



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

SISTEMA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PER L'ANNO 2024

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

Parere positivo dell'OIV del 22/01/2024

Approvato dal Cda del 26/01/2024

Sommario

Premessa	4
1. Assetto organizzativo di Unimore	5
2. Il sistema di gestione della performance.....	7
2.1 Dalla performance istituzionale a quella individuale	8
2.2. Gli obiettivi di performance (organizzativa e individuale)	11
2.3. Monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi di performance (organizzativa e individuale)	12
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	16
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	22
4.1 La performance individuale del Direttore Generale.....	22
4.2 La performance individuale dei Dirigenti	24
4.3 La performance individuale del personale dell'area di elevate professionalità	27
4.4 La performance individuale del personale dell'area Operatore, Collaboratore e Funzionario	30
4.5 Ulteriore valutazione del personale Funzionario con incarico di responsabilità apicale di fascia "A" oppure "B"	36
5. Le procedure di conciliazione	38
6. Modalità per garantire la trasparenza del SMVP	39
Comunicazione dei risultati della valutazione.....	39
Pubblicazione dei documenti sul ciclo della performance	39
7. Le fasi previste per il 2024.....	40
ALLEGATI	41
ALLEGATO 1: Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico.....	41

Premessa

Il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* (da qui in poi *SMVP*) è il documento che descrive le metodologie, le responsabilità e gli strumenti adottati dall'Ateneo di Modena e Reggio Emilia per la gestione del ciclo della performance¹.

Aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'OIV (Organismo indipendente di valutazione), garantisce la trasparenza sulle modalità di programmazione, gestione e valutazione del ciclo della performance.

In linea con i recenti impulsi normativi in materia di accreditamento degli Atenei, il SMVP ha tra i suoi principi fondanti l'integrazione tra le strategie dell'Ateneo, l'assicurazione della qualità delle missioni istituzionali e la gestione amministrativa, **in una visione unitaria delle performance dell'Ateneo** come contributo allo sviluppo e al mantenimento del **valore pubblico**.

Rispetto al documento del 2023, il SMVP 2024 recepisce i più recenti orientamenti normativi e contrattuali puntualizzando alcuni metodi e strumenti di valutazione, tenuto anche conto delle raccomandazioni e suggerimenti dell'OIV.

Di seguito si riassumono le principali novità.

Livello di performance	Novità rispetto al SMVP 2023
Performance organizzativa di struttura	Revisione e modifica degli indicatori di misurazione ²
	Distinzione del personale secondo il sistema di classificazione professionale descritto nell'ipotesi di CCNL del comparto Istruzione e Ricerca
	Aggiornamento del catalogo dei comportamenti organizzativi individuali, per tutte le categorie di personale
Performance individuale	Rimodulazione dei pesi % assegnati agli elementi di valutazione della performance individuale del personale operatore, collaboratore e funzionario ³
	Introduzione di un coefficiente correttivo da applicare alla retribuzione di risultato legato ai tempi di pagamento ⁴ .

Alla luce dell'attuale fase dell'iter di approvazione del nuovo CCNL comparto Istruzione e Ricerca, l'Ateneo si riserva la possibilità di procedere ad un allineamento dei contenuti del SMVP.

¹ Il concetto di performance richiamato nel documento è *"il contributo che un individuo, un gruppo di individui, un ambito organizzativo, o un'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici e operativi, nonché della qualità dei servizi erogati"* [Linee guida per la gestione del ciclo integrato della performance, ANVUR].

² In particolare, è superato il modello di misurazione basato sulle cosiddette "attività caratterizzanti" della struttura

³ Il nuovo sistema di classificazione del personale previsto dall'ipotesi di CCNL del comparto Istruzione e Ricerca individua quattro aree professionali (operatori, collaboratori, funzionari ed elevate professionalità) a cui corrispondono le categorie B, C, D, EP del CCNL precedente.

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.](#)

1. Assetto organizzativo di Unimore

Con circa 28.000 studenti e 1.700 dipendenti (docenti e tecnico-amministrativi), l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia è tra gli atenei di grandi dimensioni⁵. Peculiarità è l'articolazione "a rete di sedi universitarie": Modena e Reggio Emilia, a cui dal 2018 si è aggiunta la sede decentrata di Mantova (e una sede didattica anche a Carpi, in provincia di Modena, a partire dall'a.a. 2023/24).

L'Ateneo è articolato in [Dipartimenti](#), [Scuole](#)⁶, [Centri di ricerca](#), [Centri di servizio](#) e [Amministrazione centrale](#). Il nuovo modello organizzativo (Fig.1), avviato a inizio 2023, ed entrato in vigore a fare data dal 1° novembre 2023, trova nell'integrazione di competenze e nella trasversalità medesima, i principi cardine per cercare di migliorare la capacità di creazione di Valore Pubblico nell'Ateneo.

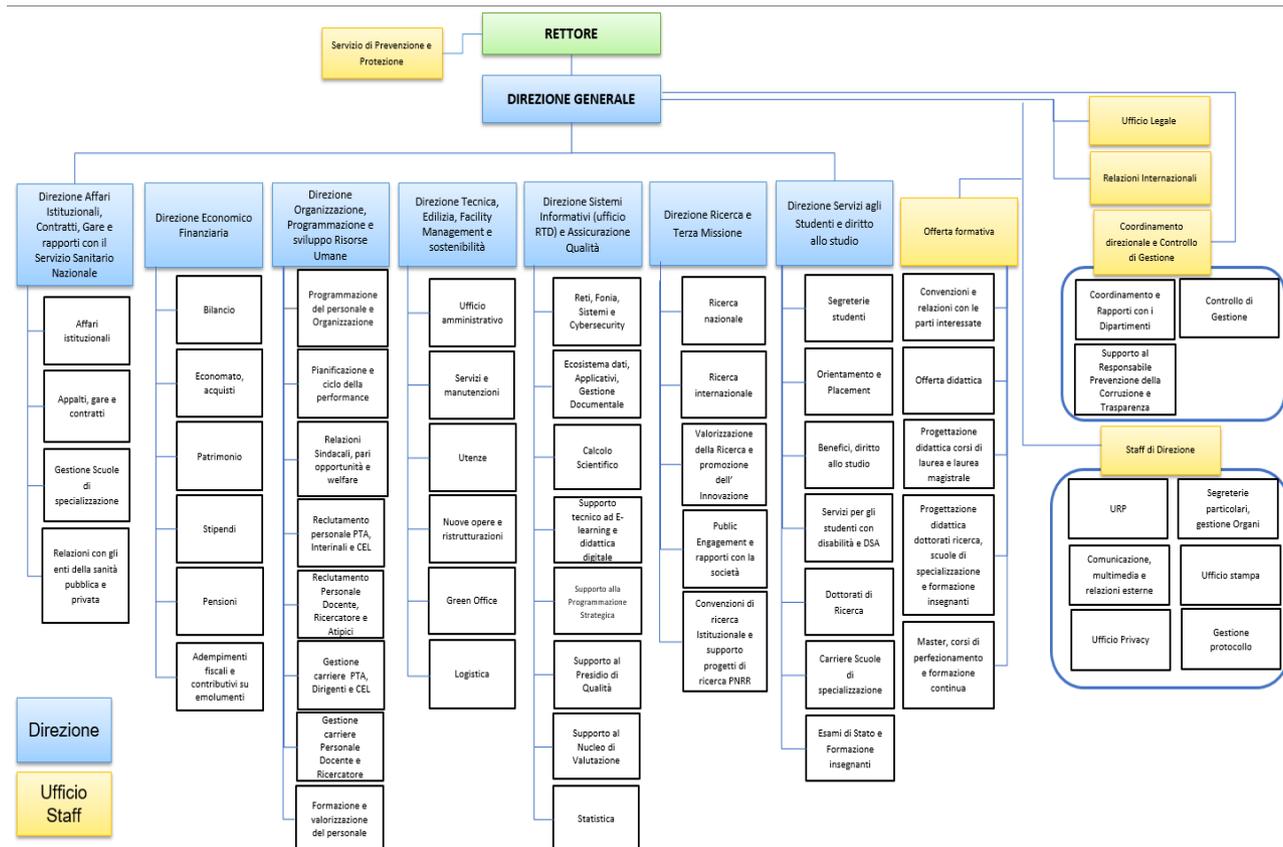


Figura 1. Organigramma dell'Ateneo (novembre 2023)

La responsabilità in materia di misurazione e valutazione della performance è assegnata al responsabile di struttura (tab. 1).

Struttura	Responsabile
Dipartimenti	▪ Direttore di Dipartimento
Facoltà di Medicina e Chirurgia	▪ Presidente della Facoltà di Medicina e Chirurgia
Scuola di Ingegneria (*)	▪ Presidente della Scuola di Ingegneria
Centri di ricerca	▪ Direttore di Centro di ricerca
Centri di servizio	▪ Direttore di Centro di servizio / Dirigente
Direzione Generale	▪ Direttore Generale
Direzioni dell'Amministrazione Centrale	▪ Dirigente

⁵ Classifica CENSIS delle Università Italiane, edizione 2017/18

⁶ Facoltà di Medicina e Chirurgia e Scuola di Ingegneria

Unità organizzative 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*

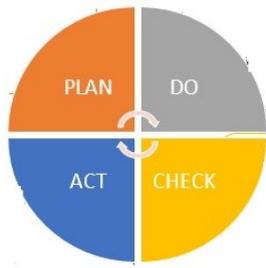
Tabella 1. Strutture e responsabili dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

2. Il sistema di gestione della performance

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

Rappresenta *“lo strumento metodologico che ogni amministrazione deve predisporre prima dell’avvio del ciclo della performance, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione”* (Linee guida per la gestione del ciclo integrato della performance, ANVUR).

