



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PER IL 2018

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

Approvato dal Consiglio di Amministrazione del 25/05//2018

INDICE

1. PREMESSA	PAG. 5
2. LA PIANIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	PAG. 7
2.1 La performance	
2.2 Il processo di programmazione della performance	
3. LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PAG. 13
4. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PAG. 15
5. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	PAG. 16
6. MODALITA' OPERATIVE PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	PAG. 19
6.1 Valutazione della performance individuale del Direttore Generale	
6.2 Valutazione della performance individuale del personale dirigente	
6.3 Valutazione della performance individuale del personale di cat. EP (Elevate Professionalità)	
6.4 Valutazione della performance individuale del personale di cat. B, C, D	
6.5 Ulteriore valutazione del personale di cat. D con incarico di responsabilità apicale di cat. A o B	
6.6 Procedure di conciliazione	
6.7 Modalità per garantire la trasparenza del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	
7. CICLO DELLA PERFORMANCE: FASI, TEMPI, MODALITA' OPERATIVE	PAG. 28
7.1 Fasi	
7.2 Soggetti e responsabilità	
7.3 Modalità di comunicazione del mancato rispetto dei termini per l'adozione del Piano Integrato o della Relazione sulla performance	
ALLEGATI	PAG. 32
ALLEGATO 1: Modulo per la segnalazione al DG di variazioni sugli obiettivi assegnati – anno 2018	
ALLEGATO 2: Modello per la relazione di riesame sull'attività di Formazione di Ateneo (2017)	
ALLEGATO 3: Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico (anno 2018)	
ALLEGATO 4: Schede per la valutazione della performance individuale del personale dirigente, personale di categoria EP e personale di categoria D, C, B	

1. PREMESSA

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

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

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

Il *Sistema* qui presentato è un necessario aggiornamento del documento di ottobre 2011 definito, in sede di prima attuazione del D.Lgs 150/09, dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dell'Ateneo.

Il *Sistema* tiene conto delle modifiche al decreto legislativo n. 150/2009 introdotte dal D.Lgs 74/2017 e delle indicazioni di ANVUR contenute nel documento di Feedback al Piano Integrato 2017-19 (21 dicembre 2017) e nella *“Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-20”* (20 dicembre 2017).

La parte di presentazione dell'Ateneo è eliminata in quanto ricavabile dal Piano Integrato di Ateneo.

L'impianto metodologico adottato nel 2018 e le motivazioni per l'adozione

Alla luce di una riduzione delle risorse economiche e umane e dell'attuazione dello Statuto Unimore ex L.240/2010, è necessario valutare l'assetto organizzativo e lavorativo e, soprattutto, pianificare azioni che consentano di assicurare l'attuazione dei compiti istituzionali (didattica, ricerca e, ora, terza missione) i quali non possono più essere *“affrontati”* in termini di *“mera, quotidiana ordinarietà”*, ma richiedono strategie e mezzi fortemente innovativi e la capacità di interpretare ed attuare norme in continua evoluzione, che si sovrappongono in modo non sempre coordinato.

L'Ateneo procede al necessario aggiornamento del documento sul Sistema di Misurazione e valutazione della performance, *“fermo”* al 2011, anno in cui Unimore partecipò al laboratorio CAF – Common Assessment Framework della CRUI adottando quale modello per la valutazione della performance organizzativa (dell'Ateneo e delle strutture) il modello CAF stesso (adattato per le università).

Negli anni successivi non si è infatti più ripetuta la sperimentazione del modello in quanto ritenuto troppo complesso e oneroso, preferendo, invece, ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa, l'analisi dei risultati raggiunti sugli obiettivi assegnati.

In conclusione il processo di integrazione tra la programmazione strategica e quella della performance necessita di un coinvolgimento sempre maggiore di tutti gli attori dell'Ateneo (accademici e tecnici amministrativi). Tale coinvolgimento è certamente facilitato da una maggiore consapevolezza, condivisione e trasparenza dei metodi e degli strumenti (*Sistema*) che *“reggono”* l'intero ciclo di gestione della performance dell'Ateneo.

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

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

CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'AMMINISTRAZIONE

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

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

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

In particolare i Dipartimenti (14 in totale) presidiano le attività di programmazione, coordinamento e sviluppo della didattica, della ricerca e della terza missione. Per i Dipartimenti di area medica, le attività didattiche sono coordinate dalla Facoltà di Medicina e Chirurgia, ad oggi la sola Scuola attivata in base a quanto previsto dalla L. 240/2010.

