redazione e approvazione del documento di Riesame di Ateneo, presentato agli Organi Accademici	Rettore Organi Accademici OIV	<ul style="list-style-type: none"> Documento finale di Monitoraggio e Riesame Schema tabellare utile alla Relazione sulla Performance (a cura degli Uffici competenti) 	<ul style="list-style-type: none"> Dicembre 2025 Maggio 2026

3.2 La performance organizzativa di struttura

La performance organizzativa di struttura è costituita dall'insieme dei contributi forniti dai Dipartimenti, dalle Facoltà, dalle strutture dell'Amministrazione centrale e dai Centri di servizio. Tali contributi sono definiti attraverso la pianificazione degli obiettivi organizzativi (operativi) specifici di ciascuna struttura, in coerenza con le strategie generali dell'Ateneo.

DIPARTIMENTI E FACOLTA'

A seguito dell'adozione o della revisione del Piano strategico di Dipartimento e di Facoltà, ciascuna struttura elabora un **piano operativo annuale**, articolato in obiettivi gestionali. Tali obiettivi possono essere direttamente collegati agli obiettivi strategici definiti nel piano oppure riferiti al buon funzionamento della struttura.

La **misurazione** della performance organizzativa di struttura avviene attraverso la rilevazione del valore degli indicatori associati agli obiettivi assegnati, utilizzando dati ed evidenze provenienti da fonti interne ed esterne. I risultati della misurazione sono raccolti in un documento tabellare, trasmesso alla **Commissione** nominata¹⁷, nel quale, per ciascun obiettivo e ciascuna struttura, sono riportati il valore di partenza dell'indicatore, il target previsto e il risultato misurato a fine anno.

La **valutazione** della performance organizzativa dei Dipartimenti e della Facoltà è effettuata dalla Commissione di Ateneo. Il giudizio si basa sui risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati e tiene

¹⁷ 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

conto delle risorse di personale tecnico-amministrativo (TA) effettivamente in servizio. In esito alla valutazione, la Commissione assegna un budget a ciascuna struttura.

Il punteggio attribuito alla valutazione corrisponde alla percentuale di raggiungimento medio degli obiettivi della struttura, calcolata mediante una media ponderata che considera il peso specifico di ciascun obiettivo. Qualora, 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 considerato, per default, pari al 100%. In tutti gli altri casi, dal calcolo della media vengono esclusi unicamente gli obiettivi non realizzati per cause esterne, non prevedibili e oggettivamente verificabili.

Utilizzo della valutazione della performance di struttura ai fini della premialità

Il budget assegnato dalla Commissione di Ateneo a ciascuna struttura, in esito alla valutazione della performance organizzativa, è destinato al riconoscimento economico del personale tecnico-amministrativo appartenente all'area professionale degli Operatori, Collaboratori e Funzionari. La distribuzione delle risorse avviene secondo criteri prestabiliti, volti a garantire equità e valorizzazione del contributo individuale.

In particolare:

- il **75% del budget** è attribuito al personale che abbia ottenuto una **valutazione positiva della performance individuale** (assegnando, nell'ambito del budget della struttura, lo stesso numero di quote corrispondenti al giudizio valutativo ottenuto);
- il **25% restante** è destinato a quelle unità di personale individuate dal **Direttore di Dipartimento** o dal **Presidente di Facoltà**, tra coloro che hanno contribuito in modo significativo al raggiungimento dei target di performance organizzativa della struttura. La selezione avviene sulla base del grado di coinvolgimento e dell'apporto partecipativo dimostrato. La valutazione, successiva alla rilevazione dei risultati, deve essere formalizzata attraverso un **provvedimento motivato e argomentato**, preferibilmente supportato da **indicatori oggettivi**, nel quale sia indicata anche la **percentuale di risorse** da assegnare a ciascun dipendente come premio. Ai fini della trasparenza, tale provvedimento deve essere **comunicato a tutto il personale tecnico-amministrativo** della struttura di riferimento.

Riepilogo delle attività di pianificazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa di struttura - Dipartimenti e Facoltà

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti di riferimento	Tempistica
Pianificazione strategica di struttura	Definizione e/o revisione degli obiettivi strategici triennali di Dipartimento/Facoltà	Direttori di Dipartimento Presidente di Facoltà di Medicina e Chirurgia Presidente della Scuola di Ingegneria	Piano strategico triennale di Dipartimento / Facoltà / Scuola	Entro 3 mesi dall'approvazione del Piano strategico di Ateneo
Pianificazione operativa di struttura	Definizione degli obiettivi operativi annuali della struttura (anno t)	Direttori di Dipartimento Presidente di Facoltà di Medicina e Chirurgia	Obiettivi operativi annuali della struttura La selezione degli obiettivi funzionali alla creazione di Valore Pubblico è contenuta nel PIAO	Entro gennaio 2026
Misurazione della performance organizzativa di struttura (anno precedente)	Rilevazione dei risultati degli indicatori associati agli obiettivi operativi dell'anno precedente (t-1)	Direttori di Dipartimento Presidente di Facoltà di Medicina e Chirurgia	Documento tabellare relativo alla struttura	Aprile 2026

Valutazione della performance organizzativa di struttura (anno precedente)	Assegnazione delle quote di budget alle strutture, in base al raggiungimento medio (ponderato) degli obiettivi e alle risorse PTA in servizio (anno t-1)	Commissione di Ateneo	Documento tabellare complessivo di tutte le strutture	Giugno 2026
Monitoraggio intermedio degli obiettivi operativi di struttura (anno corrente)	Rilevazione dei risultati degli indicatori associati agli obiettivi operativi dell'anno t	Direttori di Dipartimento Presidente di Facoltà di Medicina e Chirurgia	Relazione sul monitoraggio intermedio degli obiettivi	Luglio 2026

AMMINISTRAZIONE CENTRALE E CENTRI DI SERVIZIO

La performance organizzativa dell'Amministrazione centrale e dei Centri di servizio è rappresentata dagli obiettivi operativi assegnati dal Direttore Generale ai dirigenti, ai responsabili delle Unità in Staff e ai Direttori dei Centri di servizio. Tali obiettivi comprendono sia attività direttamente collegate agli obiettivi strategici di Ateneo — inclusi quelli funzionali alla creazione di Valore Pubblico — sia obiettivi di natura gestionale, finalizzati a garantire l'innovazione, il miglioramento e la continuità dell'azione amministrativa, anche in situazioni di temporanea riduzione delle risorse disponibili.

La **misurazione** della performance di struttura è effettuata dai soggetti responsabili (dirigenti, responsabili di Unità in Staff, Direttori dei Centri di servizio), attraverso la raccolta di dati ed evidenze provenienti da fonti interne ed esterne. I risultati sono sintetizzati in un documento tabellare che, per ciascun obiettivo e ciascuna struttura, riporta il valore iniziale dell'indicatore, il target previsto e il risultato misurato a fine anno.

La **valutazione** della performance è condotta dalla Commissione di Ateneo¹⁸, che assegna un budget a ciascuna struttura sulla base dei risultati raggiunti e delle risorse di personale tecnico-amministrativo (TA) effettivamente in servizio. **Il punteggio attribuito corrisponde alla percentuale di raggiungimento medio degli obiettivi, calcolata mediante una media ponderata che tiene conto del peso specifico di ciascun obiettivo.**

Nel caso in cui, 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 considerato, per default, pari al 100%. In tutti gli altri casi, dal calcolo della media vengono esclusi esclusivamente gli obiettivi non realizzati per cause esterne, non prevedibili e oggettivamente verificabili.

Utilizzo della valutazione della performance di struttura ai fini della premialità

Il budget assegnato dalla Commissione di Ateneo a ciascuna struttura, in esito alla valutazione della performance organizzativa, è destinato al riconoscimento economico del personale tecnico-amministrativo appartenente all'area professionale degli Operatori, Collaboratori e Funzionari. La liquidazione delle risorse avviene secondo criteri prestabiliti, volti a garantire equità, trasparenza e valorizzazione del contributo individuale e collettivo.

In particolare:

- il **75% del budget** è attribuito al personale che abbia ottenuto una **valutazione positiva della performance individuale**, mediante l'assegnazione di un numero di quote proporzionale al giudizio valutativo ricevuto, all'interno del budget disponibile per la struttura (assegnando, nell'ambito del budget della struttura, lo stesso numero di quote corrispondenti al giudizio valutativo ottenuto);

¹⁸ Si veda la nota n.10

- il **25% restante** è destinato a quelle unità di personale individuate dal **Dirigente o responsabile** tra coloro che hanno contribuito in modo significativo al raggiungimento dei target di performance organizzativa della struttura. La selezione avviene sulla base del grado di coinvolgimento e dell'apporto partecipativo dimostrato. La valutazione, successiva alla rilevazione dei risultati, deve essere formalizzata attraverso un **provvedimento motivato e argomentato**, preferibilmente supportato da **indicatori oggettivi**, nel quale sia indicata anche la **percentuale di risorse** da assegnare a ciascun dipendente come premio. Ai fini della trasparenza, tale provvedimento deve essere **comunicato a tutto il personale tecnico-amministrativo** della struttura di riferimento.

