



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI MODENA E REGGIO EMILIA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(ai sensi dell'art. 7 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

Ottobre 2011

Definito dall'OIV (Nucleo di Valutazione) di Ateneo
nella seduta del 17 ottobre 2011

INDICE

1. PREMESSA.....	pag. 3
2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA	
2.1. Caratteristiche distintive dell'Organizzazione.....	pag. 4
2.2. Metodologia della <u>misurazione</u> della performance organizzativa.....	pag. 7
2.3. Metodologia della <u>valutazione</u> della performance organizzativa.....	pag. 8
2.4. Metodologia della valutazione della performance individuale.....	pag. 9
2.5. Modalità con cui garantire la trasparenza del Sistema.....	pag. 11
2.6. Modalità con cui realizzare indagini sul personale dipendente.....	pag. 11
2.7. Modalità con cui realizzare il collegamento tra valutazione della performance e altri processi di gestione delle risorse umane.....	pag. 11
2.8. Modalità con cui l'amministrazione intende promuovere il miglioramento del sistema.....	pag. 11
3. PROCESSO	
3.1. Fasi.....	pag. 12
3.2. Tempi.....	pag. 12
3.3. Modalità.....	pag. 12
4. SOGGETTI E RESPONSABILITA'	pag. 17
5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	pag. 18
6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI.....	pag. 19
7. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	pag. 19
8. PROCESSO SEGUITO DA UNIMORE PRIMA DELL'APPLICAZIONE DEL PRESENTE SISTEMA	pag. 19

ALLEGATI

ALLEGATO A: Schede per la valutazione della performance individuale dei dirigenti	pag. 21
ALLEGATO B: Schede per la valutazione della performance individuale del personale di categoria EP	pag. 24
ALLEGATO C: Schede per la valutazione della performance individuale del personale di categoria B, C e D	pag. 27
ALLEGATO D: Schema del Ciclo di Gestione della Performance	pag. 33

1. PREMESSA

Il presente documento rappresenta la prima applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in ottemperanza alla legge delega 4 marzo 2009, n.15 e al Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”.

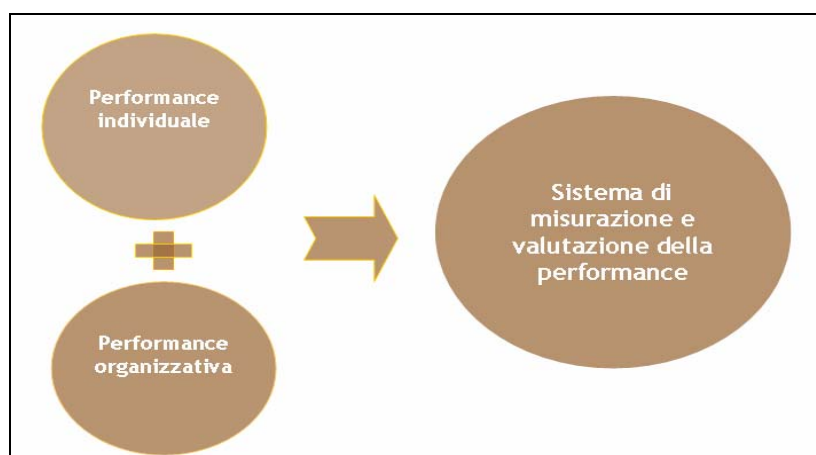
L’art. 7 del Decreto Legislativo 150/09, in particolare, dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la **performance¹ organizzativa** (con riferimento all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola) e **individuale** (con riferimento ai singoli dipendenti), adottando in via formale, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance” (di seguito “Sistema”), da redigere in base alle linee guida definite dalla CIVIT (Delibera n. 104/2010).

L’ambito di misurazione e valutazione della performance preso in considerazione dal presente Sistema è quello della sola performance del personale tecnico-amministrativo, (la valutazione del personale docente e ricercatore è lasciata all’attività di valutazione affidata all’ANVUR).

Come descritto in *figura 1*, il presente Sistema ha dunque ad oggetto la definizione dei criteri e della metodologia del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell’amministrazione e della performance individuale ed è stato strutturato secondo le indicazioni emanate dalla CIVIT (Delibera n. 104/2010), ovvero con i seguenti contenuti:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all’applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con il sistema per il controllo di gestione;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Figura 1. L’oggetto del sistema di misurazione e valutazione della Performance



¹ Il concetto di performance si traduce nel contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita (*CIVIT – Delibera 112/2010: “Struttura e modalità di redazione del Piano della performance” – Allegato: termini e concetti chiave del Piano della Performance*).

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

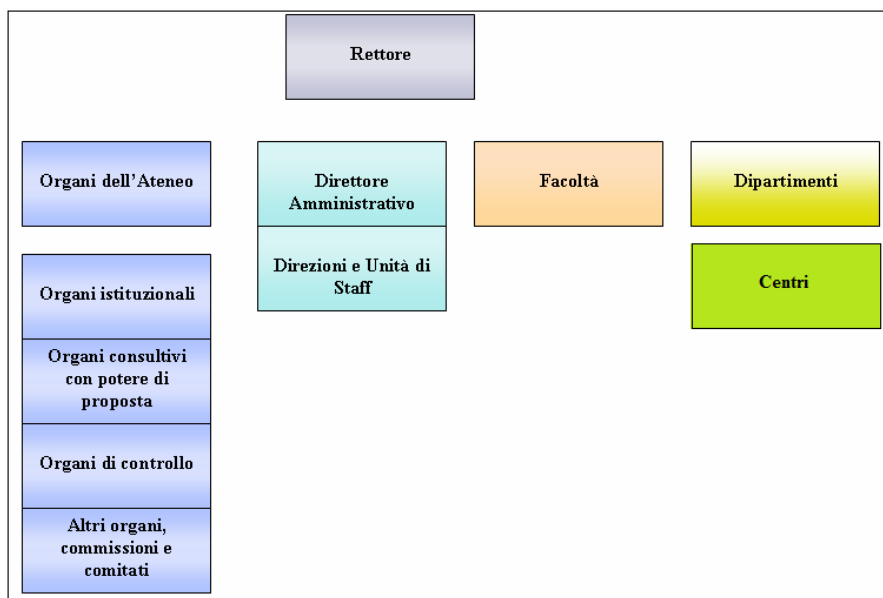
2.1. Caratteristiche distintive dell'Organizzazione

Fondata nella prima metà del XII secolo, l'Università degli Studi di Modena è una delle più antiche d'Italia. Dal 1998 l'Università di Modena diventa *Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia*, a indicare la struttura di **Università a rete di sedi**. Tale organizzazione implica che, nell'unicità del bilancio e degli Organi di Governo, è garantito lo sviluppo coordinato delle attività didattiche e di ricerca nella sede di Modena e nella sede di Reggio Emilia secondo criteri di complementarità, sussidiarietà ed integrazione.

Attualmente conta 12 facoltà, circa 19.000 studenti, 2000 iscritti al post laurea e circa 1500 unità di personale, tra docenti e tecnici amministrativi.

L'articolazione delle strutture di Ateneo, suddivise tra Organi, Amministrazione Centrale, Facoltà, Dipartimenti e Centri è rappresentata nella *figura 2*.