Il “ciclo della performance”, l’insieme delle fasi e delle attività che dalla programmazione arrivano alla rendicontazione della performance e di nuovo alla programmazione, si sviluppa attraverso diverse fasi ricorsive (fig.1)



	Fase		Documenti
PLAN	Pianificazione e programmazione	Fase iniziale del ciclo attraverso la quale vengono definiti e assegnati gli obiettivi organizzativi e individuali e le risorse per il loro raggiungimento.	<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
	Gestione e attuazione	Pianificate le attività, tutte le strutture dell’Ateneo danno attuazione alle azioni programmate.	<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	<p>Il monitoraggio sul grado di raggiungimento degli obiettivi consente di individuare (e comunicare) le necessità di intervento (azioni correttive) sugli obiettivi.</p> <p>La rimodulazione delle attività pianificate, della tempistica programmata, degli indicatori e/o dei target fissati sono tipici interventi correttivi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esiti del monitoraggio intermedio della performance organizzativa

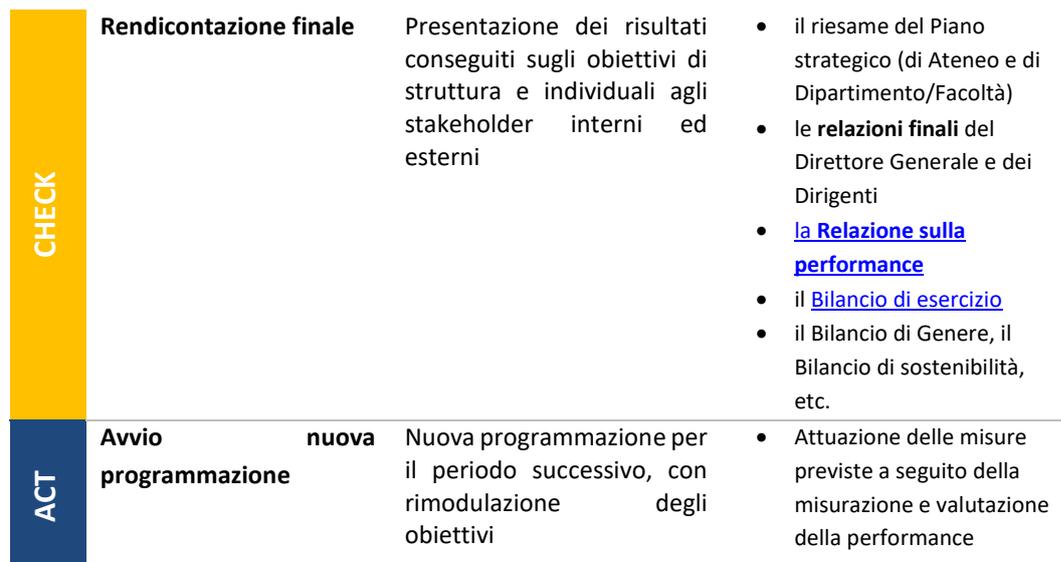


Figura 1. Il ciclo PLAN-DO-CHECK-ACT in Unimore

2.1 Dalla performance istituzionale a quella individuale

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

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

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

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

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

Dagli obiettivi organizzativi scaturiscono, infine, gli **obiettivi individuali**, assegnati, mediante un processo di condivisione, a tutto il personale (Direttore Generale, dirigenti, personale tecnico amministrativo).

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

La sequenza temporale delle fasi della pianificazione e programmazione degli obiettivi di performance è rappresentata nella fig.2.

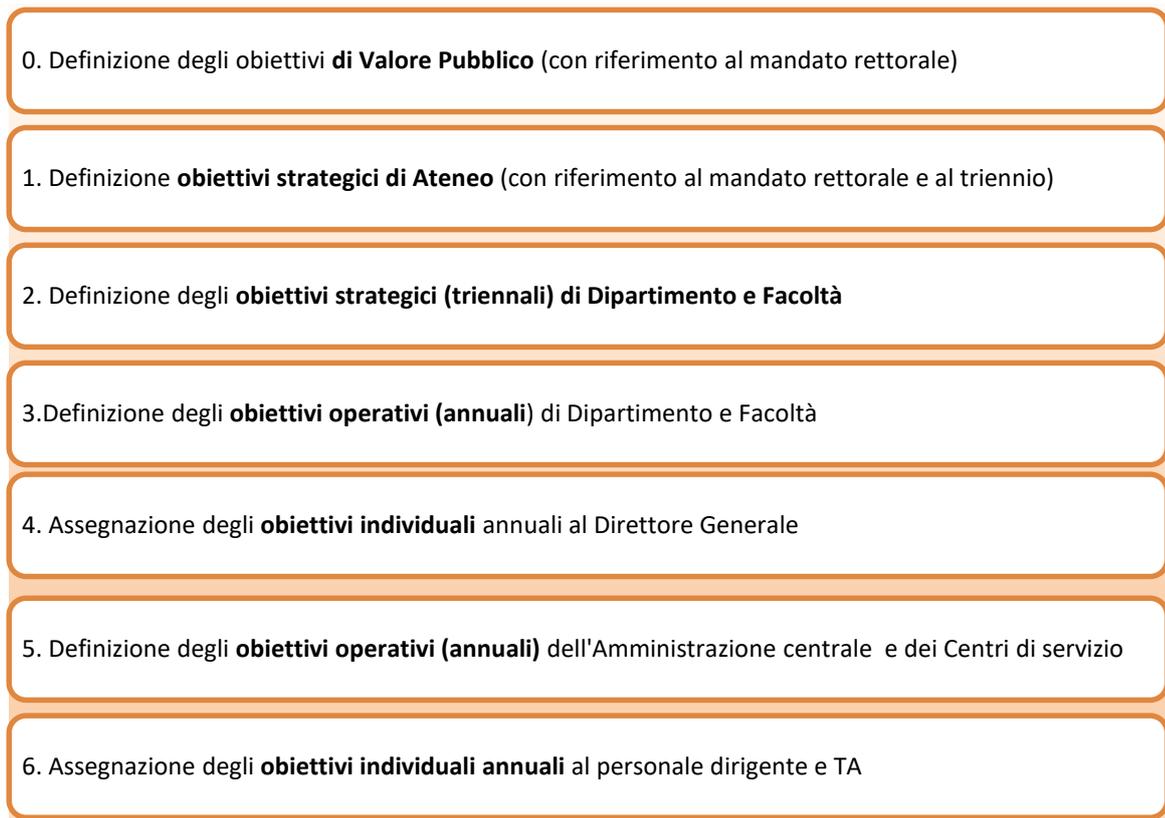


Figura 2. Le fasi della pianificazione degli obiettivi in Unimore

Con riferimento alla metodologia di programmazione delle performance elaborata dal [*Centro di Ricerca sul Valore Pubblico \(CERVAP\)*](#)⁷, **la performance (e il suo miglioramento) è la leva per la creazione del Valore Pubblico**. La programmazione degli obiettivi di performance, quindi, deve avvenire in modo funzionale a favorire la realizzazione degli obiettivi di Valore Pubblico dell'Ateneo.

In Unimore la performance viene pianificata, misurata e valutata con riferimento a **tre diverse dimensioni** (tab. 2).

⁷ In particolare, si fa riferimento alla cosiddetta "Piramide del Valore Pubblico" (Deidda Gagliardo, 2002, 2014, 2015, 2019, 2021, 2022)

Performance	Livello	Modalità di pianificazione	Documenti utili
Performance organizzativa (strategica)	Ateneo	Descritta nel Piano strategico di Ateneo , declinata in aree strategiche, finalità prioritarie e obiettivi strategici	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 organizzativa di struttura	Dipartimenti e Facoltà	Descritta nel Piano strategico di Dipartimento e di Facoltà, declinata in obiettivi strategici di struttura (coerenti con quelli di Ateneo e inoltre obiettivi specifici della struttura).  Descritta nel Piano operativo di Dipartimento e di Facoltà, declinata in obiettivi operativi annuali (di derivazione dagli obiettivi strategici di struttura, oltre ad con obiettivi necessari a specifiche esigenze della struttura)	Obiettivi strategici di Dipartimento/Facoltà (triennali)  Gli Obiettivi operativi di Dipartimento/Facoltà sono pubblicati in Amministrazione Trasparente, Performance La selezione degli obiettivi operativi dei Dipartimenti/Facoltà che concorrono alla creazione del Valore Pubblico è contenuta nel PIAO
	Amministrazione Centrale e Centri di servizio	Descritta negli obiettivi operativi annuali delle Direzioni, Unità in Staff all'Amministrazione Centrale e dei Centri di servizio	Gli Obiettivi operativi di Direzione/Unità in Staff/Centro di Servizio sono pubblicati in Amministrazione Trasparente, Performance La selezione degli obiettivi operativi di Direzione/Unità in Staff/Centro di Servizio che concorrono alla creazione del Valore Pubblico è contenuta nel PIAO
Performance individuale	<i>Obiettivi operativi individuali</i>	Nel caso del Direttore Generale , derivano dagli obiettivi di Valore Pubblico, dal Piano strategico di Ateneo e dalle esigenze gestionali dell'Ateneo Nel caso del personale dirigente e personale tecnico-amministrativo , derivano dal piano operativo della struttura e sono assegnati al personale dirigente e a tutto il personale tecnico-amministrativo secondo l'approccio a cascata.	Obiettivi individuali del Direttore Generale contenuti nel PIAO Gli Obiettivi individuali dei Dirigenti/Responsabili di Unità in Staff/Centri di Servizio sono pubblicati in Amministrazione Trasparente, Performance La selezione degli obiettivi individuali dei Dirigenti che concorrono alla creazione di Valore Pubblico è contenuta nel PIAO Obiettivi individuali del PTA sono formalizzati in schede dedicate all'interno di un applicativo online
	<i>Comportamenti organizzativi individuali</i>	Sono fissati in declaratorie di comportamenti, previsti per tutto il personale (Direttore Generale e dirigenti inclusi) e differenti per i ruoli del PTA	SMVP di Unimore

Tabella 2. Le dimensioni della performance in Unimore

Il [PIAO - Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione](#) è il documento nel quale sono pubblicati gli obiettivi operativi di struttura e quelli individuali (a livello dirigenziale) connessi alla realizzazione degli obiettivi di Valore Pubblico.