Riepilogo delle attività di pianificazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa – Amm.ne centrale e Centri di servizio

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti di riferimento	Tempistica
Pianificazione operativa di struttura	Definizione e assegnazione degli obiettivi operativi annuali della struttura (anno t)	Direttore Generale (previa negoziazione con Dirigenti, Responsabili di 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 2026
Misurazione della performance organizzativa di struttura (anno precedente)	Rilevazione dei risultati degli indicatori associati agli obiettivi operativi dell'anno precedente (t-1)	Dirigenti Personale di area EP responsabile di Unità in staff Funzionari responsabili di Unità in staff Direttori dei Centri di servizio	Documento tabellare relativo alla Direzione / Unità in staff / Centro di servizio	Aprile 2026
Valutazione della performance organizzativa (anno precedente)	Assegnazione delle quote di budget alle strutture, in base al raggiungimento medio (ponderato) degli obiettivi e alle risorse PTA in servizio (anno t-1)	Commissione di Ateneo	Documento tabellare complessivo di tutte le strutture	Giugno 2026
Monitoraggio intermedio degli obiettivi operativi di struttura (anno corrente)	Rilevazione dei risultati degli indicatori associati agli obiettivi operativi dell'anno t	Dirigenti Personale di area EP responsabile di Unità in staff Funzionari responsabili di Unità in staff Direttori dei Centri di servizio	Relazione sul monitoraggio intermedio degli obiettivi	Luglio 2026

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La normativa vigente definisce la performance individuale come l'insieme dei **risultati raggiunti e dei comportamenti agiti** dal singolo all'interno dell'organizzazione (articolo 9 del Decreto Legislativo n. 150 del 2009).

4.1 La performance individuale del Direttore Generale

L'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale rappresenta l'avvio del processo di declinazione, a cascata, degli obiettivi operativi destinati al personale.

La **misurazione** della performance si basa sulla rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati, secondo quanto previsto dal *Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e dai criteri di assegnazione del trattamento economico*¹⁹ (Allegato 1).

Gli esiti della misurazione sono riportati nella *Relazione annuale* redatta dal Direttore Generale, nella quale ciascun obiettivo è rendicontato in modo analitico, corredato da evidenze documentali sulle azioni svolte, sulle eventuali criticità incontrate e sul grado di raggiungimento. Quest'ultimo è espresso attraverso:

- il valore dell'indicatore associato all'obiettivo;
- un giudizio sul livello di raggiungimento.

La *Relazione annuale* include inoltre un'autovalutazione delle **competenze comportamentali**.

La **valutazione** della performance del Direttore Generale, proposta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e deliberata dal Consiglio di amministrazione, si articola in due componenti principali:

- grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi** (peso: 75%);
- valutazione dei comportamenti organizzativi (competenze trasversali) e manageriali**, basata su descrittori specifici (peso: 25%).

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è determinato tenendo conto dei dati e dei contenuti della *Relazione annuale*, eventualmente integrati da ulteriori evidenze raccolte dall'OIV. La valutazione dei **comportamenti organizzativi** si basa su aspetti specifici, espressi secondo una scala a quattro livelli (Tabella 6). Il Direttore Generale fornisce una propria autovalutazione, che può essere integrata dall'OIV attraverso colloqui e confronti con il Direttore stesso, il Rettore, i Prorettori, i delegati del Rettore e i componenti del Consiglio di amministrazione.

Aspetti del comportamento organizzativo (competenze trasversali)	Livello 1 - Comportament o organizzativo assente	Livello 2 - Comportament o organizzativo episodico	Livello 3 - Comportament o organizzativo abbastanza caratteristico	Livello 4 - Comportament o organizzativo consolidato e ricorrente
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, essere portatore in prima persona della missione, dei valori e della visione dell'Ateneo				
Capacità di gestione delle negoziazioni (al fine di creare la giusta sinergia per il raggiungimento degli obiettivi)				

Tabella 6. Comportamenti organizzativi (competenze trasversali) previsti nel modello di valutazione del Direttore Generale

¹⁹ 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 della performance individuale è espresso in forma percentuale e classificato secondo una scala articolata in cinque classi. A ciascuna classe corrisponde un ammontare specifico di indennità di risultato, determinato in base al livello di performance raggiunto.

Ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, concorre anche — per una quota pari al 30% — il risultato ottenuto rispetto all'obiettivo di efficienza legato alla **tempestività dei pagamenti delle fatture commerciali**²⁰.

Riepilogo delle attività di pianificazione, misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti di riferimento	Tempistica
Pianificazione degli obiettivi individuali	Definizione e assegnazione formale degli obiettivi annuali	Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il DG (OIV verifica preliminarmente i requisiti degli obiettivi)	Delibera del CdA	Gennaio 2026
Misurazione della performance individuale (anno precedente)	Rilevazione dei risultati degli indicatori associati agli obiettivi operativi dell'anno precedente (t-1). Autovalutazione dei fattori del comportamento organizzativo (competenze trasversali)	Direttore Generale	Relazione annuale sui risultati e autovalutazione	Aprile 2026
Valutazione della performance individuale (anno precedente)	Proposta dell'OIV in base alla documentazione prodotta, eventualmente integrata	CdA (su proposta del Rettore, ricevuta la proposta dell'OIV)	Proposta dell'OIV Delibera del CdA	Entro 30 giorni dalla ricezione della Relazione annuale
Monitoraggio intermedio degli obiettivi individuali (anno corrente)	Rilevazione dei risultati degli indicatori associati agli obiettivi operativi dell'anno t	Direttore Generale	Relazione di monitoraggio intermedio degli obiettivi individuali	Luglio 2026

²⁰ 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 di competenza del Direttore Generale e avviene attraverso una fase di negoziazione, che può essere supportata dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). Gli obiettivi assegnati comprendono sia quelli riferiti alla struttura di appartenenza, sia quelli individuali.

La **misurazione** della performance individuale si basa sui risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati. I Dirigenti documentano tali risultati nelle **Relazioni annuali** indirizzate al Direttore Generale, nelle quali illustrano lo stato di avanzamento degli obiettivi, il valore degli indicatori associati e il grado di raggiungimento espresso in percentuale. Le relazioni includono inoltre informazioni sulle azioni intraprese, sulle eventuali criticità riscontrate e sulle modifiche intervenute nel corso dell'anno.

La **valutazione** della performance è effettuata dal Direttore Generale e successivamente verificata dal Consiglio di amministrazione. Essa si articola su tre componenti principali, ciascuna con un peso percentuale definito:

- **Grado di conseguimento degli obiettivi:** 70%
- **Valutazione dei comportamenti organizzativi (competenze trasversali):** 20%
- **Presenza di obiettivi di particolare rilevanza tra quelli assegnati:** 10%

Questa struttura valutativa consente di integrare la dimensione dei risultati con quella dei comportamenti manageriali e strategici, valorizzando il contributo complessivo del dirigente alla realizzazione degli obiettivi dell'Ateneo.

La **valutazione** del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati, sia individuali sia di struttura, si basa sui dati riportati nelle *Relazioni annuali* redatte dai Dirigenti. In tali documenti, ciascun obiettivo è analizzato sulla base di evidenze documentali e dati oggettivi, che consentono di determinare il livello di realizzazione. A ogni obiettivo viene attribuito un punteggio compreso tra 0 e 10, in funzione della percentuale di raggiungimento. La somma dei punteggi, ponderata in base al peso percentuale attribuito a ciascun obiettivo, determina il **punteggio complessivo relativo agli obiettivi assegnati**.

Tale punteggio, comprensivo di eventuali ulteriori obiettivi individuali, costituisce il valore di riferimento per la valutazione della performance organizzativa della struttura.