Figura 2. Articolazione delle strutture dell'Università degli studi di Modena e Reggio Emilia prima della revisione dello Statuto di Ateneo secondo quanto disposto dalla legge 240/2010.



Le **strutture didattiche** dell'Università sono rappresentate dalle Facoltà, che si articolano in corsi di laurea di primo livello e di laurea magistrale. Alle facoltà afferiscono, di norma, le Scuole di specializzazione, i Master universitari e i corsi di perfezionamento. Le facoltà dell'Ateneo sono 12, di cui 8 con sede a Modena (Bioscienze e Biotecnologie, Economia "Marco Biagi", Farmacia, Giurisprudenza, Ingegneria "Enzo Ferrari", Lettere e Filosofia, Medicina e Chirurgia, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali) e 4 con sede a Reggio Emilia (Agraria, Ingegneria di Reggio Emilia, Scienze della Comunicazione e dell'Economia, Scienze della Formazione).

Le **attività di ricerca** sono compito, invece, dei 31 Dipartimenti (27 con sede a Modena e 4 con sede a Reggio Emilia), strutture organizzative di uno o più settori di ricerca omogenei (per fini o per metodi). Ai Dipartimenti è accordata la piena autonomia amministrativa, contabile e di bilancio.

Altre **strutture di sviluppo della ricerca** sono i Centri di ricerca (46 in totale). Essi seguono progetti di ricerca di durata pluriennale e, a seconda che siano coinvolte le attività di più Dipartimenti oppure di un unico Dipartimento, sono definiti "interdipartimentali" oppure "dipartimentali". E' inoltre possibile che siano istituiti Centri interuniversitari, nati per consentire la

collaborazione scientifica tra docenti di Università diverse oppure per essere sede di servizi scientifici utilizzati da più Università.

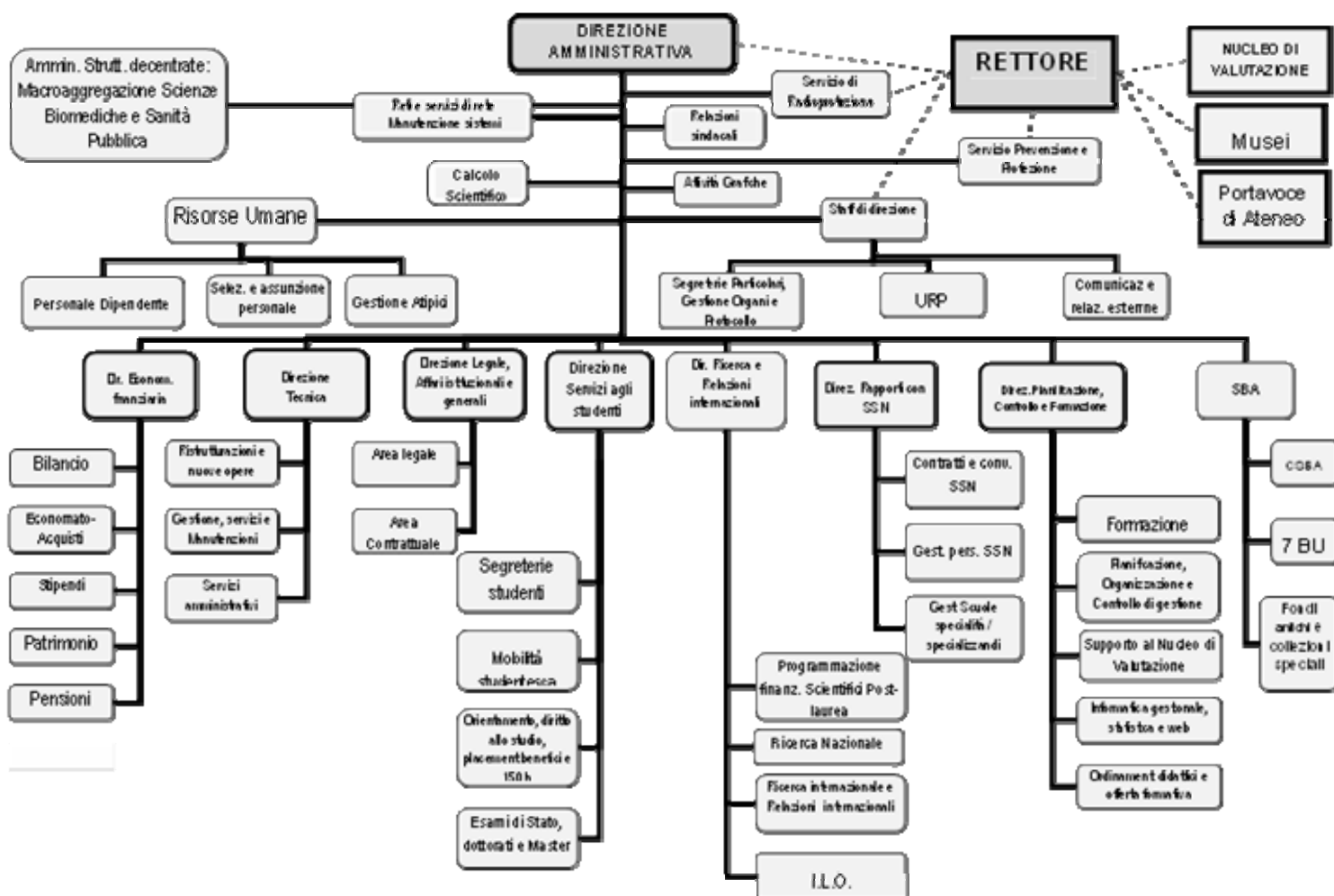
Tra i Centri l'autonomia amministrativa, contabile e di bilancio è presente solo per quelli interdipartimentali che rispettino determinati vincoli organizzativi e dimensionali stabiliti dai Regolamenti.

Le attività inerenti al **funzionamento dell'organizzazione** sono svolte dall'Amministrazione Centrale e dai Centri di Servizio (4 in totale). L'articolazione dell'Amministrazione Centrale è in Unità di staff e Direzioni operative (l'organigramma è riportato in figura 3). Il Rettorato ha sede a Modena, nell'edificio che ospita anche la Direzione Amministrativa, le Unità in Staff e le Segreterie Studenti di alcune Facoltà.

Uffici e strutture strategiche per i **rapporti con il territorio** sono la Direzione Servizi agli Studenti, in particolare con l'Ufficio Orientamento allo studio e l'Ufficio orientamento al lavoro e placement, la Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali, in particolare con l'Ufficio ILO e la Direzione Rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale.

Figura 3. Amministrazione Centrale, organigramma attualmente definito

ORGANIGRAMMA



Di seguito sono riportati alcuni indicatori dimensionali dell'Ateneo.