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

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

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

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

Tabella 1. Responsabile della valutazione della performance del PTA

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

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

2. LA PIANIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

2.1 La performance

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

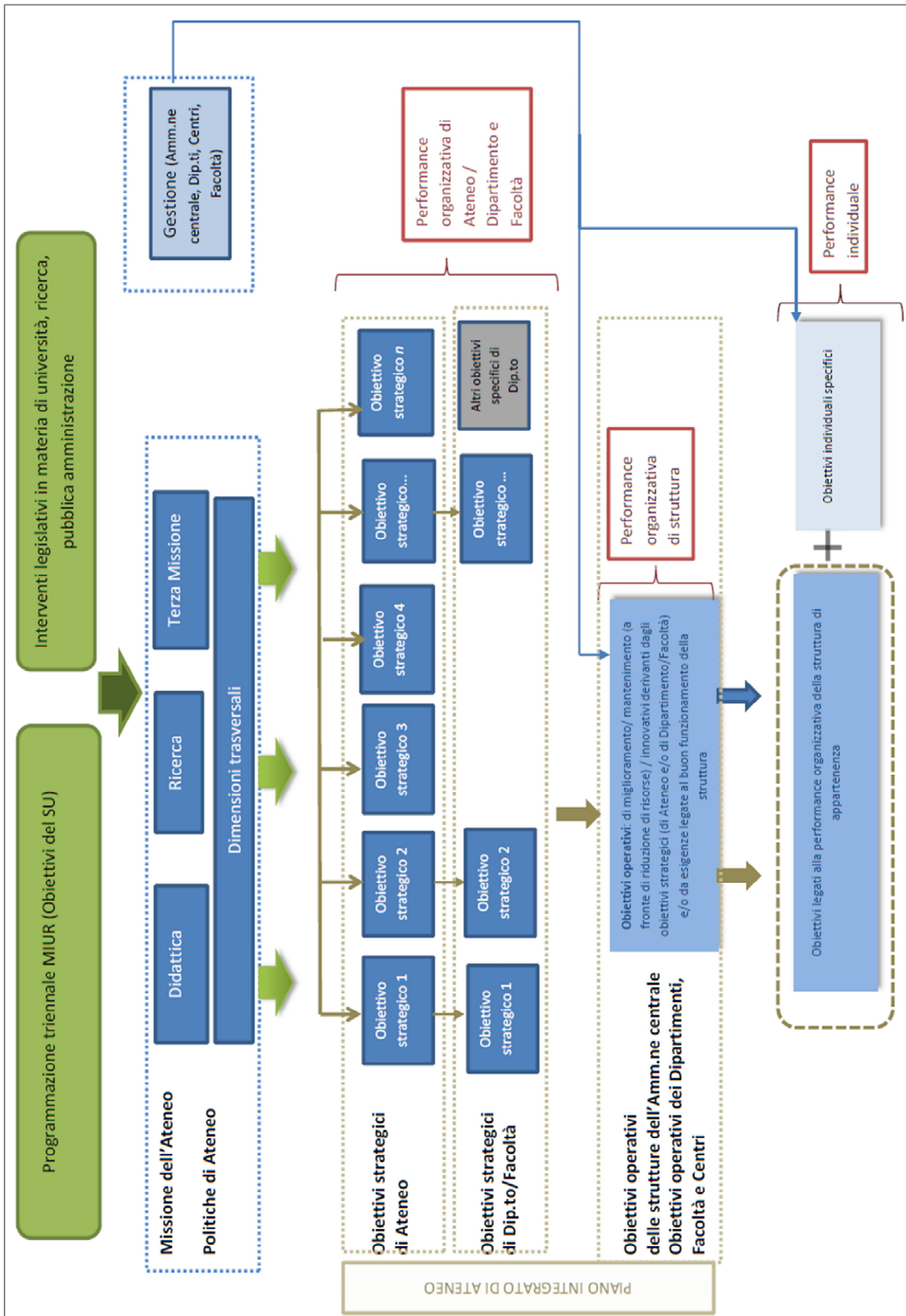
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;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

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

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

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

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



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

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

Responsabilità: Consiglio di Amministrazione (su proposta del Rettore)