La tabella seguente riporta la corrispondenza tra la percentuale di realizzazione dell'obiettivo e il punteggio attribuito:

DIRIGENTI - Scala di valutazione per i risultati raggiunti sugli obiettivi			
Peso % obiettivo	Percentuale di realizzazione	Punteggio assegnato	Giudizio di valutazione
	Inferiore al 20%	0-2	Non adeguato
	Superiore o uguale al 20% e inferiore al 40%	3-4	Parzialmente adeguato
	Superiore o uguale al 40% e inferiore al 60%	5-6	Adeguato
	Superiore o uguale al 60% e inferiore all' 80%	7-8	Più che adeguato
	Superiore o uguale all'80%	9-10	Eccellente
Totale pesi degli obiettivi: 100%		Punteggio totale dei risultati:	

I **comportamenti organizzativi (competenze trasversali)** attesi dal personale dirigenziale sono descritti dai seguenti aspetti:

Personale dirigente Aspetti del comportamento organizzativo (competenze trasversali)	Descrizione
Capacità di coordinamento, motivazione dei collaboratori e capacità di valutazione	Capacità di orientare e coordinare i propri collaboratori, nonché, stimolare e valorizzare le loro competenze, favorendo la loro crescita professionale, lo sviluppo delle proprie potenzialità e una maggiore assunzione di responsabilità. Capacità di 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.
Rapidità ed efficacia delle soluzioni proposte	Capacità di cogliere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definire priorità e fornire alternative di soluzione originali, fattibili ed efficaci, senza indurre in formalismi o burocratismi.
Coerenza con le politiche di Ateneo	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
Collaborazione con le altre Direzioni	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.
Orientamento all'utente	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

Sulla base delle competenze dimostrate dal Dirigente e delle informazioni disponibili, il Direttore Generale procede alla valutazione degli aspetti comportamentali. Tale valutazione si fonda su descrittori specifici e viene espressa attraverso l'attribuzione di un punteggio, secondo la seguente scala di corrispondenza tra il livello osservato e il punteggio:

Livello osservato (per ciascun aspetto comportamentale)	Punteggio assegnato
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 (competenze trasversali)	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			

DIRIGENTI - Scala di valutazione del comportamento organizzativo			
Aspetti del comportamento organizzativo (competenze trasversali)	Peso % del fattore	Punteggio	Punteggio ponderato (peso x punteggio)
Collaborazione con le altre Direzioni			
Orientamento all'utente			
Totale pesi degli aspetti comportamentali	100%		
Punteggio finale del comportamento organizzativo (competenze trasversali) del personale Dirigente		0-2,2 (Non adeguato)	
		2,3-3,8 (Parz. Adeguato)	
		3,9-7,4 (Adeguato)	
		7,5-9,0 (Più che adeguato)	
		9,1-10,0 (Eccellente)	

Il Direttore Generale ha facoltà di attribuire un ulteriore punteggio ai Dirigenti al fine di riconoscere la presenza del **requisito di particolare rilevanza** in uno o più obiettivi operativi assegnati. Tale valutazione è finalizzata a valorizzare gli obiettivi che si distinguono per il loro **impatto strategico**, per il carattere di assoluta novità e per la portata innovativa, nonché quelli che, pur in condizioni di riduzione dei costi o delle risorse umane disponibili, hanno consentito il mantenimento della qualità o un miglioramento tangibile rispetto al passato. Il riconoscimento di tale requisito rappresenta un elemento qualificante della valutazione complessiva e contribuisce a premiare l'impegno, la capacità di visione e la resilienza organizzativa.

Utilizzo della valutazione della performance individuale ai fini della premialità

La valutazione globale del Dirigente, ottenuta dalla somma ponderata dei tre elementi — grado di conseguimento degli obiettivi, comportamenti organizzativi e presenza di obiettivi di particolare rilevanza — determina l'ammontare della retribuzione di risultato. Tale retribuzione è espressa in termini percentuali rispetto alla retribuzione di posizione. La correlazione tra il punteggio complessivo e la percentuale da riconoscere è definita attraverso una scala di valutazione articolata in cinque classi, come illustrato nella tabella seguente:

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

Valutazione non positiva

Nel caso in cui la valutazione della performance individuale dia esito "non adeguato", il valutatore è tenuto a fornire una **motivazione adeguata e documentata**, fondata su elementi oggettivi. Prima della formalizzazione definitiva della valutazione non positiva, è necessario attivare una fase di **contraddittorio** con il dipendente interessato. In tale sede, il dipendente può presentare le proprie **giustificazioni**, anche avvalendosi dell'assistenza di un **rappresentante sindacale** o di una **persona di fiducia**.

Differenziazione dei giudizi per il personale dirigente

Il sistema informatico dedicato alla gestione della performance individuale integra specifici strumenti di controllo automatico che garantiscono il rispetto dei criteri di selettività previsti dal modello valutativo. In particolare, tali strumenti impediscono ai valutatori di collocare in **fascia alta** un numero di unità di personale superiore alla **soglia prefissata del 30%**.

Riepilogo delle attività di pianificazione, misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti di riferimento	Tempistica
Pianificazione degli obiettivi individuali	Definizione e assegnazione formale degli obiettivi individuali annuali (coincidenti con quelli di struttura, ad eccezione di eventuali obiettivi specifici)	Direttore Generale (previa negoziazione con i Dirigenti stessi) OIV (formula suggerimenti)	Schede di obiettivi individuali formalizzati su appositi moduli protocollati	Gennaio 2026
Misurazione della performance individuale (anno precedente)	Rilevazione dei risultati degli indicatori associati agli obiettivi individuali dell'anno precedente (t-1).	Dirigenti	Relazione annuale sui risultati degli obiettivi	Marzo 2026
Valutazione della performance individuale (anno precedente)	Valutazione dei risultati rendicontati, dei comportamenti organizzativi agiti (competenze trasversali) e della eventuale presenza della caratteristica di particolare rilevanza	Direttore Generale CdA	Delibera del CdA	Aprile 2026
Monitoraggio intermedio degli obiettivi individuali (anno corrente)	Rilevazione dei risultati degli indicatori associati agli obiettivi individuali dell'anno t	Dirigenti	Relazione di monitoraggio intermedio degli obiettivi	Luglio 2026

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

L'assegnazione degli obiettivi al personale appartenente alla categoria Elevata Professionalità (EP) è di competenza del Direttore Generale, nel caso di personale responsabile di Unità in Staff, e dei Dirigenti, Direttori di Dipartimento, Presidenti di Facoltà o Direttori di Centri di servizio, negli altri casi. Tale assegnazione avviene attraverso una fase di negoziazione, che può essere supportata dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

La **misurazione** della performance individuale si basa sui risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati. Per i responsabili di Unità in Staff, la valutazione considera sia gli obiettivi della struttura sia quelli individuali; per il restante personale EP, si fa riferimento esclusivamente agli obiettivi individuali.

I risultati sono documentati nelle *Relazioni annuali*, che costituiscono strumenti di rendicontazione formale. In tali documenti, sulla base di evidenze oggettive e documentali, vengono illustrate le azioni svolte, le eventuali criticità riscontrate, il valore degli indicatori e il grado di raggiungimento degli obiettivi, espresso in percentuale.

La valutazione della performance individuale è effettuata dal Direttore Generale, dal Dirigente, dal Direttore di Dipartimento, dal Direttore di Centro o dal Presidente di Facoltà, e si articola su tre elementi, ciascuno dei quali è ponderato secondo il seguente schema:

- **Grado di conseguimento degli obiettivi:** 70%
- **Valutazione dei comportamenti organizzativi (competenze trasversali):** 20%
- **Presenza di obiettivi di particolare rilevanza tra quelli assegnati:** 10%

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati, siano essi individuali o di struttura, si basa sui dati riportati nelle *Relazioni annuali* predisposte dal personale valutato. A ciascun obiettivo viene attribuito un punteggio da 0 a 10, in funzione della percentuale di realizzazione. La somma dei punteggi, ponderata in base al peso percentuale assegnato a ciascun obiettivo, determina il punteggio complessivo relativo alla performance individuale.

Nel caso del personale EP responsabile di Unità in Staff, tale punteggio complessivo, comprensivo o al netto di eventuali ulteriori obiettivi individuali, corrisponde al punteggio della **valutazione della performance organizzativa della struttura** di riferimento.

Personale dell'area di Elevate Professionalità - Scala di valutazione per i risultati raggiunti			
Peso % obiettivo	Percentuale di realizzazione	Punteggio assegnato	Giudizio di valutazione
	Inferiore al 20%	0-2	Non adeguato
	Superiore o uguale al 20% e inferiore al 40%	3-4	Parzialmente adeguato
	Superiore o uguale al 40% e inferiore al 60%	5-6	Adeguato
	Superiore o uguale al 60% e inferiore all' 80%	7-8	Più che adeguato
	Superiore o uguale all'80%	9-10	Eccellente
Totale pesi degli obiettivi:100%		Punteggio totale dei risultati:	somma ponderata dei punteggi

I **comportamenti organizzativi (competenze trasversali)** attesi dal personale EP sono descritti dai seguenti aspetti:

Personale dell'area di Elevate Professionalità Aspetti del comportamento organizzativo (competenze trasversali)	Descrizione
ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE DERIVANTE DALL'ESPERIENZA LAVORATIVA: Capacità decisionale e di leadership	<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>
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: capacità di innovazione	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.
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: grado di coinvolgimento nei processi lavorativi	<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>
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi; orientamento al risultato	<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.</p> <p>Capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.</p> <p>Capacità di relazione con gli utenti, sia esterni sia interni, mantenendo un atteggiamento disponibile e proattivo.</p> <p>Utilizzo di appropriate forme di comunicazione orientate alla trasparenza e alla semplicità espositiva.</p>

La valutazione degli aspetti comportamentali del personale EP è effettuata dal Direttore Generale, dal Dirigente, dal Direttore di Dipartimento, dal Direttore di Centro o dal Presidente di Facoltà, sulla base delle competenze dimostrate e delle informazioni disponibili.