Il raccordo tra la pianificazione strategica e la pianificazione organizzativa-gestionale, reso esplicito nel PIAO, favorisce quindi l'attuazione del Piano strategico attraverso il processo a cascata che investe le strutture dipartimentali e quelle dell'Amministrazione nella realizzazione degli obiettivi annuali delle strategie dell'Ateneo.

2.2. Gli obiettivi di performance (organizzativa e individuale)

Gli obiettivi operativi – individuali e/o di struttura – hanno una prospettiva annuale devono rispondere ad almeno una delle seguenti connotazioni:

- innovatività
- capacità di apportare un significativo miglioramento
- capacità di mantenere il funzionamento anche a fronte di riduzione di risorse a disposizione.

La declinazione degli obiettivi operativi deve inoltre essere coerente con i requisiti richiesti dalla normativa⁸, includendo obiettivi:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili."

Ad ogni obiettivo è associato uno o più **indicatori**, ciascun corredato da un preciso **target (risultato atteso)**.

Indicatore

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

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

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

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

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

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

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

- **Tipologie di indicatori di performance (fonte: CERVAP)**

Tipologia di indicatori		Esempi
Indicatori di Efficacia	Quantità erogata	n. servizi o n. prodotti
	Quantità fruita	n. fruitori
	Qualità erogata	rispetto standard qualitativi
	Qualità percepita	soddisfazione
Indicatori di Efficienza	Economico-finanziaria	avanzamento della spesa effettiva rispetto alla prevista
	Gestionale	costo o spesa di gestione di una attività e/o di erogazione di un servizio
	Produttivo/erogativa	FTE impiegati per erogare dei servizi
Temporale		n. giorni risparmiati a seguito di semplificazione del processo

- **Target dell'indicatore**

Il target è il valore desiderato dell'indicatore. È riferito a un momento preciso e deve essere espresso nella stessa unità di misura dell'indicatore. Nell'ambito della performance, è il **valore atteso per l'indicatore analizzato**, in base al quale si

⁸ comma 2 dell'art.5 del D.Lgs 150/09

ritiene realizzato l'obiettivo pianificato. Lo **scostamento**, calcolato come *valore target – valore ottenuto*, permette di attivare eventuali correzioni alle azioni da mettere in campo per garantire il raggiungimento dell'obiettivo

La **scheda di assegnazione degli obiettivi** avvia formalmente la fase della pianificazione, riportando, per ciascun valutato, la performance attesa (e sarà anche il supporto per la registrazione della performance conseguita e della valutazione finale).

- ✓ TITOLO dell'OBIETTIVO
- ✓ TEMPISTICA (annuale o pluriennale)
- ✓ DESCRIZIONE DELLE PRINCIPALI FASI/ATTIVITA' NECESSARIE PER LA REALIZZAZIONE
- ✓ PESO % SUGLI ALTRI OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIPENDENTE/STRUTTURA
- ✓ STRUTTURA RESPONSABILE DEL PROCESSO
- ✓ ALTRE STRUTTURE CHE PARTECIPANO ALL'OBIETTIVO
- ✓ INDICATORE (con relativa metrica)
- ✓ VALORE DI PARTENZA DELL'INDICATORE
- ✓ TARGET FISSATO (VALORE FINALE DELL'INDICATORE)

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

MONITORAGGIO INTERMEDIO

È previsto un controllo in corso d'anno (cosiddetto "monitoraggio intermedio") sul grado di realizzazione degli obiettivi. Tale monitoraggio, oltre a mettere a disposizione importanti informazioni sullo stato di realizzazione di quanto programmato, è finalizzato a rilevare la necessità di apportare variazioni agli obiettivi assegnati: rimodulazione delle attività pianificate, modifica della tempistica programmata, modifiche agli indicatori oppure ai target fissati. Ogni variazione deve essere adeguatamente motivata.

In particolare, per quel che concerne le strutture **dell'Amministrazione centrale**, entro il **31 luglio di ogni anno** è previsto un **monitoraggio infrannuale** obbligatorio sullo stato di raggiungimento degli obiettivi di struttura (e individuali dei dirigenti). Il monitoraggio dà evidenza dello scostamento tra quanto programmato (in sede di *PIAO – Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione*) e lo stato di avanzamento, dando spazio a una possibile rimodulazione degli obiettivi. In tale sede è chiesto ai Dirigenti e responsabili la misurazione del risultato raggiunto per ciascun obiettivo assegnato, l'indicazione delle evidenze documentali e il riferimento a dati oggettivi, oltre a una breve nota di dettaglio qualora emergano discrepanze tali da suggerire modifiche all'obiettivo. In caso di modifiche, le variazioni all'indicatore scelto e/o al target prefissato determinate da criticità intervenute in corso d'anno dovranno trovare opportuno risalto anche nelle *Relazioni annuali* dei Dirigenti/Responsabili di Unità in staff e Direttori di Centri di servizio. La fase del monitoraggio infrannuale sugli obiettivi di struttura (e individuali dei dirigenti) è coordinata dal **Direttore Generale e condivisa con il Nucleo di Valutazione**, nel rispetto di quanto disposto dalla normativa (art. 6 del D.lgs 150/2009).

MONITORAGGIO FINALE

A **livello di Ateneo** il rendiconto dello stato di raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico e i relativi obiettivi strategici prende il nome di *Riesame di Ateneo* e viene realizzato dai Delegati del Rettore a partire dagli obiettivi strategici del Piano di Ateneo.

A **livello di Dipartimento e Facoltà** le attività di *Monitoraggio e Riesame dei Piano di Dipartimento* sono coordinate dal Presidio di Qualità di Ateneo⁹.

La [Relazione sulla performance](#) di Ateneo rendiconta annualmente gli obiettivi strategici e quelli operativi di tutte le strutture dell'Ateneo.

Il documento riporta inoltre le eventuali variazioni sugli obiettivi e/o sugli indicatori della performance emerse in corso d'anno, come previsto dalla normativa (art.6, D.Lgs 150/09).

La redazione del documento prevede l'integrazione dei contenuti di diversi strumenti: il riesame di Ateneo, i riesami di Dipartimento, il Bilancio consuntivo, la Relazione annuale del Direttore Generale e le Relazioni annuali dei Dirigenti e dei coordinatori/responsabili.

Concorre alla fase di rendicontazione anche il Bilancio di Genere, strumento messo a punto dal 2020 per completare l'approccio alla rendicontazione delle proprie azioni nei confronti della collettività.

⁹ <http://www.presidioqualita.unimore.it/site/home.html>

2.4 I Soggetti del 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>¹⁰ • 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

Tabella 3. I soggetti del ciclo della performance in Unimore

¹⁰ Relazione che i Nuclei/OIV dal 2015 integrano nella propria Relazione annuale (sezione II Performance)

2.5. Misurare la performance

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

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

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

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

In caso di indicatori quantitativi

Risultato \geq target \rightarrow 100% raggiungimento

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

Risultato $<$ target e $<$ base di partenza \rightarrow 0% raggiungimento

In caso di indicatori qualitativi

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

2.6. Valutare la performance

La **valutazione della performance** consiste nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati. Viene espressa da un **giudizio (punteggio)**.

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

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

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

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

Peso percentuale degli elementi di valutazione della performance individuale, anno 2024					
	Direttore Generale	Dirigente (di ruolo e a contratto)	Personale di area di elevate professionalità	Personale Operatore, Collaboratore e Funzionario <u>con</u> incarichi di responsabilità	Personale Operatore, Collaboratore e Funzionario <u>senza</u> incarichi di responsabilità
Risultati raggiunti sugli obiettivi individuali ¹¹	75%	70%	70%	80%	30%
Comportamento organizzativo	25%	20%	20%	20%	70%

¹¹ 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.

Peso percentuale degli elementi di valutazione della performance individuale, anno 2024				
Requisito di particolare rilevanza	10%	10%	/	/
	100%	100%	100%	100%

Tabella 4. Pesi % degli elementi di valutazione della performance individuale, anno 2024, UNIMORE

La valutazione della performance individuale del personale coinvolge i responsabili (Tab.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 	<p>Direttore Generale</p> <p>Il CdA verifica il conseguimento degli obiettivi di elevata rilevanza e viene informato in merito agli esiti della valutazione.</p> <p>La validazione della <i>Relazione sulla performance</i> da parte dell'OIV è condizione necessaria per la liquidazione del risultato dei dirigenti.</p>
Personale dell'area di elevate professionalità (ad eccezione di quelli responsabili di Unità in Staff)	<p>Dirigente / Direttore di Dipartimento / Direttore di Centro / Presidente di Facoltà (eventualmente sentiti i responsabili amministrativi/tecnici per il personale amministrativo/tecnico da essi coordinato)</p> <p>Il CdA effettua la valutazione complessiva del personale di categoria EP su proposta del Direttore Generale, sentiti i Direttori, i Presidenti e i Dirigenti.</p>
Operatori, collaboratori e funzionari (ad eccezione di quelli responsabili di Unità in Staff)	<p>Dirigente / Direttore di Dipartimento / Direttore di Centro / Presidente di Facoltà (eventualmente sentiti i responsabili amministrativi/tecnici per il personale amministrativo/tecnico da essi coordinato)</p>

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

2.7. I risultati della valutazione e il sistema premiale

La valutazione ha diverse finalità, tra cui:

- la pianificazione di un miglioramento organizzativo;
- la ridefinizione degli obiettivi per l'anno successivo, che comprenda il raggiungimento successivo del target;
- valorizzazione delle risorse umane**, anche attraverso strumenti di riconoscimento del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa previsti dalla normativa vigente.