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

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

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

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

Responsabilità: Consiglio di Amministrazione

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

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

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

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

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

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

Responsabilità: Direttore Generale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

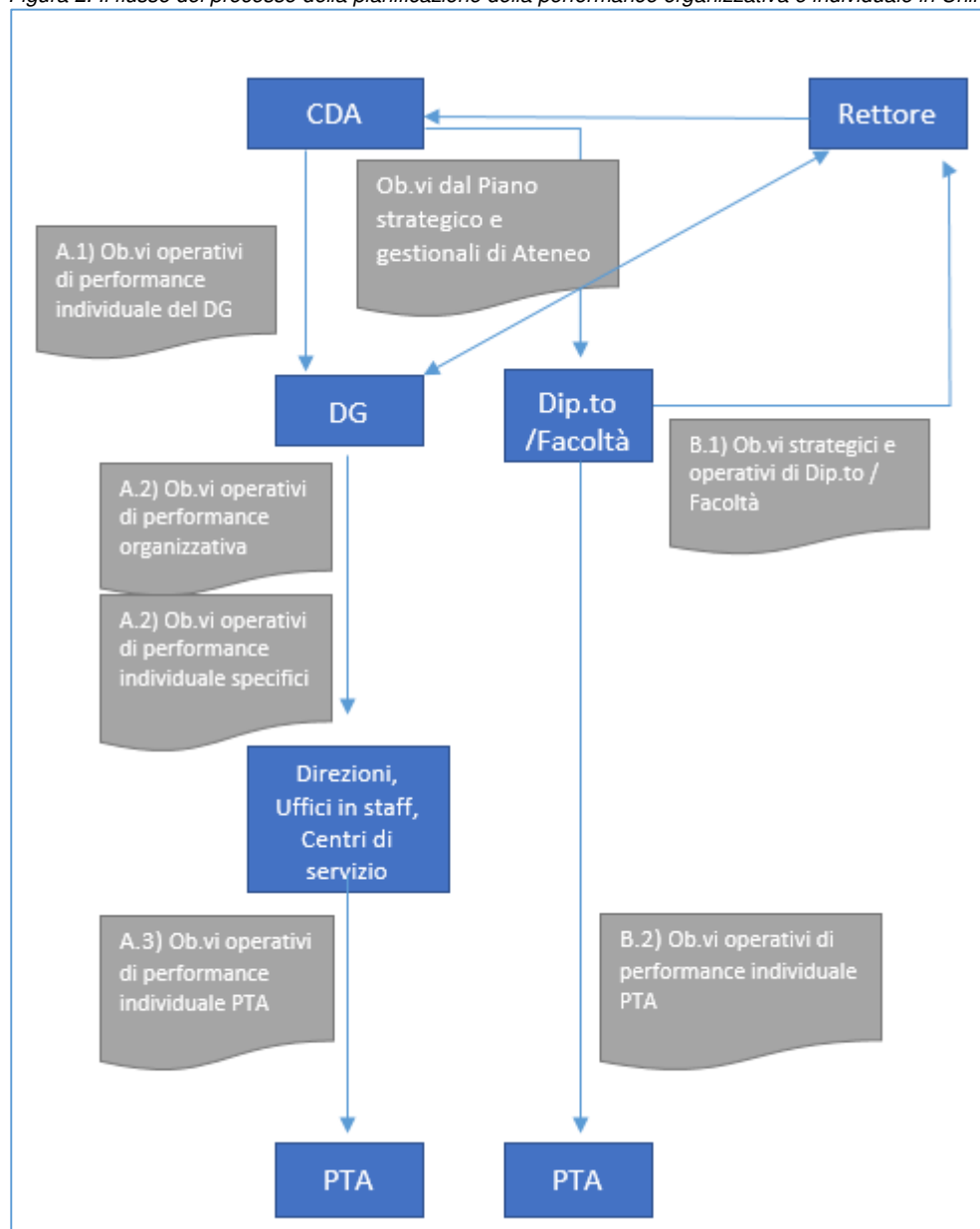
⁷ Rilevanti e pertinenti; specifici e misurabili; tali da garantire un significativo miglioramento della qualità dei servizi; riferiti a un arco temporale definito; commisurati a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale; confrontabili con le tendenze della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