Strutture	Tot.
Sedi istituzionali	2 (Modena e Reggio Emilia)
Facoltà	12
Dipartimenti	31, di cui Dipartimenti ad Attività Integrata: 11
Centri	51, di cui Interdipartimentali di servizio: 5 Interdipartimentali di ricerca: 14 Dipartimentali di ricerca: 17 Interuniversitari di ricerca: 15

Personale

Professori di ruolo e ricercatori (al 30/06/2011): 851 di cui:	Personale tecnico amministrativo (al 30/06/2011): 729 di cui:
Professori ordinari: 233 Professori associati: 282 Ricercatori universitari: 309 Ricercatori a tempo determinato: 27	Dirigenti: 6 Dirigenti a contratto: 3 Personale a tempo indeterminato: 673 Collaboratori Esperti Linguistici: 23 Personale a tempo determinato: 20 Personale comandato: 4

Didattica

Lauree e lauree magistrali a.a. 2010/11	tot	Di cui proposti anche a distanza (FAD):	Post laurea	tot	Di cui proposti anche a distanza (FAD):
Corsi di laurea triennale	38	2	Scuole di specializzazione (a.a.2009/10)	45	
			Master di I livello (a.a. 2010/11)	15	3
Corsi di laurea magistrale a ciclo unico	5		Master di II livello (a.a. 2010/11)	10	2
Corsi di laurea magistrale	36	1	Scuole di Dottorato di ricerca (ciclo XXVI, anno 2011)	14	
Corsi di laurea ante riforma	1		Corsi di perfezionamento (a.a. 2010/11)	10	

Studenti

Indicatori dell'a.a. 2010/11	Sede di Modena	Sede di Reggio Emilia	Altre sedi	Totale
Numero di immatricolati				
corsi di laurea di primo livello e Magistrale, al 24/08/2011	4.209	1.613		5.822
A corsi post laurea, al 24/08/2011	674	843	16	1.708
Numero immatricolati provenienti da altre regioni d'Italia				
corsi di laurea di primo livello e Magistrale, al 24/08/2011				1.176 (21%)
A corsi post laurea, al 24/08/2011				855 (57%)
Numero immatricolati con cittadinanza straniera				
corsi di laurea di primo livello e Magistrale, al 24/08/2011				303 (5%)
A corsi post laurea, al 24/08/2011				35 (2%)
Numero totale di iscritti				
corsi di laurea di primo livello e Magistrale, al 24/08/2011	14.223	5.700		19.923
A corsi post laurea, al 24/08/2011	1.105	872	16	1.993

2.2. Metodologia della misurazione della performance organizzativa

Il concetto di **performance organizzativa** riguarda il funzionamento delle unità organizzative (indicate in *fig.2*) e dell'istituzione nel suo complesso.

L'art. 8 del Decreto Legislativo 150/09 fissa otto ambiti che dovranno essere inclusi nella misurazione e valutazione delle performance organizzativa:

- a) l'impatto delle politiche attivate sulla **soddisfazione finale dei bisogni della collettività**;
- b) **l'attuazione di piani e programmi**, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di **soddisfazione dei destinatari** delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la **modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione** e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo **sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni** con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) **l'efficienza nell'impiego delle risorse**, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la **qualità e la quantità delle prestazioni** e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle **pari opportunità**.

Tra i modelli di misurazione della performance esistenti in letteratura (e citati anche dalla CIVIT nelle Delibera n. 89/2010), l'Università di Modena e Reggio Emilia ha scelto di utilizzare il modello **Common Assessment Framework (CAF)**.

Il modello CAF è uno strumento per la gestione della qualità specificamente realizzato per favorire l'introduzione dell'autovalutazione nelle amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea attraverso l'applicazione del Total Quality Management (TQM). Tale modello:

- consiste in una griglia di autovalutazione da applicare su un sistema articolato di **obiettivi e indicatori** in grado di rappresentare l'andamento dell'organizzazione con riferimento alle **aree strategiche**;
- considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente secondo l'approccio olistico di analisi delle performance organizzative;
- si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla *performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale e alla società si ottengono attraverso una leadership che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle partnership, delle risorse e dei processi*;
- contiene gli elementi che consentono ai vertici politici e amministrativi di analizzare la performance dell'organizzazione acquisendo consapevolezza rispetto ai propri punti di debolezza e rispetto alle soluzioni da individuare per migliorarla.

L'Ateneo partecipa ad un gruppo di lavoro coordinato dalla Fondazione CRUI, dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal MIUR e denominato **Laboratorio CAF-Università**. Il progetto, a cui hanno aderito in totale 38 atenei, è stato finalizzato alla sperimentazione e validazione del modello CAF nell'ambito universitario, come strumento per impostare un percorso di misurazione e valutazione della performance delle strutture universitarie, anche ai sensi del Decreto Legislativo 150/09.

Il percorso del processo di autovalutazione si articola in 10 Steps suddivisi in 3 Fasi:

Fase 1 –L'inizio del “viaggio” CAF

Step1 –Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

Step2 –Comunicare il processo di autovalutazione

Fase 2 –Processo di autovalutazione

Step3 –Formare uno o più gruppi di autovalutazione

Step4 –Organizzare la formazione

Step5 –Condurre l’autovalutazione

Step6 –Stendere un report descrittivo dei risultati dell’autovalutazione

Fase 3 –Piano di miglioramento/identificazione delle priorità

Step7 –Delineare un piano di miglioramento

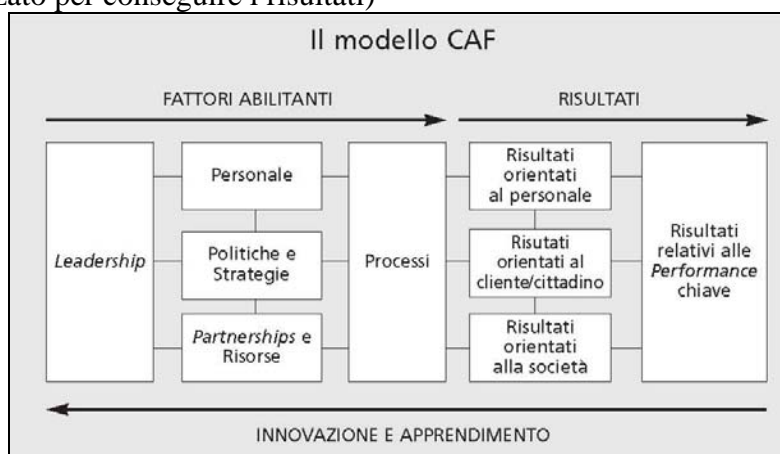
Step8 –Comunicare il piano di miglioramento

Step9 –Attuare il piano di miglioramento

Step10 –Pianificare la successiva autovalutazione

Ad oggi (Ottobre 2011) la partecipazione al Laboratorio CAF-Università ha permesso all’Università di Modena e Reggio Emilia di condurre le seguenti attività:

- Coinvolgimento del management nella definizione, attuazione e monitoraggio del progetto di autovalutazione
- Informazione e presentazione del progetto all’interno dell’Amministrazione
- Individuazione e nomina del Comitato di Autovalutazione
- Organizzazione della formazione per il Comitato di Autovalutazione e per tutto il personale tecnico amministrativo
- Somministrazione dell’intervista a Rettore, Direttore Amministrativo, Dirigenti (per la raccolta dei dati sui fattori abilitanti. Si tratta dei criteri che descrivono ciò che l’Organizzazione fa e l’approccio utilizzato per conseguire i risultati)



- Personalizzazione e somministrazione del questionario al personale tecnico-amministrativo dell’Ateneo (per la raccolta dei dati sui fattori abilitanti)
- Elaborazione dei dati relativi ai fattori abilitanti
- Scelta e raccolta degli indicatori-chiave di risultato relativi ai clienti, personale, società e performance chiave
- Elaborazione del Rapporto di Autovalutazione.