A ciascun comportamento osservato viene attribuito un punteggio, secondo la seguente scala di corrispondenza:

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

In aggiunta, il Direttore Generale, sentiti i referenti responsabili (Dirigente, Direttore di Dipartimento, Direttore di Centro, Presidente di Facoltà), può attribuire un **ulteriore punteggio** finalizzato al riconoscimento della **particolare rilevanza** di uno o più obiettivi operativi.

La valutazione di tale requisito mira a valorizzare:

- gli obiettivi strettamente connessi alla **strategia dell'Ateneo**;
- gli obiettivi caratterizzati da **assoluta novità** e **portata innovativa rilevante**;
- gli obiettivi che, pur in presenza di riduzione dei costi o diminuzione delle risorse umane, hanno garantito il mantenimento della qualità o un miglioramento evidente rispetto al passato.

La conferma della presenza del requisito di particolare rilevanza spetta al **Consiglio di amministrazione** che valuta l'effettivo impatto dell'obiettivo e decide in merito all'attribuzione definitiva del punteggio aggiuntivo.

Utilizzo della valutazione della performance individuale ai fini della premialità

La **valutazione globale** del personale EP, ottenuta dalla somma ponderata dei tre elementi di valutazione (conseguimento degli obiettivi, comportamenti organizzativi, presenza di obiettivi di particolare rilevanza), determina l'ammontare della **retribuzione di risultato**, espressa in percentuale rispetto alla retribuzione di posizione.

La correlazione tra il punteggio complessivo e la percentuale da riconoscere è definita attraverso una **scala di valutazione articolata in cinque classi**, come riportato nella tabella seguente:

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

Valutazione non positiva

Nel caso in cui la valutazione della performance individuale dia esito “non adeguato”, il valutatore è tenuto a fornire una **motivazione adeguata e documentata**, fondata su elementi oggettivi. Prima della formalizzazione definitiva della valutazione non positiva, è necessario attivare una fase di **contraddittorio** con il dipendente interessato. In tale sede, il dipendente può presentare le proprie **giustificazioni**, anche avvalendosi dell’assistenza di un **rappresentante sindacale** o di una **persona di fiducia**.

Differenziazione dei giudizi per il personale dell’area di elevate professionalità

Il sistema informatico dedicato alla gestione della performance individuale integra appositi strumenti di controllo automatico che impediscono ai valutatori di collocare in fascia alta un numero di unità di personale superiore a una soglia prefissata (fissata al 70%).

L’accesso alla fascia alta è riservato ai dipendenti che soddisfano criteri stringenti di merito. In particolare, possono rientrare in tale fascia coloro che hanno ottenuto un punteggio aggiuntivo per la **particolare rilevanza degli obiettivi operativi** assegnati e hanno conseguito **valutazioni eccellenti** anche negli altri due elementi che compongono il sistema di valutazione.

Riepilogo delle attività di pianificazione, misurazione e valutazione della performance individuale del personale EP

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti di riferimento	Tempistica
Pianificazione degli obiettivi individuali (EP responsabili Unità in Staff)	Definizione e assegnazione formale degli obiettivi individuali annuali (coincidenti con quelli di struttura, ad eccezione di eventuali obiettivi specifici)	Direttore Generale (previa negoziazione con il personale EP) OIV (formula suggerimenti)	Schede di obiettivi individuali formalizzati su appositi moduli protocollati	Gennaio 2026
Pianificazione degli obiettivi individuali (EP non responsabili di Unità in staff)	Definizione e assegnazione formale degli obiettivi individuali annuali	Direttore Generale (previa negoziazione con il personale EP) Direttore di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di Servizi (<i>eventualmente sentiti i responsabili amministrativi / tecnici</i>)	Schede di obiettivi individuali formalizzate nell'applicativo online	Gennaio 2026
Misurazione della performance individuale (anno precedente)	Rilevazione dei risultati degli indicatori associati agli obiettivi individuali dell'anno precedente (t-1).	Personale dell'area EP	Relazione annuale sui risultati degli obiettivi	Marzo 2026
Valutazione della performance individuale (anno precedente)	Valutazione dei risultati rendicontati, dei comportamenti organizzativi agiti (competenze trasversali) e della eventuale presenza della caratteristica di particolare rilevanza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direttore Generale (per responsabili di Unità in Staff) ▪ Dirigenti, Direttore di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di servizio (<i>eventualmente sentiti i responsabili amministrativi/tecnici</i>) ▪ Consiglio di amministrazione 	Schede di valutazione individuale nell'applicativo online Delibera CdA	Aprile 2026
Monitoraggio intermedio degli obiettivi individuali (anno corrente)	Rilevazione dei risultati degli indicatori associati agli obiettivi individuali dell'anno t	Dirigenti	Relazione di monitoraggio intermedio degli obiettivi	Luglio 2026
Monitoraggio intermedio degli obiettivi individuali (anno corrente) (EP responsabili Unità in Staff)	Rilevazione dei risultati degli indicatori associati agli obiettivi individuali dell'anno t	Personale EP responsabile di Unità in Staff	Relazione di monitoraggio intermedio degli obiettivi	Luglio 2026

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

L'assegnazione degli obiettivi individuali al personale con qualifica di Operatore, Collaboratore e Funzionario è responsabilità del Dirigente, del Responsabile di Unità in Staff, del Direttore di Dipartimento, del Presidente di Facoltà e del Direttore di Centro di Servizio. Tale assegnazione è preceduta da 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 direttamente dal Direttore Generale.

La **misurazione** della performance individuale è di competenza del responsabile gerarchico e si realizza attraverso:

- il monitoraggio continuo sugli obiettivi della struttura;
- la raccolta di dati ed evidenze, sia da fonti interne che esterne;
- momenti di feedback con il valutato e contributi forniti dallo stesso.

Per i Funzionari responsabili di Unità in Staff alla Direzione Generale, la misurazione tiene conto anche dei dati riportati nelle *Relazioni annuali*. In tali Relazioni, sulla base di evidenze documentali e dati oggettivi, viene illustrato lo stato di avanzamento degli obiettivi, con indicazione delle azioni svolte, delle eventuali criticità riscontrate, del valore dell'indicatore e del grado di raggiungimento (espresso in percentuale), nonché delle eventuali modifiche intervenute in corso d'anno.

La **valutazione** della performance individuale, effettuata dal responsabile, si basa su due fattori, il cui peso percentuale varia in funzione dell'eventuale posizione organizzativa e professionale²¹ o dell'indennità di specifica responsabilità²² del valutato:

- A. Grado di **conseguimento degli obiettivi**:
 - a. 80% (nel caso di posizione organizzativa o professionale o indennità di specifica responsabilità)
 - b. 30% (senza)
- B. Valutazione dei **comportamenti organizzativi (competenze trasversali)**:
 - a. 20% (nel caso di posizione organizzativa o professionale o indennità di specifica responsabilità)
 - b. 70% (senza)

La valutazione del grado di **conseguimento degli obiettivi**, sia organizzativi sia individuali, si fonda sui risultati effettivamente conseguiti dal dipendente. Per il personale responsabile di Unità in Staff, tale valutazione è supportata dalla *Relazione annuale* sull'attività svolta. Negli altri casi, il responsabile si avvale degli esiti delle verifiche periodiche sull'andamento degli obiettivi assegnati, eventualmente integrati da rendiconti predisposti dal dipendente.

Ogni obiettivo è valutato con un punteggio da 0 a 10, in base alla percentuale di realizzazione.

La somma dei punteggi, ponderata in base al peso percentuale di ciascun obiettivo, determina il punteggio complessivo.

²¹ Art. 87 del CCNL 2019-21

²² Art. 117 del CCNL 2019-21

Personale di area Operatore, Collaboratore e Funzionario - Scala di valutazione per i risultati raggiunti			
Peso % obiettivo	Percentuale di realizzazione	Punteggio assegnato	Giudizio di valutazione
	Inferiore al 20%	0-2	Non adeguato
	Superiore o uguale al 20% e inferiore al 40%	3-4	Parzialmente adeguato
	Superiore o uguale al 40% e inferiore al 60%	5-6	Adeguato
	Superiore o uguale al 60% e inferiore all' 80%	7-8	Più che adeguato
	Superiore o uguale all'80%	9-10	Eccellente
Totale pesi degli obiettivi: 100%		Punteggio totale dei risultati:	<i>somma ponderata dei punteggi</i>

I **comportamenti organizzativi** (competenze trasversali) del personale con qualifica di Operatore, Collaboratore e Funzionario sono descritti attraverso aspetti differenziati, in funzione dell'area professionale di appartenenza e dell'eventuale incarico di responsabilità. La valutazione è effettuata dal responsabile gerarchico, sulla base delle competenze dimostrate e delle informazioni disponibili, ed è espressa mediante un punteggio attribuito secondo le tabelle di corrispondenza tra il livello osservato e il valore assegnato.