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

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

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

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



3. LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

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

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

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

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

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

Modalità operative

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

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

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

Prevede la raccolta presso le fonti indicate nel Piano Integrato (fonti esterne e/o interne all'Ateneo) del valore dell'indicatore associato all'obiettivo strategico. Tale attività - il cui input è rappresentato da una richiesta del Rettore ai propri Delegati– è supportata dall'Ufficio competente individuato e avviene su ogni area strategica. L'output finale è un documento tabellare che riepiloga il risultato raggiunto al 31 dicembre dell'anno per ciascuno degli indicatori degli obiettivi strategici inseriti nel Piano Integrato (in tabelle divise sulle aree strategiche).

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

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

L'attività di misurazione della performance organizzativa delle strutture dell'Amministrazione centrale e dei Centri di servizio si realizza mediante la rilevazione dei risultati conseguiti al 31 dicembre dell'anno terminato sugli obiettivi assegnati alla struttura. Tale rilevazione prevede la raccolta di dati ed evidenze documentali presso le fonti dell'indicatore (interne ed esterne all'Ateneo) e viene riportata nel documento denominato "Relazione annuale" che i Dirigenti/Responsabili di Uffici in staff e Direttori di Centri di servizio sono tenuti a trasmettere formalmente al Direttore Generale (in risposta a una specifica richiesta dello stesso DG).

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

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

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

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

Per quel che concerne i Dipartimenti e la Facoltà

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

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

Monitoraggio in itinere degli obiettivi di performance organizzativa

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

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

Nel caso delle Direzioni e degli Uffici in staff alla Direzione Generale, qualora per eventi esogeni non previsti emergano scostamenti rilevanti rispetto alle previsioni, è prevista una procedura di segnalazione di modifica degli obiettivi di performance organizzativa in corso d'anno al Direttore Generale (su reportistica predisposta, si veda l'[ALLEGATO 1](#)). Le eventuali variazioni sugli obiettivi e/o sugli indicatori della performance saranno inserite nella Relazione sulla performance, come previsto dalla normativa (art.6, D.Lgs 150/09).

Sistemi informativi a supporto del processo di misurazione

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

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

4. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

La fase della valutazione si conclude con la formulazione di un giudizio qualitativo o l'assegnazione di un punteggio. Potrà essere utile per diverse finalità, tra cui:

- pianificazione di un miglioramento organizzativo,
- ridefinizione degli obiettivi per l'anno successivo, che comprenda il raggiungimento successivo del target;
- valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso strumenti di riconoscimento del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa previsti dalla normativa vigente⁸.

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

Modalità operative

La fase della valutazione avviene con le seguenti modalità.

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

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

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

Il processo di analisi che si conclude con la stesura delle Relazioni di riesame prevede il coinvolgimento anche delle strutture dipartimentali, tramite il Riesame di Dipartimento/Facoltà (di cui al [punto B.1](#)).

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

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

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

Per quel che concerne i Dipartimenti e la Facoltà

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

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

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

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

5. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

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

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

Pianificazione degli obiettivi di performance individuale

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

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

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

Tabella 2. Responsabilità nella pianificazione della performance individuale in Unimore

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

Gli obiettivi individuali di ciascun dipendente sono articolati come segue.

Obiettivi individuali

a) Obiettivi collegati alla performance organizzativa della struttura di appartenenza (vedi pag.7)	a1. di diretta responsabilità
	a2. Senza responsabilità diretta
b) Obiettivi individuali specifici (non direttamente connessi agli obiettivi organizzativi di struttura o dell'ateneo)	b1. di diretta responsabilità
	b2. Senza responsabilità diretta
n.b. Il peso percentuale degli obiettivi di diretta responsabilità nell'ambito organizzativo deve essere prevalente rispetto al tot. degli obiettivi assegnati.	a1 > 50%

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

A ciascun obiettivo individuale vengono associati i seguenti elementi:

- titolo

- tempistica (annuale o pluriennale)
- descrizione delle principali fasi/attività
- struttura responsabile di processo
- altre strutture che partecipano all'obiettivo
- indicatore di misurazione con relativa metrica
- target fissato.

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

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

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

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

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

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

Misurazione e colloqui intermedi

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

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

La misurazione finale rendiconta il grado di raggiungimento dei risultati, verificato dal valutatore tramite dati ed evidenze documentali.