In merito alla valorizzazione delle risorse umane, la normativa prevede *che le pubbliche amministrazioni promuovano il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi e valorizzino i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera*¹².

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

Il contratto attualmente in vigore (riferito all'anno 2023), prevede la destinazione delle seguenti quote di risorse del Fondo Comune per i premi collegati alla performance:

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

¹² D.Lgs 150/2009, art. 18, c.1 2

Utilizzo della valutazione della performance ai fini delle progressioni economiche orizzontali

Il contratto integrativo di Ateneo riguardante i criteri di selezione ai fini della progressione economica orizzontale interna alla categoria del PTA¹³ prevede, tra gli indicatori valutati, la qualità delle prestazioni individuali. Per tale indicatore è utilizzata la valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale negli ultimi due anni: la valutazione negativa anche solo in un anno comporta l'esclusione dalla selezione.

Tale criterio potrà essere modificato in accordo a quanto prevede il nuovo CCNL o al regolamento PEO che verrà applicato dal 2024 in poi

Utilizzo della valutazione della performance ai fini della indennità di responsabilità

Un giudizio di performance individuale non soddisfacente per due anni di seguito per il personale non dirigenziale può comportare la revoca della posizione di responsabilità assegnata al dipendente.

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

I provvedimenti conseguenti ad una valutazione negativa hanno effetto sugli incarichi nel caso dei dirigenti (è possibile l'affidamento dell'incarico dirigenziale con un valore di retribuzione di posizione immediatamente inferiore, la revoca dell'incarico, la sospensione da ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni e il recesso dal rapporto di lavoro).

Una valutazione negativa per due anni di seguito per il personale dell'area delle elevate professionalità può comportare la revoca dell'incarico o la modifica dell'incarico; salvo i casi di revoca dell'incarico per motivi disciplinari, oppure per richiesta del dipendente, il mutamento dell'incarico ne comporta l'attribuzione di un altro equivalente in termini economici, con ciò intendendosi l'attribuzione di un'indennità di posizione variabile in meno, di norma, non oltre il 10%.

¹³ Sottoscritto il 15/07/2021

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.1 La performance organizzativa (strategica) di Ateneo

La performance organizzativa (strategica) di Ateneo è il contributo che l'Ateneo nel suo complesso apporta al raggiungimento degli obiettivi (strategici) e in generale all'impatto generato dall'Ateneo nei confronti della collettività e più in generale del contesto di riferimento, attraverso la creazione di valore pubblico.

Gli obiettivi di Ateneo sono descritti nei [documenti di programmazione strategica di Ateneo](#)¹⁴:

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

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti	Tempi
Pianificazione strategica di Ateneo	Definizione degli obiettivi di Valore Pubblico	<ul style="list-style-type: none"> ● Rettore ● Prorettori, Delegati del Rettore 	PIAO (sezione Valore Pubblico)	Successiva al riesame
	Definizione e/o revisione degli obiettivi strategici dell'Ateneo (triennali)	<ul style="list-style-type: none"> ● Consiglio di Amministrazione ● Senato Accademico ● Direttore Generale 	Piano strategico di Ateneo (in vigore 2023-2025) Programma di Ateneo nell'ambito della programmazione triennale MUR (in vigore per il triennio 2021-2023)	complessivo di Ateneo (<i>Audit annuale</i>), previsto entro dicembre 2023
Misurazione della performance organizzativa (strategica) di Ateneo	Rilevazione dei valori (risultati) degli indicatori associati agli obiettivi di Valore Pubblico e agli obiettivi strategici di Ateneo <i>per l'anno t.</i>	Delegato del Rettore alla Pianificazione strategica (con il supporto di Ufficio competente dell'Amm.ne centrale)	Documenti sul monitoraggio e riesame di Ateneo (<i>sul Piano strategico in vigore</i>)	Dicembre 2023
Valutazione della performance organizzativa (strategica) di Ateneo	Valutazione sul livello di raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico e agli obiettivi strategici di Ateneo, per l'anno t	Delegati del Rettore (sulle aree strategiche) Delegata del Rettore alla Pianificazione strategica	Documenti sul monitoraggio e riesame di Ateneo (<i>sul Piano strategico in vigore</i>)	Dicembre 2023
Rendicontazione della performance organizzativa (strategica) di Ateneo	Redazione e approvazione del documento di Riesame di Ateneo, presentato agli OOAA in occasione dell'Audit di Ateneo	Rettore OOAA OIV	Documento di Monitoraggio e Riesame di Ateneo (<i>sul Piano strategico in vigore</i>) Formalizzazione dei risultati della misurazione della performance di Ateneo in schema tabellare utile alla Relazione sulla Performance (a cura degli Uffici dell'Amm.ne centrale preposti)	Dicembre 2023 Maggio 2024

Utilizzo della valutazione della performance di Ateneo ai fini della premialità

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

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

¹⁴ Documenti pubblicati alla pagina <https://www.unimore.it/ateneo/progstrategica.html>

3.2 La performance organizzativa di struttura

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

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

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

DIPARTIMENTI E FACOLTA'

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

La misurazione della performance di struttura avviene mediante la raccolta (da dati ed evidenze provenienti da fonti interne ed esterne) del valore degli indicatori degli obiettivi assegnati alla struttura. L'output è un documento tabellare trasmesso **alla Commissione** nominata¹⁵ dove, per ciascuna struttura e ciascun obiettivo, è riportato il valore di partenza dell'indicatore, il target, il risultato misurato a fine anno.

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

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

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

Utilizzo della valutazione della performance di struttura ai fini della premialità

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

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

¹⁵ 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

Attività Fase	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti	Tempi
Pianificazione strategica di struttura	Definizione e/o revisione degli obiettivi strategici di Dip.to/Facoltà (triennali)	<ul style="list-style-type: none"> • Direttori di Dipartimento • Presidente Facoltà di Medicina e Chirurgia • Presidente Scuola di Ingegneria 	Piano strategico triennale di Dipartimento/Facoltà	<i>Entro 3 mesi dell'approvazione del Piano strategico di Ateneo.</i>
Pianificazione operativa di struttura	Definizione degli obiettivi operativi della struttura per l'anno t	<ul style="list-style-type: none"> • Direttori di Dipartimento • Presidente 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 2024
Misurazione della performance organizzativa di struttura (Dip.ti e Facoltà)	Rilevazione dei valori (risultati) degli indicatori associati agli obiettivi operativi di struttura (anno t-1) di Dip.to/Facoltà	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore di Dipartimento • Presidente di Facoltà 	Documento tabellare relativo al Dipartimento / Facoltà	Aprile 2024
Valutazione della performance organizzativa di struttura (Dip.ti/Facoltà)	Assegnazione quote di budget alle singole strutture in proporzione al raggiungimento medio (ponderato) degli obiettivi della struttura (anno t-1) e alle risorse di PTA in servizio.	<ul style="list-style-type: none"> • Commissione di Ateneo 	Documento tabellare	Giugno 2024

AMMINISTRAZIONE CENTRALE E CENTRI DI SERVIZIO

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

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

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

La valutazione della performance di struttura è realizzata dalla Commissione di Ateneo¹⁶ che, sulla base dei risultati raggiunti sugli obiettivi della struttura e delle risorse di TA in servizio, assegna un budget a ciascuna struttura.

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

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

Utilizzo della valutazione della performance di struttura ai fini della premialità

¹⁶ Vedi nota 15

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

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

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti	Tempi
Pianificazione operativa dell'Amministrazione centrale e Centri di servizio	Definizione e assegnazione degli obiettivi operativi della struttura	Direttore Generale (dopo negoziazione con Dirigenti, responsabili Unità in staff, Direttori dei Centri di servizio)	Obiettivi operativi annuali assegnati formalmente La selezione degli obiettivi funzionali alla creazione di Valore Pubblico è contenuta nel PIAO.	Entro gennaio 2024
Misurazione della performance organizzativa di struttura (Amm.ne centrale e Centri di servizio)	Rilevazione dei valori (risultati) degli indicatori associati agli obiettivi operativi di struttura (anno t-1)	<ul style="list-style-type: none"> ● Dirigenti ● Personale di area di elevate professionalità responsabili di Unità in staff ● Funzionari responsabili di Unità in Staff ● Direttori di Centri di Servizio 	Documento tabellare relativo alla Direzione / Unità in Staff / Centro di Servizio	Aprile 2024
Valutazione della performance organizzativa di struttura (Amm.ne centrale e Centri di servizio)	Assegnazione quote di budget alle singole strutture in proporzione al raggiungimento medio (ponderato) degli obiettivi della struttura (anno t-1) e alle risorse di PTA in servizio	Commissione di Ateneo	Documento tabellare	Giugno 2024

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

4.1 La performance individuale del Direttore Generale

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

La misurazione della performance è basata sulla rilevazione dei risultati raggiunti sugli obiettivi assegnati. Secondo quanto previsto dal *Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico*¹⁷ (ALLEGATO 1), gli esiti della misurazione sono indicati nella **Relazione annuale** redatta dal DG. Nel documento gli obiettivi sono rendicontati analiticamente con evidenze documentali sulle azioni svolte, sulle eventuali criticità riscontrate nella realizzazione e il grado di raggiungimento dell'obiettivo (risultati), espresso in termini di:

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

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

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

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

La valutazione, proposta dall'OIV e deliberata dal Consiglio di Amministrazione, tiene conto dei dati e dei contenuti della *Relazione annuale* del DG, eventualmente integrati da altra documentazione ed evidenze utili che l'OIV ritiene di raccogliere.

Il comportamento organizzativo è valutato su aspetti precisi (tab. 6) e viene autovalutato dal Direttore Generale, con la possibilità per l'OIV, di integrare il giudizio con ulteriori elementi tramite colloqui/confronti con il Direttore Generale stesso, con il Rettore, i Prorettori, i delegati del Rettore e con i componenti del CdA.