Personale <u>Operatore</u> Aspetti del comportamento organizzativo (competenze trasversali)	Descrizione	Livello osservato	Punteggio assegnato
ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE DERIVANTE DALL'ESPERIENZA LAVORATIVA: Capacità operativa	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
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: capacità di orientamento favorevole ai cambiamenti	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
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: grado di coinvolgimento nei processi lavorativi	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
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi; orientamento al risultato	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

Personale <u>Operatore</u> Aspetti del comportamento organizzativo (competenze trasversali)	Descrizione	Livello osservato	Punteggio assegnato
Punteggio finale del comportamento organizzativo (competenze trasversali) del personale Operatore = somma dei punteggi dei singoli fattori		0-6 (Non Adeguato) 7-10 (Parz. adeguato) 11-20 (Adeguato) 21-25 (Più che adeguato) 26-28 (Eccellente)	
La somma dei punteggi viene normalizzata (sulla stessa scala 0-10 prevista per i risultati raggiunti) utilizzando la seguente formula: (Punteggio ottenuto * 10) / 28 , ottenendo il punteggio finale del comportamento organizzativo.			

Personale <u>Collaboratore</u> Aspetti del comportamento organizzativo (competenze trasversali)	Descrizione	Livello osservato	Punteggio assegnato
ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE DERIVANTE DALL'ESPERIENZA LAVORATIVA: Capacità di orientamento al risultato	<p>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.</p> <p><u>Per Collaboratori con indennità per specifiche responsabilità di fascia A o B</u> Capacità di analizzare i problemi definendo le possibili alternative per la soluzione in un'ottica di miglioramento e semplificazione.</p>	Non adeguato Parz. adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente	0-3 4-5 6-7 8-9 10
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: capacità di approccio flessibile	<p>Capacità di adattarsi ai cambiamenti promossi nella struttura.</p> <p><u>Per Collaboratori con indennità per specifiche responsabilità di fascia A o B</u> Capacità di valorizzazione dei contributi innovativi promossi nella struttura.</p>	Non adeguato Parz. adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente	0-1 2 3-4 5-6 7
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: grado di coinvolgimento nei processi lavorativi	<p>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.</p> <p><u>Per Collaboratori con specifiche 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.</p>	Non adeguato Parz. adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente	0-1 2 3-4 5 6
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi; orientamento al risultato	<p>Attenzione alle esigenze degli utenti portando all'attenzione dei propri responsabili i loro bisogni e il livello del servizio richiesto.</p> <p>Capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione ai cambiamenti migliorativi decisi.</p> <p>Capacità di relazione con gli utenti, sia esterni sia interni, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla</p>	Non adeguato Parz. adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente	0-1 2 3-4 5-6 7

Personale <u>Collaboratore</u> Aspetti del comportamento organizzativo (competenze trasversali)	Descrizione	Livello osservato	Punteggio assegnato
	<p>disponibilità e all’utilizzo delle forme di comunicazione pianificate nel gruppo di lavoro. Capacità di risoluzione delle criticità.</p> <p><u>Per Collaboratori con specifiche 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.</p>		
Punteggio finale del comportamento organizzativo (competenze trasversali) del personale Collaboratore = Somma dei punteggi dei singoli fattori		0-6 (Non adeguato) 7-11 (Parz. adeguato) 12-22 (Adeguato) 23-27 (Più che adeguato) 28-30 (Eccellente)	
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.			

Personale <u>Funzionario</u> Aspetti del comportamento organizzativo (competenze trasversali)	Descrizione	Livello osservato	Punteggio assegnato
ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE DERIVANTE DALL'ESPERIENZA LAVORATIVA: Capacità professionale	<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 organizzativa o professionale di fascia A o B</u> Capacità di supportare il processo decisionale e di problem solving</p> <p><u>Per Funzionari con posizione 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>	Non adeguato	0-1
		Parz. adeguato	2-3
		Adeguato	4-5
		Più che adeguato	6-7
		Eccellente	8
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: capacità di innovazione	<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 posizione organizzativa o professionale</u> Capacità di proporre soluzioni innovative, nuove metodologie o diversi approcci al lavoro, anche in contesti critici.</p>	Non adeguato	0-1
		Parz. adeguato	2-3
		Adeguato	4-5
		Più che adeguato	6-7
		Eccellente	8

Personale <u>Funzionario</u> Aspetti del comportamento organizzativo (competenze trasversali)	Descrizione	Livello osservato	Punteggio assegnato
	<u>Per Funzionari con funzioni di valutatore</u> Capacità di interagire internamente ed esternamente alla struttura per promuovere contributi innovativi		
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: grado di coinvolgimento nei processi lavorativi	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	Non adeguato	0-1
	<u>Per Funzionari con posizione organizzativa (e/o di valutatore)</u> Capacità di motivare i propri collaboratori facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega. <u>Per Funzionari con posizione organizzativa o professionale</u> Capacità di interagire efficacemente con i collaboratori interni ed esterni.	Parz. adeguato	2-3
		Adeguato	4-5
		Più che adeguato	6-7
		Eccellente	8
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: attenzione alle esigenze dell’utenza e alla soluzione dei problemi; orientamento al risultato	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.		
	Capacità di relazione con gli utenti, sia esterni sia interni, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità.	Non adeguato	0-1
	<u>Per Funzionari con posizione organizzativa o professionale</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.	Parz. adeguato	2-3
		Adeguato	4-6
		Più che adeguato	7-8
		Eccellente	9
Punteggio finale del comportamento organizzativo (competenze trasversali) del personale Funzionario = Somma dei punteggi dei singoli fattori		0-7 (Non adeguato) 8-12 (Parz. adeguato) 13-24 (Adeguato) 25-29 (Più che adeguato) 30-33 (Eccellente)	
La somma dei punteggi viene normalizzata (sulla stessa scala 0-10 prevista per i risultati raggiunti) utilizzando la seguente formula: (Punteggio ottenuto * 10) / 33 , ottenendo il punteggio finale del comportamento organizzativo.			

Utilizzo della valutazione della performance individuale ai fini della premialità

La **valutazione globale**, ottenuta dalla somma ponderata dei due elementi, determina la quota di incentivazione della performance individuale, secondo quanto riportato nella tabella seguente.

Valutazione globale	Scala di valutazione Personale Operatore, Collaboratore e Funzionario (oggetto di confronto con le rappresentanze sindacali)	Quote di incentivazione della performance individuale (oggetto di accordo sindacale)
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”

Il livello “*Parzialmente adeguato*” viene attribuito, di norma e per disposizione contrattuale, al personale che ha prestato effettivo servizio nell’anno di riferimento per un periodo inferiore a tre mesi.

Sono previste deroghe in due casi:

- per il personale con contratto di lavoro a tempo determinato o con contratto di somministrazione, in considerazione della condizione di precarietà;
- indipendentemente dalla tipologia contrattuale, è possibile – in via eccezionale – attribuire il livello “*Parzialmente adeguato*” anche a personale in servizio da più di tre mesi, qualora il Responsabile o Direttore di struttura ritenga tale valutazione coerente con l’impegno effettivamente profuso dal dipendente. In tal caso, è richiesta una motivazione circostanziata, dalla quale il dipendente possa individuare gli ambiti di miglioramento o le aree in cui è richiesto un maggiore impegno.

Valutazione non positiva

In caso di attribuzione del livello “*Non adeguato*” (che non comporta valorizzazione economica), il valutatore è tenuto a fornire una motivazione adeguata e documentata. Prima della formalizzazione definitiva della valutazione non positiva, è necessario acquisire – in contraddittorio – le osservazioni del dipendente interessato, che può avvalersi dell’assistenza di un rappresentante sindacale o di una persona di fiducia.

Performance individuale e ruoli di responsabilità

La valutazione annuale della performance individuale concorre anche alla misurazione dei risultati conseguiti dal personale dell’area dei Funzionari titolari di posizioni organizzative e professionali. Per ulteriori approfondimenti, si rimanda al capitolo 4.5.