Il passo successivo sarà, come descritto dagli step di cui sopra, l’individuazione delle priorità di intervento e la delineazione di un Piano di miglioramento.

2.3. Metodologia della valutazione della performance organizzativa

La metodologia utilizzata per la valutazione della performance organizzativa è coerente con l’utilizzo del modello CAF; si basa sul principio dell’auto-valutazione e sull’implementazione di un sistema articolato di obiettivi e indicatori in grado di rappresentare adeguatamente l’andamento dell’Organizzazione con riferimento alle aree strategiche.

Il sistema include tutti gli ambiti di misurazione e valutazione previsti dall’art 8 del D.Lgs. 150/2009, che rappresentano il riferimento per la scelta degli indicatori per valutare la *performance*,

e risultano essere un sottoinsieme degli indicatori utilizzati per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi.

Le aree strategiche a cui fa riferimento il Sistema derivano in maniera coerente dalla *mission e vision* dell'organizzazione; da ciascuna area strategica (esplicitata nel Piano della Performance per il triennio 2011-2013) derivano, coerentemente con le linee di indirizzo definite dal Senato accademico e seguite per la redazione del bilancio di previsione e illustrate dal Rettore nel discorso di inaugurazione dell'A.A. 2010/11, uno o più obiettivi strategici di lungo periodo e, a cascata, uno o più obiettivi operativi (fissati su un breve periodo), a ciascuno dei quali è associato almeno un indicatore di performance.

La metodologia di valutazione della performance organizzativa applica quindi un modello "top-down", partendo necessariamente dalla definizione degli obiettivi, in linea con le strategie dell'ente.

Il Sistema è programmato con una **cadenza annuale** per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, mentre è previsto un monitoraggio in corso di esercizio per consentire la messa in opera delle opportune azioni correttive. A tal fine si dovrà definire almeno **un momento di analisi nel corso dell'anno** sullo stato di avanzamento degli indicatori della performance organizzativa derivante dal raggiungimento degli obiettivi individuali.

Come previsto dalle fasi del percorso CAF, al termine del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa si avranno i dati necessari per procedere con l'individuazione dei punti di forza e delle aree di criticità e la definizione di un piano di miglioramento coerente con le priorità individuate.

2.4. Metodologia della valutazione della performance individuale

La valutazione delle prestazioni e dei risultati individuali è finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla crescita professionale dei dipendenti e alla ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate dall'Ateneo.

Tale valutazione riguarda il Direttore Amministrativo/Direttore Generale, i dirigenti e tutto il personale tecnico-amministrativo di Ateneo, secondo i diversi livelli di autonomia e di responsabilità previsti sia per la categoria contrattuale di appartenenza, sia per la posizione di autonomia e di responsabilità collegata a incarichi e funzioni strategiche.

Secondo quanto disposto dall'art. 9, comma 1 del Decreto Legislativo 150/09, gli ambiti a cui deve essere collegata la misurazione e valutazione delle performance individuale del Direttore Amministrativo/Direttore Generale, dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità sono:

- a) *gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;*
- b) *il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
- c) *la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;*
- d) *la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*

Per quel che concerne la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale tecnico-amministrativo a cura dei dirigenti/responsabili, lo stesso articolo 9, comma 2 del Decreto Legislativo 150/09 stabilisce che essa sia collegata:

- a) *al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
- b) *alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.*

In linea con quanto indicato dalla norma, il modello di riferimento per l'Università di Modena e Reggio Emilia prende in considerazione un *sistema integrato* di due/tre elementi a seconda del

valutato: accanto ai **risultati raggiunti** (rispetto agli obiettivi organizzativi e/o individuali assegnati), è prevista l'analisi dei risultati del **comportamento organizzativo** (competenze professionali dimostrate) e della **qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Ateneo nel suo complesso**.

In particolare la valutazione della performance individuale del **Direttore Amministrativo/Direttore Generale** sarà eseguita dal Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione (art.14 c.4-e D.lgs.27 ottobre 2009 n.150).

La valutazione del **personale dirigente** (a ruolo e a contratto) consta delle seguenti tre componenti (che dovranno essere misurate tramite specifici indicatori):

- 1) grado di **conseguimento degli obiettivi individuali ed organizzativi** pianificati, formulati nella fase di programmazione delle attività (mediante l'impiego di indicatori di efficienza – input/output, efficacia – oggettiva e percepita e produttività/economicità), valutato dal Direttore Amministrativo/Direttore Generale
- 2) **comportamenti organizzativi** posti in essere (qualità individuali in termini di competenze professionali e manageriali dimostrate e capacità di valutazione dei propri collaboratori in termini di differenziazione dei giudizi), valutato dal Direttore Amministrativo/Direttore Generale
- 3) grado di **rilevanza strategica delle attività**, anche in termini di outcome (grado di soddisfazione degli stakeholder), a cura del Direttore Amministrativo/Direttore Generale.

In **allegato A** le schede che il Direttore Amministrativo è tenuto a compilare per la valutazione finale dei Dirigenti.

Il Direttore Amministrativo/Direttore Generale, previa validazione da parte dell'OIV che esprime parere in merito alla procedura, effettua la valutazione complessiva riguardante il conseguimento degli obiettivi individuali ed organizzativi e il grado di rilevanza strategica delle attività. Il Consiglio di Amministrazione quale organi indirizzo politico-amministrativo verifica il conseguimento degli obiettivi strategici, pertanto viene informato in merito agli esiti della valutazione.

La valutazione del **personale di categoria EP** con incarichi conferiti prevede la presa in esame delle seguenti componenti:

- 1) grado di **conseguimento degli obiettivi individuali ed organizzativi** assegnati (mediante l'impiego di indicatori di efficienza – input/output, efficacia – oggettiva e percepita e produttività/economicità), valutato dal Dirigente/Direttore/Preside e Responsabile della Struttura
- 2) **comportamenti organizzativi** posti in essere (qualità individuali in termini di competenze professionali dimostrate e di raggiungimento dei target richiesti dall'esercizio del proprio ruolo), valutati dal Dirigente/Direttore/Preside e Responsabile della Struttura;
- 3) **grado di rilevanza strategica delle attività**, a cura del Direttore Amministrativo/Direttore Generale su proposta del Dirigente/Direttore/Preside e Responsabile della Struttura.

In **allegato B** le schede che il Dirigente della Struttura è tenuto a compilare per la valutazione finale del personale di categoria EP.

Il Consiglio di Amministrazione effettua la valutazione complessiva del personale di categoria EP su proposta del Direttore Amministrativo/Direttore Generale, sentiti i Dirigenti/Direttori/Presidi e Responsabili della Struttura, tenuto conto degli indicatori di cui ai sopraccitati punti 1), 2) e 3).