Aspetti del comportamento organizzativo	Livello 1 - Comportamento organizzativo assente	Livello 2 - Comportamento organizzativo episodico	Livello 3 - Comportamento organizzativo abbastanza caratteristico	Livello 4 - Comportamento organizzativo consolidato e ricorrente
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 previsti nel modello di valutazione del Direttore Generale

Utilizzo della valutazione della performance individuale ai fini della premialità

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

¹⁷ Adottato dagli OOAA di UNIMORE a partire dall'anno 2017

di risultato concorre inoltre, per una quota del 30%, il risultato ottenuto in relazione all'obiettivo relativo al rispetto dei tempi di pagamento¹⁸. Per approfondimenti si rimanda all'ALLEGATO 1.

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti	Tempi
Pianificazione degli obiettivi individuali del DG	Definizione obiettivi e assegnazione formale	<ul style="list-style-type: none"> Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il DG OIV, prima di assegnazione formale, verifica il possesso dei requisiti richiesti 	Delibera del CdA	Gennaio 2024
Misurazione della performance individuale del DG	Rilevazione dei valori (risultati) degli indicatori associati agli obiettivi operativi (<i>anno t-1</i>). <i>Autovalutazione</i> dei fattori del comportamento organizzativo	Direttore Generale	Relazione annuale sui risultati degli obiettivi e autovalutazione del comportamento organizzativo	Aprile 2024
Valutazione della performance individuale del DG	Parere formulato dal OIV su documenti e atti prodotti, eventualmente integrati da colloqui con DG stesso, Rettore, Prorettori, Delegati del Rettore, CdA	Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e parere dell'OIV	Proposta dell'OIV di valutazione annuale del DG Delibera del CdA	Entro 30 giorni dalla ricezione della Relazione annuale

¹⁸ In coerenza con [le Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle PA – attuazione dell'art.4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n.41. Prime indicazioni operative](#)

4.2 La performance individuale dei Dirigenti

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Personale dirigente Aspetti del comportamento organizzativo	Descrizione
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.

Personale dirigente Aspetti del comportamento organizzativo	Descrizione
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

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

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

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

DIRIGENTI - Scala di valutazione del comportamento organizzativo			
Aspetti del comportamento organizzativo	Peso % del fattore	Punteggio	Punteggio ponderato (peso x punteggio)
Motivazione dei collaboratori e capacità di valutazione			
Rapidità ed efficacia delle soluzioni proposte			
Coerenza con le politiche di Ateneo			
Collaborazione con le altre Direzioni			
Orientamento all'utente			
<i>Totale pesi degli aspetti comportamentali</i>	100%		
Punteggio finale del comportamento organizzativo 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)

Infine, il Direttore Generale può assegnare un ulteriore punteggio al fine di riconoscere la presenza del requisito di **particolare rilevanza di uno o più obiettivi operativi**.

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

Il **Consiglio di Amministrazione**, quale organo di indirizzo politico-amministrativo, verifica il conseguimento degli obiettivi con carattere di particolare rilevanza e viene informato in merito agli esiti della valutazione.

Utilizzo della valutazione della performance individuale ai fini della premialità

La valutazione globale (**punteggio complessivo dei tre elementi**) determina la **retribuzione di risultato, espressa in termini percentuali rispetto alla retribuzione di posizione**.

La correlazione tra la valutazione globale e la percentuale di risultato da assegnare avviene tramite la seguente scala di valutazione a cinque classi:

Valutazione globale	Scala di valutazione personale dirigente (oggetto di confronto con le rappresentanze sindacali)	% di retribuzione di risultato da assegnare (oggetto di accordo sindacale)
2,0 - 3,4	Non adeguato	-
3,5 - 5,4	Parzialmente adeguato	20%
5,5 - 7,4	Adeguato	23%
7,5 - 9,0	Più che adeguato	26%
9,1 - 10,0	Eccellente	30%

Ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato concorre inoltre, per una quota del 30%, il risultato ottenuto in relazione all'obiettivo relativo al rispetto dei tempi di pagamento¹⁹.

Valutazione negativa

Nel caso di valutazione con **esito "non adeguato"** è richiesto al valutatore di produrre una adeguata e documentata motivazione. Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, è necessario acquisire in contraddittorio le giustificazioni del dipendente interessato, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale o da persona di fiducia. I provvedimenti conseguenti ad una valutazione negativa comprendono l'affidamento dell'incarico dirigenziale con un valore di retribuzione di posizione immediatamente inferiore, la revoca dell'incarico, la sospensione da ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni e il recesso dal rapporto di lavoro.

Differenziazione dei giudizi per il personale dirigente

Nell'applicativo online dedicato alla valutazione della performance individuale, al fine di verificare l'effettiva differenziazione dei giudizi sono attivi strumenti di controllo automatici che impediscono ai valutatori di posizionare in fascia alta unità di personale oltre una certa percentuale massima. Tale percentuale per il personale dirigenziale è pari al 30%.

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti	Tempi
Pianificazione degli obiettivi individuali dei Dirigenti	Definizione obiettivi e assegnazione formale	Direttore Generale (previa negoziazione con gli stessi dirigenti)	Schede di obiettivi individuali formalizzati su appositi moduli protocollati Gli obiettivi individuali coincidono con obiettivi di struttura , ad eccezione di eventuali obiettivi specifici individuali .	Gennaio 2024
Misurazione della performance individuale dei Dirigenti	Rilevazione dei valori (risultati) degli indicatori associati agli obiettivi operativi (<i>anno t-1</i>).	Dirigenti	Relazione annuale sui risultati degli obiettivi	Marzo 2024
Valutazione della performance individuale dei Dirigenti	Valutazione dei risultati rendicontati, dei comportamenti organizzativi agiti e della eventuale presenza della caratteristica di particolare rilevanza tra gli obiettivi rendicontati	<ul style="list-style-type: none"> ● Direttore Generale ● Consiglio di Amministrazione 	Delibera CdA	Aprile 2024

¹⁹ 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](#)

4.3 La performance individuale del personale dell'area di elevate professionalità

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

- La misurazione della performance individuale rende conto dei risultati raggiunti per ciascuno degli obiettivi assegnati (obiettivi della struttura e obiettivi individuali nel caso di responsabili di Unità in Staff, obiettivi individuali per il resto del personale).

I dati sono raccolti nelle **Relazioni annuali**. Nelle Relazioni, sulla base di evidenze documentali e di dati oggettivi, è illustrato lo stato di raggiungimento degli obiettivi attraverso l'indicazione delle azioni svolte, delle eventuali criticità riscontrate, il valore dell'indicatore e il grado di raggiungimento (in percentuale) oltre alle eventuali modifiche agli obiettivi intervenute in corso d'anno.

- La valutazione della performance individuale, effettuata dal Direttore Generale, Dirigente, Direttore di Dipartimento, Direttore di Centro o Presidente di Facoltà, verte su un complesso di tre elementi di valutazione, a ciascuno dei quali viene assegnato di norma il seguente peso percentuale:
 - grado di **conseguimento degli obiettivi** (70%)
 - valutazione dei **comportamenti organizzativi** (20%)
 - presenza, tra gli obiettivi assegnati, di uno o più **obiettivi di particolare rilevanza** (10%).

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

Personale dell'area di elevate professionalità - Scala di valutazione per i risultati raggiunti			
Peso % obiettivo	Percentuale di realizzazione	Punteggio da assegnare	Giudizio di valutazione
	Inferiore al 20%	0-2	Non adeguato
	Tra il 20% e il 40%	3-4	Parzialmente adeguato
	Tra il 40% e il 60%	5-6	Adeguato
	Tra il 60% e l'80%	7-8	Più che adeguato
	Superiore all'80%	9-10	Eccellente
Totale pesi degli obiettivi:100%		Punteggio totale dei risultati:	

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

Personale dell'area di elevate professionalità Aspetti del comportamento organizzativo	Descrizione
ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE DERIVANTE DALL'ESPERIENZA LAVORATIVA: Capacità decisionale	<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 professionale.</p> <p><u>Per con funzioni di valutatore:</u></p>

Personale dell'area di elevate professionalità Aspetti del comportamento organizzativo	Descrizione
	Capacità di valutazione e differenziazione. Capacità di comunicare la performance attesa e quella conseguita.
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	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. <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.
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi	Capacità di affrontare gli imprevisti, le situazioni di incertezza nei processi decisionali con professionalità e padronanza. Attenzione alle esigenze degli utenti individuando i loro bisogni e adoperandosi per soddisfare efficacemente il livello e la qualità del servizio richiesto. Capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. Capacità di relazione con gli utenti, sia esterni sia interni, mantenendo un atteggiamento disponibile e proattivo. Utilizzo di appropriate forme di comunicazione orientate alla trasparenza e alla semplicità espositiva.

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

Personale dell'area di elevate professionalità - Scala di valutazione del comportamento organizzativo			
Fattori del comportamento organizzativo	Livello osservato		Punteggio da assegnare
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	Non adeguato Parzialmente adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente		0-1 2-3 4-6 7-8 9
Punteggio finale del comportamento organizzativo del personale 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: $(\text{Punteggio ottenuto} * 10) / 31$, ottenendo il punteggio finale del comportamento organizzativo			

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

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

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

Utilizzo della valutazione della performance individuale ai fini della premialità

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

Valutazione globale	Scala di valutazione personale dell'area di elevate professionalità (oggetto di confronto con le rappresentanze sindacali)	% di retribuzione di risultato da assegnare (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%

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 pagamento²⁰.

Valutazione negativa

Nel caso di valutazione con esito *“non adeguato”* è richiesto al valutatore di produrre una adeguata e documentata motivazione. Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, è necessario acquisire in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale o da persona di fiducia. I provvedimenti conseguenti ad una valutazione negativa comportano la revoca dell'incarico e la perdita della retribuzione di posizione. La presenza di una valutazione negativa determina inoltre l'esclusione dalla selezione per le progressioni economiche interne alla categoria nei due anni successivi (con la sottoscrizione del nuovo CCNL 2019-21 gli anni di esclusione sono estesi a tre).