Differenziazione giudizi per il personale Operatore, Collaboratore e Funzionario

L’applicativo dedicato alla valutazione della performance individuale integra specifici strumenti di controllo automatico, che impediscono ai valutatori di attribuire la fascia alta a un numero di unità di personale superiore alla soglia prefissata del 60%

Riepilogo delle attività di pianificazione, misurazione e valutazione della performance individuale – Funzionari, Collaboratori e Operatori

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti di riferimento	Tempistica
Pianificazione degli obiettivi individuali (Funzionari responsabili di Unità in Staff)	Definizione e assegnazione formale degli obiettivi individuali annuali (coincidenti con quelli di struttura, ad eccezione di eventuali obiettivi specifici)	Direttore Generale (previa negoziazione con il personale) OIV (formula suggerimenti)	Schede di obiettivi individuali formalizzati su appositi moduli protocollati	Gennaio 2026
Pianificazione degli obiettivi individuali (altri Funzionari, Collaboratori e Operatori)	Definizione e assegnazione formale degli obiettivi individuali annuali	Dirigenti e Responsabili Unità in Staff Direttore di Dip.to, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di Servizi (<i>eventualmente sentiti i responsabili amministrativi / tecnici</i>)	Schede di obiettivi individuali formalizzate nell'applicativo online	Gennaio 2026
Misurazione della performance individuale (anno precedente) (Funzionari responsabili di Unità in Staff)	Rilevazione dei risultati degli indicatori associati agli obiettivi individuali dell'anno precedente (t-1).	Funzionari responsabili di Unità in Staff	Relazione annuale sui risultati degli obiettivi	Marzo 2026
Misurazione della performance individuale (anno precedente) (altri Funzionari, Collaboratori, Operatori)	Rilevazione dei risultati degli indicatori associati agli obiettivi individuali dell'anno precedente (t-1).	Dirigenti e Responsabili Unità in Staff Direttore di Dip.to, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di Servizi (<i>eventualmente sentiti i responsabili amministrativi / tecnici</i>)	Eventuali documenti di monitoraggio e contributi forniti dal valutato	Marzo 2026
Valutazione della performance individuale (anno precedente) (Funzionari responsabili di Unità in Staff)	Valutazione dei risultati rendicontati, dei comportamenti organizzativi agiti (competenze trasversali)	Direttore Generale	Schede di valutazione individuale nell'applicativo online	Aprile 2026
Valutazione della performance individuale (anno precedente) (altri Funzionari, Collaboratori e Operatori)	Valutazione dei risultati rendicontati, dei comportamenti organizzativi agiti (competenze trasversali)	Dirigenti e Responsabili Unità in Staff Direttore di Dip.to, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di Servizi (<i>eventualmente sentiti i responsabili amministrativi / tecnici</i>)	Schede di valutazione individuale nell'applicativo online	Aprile 2026

4.5 I criteri per la determinazione della valutazione finale del personale Funzionario titolare di posizioni organizzative e professionali

Il personale dell'Area dei Funzionari cui è stato conferito un incarico per posizioni organizzative e professionali (ai sensi dell'art. 87 comma 2 del CCNL 2019–21) è soggetto a valutazione annuale anche ai fini del riconoscimento dell'indennità di posizione.

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

La valutazione è effettuata dai **Dirigenti**, dai **Responsabili di Unità in Staff**, dai **Direttori di Centro di Servizio** e dai **Direttori di Dipartimento**.

In considerazione della rilevanza dell'incarico rispetto agli obiettivi assegnati, sono individuati due casi distinti:

1. **Funzionari con incarico inferiore alle categorie A, A2sup, A2inf o B** → In questo caso, una valutazione positiva della performance individuale (con giudizio diverso da *“Non adeguato”*) comporta la corresponsione dell'intero terzo dell'indennità spettante (100%)
2. **Funzionari con incarico pari alle categorie A, A2sup, A2inf o B** → La valutazione si articola su tre aspetti riferiti all'attività svolta²³: efficienza, efficacia e produttività. Ciascun aspetto è misurato tramite parametri specifici, valutati con un punteggio compreso tra **4 e 7**. La somma dei punteggi determina il punteggio complessivo, cui corrisponde una **percentuale di indennità di risultato** da corrispondere, fino al massimo attribuibile (un terzo dell'indennità di posizione). Di seguito le corrispondenze.

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

Valutazione non positiva

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

Valutazione dell'incarico di responsabilità – Personale Funzionario

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti di riferimento	Tempistica
Valutazione dell'incarico di responsabilità del personale Funzionario	Valutazione aggiuntiva rispetto alla performance individuale.	Dirigente, responsabile di Unità in Staff	Apposite schede di valutazione.	Aprile 2026
	A seconda della categoria di responsabilità assegnata, può comportare la valutazione di tre aspetti: efficienza, efficacia e produttività.	Direttore di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di servizi.		

²³ Le specifiche sono dettagliate nel Regolamento “Criteri relativi alla individuazione e graduazione delle posizioni organizzative e professionali (ex art. 87 del CCNL 2019-21) e delle indennità di specifiche responsabilità (ex art. 117 del CCNL 2019-21) deliberato dal CdA di Unimore del 20.12.2024

5. Le procedure di conciliazione

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

Tali procedure si configurano come una fase opzionale del processo valutativo, finalizzata a favorire un accordo tra le parti coinvolte. L'obiettivo è gestire tempestivamente i conflitti emersi, promuovendo un clima di collaborazione e prevenendo potenziali contenziosi.

Per attivare la procedura di conciliazione, **il dipendente valutato (appartenente all'area professionale Operatori, Collaboratori, Funzionari ed Elevate Professionalità)** deve presentare le proprie osservazioni all'organo collegiale designato dall'Amministrazione entro 20 giorni dalla comunicazione della valutazione.

L'organo collegiale esamina l'istanza del valutato, acquisisce la documentazione utile e può ascoltare personalmente il Responsabile della valutazione.

Durante questa fase il valutato può essere assistito da un rappresentante sindacale o da una persona di fiducia e, se richiesto, può essere sentito personalmente.

Al termine del tentativo di conciliazione, entro 20 giorni dalla presentazione dell'istanza (o dal ricevimento delle osservazioni del valutato), l'organo collegiale deve esprimere il giudizio finale (in caso di parità di voto, prevale quello del Presidente).

Il giudizio finale può confermare la valutazione oppure modificarla, anche invitando il valutatore a riesaminare la propria valutazione.

Il giudizio finale viene trasmesso al Nucleo di Valutazione, che ne tiene conto nel processo di validazione della *Relazione annuale sulla performance*.

Composizione dell'organo collegiale

Per il personale non dirigenziale, l'organo collegiale è composto da:

- il Delegato del Rettore nella parte pubblica della contrattazione integrativa (con funzione di Presidente);
- il Direttore Generale o un suo delegato;
- componenti nominati dal Consiglio di amministrazione;
- componenti designati dalle rappresentanze sindacali in sede di contrattazione integrativa.

Per il personale con funzioni dirigenziali, l'organo collegiale — denominato *Comitato dei Garanti* — è composto da: a) un magistrato, avvocato dello Stato, professore universitario con specifica qualificazione nei settori della pubblica amministrazione e del lavoro pubblico, oppure un dirigente ministeriale; b) un Direttore Generale o un dirigente universitario; c) un dirigente di una pubblica amministrazione, componente dell'OIV.

Il *Comitato dei Garanti* è costituito con apposito decreto rettorale, previo parere del Consiglio di Amministrazione, e deve concludere i lavori entro 45 giorni dalla presentazione dell'istanza.

Controversie relative alla valutazione del Direttore Generale

Nel caso in cui la controversia riguardi la proposta di valutazione della performance individuale del **Direttore Generale** (formulata dal Nucleo di Valutazione/OIV), è prevista la possibilità di presentare controdeduzioni scritte entro 15 giorni dalla ricezione della proposta. Il Nucleo di Valutazione, entro ulteriori 15 giorni, conclude l'esame confermando o modificando la propria proposta.

6. Modalità per garantire la trasparenza del SMVP

Comunicazione dei risultati della valutazione

Performance organizzativa

- ✓ I risultati della performance organizzativa di struttura, in particolare i nominativi delle unità di personale premiate con la quota aggiuntiva del 25%, devono essere comunicati a tutti i dipendenti appartenenti alla struttura di riferimento.
- ✓ I punteggi di performance organizzativa di tutte le strutture (e il budget assegnato alla struttura) sono pubblicati annualmente nella *Relazione sulla Performance*.

Performance individuale

La comunicazione del punteggio derivante dalla valutazione individuale, riferita sia ai risultati conseguiti sia ai comportamenti organizzativi, avviene tramite la presa visione da parte del valutato della propria scheda di valutazione, disponibile su apposito applicativo informatico. Ai fini della trasparenza, ciascun dipendente ha accesso, attraverso lo stesso applicativo, alla valutazione complessiva di tutte le unità di personale della struttura di appartenenza. Tale valutazione è espressa mediante giudizio finale, punteggio totale e numero di quote assegnate.