La valutazione del **personale tecnico amministrativo di categoria B, C e D** (con o senza incarichi di responsabilità) prevede la presa in esame delle seguenti componenti:

- 1) grado di **conseguimento degli obiettivi organizzativi e degli obiettivi individuali** assegnati (mediante l'impiego di indicatori individuati e fissati ad inizio anno), valutati dai

- Dirigenti/Direttori/Presidi e Responsabili di Struttura (sentiti i Segretari di Dipartimento e di Facoltà per il personale amministrativo da essi coordinato);
- 2) **comportamenti organizzativi** posti in essere (qualità individuali in termini di competenze professionali dimostrate), valutati dai Dirigenti/Direttori/Presidi e Responsabili di Struttura (sentiti i Segretari di Dipartimento e di Facoltà per il personale amministrativo da essi coordinato);
 - 3) **grado di rilevanza strategica delle attività** per il personale di categoria D con incarico di responsabilità di categoria A e B, valutato a cura del Direttore Amministrativo/Direttore Generale, su proposta del Dirigente/Direttore/Preside e Responsabile della Struttura.

In *allegato C* le schede che il Dirigente/Direttore/Preside e Responsabile della Struttura è tenuto a compilare per la valutazione finale del personale di categoria B, C e D.

Il Consiglio di Amministrazione effettua la valutazione complessiva delle attività svolte dal personale di categoria D con incarichi di responsabilità di categoria A e B, su proposta del Direttore Amministrativo/Direttore Generale, su proposta del Dirigente/Direttore/Preside e Responsabile della Struttura.

Il sistema di valutazione risulta dunque strettamente collegato ai piani di sviluppo dell'Ateneo, alla pianificazione strategica e di gestione del personale e mira al potenziamento delle professionalità e delle competenze manageriali necessarie per dare continuità al cambiamento.

2.5. Modalità con cui garantire la trasparenza del Sistema

Il Sistema e gli altri documenti del *Ciclo di gestione della Performance* (e relativi aggiornamenti e integrazioni) saranno resi disponibili a tutto il personale e pubblicati sul sito web di Ateneo, nel rispetto di quanto disposto dall'art. 11 del D.lgs 150/09.

2.6. Modalità con cui realizzare indagini sul personale dipendente

L'Ateneo intende proseguire l'attività di indagine sul clima organizzativo rivolta a tutto il personale (tecnico-amministrativo e docente) avviata nel 2010 (indagine "Benessere Organizzativo in Ateneo"). A tal fine è in programma lo studio delle possibilità teoriche ed operative di far confluire la maggior parte possibile delle dimensioni indagate dal questionario sul Benessere Organizzativo nel questionario somministrato per il **percorso CAF**. L'unione dei due strumenti garantirebbe l'economicità dell'azione amministrativa e un vasto set di dati con il quale analizzare trend temporali, indispensabili per attivare il ciclo **Plan-Do-Check-Act** indispensabile per la gestione del *Ciclo della Performance* previsto dal Decreto Legislativo 150/09.

2.7. Modalità con cui realizzare il collegamento tra valutazione della performance e altri processi di gestione delle risorse umane

Nel corso del primo anno di applicazione del Sistema, si provvederà a definire in dettaglio l'utilizzo dei risultati, in relazione alla gestione del personale nel suo complesso, con particolare riferimento a: competenze, comportamenti organizzativi, valutazione dei risultati raggiunti e conseguenti sistemi premiali, progressioni orizzontali, mobilità, rilevazione del fabbisogno formativo, formazione, reclutamento (come da Delibera CIVIT n. 104/2010).

2.8. Modalità con cui l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema

Si prevede la revisione periodica del Sistema, per migliorare la coerenza con le esigenze dell'Organizzazione nell'ottica del miglioramento continuo.

3. PROCESSO²

3.1. Fasi

Le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance vanno inquadrare nell'ambito più generale del ciclo della performance, come individuato dall'art. 4, comma 2 del Decreto Legislativo 150/09.

In particolare è prevista:

- la definizione, da parte degli Organi, del Piano della Performance;
- la definizione e l'assegnazione di obiettivi che si intendono raggiungere, da parte del Direttore Amministrativo/Generale e dei Responsabili delle Strutture, così come declinabili dal *Piano della Performance*, dei valori attesi di risultato (target) e dei rispettivi indicatori;
- il collegamento tra gli obiettivi assegnati e l'allocazione delle risorse (mediante l'assegnazione del budget ai diversi obiettivi strategici e operativi);
- il monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi: semestralmente si controlla l'andamento delle azioni e il raggiungimento degli obiettivi per poter avviare eventuali azioni correttive;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale
- utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valutazione del merito: tramite l'assegnazione delle incentivazioni connesse alla valutazione individuale;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici, agli organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi: la Relazione sulla Performance sarà resa disponibile nella sezione web dell'Ateneo relativa alla Trasparenza, la Valutazione e il Merito.

I Responsabili di ciascuna fase sono richiamati in *fig.5*.

3.2. Tempi

Le scadenze temporali delle fasi di programmazione, misurazione e valutazione della performance, quando il Sistema sarà a regime, si inseriscono all'interno della calendarizzazione fissata dal Decreto Legislativo 150/09: entro il **31 gennaio** di ogni anno occorre che sia adottato il *Piano della Performance* ed entro il **30 giugno** dell'anno successivo a quello di adozione del Piano deve essere redatta la *Relazione sulla Performance*, da cui occorre si evincano i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

L'avvio del presente Sistema di valutazione è avvenuto, in via sperimentale, a partire dall'anno 2011 mentre il consolidamento è previsto a partire dal 2012, secondo la tempistica indicata in *figura 4*.

3.3 Modalità

I soggetti coinvolti nell'implementazione del Sistema sono diversi e riepilogati nella tabella in *figura 5*.

Il monitoraggio degli obiettivi da parte dei Responsabili di Struttura, avviene con il coinvolgimento del personale interessato al fine di svilupparne la condivisione.

² Riferimento **Allegato D: Schema del Ciclo della Performance**

Figura 4. Tempi e fasi del sistema di misurazione e valutazione della performance in UNIMORE

2011											
Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misurazione e valutazione della performance organizzativa (su tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, mediante gli strumenti messi a disposizione dal Laboratorio CAF-Crui: interviste, questionario, ecc.) ▪ Individuazione delle aree di criticità e delle possibili soluzioni. ▪ Applicazione di sistema di riconoscimenti legati alla performance individuale, nell'ambito del CCNL. 									<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendicontazione dei risultati della misurazione e valutazione della performance organizzativa ai vertici, al personale, agli stakeholders³. ▪ Scelta priorità di intervento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborazione del piano di miglioramento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentazione e del piano di miglioramento ai vertici e al personale ▪ Definizione linee e obiettivi strategici (Piano strategico) 2012
2012											
Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmazione degli obiettivi operativi 2012, con definizione degli indicatori di performance ▪ Collegamento degli obiettivi e allocazione risorse. 	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione della performance individuale (anno 2011) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoraggio sull'applicazione del Sistema e del Piano e sullo stato di raggiungimento degli obiettivi (con verifica di coerenza di risorse allocate e indicatori scelti). ▪ Definizione/adozione/validazione della <i>Relazione sulla performance</i> (anno 2011). ▪ Applicazione di sistema di riconoscimenti legati sia alla performance individuale sia a quella organizzativa, nell'ambito del CCNL. 						<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definizione delle attività correttive tese al miglioramento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definizione linee e obiettivi strategici (Piano strategico) 2013 		

³ Agli stakeholders, in particolare, i risultati verranno resi noti tramite la pubblicazione sul sito web di Ateneo; ogni anno si definiranno i portatori d'interesse a cui si indirizzano le attività dell'Ateneo in modo particolare.