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

Nell'applicativo online dedicato alla valutazione della performance individuale, al fine di verificare l'effettiva differenziazione dei giudizi, sono attivi strumenti di controllo automatici che impediscono ai valutatori di posizionare in fascia alta unità di personale oltre una certa percentuale massima. Tale percentuale per il personale di categoria EP è pari al 70%. In fascia alta potranno accedere solamente i dipendenti che hanno ottenuto l'ulteriore punteggio per il requisito di particolare rilevanza degli obiettivi operativi e che hanno conseguito punteggi eccellenti complessivamente anche negli altri due elementi di valutazione

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](#)

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti	Tempi
Pianificazione degli obiettivi individuali del personale dell'area di elevate professionalità responsabili di Unità in Staff	Definizione obiettivi e assegnazione formale	Direttore Generale (previa negoziazione con gli stessi)	Schede di obiettivi individuali formalizzati su appositi moduli protocollati Gli obiettivi individuali coincidono con obiettivi di struttura , ad eccezione di eventuali obiettivi specifici individuali .	Gennaio 2024
Pianificazione degli obiettivi individuali del personale dell'area di elevate professionalità	Definizione obiettivi e assegnazione formale nell'applicativo online	Dirigente (previa negoziazione con gli stessi) Direttore di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di Servizi <i>(eventualmente sentiti i responsabili amministrativi / tecnici per il personale amministrativo / tecnico da essi coordinato)</i>	Schede di obiettivi individuali formalizzate nell'applicativo online	Gennaio 2024
Misurazione della performance individuale del personale dell'area di elevate professionalità	Rilevazione dei valori (risultati) degli indicatori associati agli obiettivi operativi <i>(anno t-1)</i> .	Personale dell'area di elevate professionalità	Relazione annuale sui risultati degli obiettivi	Marzo 2024
Valutazione della performance individuale del personale dell'area di elevate professionalità	Valutazione dei risultati rendicontati, dei comportamenti organizzativi agiti e della eventuale presenza della caratteristica di particolare rilevanza tra gli obiettivi rendicontati	<ul style="list-style-type: none"> • 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 per il personale amministrativo/tecnico da essi coordinato)</i> • Consiglio di Amministrazione 	Delibera Cda Schede di valutazione individuale nell'applicativo online	Aprile 2024

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

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

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

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

Nel caso di personale Funzionario responsabile di Unità in Staff alla Direzione Generale, la misurazione rende conto anche dei dati evidenziati nelle **Relazioni annuali**. Nelle Relazioni, sulla base di evidenze documentali e dati oggettivi, è illustrato lo stato di raggiungimento degli obiettivi attraverso l'indicazione

delle azioni svolte, delle eventuali criticità riscontrate, il valore dell'indicatore e il grado di raggiungimento (in percentuale), oltre alle eventuali modifiche agli obiettivi intervenute in corso d'anno.

- La valutazione della performance individuale, effettuata dal responsabile, prende in esame due fattori i cui pesi percentuali cambiano a seconda che il valutato abbia o meno un incarico di responsabilità:
 - A. grado di **conseguimento degli obiettivi** (80% oppure 30%)
 - B. valutazione dei **comportamenti organizzativi** (20% oppure 70%)

La valutazione del grado di **conseguimento degli obiettivi** (di performance organizzativa²¹ e degli obiettivi individuali) tiene conto dei dati relativi ai risultati conseguiti dal dipendente sugli obiettivi assegnati.

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

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

Personale di area Operatore, Collaboratore e Funzionario - Scala di valutazione per i risultati raggiunti			
Peso % obiettivo	Percentuale di realizzazione	Punteggio da assegnare	Giudizio di valutazione
	Inferiore al 20%	0-2	Non adeguato
	Tra il 20% e il 40%	3-4	Parzialmente adeguato
	Tra il 40% e il 60%	5-6	Adeguato
	Tra il 60% e l'80%	7-8	Più che adeguato
	Superiore all'80%	9-10	Eccellente
Totale pesi degli obiettivi: 100%		Punteggio totale dei risultati:	

I **comportamenti organizzativi per il personale Operatore, Collaboratore e Funzionario** sono descritti da fattori differenti a seconda dell'area professionale e dell'eventuale responsabilità. La valutazione viene effettuata dal responsabile alla luce delle competenze dimostrate e delle informazioni in possesso ed è espressa con un punteggio, assegnato in base alle seguenti tabelle di corrispondenza tra il livello osservato e il punteggio da assegnare.

Personale Operatore Aspetti del comportamento organizzativo	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
		Eccellente	7

²¹ Solo nel caso di personale di categoria D responsabile di Unità in staff alla Direzione Generale

Personale Operatore Aspetti del comportamento organizzativo	Descrizione	Livello osservato	Punteggio assegnato
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 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	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 Parz. adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente	0-1 2 3-4 5-6 7
Punteggio finale del comportamento organizzativo 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: $(\text{Punteggio ottenuto} * 10) / 28$, ottenendo il punteggio finale del comportamento organizzativo.			

Personale Collaboratore Aspetti del comportamento organizzativo	Descrizione	Livello osservato	Punteggio assegnato
ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE DERIVANTE DALL'ESPERIENZA LAVORATIVA: Capacità di orientamento al risultato	Tende al miglioramento continuo ridefinendo costantemente il piano delle azioni in relazione agli obiettivi posti dal responsabile e in relazioni alle condizioni di variabilità del contesto. Attenzione alle regole e vincoli in relazione alle norme di riferimento e alle procedure nell'ottica di qualità del servizio. <u>Per Collaboratori con posizione strategica di responsabilità</u> Capacità di analizzare i problemi definendo le possibili alternative per la soluzione in un'ottica di miglioramento e semplificazione.	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	Capacità di adattarsi ai cambiamenti promossi nella struttura. <u>Per Collaboratori con posizione strategica di responsabilità</u> Capacità di valorizzazione dei contributi innovativi promossi nella struttura.	Non adeguato Parz. adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente	0-1 2 3-4 5-6 7
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: grado di coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di affrontare con atteggiamenti proattivi le situazioni di lavoro ordinarie come quelle impreviste. Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura. <u>Per Collaboratori con incarico di responsabilità</u> Capacità di collaborare con i colleghi, cercando sempre l'ottimizzazione delle scelte in sinergia con i suoi collaboratori, di condividere le competenze e le informazioni per un miglior raggiungimento del risultato.	Non adeguato Parz. adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente	0-1 2 3-4 5 6
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi	Attenzione alle esigenze degli utenti portando all'attenzione dei propri responsabili i loro bisogni e il livello del servizio richiesto. Capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione ai cambiamenti migliorativi decisi.	Non adeguato Parz. adeguato Adeguato Più che adeguato Eccellente	0-1 2 3-4 5-6 7

Personale Collaboratore Aspetti del comportamento organizzativo	Descrizione	Livello osservato	Punteggio assegnato
	<p>Capacità di relazione con gli utenti, sia esterni sia interni, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità e all'utilizzo delle forme di comunicazione pianificate nel gruppo di lavoro.</p> <p>Capacità di risoluzione delle criticità.</p> <p><u>Per Collaboratori con incarico di responsabilità</u> Capacità di affrontare il cambiamento come un'opportunità e non con timore, dimostrandosi disponibili a lavorare in diverse situazioni e contesti, con persone differenti, in nuove posizioni e con nuovi approcci, sviluppando le competenze necessarie.</p>		
Punteggio finale del comportamento organizzativo 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 Funzionario Aspetti del comportamento organizzativo	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 strategica di responsabilità</u> Capacità di supportare il processo decisionale e di problem solving</p>	Non adeguato	0-1
	<p><u>Per Funzionari con posizione strategica di responsabilità organizzativa</u> Capacità di gestione e sviluppo dei collaboratori generando un clima organizzativo favorevole e partecipativo.</p> <p><u>Per Funzionari con funzioni di valutatore</u> Capacità di valutazione e differenziazione dei giudizi</p>	Parz. adeguato	2-3
		Adeguato	4-5
	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 incarico di responsabilità</u> Capacità di proporre soluzioni innovative, nuove metodologie o diversi approcci al lavoro, anche in contesti critici.</p>	Non adeguato	0-1
	<p><u>Per Funzionari con funzioni di valutatore</u> Capacità di interagire internamente ed esternamente alla struttura per promuovere contributi innovativi</p>	Parz. adeguato	2-3
		Adeguato	4-5
		Eccellente	8
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: grado di coinvolgimento nei processi lavorativi	<p>Capacità di gestire con padronanza e determinazione nelle situazioni di lavoro ordinarie e in quelle impreviste.</p> <p>Senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura</p> <p><u>Per Funzionari con funzioni organizzative (e/o di valutatore)</u></p>	Non adeguato	0-1
		Parz. adeguato	2-3
		Adeguato	4-5
		Eccellente	8

Personale Funzionario Aspetti del comportamento organizzativo	Descrizione	Livello osservato	Punteggio assegnato
	Capacità di motivare i propri collaboratori facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega. <u>Per Funzionari con incarico di responsabilità.</u> Capacità di interagire efficacemente con i collaboratori interni ed esterni.		
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI: attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi	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 incarico di responsabilità</u>	Parz. adeguato	2-3
	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.	Adeguito	4-6
	Utilizzo di appropriate forme di comunicazione verso gli utenti, orientate alla trasparenza e alla semplificazione.	Più che adeguato	7-8
		Eccellente	9
Punteggio finale del comportamento organizzativo del personale Funzionario = Somma dei punteggi dei singoli fattori		0-7 (Non adeguato) 8-12 (Parz. adeguato) 13-24 (Adeguito) 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: $(\text{Punteggio ottenuto} * 10) / 33$, ottenendo il punteggio finale del comportamento organizzativo.			