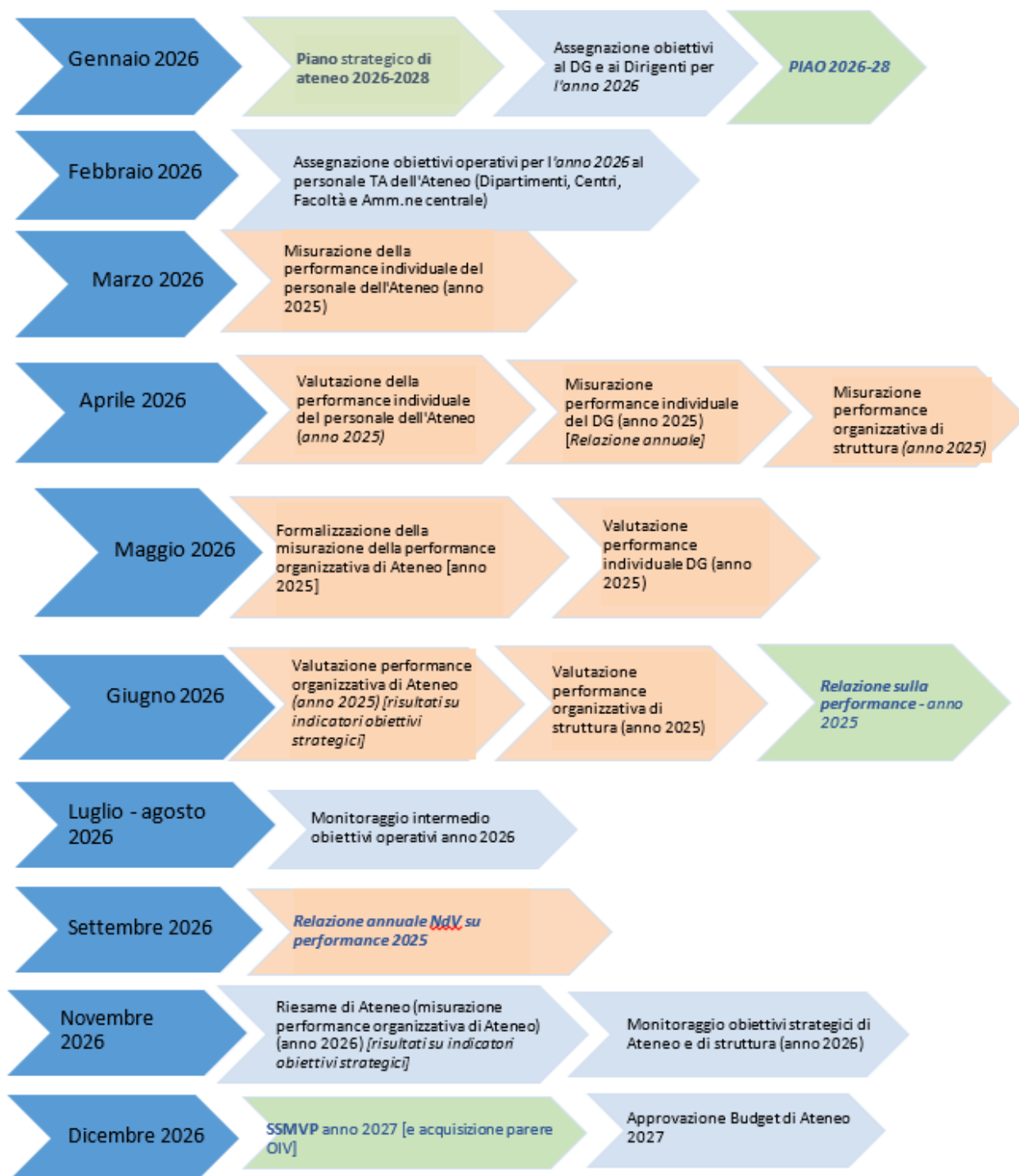
Pubblicazione dei documenti sul ciclo della performance

Il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* di Unimore, insieme con tutti gli altri documenti relativi al ciclo di gestione della performance, è pubblicato nella sezione dedicata di “*Amministrazione trasparente*” del sito web di Ateneo, in conformità alle disposizioni normative vigenti.

All'interno della medesima sezione sono inoltre disponibili e costantemente aggiornati:

- i dati relativi alla misurazione e valutazione della performance organizzativa, contenuti nella *Relazione sulla performance*;
- i dati aggregati sulla performance individuale, espressi in termini di ammontare dei premi stanziati ed erogati.

7. Le fasi previste per il 2026



8. CASI PARTICOLARI

Eventuali casi non previsti dal documento saranno definiti dal DG d'intesa con i responsabili delle strutture coinvolte.

PERFORMANCE DI STRUTTURA

Cambio di responsabile di struttura in corso d'anno

La misurazione della performance organizzativa di struttura (secondo le procedure interne) è competenza del nuovo Responsabile della struttura solo dopo avere acquisito un parere in merito dal precedente Responsabile della stessa struttura.

Il parere deve essere comunicato nel rispetto dei tempi previsti dalla procedura.

PERFORMANCE INDIVIDUALE

Variazioni di obiettivi individuali in corso d'anno

Il Sistema prevede la possibilità di revisione degli obiettivi in corso d'anno.

In particolare, nel mese di luglio si avvia la fase del monitoraggio intermedio degli obiettivi della struttura. In questa occasione è possibile proporre modifiche anche agli obiettivi individuali.

Per consentire di allineare la piattaforma online dedicata con le nuove indicazioni, è necessario fare richiesta di intervento all'Ufficio competente (tramite mail a: ufficiorelazioniisindacali@unimore.it) precisando i dettagli delle modifiche e le motivazioni. L'inserimento avverrà a cura dell'Ufficio.

Le schede degli obiettivi individuali modificate riporteranno nel campo "Note" le variazioni intervenute e le motivazioni, registrando le date di modifica

Assunzione di nuova unità di personale dopo LUGLIO

Ogni unità di personale in servizio (anche a tempo determinato o con contratto di lavoro somministrato) deve avere assegnati obiettivi per l'anno in corso.

Dal momento a fine giugno non è più possibile inserire gli obiettivi di performance individuale nella piattaforma online attualmente dedicata (siaperformance.unimore.it), occorre fare richiesta all'Ufficio competente (tramite mail a: ufficiorelazioniisindacali@unimore.it) precisando i dettagli degli obiettivi da assegnare a tali dipendenti. L'inserimento avverrà a cura dell'Ufficio.

Cessazione prima della fine dell'anno (per dimissioni o pensionamento)

Ogni unità di personale che ha prestato servizio nell'anno (anche a tempo determinato o con contratto di lavoro somministrato) deve essere valutata.

Il Responsabile della struttura formulerà la valutazione facendo riferimento al periodo di servizio. Ai fini del riconoscimento economico la valutazione sarà pesata per il periodo effettivo di durata del servizio nell'anno.

Il personale cessato dovrà essere informato degli esiti della valutazione individuale mediante raccomandata AR (corredando la scheda di valutazione individuale del riepilogo della valutazione globale della struttura).

Passaggio dalla struttura A alla struttura B in corso d'anno

Se gli obiettivi individuali non sono più validi, il Responsabile della struttura B (di destinazione) dovrà proporre una rimodulazione all'Ufficio competente (tramite mail a: ufficiorelazioniisindacali@unimore.it) precisando i dettagli degli obiettivi da revisionare/aggiungere. L'inserimento avverrà a cura dell'Ufficio e il dipendente dovrà essere informato dell'avvenuta modifica.

Nel momento della valutazione individuale, il responsabile della struttura B (di destinazione) dovrà procedere alla formulazione di una valutazione complessiva relativa all'intero anno (quindi su tutti gli obiettivi) solo dopo avere acquisito un parere in merito dal Responsabile della struttura A (di provenienza).

Se gli obiettivi rimangono validi (tipico caso di spostamento di una unità organizzativa da una struttura all'altra), non si procederà ad alcuna revisione nella piattaforma online.



La valutazione finale sarà realizzata dal Responsabile della struttura B (di destinazione) solo dopo avere acquisito un parere in merito dal Responsabile della struttura A (di provenienza).

In caso di contestazione, la responsabilità è in capo al Responsabile della struttura B (di destinazione).

Cambio di responsabile nella struttura in corso d'anno

La valutazione finale sarà realizzata dal nuovo Responsabile della struttura solo dopo avere acquisito un parere in merito dal precedente Responsabile della stessa struttura.

In caso di contestazione, la responsabilità è in capo al nuovo Responsabile della struttura

Assegnazione di ulteriori incarichi presso altra struttura diversa da quella di assegnazione

La pianificazione degli obiettivi e la relativa valutazione dovranno avvenire tramite un processo partecipato dai responsabili delle strutture coinvolte.

Quindi, in fase di pianificazione, gli obiettivi individuali finali includeranno anche quelli della struttura ulteriore e, allo stesso modo, la valutazione finale terrà conto dei punteggi assegnati sugli obiettivi di competenza dai rispettivi responsabili.

La procedura informatizzata consentirà, tramite il processo di delega, l'intervento del responsabile della struttura diversa da quella di assegnazione.

ALLEGATI

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

Premessa normativa

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

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

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).

¹ Delibera CIVIT n. 09/2010

² Per le Università è il Direttore Generale

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) ³;
- b. descritto da azioni di massima;
- c. associato a uno o più indicatori, dei quali sarà esplicitato il metodo di misurazione (metrica), il valore iniziale (situazione di partenza) e il valore che si intende raggiungere a fine anno (target).

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

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%**.

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

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)

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

La valutazione dei **comportamenti organizzativi** 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 COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E MANAGERIALI

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

ALLEGATO 1 AL SMVP 2026 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 pagamento⁴.

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).