<ul style="list-style-type: none"> Revisione /agg.to, adozione e validazione del <i>Piano della Performance 2012-2014</i> 											
2013											
Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
<ul style="list-style-type: none"> Programmazione degli obiettivi operativi 2013, con definizione degli indicatori di performance Collegamento degli obiettivi e allocazione risorse. Revisione /agg.to, adozione e validazione del <i>Piano della Performance (2013-2015)</i> 	Valutazione della performance individuale (anno 2012)	<ul style="list-style-type: none"> Monitoraggio sull'applicazione del Sistema e del Piano e sullo stato di raggiungimento degli obiettivi (con verifica di coerenza di risorse allocate e indicatori scelti). Misurazione e valutazione della performance organizzativa 2012. Definizione/adozione/validazione della <i>Relazione sulla performance</i> (anno 2012). Applicazione di sistema di riconoscimenti legati sia alla performance individuale sia a quella organizzativa, nell'ambito del CCNL. 					<ul style="list-style-type: none"> Rendicontazione e dei risultati della misurazione e valutazione della performance organizzativa ai vertici, al personale, agli stakeholders Scelta delle priorità di intervento. 		Elaborazione del <i>piano di miglioramento</i>	Presentazione del piano di miglioramento ai vertici e al personale	Definizione linee e obiettivi strategici (Piano strategico) 2014

Figura 5. Fasi del Sistema di misurazione e valutazione della performance: responsabili e risorse di supporto

	Fase	Responsabile	Risorse di supporto/coinvolve
Sistema di misurazione e valutazione della performance 2011	Definizione/adozione/applicazione del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ OIV (Nucleo di Valutazione) (definizione) ▪ Consiglio di Amministrazione (adozione) ▪ Direttore Amministrativo/Generale (applicazione) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comitato di autovalutazione ▪ Gruppo di supporto al Comitato di autovalutazione
	Misurazione e valutazione della performance organizzativa	OIV (Nucleo di Valutazione)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comitato di autovalutazione ▪ Gruppo di supporto al Comitato di autovalutazione
	Individuazione delle aree di forza e di criticità; in questo ultimo caso individuazione delle possibili soluzioni.	OIV (Nucleo di Valutazione)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comitato di autovalutazione ▪ Gruppo di supporto al Comitato di autovalutazione
	Applicazione di sistema di riconoscimenti legati alla performance individuale, nell'ambito del CCNL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consiglio di Amministrazione ▪ OIV (Nucleo di Valutazione) (monitoraggio della corretta applicazione) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ufficio Relazioni Sindacali ▪ Risorse Umane ▪ Ufficio Organizzazione (Direzione PVF)
	Rendicontazione dei risultati della misurazione e valutazione della performance organizzativa ai vertici, al personale, agli stakeholders	Comitato di autovalutazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comitato di autovalutazione ▪ Gruppo di supporto al Comitato di autovalutazione
	Scelta delle priorità di intervento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consiglio di Amministrazione ▪ Direttore Amministrativo/Generale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ufficio Organizzazione (Direzione PVF) ▪ Risorse Umane ▪ Ufficio Relazioni Sindacali
	Elaborazione del <i>piano di miglioramento</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consiglio di Amministrazione ▪ Direttore Amministrativo/Generale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comitato di autovalutazione ▪ Gruppo di supporto al Comitato di autovalutazione
	Validazione del <i>piano di miglioramento</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ OIV (Nucleo di Valutazione) 	
	Presentazione del <i>piano di miglioramento</i> ai vertici e al personale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direttore Amministrativo/Generale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comitato di autovalutazione ▪ Gruppo di supporto al Comitato di autovalutazione
Sistema di misurazione e valutazione della performance	Valutazione della performance individuale (anno 2011)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valutazione del Direttore Amministrativo/Generale: proposta dell'OIV (Nucleo di Valutazione) al Consiglio di Amministrazione 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direttore Amministrativo/Generale ▪ Dirigenti, Direttori Dipartimenti, Presidi di Facoltà, Responsabili di Struttura ▪ Relazioni Sindacali

	Fase	Responsabile	Risorse di supporto/coinvolve
2012		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valutazione dei Dirigenti: Direttore Amministrativo/Generale, con informazione al Consiglio di Amministrazione ▪ Valutazione di EP e D con incarichi di responsabilità: Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore Amministrativo/Generale, sentiti i responsabili di struttura ▪ Valutazione di B, C e D (senza incarichi di responsabilità): responsabile di struttura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ufficio Organizzazione (Direzione PVF)
	<i>Relazione annuale sul funzionamento del Sistema di Valutazione (D.Lvo 150/09, art. 14, comma 2, lett. a)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ OIV (Nucleo di Valutazione) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comitato di Autovalutazione
Collegamento ad altri documenti del Ciclo della Performance	Revisione-aggiornamento/validazione del Piano della Performance 2011-2013 con i risultati della misurazione e valutazione: il Piano viene aggiornato e ampliato di un anno (a scorrimento)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consiglio di Amministrazione (definizione/revisione/aggiornamento) ▪ Direttore Amministrativo (definizione/revisione/aggiornamento) ▪ OIV (Nucleo di Valutazione) (validazione) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigenti ▪ Ufficio Organizzazione (Direzione DPV)
	Definizione/validazione/comunicazione (sul sito istituzionale) della Relazione sulla performance (anno 2011)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consiglio di Amministrazione (definizione) ▪ Direttore Amministrativo (definizione) ▪ Dirigenti (definizione) ▪ OIV (Nucleo di Valutazione) (validazione e garanzia di visibilità) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigenti ▪ Ufficio Organizzazione (Direzione DPV)
	Definizione/validazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consiglio di amministrazione (definizione) ▪ Direttore Amministrativo/Generale (definizione) ▪ OIV (Nucleo di Valutazione) (validazione) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direttore Amministrativo/Generale ▪ Dirigenti ▪ Stakeholders

4. SOGGETTI E RESPONSABILITA'

Il Decreto Legislativo 150/09 prevede espressamente diversi soggetti coinvolti, a vario titolo, nel processo di misurazione e valutazione della performance:

- la CIVIT - Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (art.13);
- l'ANVUR – Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (visti i compiti assegnati alla stessa Agenzia in merito alla valutazione della didattica, della ricerca e della gestione organizzativa);
- l'OIV- Organismo Indipendente di Valutazione (art.14), che, negli Atenei, non è istituito ma sostituito dal Nucleo di Valutazione (Delibera CIVIT n. 09/10);
- l'organo di indirizzo politico-amministrativo (Consiglio di Amministrazione, Senato, Direttore Amministrativo/Generale);
- i Dirigenti e responsabili di Struttura.

Nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, sono previsti diversi strumenti quali:

- la valorizzazione di codici etici e di comportamento d'Ateneo;
- lo sviluppo di opportune iniziative di informazione e di condivisione del Sistema;
- la sensibilizzazione dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target attesi, oltre che nella raccolta delle informazioni a consuntivo.