Utilizzo della valutazione della performance individuale ai fini della premialità

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

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

Valutazione "parzialmente adeguato"

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

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

Valutazione negativa

Nel caso di valutazione con esito “*Non adeguato*” (economicamente non valorizzato) è richiesto al valutatore di produrre una adeguata e documentata motivazione. Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, è necessario acquisire in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale o da persona di fiducia. Una valutazione della performance individuale non soddisfacente determina la revoca della posizione di responsabilità assegnata al dipendente. La presenza di una valutazione negativa determina inoltre l’esclusione dalla selezione per le progressioni economiche interne alla categoria nei due anni successivi.

Differenziazione giudizi per il personale Operatore, Collaboratore e Funzionario

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

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti	Tempi
Pianificazione degli obiettivi dei Funzionari responsabili di Unità in Staff alla Direzione Generale	Definizione obiettivi e assegnazione formale	Direttore Generale (previa negoziazione con gli stessi)	Schede di obiettivi individuali formalizzati su appositi moduli protocollati Gli obiettivi individuali coincidono con obiettivi di struttura, ad eccezione di eventuali obiettivi specifici individuali.	Gennaio 2024
Pianificazione degli obiettivi individuali del personale Operatore, Collaboratore e Funzionario	Definizione obiettivi e assegnazione formale nell’applicativo online	Dirigente, responsabili di Unità in Staff (previa negoziazione con gli stessi) Direttore di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di Servizi	Schede di obiettivi individuali formalizzate nell’applicativo online	Gennaio 2024
Misurazione della performance individuale dei Funzionari responsabili di Unità in Staff alla Direzione Generale	Rilevazione dei valori (risultati) degli indicatori associati agli obiettivi operativi (<i>anno t-1</i>).	Personale di categoria D responsabili di Unità in Staff alla Direzione Generale	Relazione annuale sui risultati degli obiettivi	Marzo 2024
Misurazione della performance individuale del personale Operatore, Collaboratore e Funzionario	Rilevazione dei valori (risultati) degli indicatori associati agli obiettivi operativi (<i>anno t-1</i>).	Dirigente, responsabili di Unità in Staff (previa negoziazione con gli stessi) Direttore di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di servizi <i>(sentiti i segretari di Dipartimento e di Centro per il personale amministrativo da essi coordinato e i responsabili tecnici per il personale tecnico da essi coordinato)</i>	Eventuali documenti di monitoraggio e contributi forniti dal valutato	Marzo 2024
Valutazione della performance individuale dei Funzionari responsabili di Unità in Staff alla Direzione Generale	Valutazione dei risultati rendicontati e dei comportamenti organizzativi agiti	Direttore Generale	Schede di valutazione formalizzate nell’applicativo online	Aprile 2024
Valutazione della performance individuale del personale Operatore, Collaboratore e Funzionario	Valutazione dei risultati rendicontati e dei comportamenti organizzativi agiti	Dirigente, responsabili di Unità in Staff (previa negoziazione con gli stessi) Direttore di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di servizi <i>(sentiti i segretari di Dipartimento e di Centro per il personale amministrativo da essi coordinato e i responsabili tecnici per il personale tecnico da essi coordinato)</i>	Schede di valutazione formalizzate nell’applicativo online	Aprile 2024

4.5 Ulteriore valutazione del personale Funzionario con incarico di responsabilità apicale di fascia “A” oppure “B”

Il personale dell’area professionale Funzionario con incarico di responsabilità di fascia alta (apicale), ovvero di categoria “A” o “B”, è soggetto ad una valutazione aggiuntiva, oltre a quella della performance individuale, in applicazione di quanto disposto all’art.91, comma 3 del CCNL 16.10.2008.

Tale valutazione riguarda due aspetti:

- 1) il grado di efficienza, efficacia e produttività raggiunti nell’attività svolta;
- 2) le eventuali attività innovative/di ampio miglioramento/di mantenimento a fronte della riduzione delle risorse dedicate che hanno caratterizzato le prestazioni svolte nel corso dell’anno oggetto di valutazione e **l’obiettivo connesso alla capacità di esercitare adeguatamente la propria leadership.**

I Dirigenti/Responsabili/Direttori sono tenuti a procedere alla valutazione di cui al **punto 1)** tramite la compilazione delle **schede** dove assegnare **punteggi** in corrispondenza di indicatori di efficienza, efficaci e produttività raggiunti. Nelle stesse schede gli stessi Dirigenti/Direttori/Responsabili potranno indicare anche le **attività** che, in base alle evidenze e ai risultati, sono risultate innovative o di ampio miglioramento o di mantenimento a fronte della riduzione delle risorse dedicate.

Queste attività e le relative proposte di valutazione sono infine esaminate dal Consiglio di Amministrazione che, su proposta del Direttore Generale, provvederà al riconoscimento della rilevanza delle attività (innovative, o di ampio miglioramento, o di mantenimento a fronte della riduzione delle risorse dedicate - **punto 2)**, stabilendo quali dipendenti collocare nella fascia più alta.

Utilizzo della valutazione aggiuntiva del personale Funzionario (con responsabilità apicale) ai fini della premialità

Il risultato finale della valutazione (espresso in un punteggio) determina l’ammontare dell’indennità di risultato attribuibile (da 0 a 100% dell’importo massimo attribuibile). Il massimo attribuibile è oggetto di accordo sindacale e ad oggi pari a **un terzo dell’indennità di responsabilità totale.**

Punteggio (punti percentuali)		Ammontare dell’indennità di risultato
Da 81 a 90 punti con attività di ampio miglioramento / innovative / strategiche		100% dell’importo max attribuibile
Da 78 a 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

Ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato concorre inoltre, per una quota del 30%, il risultato ottenuto in relazione all’obiettivo relativo al **rispetto dei tempi di pagamento**²².

Valutazione negativa

Nel caso di valutazione della responsabilità “Negativa” o “Non pienamente soddisfacente” (Parzialmente adeguata ma non per motivi legati alla presenza), l’incarico viene revocato. L’incarico di responsabilità viene revocato altresì per il personale che copre una posizione di responsabilità più bassa qualora la valutazione della performance individuale sia risultata non soddisfacente.

Differenziazione giudizi per il personale Funzionario con incarico di responsabilità apicale di categoria A o B

È rispettata una differenziazione delle valutazioni, con una soglia massima di personale (di norma pari al 70%) collocato nella fascia di punteggio più alta.

²² 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](#)

Attività	Descrizione	Soggetti responsabili	Documenti	Tempi
Misurazione e valutazione dell'incarico di responsabilità apicale del personale Funzionario	È una valutazione aggiuntiva rispetto a quella della performance individuale. Riferita al solo personale Funzionario con incarico di responsabilità di fascia alta (categoria A o B)	Dirigente, responsabile di Unità in Staff, Direttore di Dipartimento, Presidente di Facoltà, Direttore di Centro di servizi. Il Direttore Generale propone la valutazione al CdA, che delibera.	Apposite schede di valutazione.	Aprile 2024

5. Le procedure di conciliazione

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti emersi nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Qualora un dipendente (dell'area professionale Operatore, Collaboratore, Funzionario e di elevate professionalità) si trovi in disaccordo con la valutazione finale della sua performance formulata da parte del responsabile, può contestarne l'esito formulando – **entro 20 giorni dalla presa visione dell'esito** - le proprie osservazioni (corredate da elementi di valenza fattuale) ad un apposito **organo collegiale** designato dall'Amministrazione. Tale organo, presieduto dal Delegato del Rettore nella parte pubblica della contrattazione integrativa, è composto dal Direttore Generale (o da suo delegato), da componenti nominati dal Consiglio di Amministrazione e da un numero pari di componenti nominati dalle rappresentanze sindacali in contrattazione integrativa.

L'organo collegiale ha il compito di valutare la sussistenza dei presupposti del ricorso (sulla base delle informazioni presentate con il ricorso ed eventuali ulteriori brevi memorie scritte), raccogliere le eventuali testimonianze del valutato e del valutatore ascoltandoli, se opportuno, in sede di audizione e agevolare un confronto fra le parti.

Nella fase istruttoria potrà essere sentito il dipendente valutato, che potrà avvalersi di un rappresentante sindacale cui ha conferito apposito mandato o da persona di sua fiducia e il responsabile valutatore.

L'organo collegiale è chiamato ad esprimere un parere obbligatorio e vincolante entro 20 giorni dal ricevimento delle osservazioni del dipendente esprimendo la propria posizione, confermando o modificando il giudizio, anche invitando il valutatore a un riesame del giudizio reso. In caso di parità di voto, prevarrà quello del Presidente.

Il giudizio finale dell'organo collegiale viene trasmesso al Nucleo di valutazione, che ne terrà conto nel predisporre la propria *“Relazione annuale sullo stato del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni”*.