⁴ 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

Alla Magnifica Rettrice
Prof.ssa Rita Cucchiara
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

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

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

p.c. All'Ufficio Pianificazione e Ciclo della Performance
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Dott.ssa Elisa Cavani

Oggetto: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2026: parere del NdV/OIV

In riferimento alla richiesta Prot. N. 321926 del 9/12/2025 si invia in allegato il parere favorevole del NdV/OIV, riunitosi in data del 19/12/2025, in merito al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2026.

Cordiali saluti

Il Dirigente
Direzione Sistemi Informativi (Ufficio RTD)
e Assicurazione Qualità
Dott.ssa Paola Michelini

PAOLA
MICHELINI
19.12.2025
16:30:06
GMT+00:00



**UNIMORE**UNIVERSITÀ DEGL. STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA**Nucleo di Valutazione****VERBALE DELLA RIUNIONE DEL GIORNO 19 DICEMBRE 2025****NUCLEO DI VALUTAZIONE (NdV)****Rif.: NdV 14/25**

Data: 19 dicembre 2025, ore 14.00 – 16.40	Luogo: riunione realizzata a distanza con collegamento Teams
--	---

Partecipanti

Nome	Funzione
Davide Malagoli	Coordinatore
Stefano Azzali	Componente
Anna Francesca Pattaro	Componente
Daniele Valerio	Componente
Filippo Mendicini	Componente rappresentanza studentesca
Roberta Micukaj	Componente rappresentanza studentesca (dalle ore 14.15)

Assenti giustificati

Nome	Funzione
Federica Bondioli	Componente
Daniela Robasto	Componente

Assenti non giustificati

Nome	Funzione

Personale Ufficio di Supporto al NdV

Paola Michelini	Dirigente Direzione Sistemi informativi (Ufficio RTD) e Assicurazione Qualità
Claudia Ferretti	Responsabile Ufficio di Supporto al NdV
Ylenia Rovinalti	Ufficio di Supporto al NdV

Altri partecipanti

Nome	Funzione
Giuliana Diani	Delegata per la Qualità
Luca Chiantore	Direttore Generale (per la discussione del punto 4 all'ordine del giorno)

Lista di distribuzione: Il verbale viene pubblicato sul sito del NdV www.nucleo.unimore.it ed è consultabile con credenziali personali Unimore.

ORDINE DEL GIORNO

1. Comunicazioni
2. Approvazione del verbale della seduta del 21/11/2025
3. Esame lista azioni
4. Relazione attività del Direttore Generale per l'anno 2025: parere del NdV
5. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2026: parere del NdV
6. Attestazioni degli OIV in materia di assolvimento agli obblighi di pubblicazione: monitoraggio superamento criticità al 30/11/2025
7. Scambio docenti per compensazione: parere del Nucleo
8. Varie ed eventuali

Nucleo di Valutazione

Descrizione	Azione
OMISSIS	
<p>5. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2026: parere del NdV</p> <p>Il Coordinatore del Nucleo di Valutazione informa che in data 9/12/2025 è stato protocollato (nr. 321926) lo schema di "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2026" al fine dell'espressione del parere obbligatorio e vincolante da parte del Nucleo ai sensi dell'art. 7, c. 1, del D.Lgs. 150/2009.</p> <p>Il Nucleo, esaminata la documentazione, dà atto che l'Ateneo prosegue con coerenza nel percorso di revisione e consolidamento del SMVP avviato negli anni precedenti. Tale percorso, in un'ottica incrementale, conferma la volontà dell'Amministrazione di mantenere il Sistema costantemente allineato alle disposizioni normative, alle indicazioni dell'ANVUR e alle esigenze gestionali interne, garantendo stabilità ai processi valutativi anche nell'attuale fase di transizione della <i>governance</i>, caratterizzata dal recente avvio del mandato della nuova Rettrice.</p> <p>Il tutto avviene in un'ottica di massima collaborazione con il Nucleo di Valutazione che riconosce come, anche nella proposta per il 2026, l'Ateneo abbia preso in debita considerazione le segnalazioni espresse in sede di parere sul SMVP relativo al ciclo precedente e in occasione della validazione della Relazione sulla Performance.</p> <p>La versione trasmessa del SMVP 2026 è stata analizzata in raccordo con la versione previgente (SMVP 2025) e verificando lo stato di attuazione delle raccomandazioni pregresse del Nucleo.</p> <p>Dall'analisi comparata emergono alcune modifiche sostanziali che il Nucleo accoglie con favore, in quanto denotano una maturazione del sistema verso una logica di sempre maggiore misurabilità e orientamento all'utente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. rafforzamento della fase del monitoraggio (il cd. "target intermedio"): si rileva positivamente l'introduzione, nella scheda degli obiettivi di struttura, di un campo obbligatorio per la definizione del "Target Intermedio". Tale modifica tecnica risponde a una precisa esigenza di irrobustimento della fase di controllo (<i>Check</i>): essa rafforza il monitoraggio infrannuale in direzione di un maggiore impatto sulla gestione permettendo l'evidenza tempestiva di eventuali scostamenti rispetto alla programmazione e il porre in essere eventuali azioni correttive; 2. orientamento agli stakeholder ("<i>customer satisfaction</i>"): il Nucleo apprezza l'inserimento, tra gli obiettivi strategici di performance organizzativa di Ateneo, dell'indicatore legato all'aumento dell'efficacia dei servizi, misurato tramite il livello di soddisfazione dell'utenza (progetto <i>Good Practice</i>). Questa innovazione recepisce concretamente la sollecitazione formulata da questo Nucleo nel parere sul SMVP 2025 riguardante l'adozione di metriche che includessero il punto di vista di osservatori esterni e degli utenti finali; 3. aggiornamento delle competenze: il passaggio terminologico da "comportamenti organizzativi" a "competenze trasversali", in linea con le declaratorie del nuovo CCNL, viene valutato positivamente in quanto contribuisce a modernizzare il linguaggio valutativo e a chiarire le aspettative comportamentali per tutte le categorie di personale; 4. governance dei processi: l'aver normato esplicitamente (Capitolo 8) la gestione dei "Casi particolari" (mobilità interna, cambi di responsabile, variazioni obiettivi) contribuisce a soddisfare un elemento di miglioramento procedurale, garantendo maggiore equità e trasparenza nei confronti del personale. <p>Si conferma, inoltre, il mantenimento delle opportune novità dei SMVP degli anni precedenti, quale il collegamento tra la premialità dei dirigenti e il rispetto dei tempi di</p>	

Nucleo di Valutazione

pagamento (in ottemperanza al D.L. 13/2023), e la piena equiparazione dei criteri di valutazione per il lavoro agile, elementi che il Nucleo considera ormai acquisiti e consolidati.

Tuttavia, in un'ottica di miglioramento continuo e richiamando quanto già suggerito nel parere sul SMVP 2025 in riferimento alla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28/11/2023, il Nucleo osserva che permangono ulteriori margini di evoluzione. Sebbene l'introduzione della *customer satisfaction* costituisca un passo avanti importante verso l'apertura del sistema, restano aperti spazi di miglioramento e di sperimentazione con riferimento ad altre modalità di valutazione partecipativa, quali la valutazione dal basso (*bottom-up*) o la valutazione tra pari (*peer review*). Il Nucleo rinnova, pertanto, l'invito all'Amministrazione a valutare la fattibilità tecnica e organizzativa di introdurre in futuro, magari in via sperimentale su aree pilota, meccanismi che permettano al personale di esprimere un feedback strutturato sui propri responsabili, al fine di arricchire la valutazione delle competenze di leadership e gestione delle risorse umane.

Si raccomanda, altresì, di prestare la massima attenzione alla fase di assegnazione degli obiettivi 2026 (prevista per gennaio), affinché questi risultino pienamente coerenti con le nuove linee programmatiche del Piano di Mandato Rettorale, sfruttando, ove necessario, gli strumenti di revisione in corso d'anno previsti dal Sistema per garantire l'allineamento strategico. Inoltre, relativamente all'introduzione del "Target Intermedio", il Nucleo raccomanda di accompagnare questa novità con adeguate azioni formative o linee guida per i valutatori, affinché non si traduca in un mero appesantimento burocratico, ma generi un reale valore aggiunto in termini di controllo di gestione.

In seguito alla discussione, il Nucleo di Valutazione esprime un giudizio positivo sulla proposta, ritenendo il SMVP 2026 un documento maturo, completo e pienamente coerente con il quadro normativo vigente.

Tutto ciò premesso, il Nucleo: **ESPRIME PARERE FAVOREVOLE** all'adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2026.

Si dispone, pertanto, la trasmissione del presente punto del verbale al Magnifica Rettore e al Direttore Generale per i successivi adempimenti del Consiglio di Amministrazione. Si invita, infine, l'Ateneo a procedere alla pubblicazione del presente parere nella sezione "Performance" di Amministrazione Trasparente, unitamente al documento approvato.

OMISSIS

Il Segretario
del Nucleo di Valutazione
Dott.ssa Paola Michellini

PAOLA
MICHELINI
19.12.2025
16:38:41
GMT+00:00