In particolare:

L'OIV è chiamato a:

- definire il *Sistema di misurazione e valutazione della Performance*, in sede di prima applicazione del Decreto (art. 30, comma 3)
- monitorare il funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborare annualmente la relazione sullo stato del Sistema (art. 14, comma 4);
- misurare e valutare la performance della struttura amministrativa nel suo complesso e proporre la valutazione annuale dei dirigenti di vertice (Direttore Amministrativo/Generale) (art. 7, comma 2);
- validare la *Relazione sulla performance dell'Ateneo* e assicurarne la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito dell'amministrazione (art. 14, comma 4);
- garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III ...nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità (art. 14, comma 4);
- proporre all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice (Direttore Amministrativo/Generale) e l'attribuzione dei premi (art. 14, comma 4);
- promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e l'integrità (art. 14, comma 4);
- verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità (art. 14, comma 4);
- curare annualmente indagini sul benessere organizzativo, sul grado di condivisione del Sistema e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale (art. 14, comma 5);
- compilare una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello generale e non, e del personale non dirigenziale, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione del Titolo II del Decreto Legislativo 150/09 (art. 19, comma 1).

L'organo di indirizzo politico-amministrativo (Consiglio di Amministrazione) è tenuto a:

- promuovere la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità (art. 15, comma 1);
- emanare direttive generali contenenti gli indirizzi strategici (art. 15, comma 2);
- definire il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione (art. 15, comma 2);
- verificare l'effettivo conseguimento degli obiettivi strategici (art. 15, comma 2);
- definire il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e gli eventuali aggiornamenti annuali (art. 15, comma 2).

Utilizzando i dati del processo di misurazione e valutazione della struttura e secondo le linee strategiche del Piano della Performance adottate dagli OO.AA:

- il Dirigente di vertice (Direttore Amministrativo/Generale) comunica ai Dirigenti e alle Unità in staff gli obiettivi e acquisisce da loro eventuali osservazioni utili all'assegnazione definitiva;
- i Direttori di Dipartimento/Presidi di Facoltà e, dopo l'applicazione del nuovo Statuto, i Direttori dei nuovi Dipartimenti assegnano gli obiettivi al personale coordinato, in accordo con il Direttore amministrativo/Generale.

Il Direttore Amministrativo/Generale provvede alla misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti e delle Unità in staff alla Direzione Amministrativa.

I Direttori di Dipartimento/Presidi di Facoltà e, dopo l'applicazione del nuovo Statuto, i Direttori dei nuovi Dipartimenti provvedono alla misurazione e valutazione della performance del personale coordinato.

I Dirigenti e le Unità in staff coinvolgono il personale assegnato alle rispettive strutture nella realizzazione degli obiettivi, in coerenza con gli obiettivi assegnati e provvedono alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale coordinato.

L'Organo di indirizzo politico-amministrativo (Consiglio di Amministrazione) riconduce a unità e omogeneità i criteri delle valutazioni di tutto il personale.

5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA

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

La procedura prevede che il dipendente valutato di categoria B, C, D o EP, potrà formulare le necessarie osservazioni, entro 15 giorni dal ricevimento dell'informazione, ad un apposito Organo designato dall'Amministrazione. Tale organo, presieduto dal Presidente della Commissione Consiliare del Personale, è composto dal Direttore Amministrativo/Generale o suo delegato, da componenti del Consiglio di Amministrazione e da un pari numero di componenti nominati dalle rappresentanze sindacali in contrattazione integrativa. Tale Organo è chiamato a deliberare entro 20 giorni dal ricevimento delle osservazioni del dipendente e, in caso di parità di voto, dovrà prevalere quello del Presidente.

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

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

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

6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

Presso la Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione è attiva un'apposita unità organizzativa dedicata al Controllo di gestione, l'Ufficio di supporto al Nucleo di Valutazione e l'Ufficio Statistica.

Nell'ambito delle proprie funzioni la Direzione potrà garantire il raccordo e la coerenza dell'azione degli organi di governo rispetto agli obiettivi del Piano strategico e l'allineamento con il Piano della Performance, acquisendo, elaborando e monitorando il set di dati necessari.

7. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il Decreto Legislativo 150/09 prevede che il Sistema individui le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 7).

La necessità di approvare con cadenza annuale il Piano della performance entro il 31 gennaio impone che il processo di allineamento delle risorse con gli obiettivi assegnati avvenga con un congruo anticipo.

E' dunque necessario riprogrammare il calendario delle pianificazioni economiche-finanziarie per allineare le scelte dell'ateneo con le linee di azione e le risorse finanziarie previste e messe a disposizione per la loro realizzazione.

A seguito della approvazione del Decreto sulla contabilità economico-patrimoniale sarà necessario unire la fase di negoziazione del budget economico con quella dell'assegnazione degli obiettivi.

8. PROCESSO SEGUITO DA UNIMORE PRIMA DELL'APPLICAZIONE DEL PRESENTE SISTEMA

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, già dal 2007, con l'applicazione del Regolamento per la Valutazione dei Risultati del comportamento organizzativo dei Dirigenti, ha avviato un processo di assegnazione degli obiettivi e successivo monitoraggio, misurazione e valutazione dei risultati ad essi correlati. Negli anni successivi il processo è stato via, via implementato con l'inserimento di ulteriori indicatori più significativi e con la chiara previsione della Responsabilità. Il processo è stato monitorato dal Nucleo di Valutazione.

Anche le strutture decentrate hanno promosso l'iter di Misurazione e Valutazione della Performance utilizzando criteri omogenei in linea con i CCNL e strumenti che ne facilitassero la sintesi.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI MODENA E REGGIO EMILIA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
ALLEGATO A: LE SCHEDE PER LA VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

Valutazione dei risultati

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI
PERSONALE DIRIGENTE
ANNO 20..**

NOME E COGNOME:

DIREZIONE:

data definizione obiettivi:

data valutazione obiettivi:

DESCRIZIONE OBIETTIVO		SCALA DI VALUTAZIONE			RISULTATO	
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALI DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20%	Non adeguato	0 - 2		
		Tra il 20% e il 40%	Parzialmente adeguato	3 - 4		
		Tra il 40 e il 60%	adeguato	5 - 6		
		Tra il 60% e l'80%	Più che adeguato	7 - 8		
Superiore all'80%	eccellente	9 - 10				
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALI DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo:	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20%	Non adeguato	0 - 2		
		Tra il 20% e il 40%	Parzialmente adeguato	3 - 4		
		Tra il 40 e il 60%	adeguato	5 - 6		
		Tra il 60% e l'80%	Più che adeguato	7 - 8		
Superiore all'80%	eccellente	9 - 10				
TOTALE PESI DEGLI OBIETTIVI			100%		PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI	

NOTE:

IL VALUTATO.....

IL VALUTATORE.....

Valutazione del comportamento organizzativo

SCHEDA DI INDIVIDUAZIONE E VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO DEL PERSONALE DIRIGENTE

ANNO 20..

NOME E COGNOME:

DIREZIONE:

Data valutazione:

FATTORI DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	PESO DEL GRUPPO (A)	LIVELLO *	PUNTEGGIO COMP. ORG. (B)	PUNTEGGIO PONDERATO FATTORI DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO (A)*(B)
MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI				
EFFICACIA/EFFICACIA DELLE SOLUZIONI PROPOSTE				
COERENZA CON LE POLITICHE DI ATENEO				
COLLABORAZIONE CON LE ALTRE DIREZIONI				
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE				
TOTALE PESO DEL COMP. ORG.	100%		PUNTEGGIO DEL COMP. ORG.	