Per i dirigenti non è prevista una procedura conciliativa come quella per il personale tecnico amministrativo. In caso di valutazione negativa del personale dirigente²³, i provvedimenti conseguenti (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) possono essere adottati solo previo parere conforme del **Comitato dei Garanti**, costituito con apposito decreto rettorale (sentito il CdA) e composto da:

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

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

²³ Nel caso di valutazione con esito “non adeguato” è richiesto al valutatore di produrre una adeguata e documentata motivazione. Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, si procede all'acquisizione in contraddittorio delle giustificazioni del dipendente interessato, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale o da persona di fiducia

6. Modalità per garantire la trasparenza del SMVP

Comunicazione dei risultati della valutazione

- **della performance organizzativa**

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

- **della performance individuale**

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

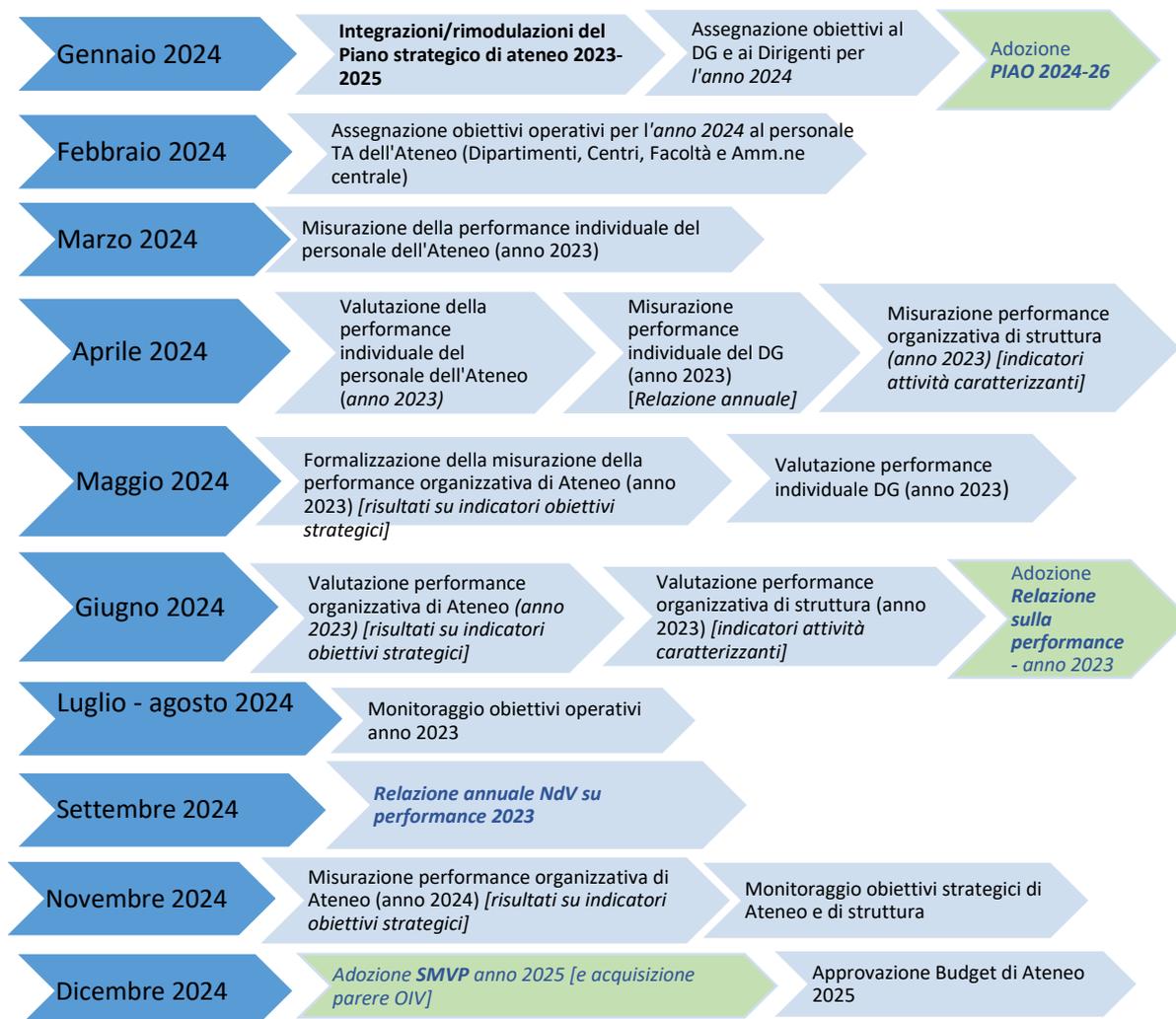
Ai fini della trasparenza, ciascun valutato ha l'accesso (sullo stesso applicativo informatico) alla valutazione complessiva (espressa tramite giudizio finale, punteggio totale e numero di quote assegnate) di tutte le unità di personale della struttura di appartenenza.

Pubblicazione dei documenti sul ciclo della performance

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

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

7. Le fasi previste per il 2024





UNIMORE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

ALLEGATI

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

ALLEGATO 1 AL SMVP – SISTEMA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI UNIMORE – ANNO 2024

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

Anno di inizio validità: 2018

Premessa normativa

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

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

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

ALLEGATO 1 AL SMVP – SISTEMA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI UNIMORE – ANNO 2024

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

Anno di inizio validità: 2018

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ALLEGATO 1 AL SMVP – SISTEMA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI UNIMORE – ANNO 2024

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

Anno di inizio validità: 2018

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

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

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

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

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

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

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

3.1. Relazione del Direttore Generale sui risultati raggiunti

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

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

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

Tabella 1. VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (4 livelli)

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.

ALLEGATO 1 AL SMVP – SISTEMA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI UNIMORE – ANNO 2024

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

Anno di inizio validità: 2018

Tabella 2. VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E MANAGERIALI

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

ALLEGATO 1 AL SMVP – SISTEMA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI UNIMORE – ANNO 2024

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

Anno di inizio validità: 2018

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

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

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

Oggetto: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di Unimore per l'anno 2024 – parere del NdV-OIV.

Si trasmette l'estratto del verbale della riunione del NdV-OIV, riunitosi in data 22/01/2024, per deliberare, come previsto dall'art.7, c.1, del D.Lgs 150/09 (modificato dal D.Lgs 74/2017), in merito al documento SMVP Unimore per l'anno 2024.

Il Coordinatore
del Nucleo di Valutazione
Prof.ssa Maria Cristina Menziani
f.to Maria Cristina Menziani



MARIA
CRISTINA
MENZIANI
24.01.2024
12:33:09
GMT+01:00

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

Nucleo di Valutazione

**VERBALE DELLA RIUNIONE DEL GIORNO 22 GENNAIO 2024
NUCLEO DI VALUTAZIONE (NdV)**

Rif.: NdV 1/24

Data: 22 gennaio 2024, ore 10.00-13.00	Luogo: riunione realizzata attraverso la piattaforma Microsoft Teams
---	---

Partecipanti

Nome	Funzione
Maria Cristina Menziani	Coordinatore
Stefano Azzali	Componente
Federica Bondioli	Componente (fino alle ore 12.00)
Davide Malagoli	Componente
Anna Francesca Pattaro	Componente
Daniela Robasto	Componente (fino alle 12.05)
Daniele Valerio	Componente (dalle ore 10.45)
Matilde Benassi	Componente (rappresentanza studentesca)

Assenti giustificati

Nome	Funzione
Martina Calabritta	Componente (rappresentanza studentesca)

Assenti non giustificati

Nome	Funzione
	Componente

Personale Ufficio di Supporto al NdV

Paola Michelini	Responsabile Ufficio di Supporto al NdV
Claudia Ferretti	Ufficio di Supporto al NdV
Ylenia Rovinalti	Ufficio di Supporto al NdV

Altri partecipanti

Nome	Funzione

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 verbali del 20/11/2023 e 22/11/2023
3. Esame lista azioni
4. Accreditamento Unimore: punto di attenzione C3
5. Attivazione nuovi CdS: organizzazione
6. Attestazioni OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione (monitoraggio al 10/12/2023): ratifica parere
7. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance: parere
8. Varie ed eventuali

**Nucleo di Valutazione**

Descrizione	Azione
OMISSIS	
<p>7. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance: parere</p> <p>Menziani informa il NdV che in data 18/01/2024 è pervenuta al Nucleo la richiesta di esprimere un parere ai sensi dell'art. 7, co. 1, D.lgs. 150/2009 sull'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) messo a punto dall'Ateneo. Il parere dell'OIV è vincolante ai sensi dell'art.7, co. 1 del D.Lgs.150/2009. Il Nucleo dà atto che nel corso degli ultimi anni l'Ateneo ha avviato un percorso di revisione del SMVP che, in ottica incrementale, ha visto, dal punto di vista formale, un crescente livello di adeguatezza del documento alle disposizioni normative e alle prassi mentre, dal punto di vista sostanziale, il SMVP si configura sempre più quale documento atto a regolamentare in modo efficace i processi di gestione del ciclo della performance dell'Ateneo.</p> <p>Si rilevano, nella versione trasmessa, importanti miglioramenti rispetto alla versione previgente, tra questi si ricordano:</p> <ul style="list-style-type: none">• l'adeguamento alle disposizioni del D.L. 13/2023 che prevede una connessione tra rispetto delle tempistiche di pagamento e premialità del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Responsabili;• il superamento, in merito alla misurazione e valutazione della performance organizzativa, del modello basato sulle cd. "attività caratterizzanti" a favore della definizione di obiettivi in capo alle diverse U.O.;• l'integrazione dei descrittori dei comportamenti organizzativi connessi alle diverse figure professionali;• un crescente livello di coinvolgimento del Nucleo di Valutazione in tutte le fasi del ciclo della performance. <p>In seguito a una breve discussione, il Nucleo valuta positivamente la crescente presa in carico dei suggerimenti formulati nel corso degli anni e raccomanda, per il futuro, che l'Ateneo garantisca il costante aggiornamento alla normale evoluzione normativa, proseguendo il percorso avviato con le medesime modalità collaborative con il Nucleo. A conclusione della disamina del documento proposto, il Nucleo, ritenendo che lo stesso soddisfi i requisiti vigenti e che risponda alle esigenze dell'Ateneo, esprime un parere positivo alla sua adozione e dispone la trasmissione del presente punto del verbale al Magnifico Rettore e al Direttore Generale per i successivi adempimenti del CdA. Invita, inoltre, l'Ateneo a pubblicare il presente parere nella sezione Performance di Amministrazione trasparente.</p>	
OMISSIS	

Il Coordinatore
del Nucleo di Valutazione
Prof. Maria Cristina Menziani



MARIA CRISTINA
MENZIANI
24.01.2024
12:33:09
GMT+01:00