IL VALUTATO

IL VALUTATORE

* Legenda:

LIVELLO OSSERVATO	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO PER FATTORE
A	Non adeguato	0-2
B	Parzialmente adeguato	3 - 4
C	Adeguato	5 - 6
D	Più che adeguato	7 - 8
E	Eccellente	9 - 10

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

**SCHEDA DI VALUTAZIONE GLOBALE DELL'ATTIVITA'
PERSONALE DIRIGENTE
ANNO 20..**

NOME E COGNOME:		DIREZIONE:	
OGGETTO DI VALUTAZIONE	PESO% (A)	PUNTEGGIO CONSEGUITO (B)	PUNTEGGIO FINALE (A)*(B)
RILEVANZA STRATEGICA/INNOVATIVITA' DELLE ATTIVITA' rispetto sia al piano strategico di Ateneo sia agli indirizzi degli OO.AA. sia agli obiettivi di miglioramento della struttura		*	
RISULTATI		**	
COMPORAM. ORG.		***	
TOTALE	100%	TOTALE ●	
NOTA A CURA DEL VALUTATORE:			
● SCALA DI VALUTAZIONE GLOBALE		% DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO (RISPETTO ALLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE) DA ASSEGNARE	
0 - 2,2	Non adeguato		
2,3 - 3,8	Parzialmente adeguato		
3,9 - 7,4	Adeguato		
7,5 - 9,0	Più che adeguato		
9,1 - 10	Eccellente		
DATA			
IL VALUTATO.....		IL VALUTATORE.....	
*	In questa casella v� riportata il punteggio finale della "rilevanza strategica/innovativit�"		
**	In questa casella v� riportata il punteggio finale della "scheda di individuazione e valutazione dei risultati attesi"		
***	In questa casella v� riportata il punteggio finale della "scheda di individuazione e valutazione del comp. org."		



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI MODENA E REGGIO EMILIA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**ALLEGATO B: LE SCHEDE PER LA VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI
CATEGORIA EP**

Valutazione dei risultati

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI PERSONALE DI CATEGORIA EP ANNO 20..						
--	--	--	--	--	--	--

NOME E COGNOME:

DIREZIONE:

data definizione obiettivi:

data valutazione obiettivi:

DESCRIZIONE OBIETTIVO		SCALA DI VALUTAZIONE			RISULTATO	
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALI DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20%	Non adeguato	0 - 2		
		Tra il 20% e il 40%	Parzialmente adeguato	3 - 4		
		Tra il 40 e il 60%	adeguato	5 - 6		
		Tra il 60% e l'80%	Più che adeguato	7 - 8		
		Superiore all'80%	eccellente	9 - 10		
Obiettivo n.	PESO % (A)	PERCENTUALI DI REALIZZAZIONE	GRADO DI VALUTAZIONE	PUNTI (B)	Grado di conseguimento obiettivo:	Punteggio (A)*(B)
		Inferiore al 20%	Non adeguato	0 - 2		
		Tra il 20% e il 40%	Parzialmente adeguato	3 - 4		
		Tra il 40 e il 60%	adeguato	5 - 6		
		Tra il 60% e l'80%	Più che adeguato	7 - 8		
		Superiore all'80%	eccellente	9 - 10		

TOTALE PESI DEGLI OBIETTIVI	100%
-----------------------------	------

PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI	
----------------------------	--

NOTE:

IL VALUTATO.....

IL VALUTATORE.....

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL COMPORTAM. ORG. (Categ. EP)**B2) Arricchimento professionale derivante dall'esperienza lavorativa (Max 6 punti)**

capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quello, se richiesto , di eventuali collaboratori.	Punteggio Assegnato Totale fino a 6 punti (1)
La capacità decisionale non è adeguata alla posizione ricoperta.	Non adeguato 0 punti _____
Esprime un livello minimo accettabile di capacità decisionale. Limitato è l'impiego di metodi e supporti.	Parz. Adeq. da 1 a 2 punti _____
Esprime un buon livello decisionale anche in contesti complessi.	Adeguato 3 punti _____
Esprime grande capacità decisionale anche in contesti complessi.	Più che Adeq. da 4 a 5 punti _____
Esprime eccellente capacità decisionale anche in contesti complessi.	Eccellente 6 punti _____

c) Qualità delle Prestazioni Individuali (Max Punti 25)

capacità di proporre soluzioni innovative capaci di costituire un miglioramento dell'offerta didattica, o dei servizi amministrativi, o dei servizi tecnici , o dei servizi bibliotecari	Punteggio Assegnato
Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia. Propone soluzioni nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici	Non adeguato da 0 a 1 punti _____ Parz. Adeq. da 2 a 3 punti _____ Adeguato da 4 a 5 punti _____ Più che Adeq. da 6 a 7 punti _____ Eccellente 8 punti _____

grado di coinvolgimento nei processi lavorativi.	Punteggio Assegnato
Dimostra capacità di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro impreviste. Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura	Non adeguato da 0 a 1 punti _____ Parz. Adeq. da 2 a 3 punti _____ Adeguato da 4 a 5 punti _____ Più che Adeq. da 6 a 7 punti _____ Eccellente 8 punti _____

attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi	Punteggio Assegnato
E' attento alle esigenze degli utenti; è in grado di rilevare i loro bisogni ed il livello del servizio richiesto; orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.	Non adeguato da 0 a 1 punti _____ Parz. Adeq. da 2 a 3 punti _____ Adeguato da 4 a 6 punti _____ Più che Adeq. da 7 a 8 punti _____ Eccellente 9 punti _____

TOTALE PUNTI B2+C ⁽⁴⁾ _____**Il Responsabile della Struttura**

⁴ Qualora il punteggio totale dei fattori di cui alle lett. b2) e c), risulti inferiore a sette l'esito della valutazione di questo fattore si intende "non positiva"

Valutazione globale

SCHEDA DI VALUTAZIONE GLOBALE DELL'ATTIVITA' PERSONALE DI CATEGORIA EP ANNO 20..

NOME E COGNOME:

DIREZIONE:

OGGETTO DI VALUTAZIONE	PESO% (A)	PUNTEGGIO CONSEGUITO (B)	PUNTEGGIO FINALE (A)*(B)
RILEVANZA STRATEGICA/INNOVATIVITA' DELLE ATTIVITA' rispetto sia al piano strategico di Ateneo, sia agli obiettivi di miglioramento propri di ogni struttura		*	
RISULTATI		**	
COMPORAMENTO ORG.		***	
TOTALE	100%	TOTALE •	

NOTA A CURA DEL VALUTATORE:

• SCALA DI VALUTAZIONE GLOBALE		% DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO (RISPETTO ALLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE) DA ASSEGNARE
0 - 2,2	Non adeguato	
2,3 - 3,8	Parzialmente adeguato	
3,9 - 7,4	Adeguato	
7,5 - 9,0	Più che adeguato	
9,1 - 10,0	Eccellente	

DATA

IL

VALUTATO..... IL VALUTATORE.....

* In questa casella v  riportata il punteggio finale della rilevanza strategica/innovativit  delle attivit 

** In questa casella v  riportata il punteggio finale della "scheda di individuazione e valutazione dei risultati attesi"

*** In questa casella v  riportata il punteggio finale della "scheda di valutazione del comp. org."