Gli elementi della valutazione della performance individuale

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

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

Tabella 4. Gli elementi di valutazione per soggetto valutato.

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

Ai fini della valutazione:

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

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

Tabella 5. Pesì % degli elementi di valutazione della performance individuale, anno 2018, Unimore.

Pesì percentuali degli elementi di valutazione della performance individuale, anno 2018					
Elementi di valutazione	Soggetto valutato				
	Direttore Generale	Dirigente (di ruolo e a contratto)	Personale di categoria EP	Personale di categoria B, C, D con incarichi di responsabilità	Personale di categoria B, C, D senza incarichi di responsabilità
Risultati raggiunti	75%	70%	70%	80%	70%
Comportamento organizzativo	25%	20%	20%	20%	30%
Requisito di particolare rilevanza	/	10%	10%	Solo per i D con incarichi di responsabilità apicali, per attribuire indennità di risultato ex art. 91 comma 3 CCNL.	/

6. MODALITÀ OPERATIVE PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

6.1 Valutazione della performance individuale del Direttore Generale

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

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

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

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

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

6.2 Valutazione della performance individuale del personale dirigente

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

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

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

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

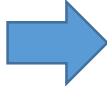
In particolare i tre elementi sono valutati come segue:

- A. La valutazione sul **grado di conseguimento degli obiettivi individuali e di performance organizzativa** assegnati tiene conto dei dati evidenziati nelle **Relazioni annuali** dei Dirigenti (di cui al [capitolo 3 e 4](#)) e utilizza indicatori di efficienza, efficacia e impatto⁹. La valutazione sul grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato è espressa con un punteggio; la somma ponderata dei punteggi degli obiettivi determina il punteggio complessivo degli obiettivi. La tabella seguente illustra la corrispondenza tra la percentuale di realizzazione dell'obiettivo e il punteggio.

⁹ Efficienza: capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (output); Efficacia: capacità di raggiungere gli obiettivi programmati. Impatto: effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero al miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza (Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri - Dipartimento della Funzione Pubblica – dicembre 2017).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





In particolare i tre elementi sono valutati come segue:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





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





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

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





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

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

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

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

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

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

La procedura di valutazione prevede la compilazione di una apposita scheda in un applicativo online.

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

La compilazione dei punteggi ottenuti da ciascun elemento di valutazione determina la collocazione dei dipendenti in **tre fasce di merito** a cui corrispondono differenti quote economiche di incentivazione.

Al fine di rispettare il criterio di differenziazione dei giudizi, vengono inoltre inseriti nell'applicativo informatico strumenti di controllo automatici che impediscono ai valutatori di posizionare in fascia alta un numero di dipendenti oltre una certa percentuale massima (di norma pari al 60%, ma viene definita annualmente dagli Organi Accademici in base alle disposizioni normative e contrattuali).

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

Il personale di categoria contrattuale D con incarico di responsabilità apicale di categoria “A” o “B” è soggetto ad una ulteriore valutazione, oltre a quella della performance sopradescritta, in applicazione di quanto disposto all’art.91, comma 3 del CCNL 16.10.2008 in termini di efficienza, efficacia e impatto¹⁰ dell’incarico svolto e assegnando, qualora sia ritenuto opportuno, un ulteriore punteggio riguardante il requisito di particolare rilevanza degli obiettivi operativi.

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

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

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

PUNTEGGIO	AMMONTARE DELL’INDENNITÀ DI RISULTATO
DA 81 A 90 PUNTI (CON IL RICONOSCIMENTO DA PARTE DEI COMPETENTI ORGANI ACCADEMICI DELLE ATTIVITÀ DI SIGNIFICATIVO MIGLIORAMENTO/INNOVATIVE)	100% dell’importo max attribuibile
DA 78 A 90 PUNTI	89,9% dell’importo max attribuibile
DA 63 A 77 PUNTI	75% dell’importo max attribuibile
DA 45 A 62 PUNTI	35% dell’importo max attribuibile
INFERIORE A 45 PUNTI	Valutazione potenzialmente non positiva (vedi circolare direttoriale)

6.6 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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

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

Tale organo, presieduto dal Delegato del Rettore nella parte pubblica della contrattazione integrativa, è composto dal Direttore Generale (o da suo delegato), da componenti nominati dal Consiglio di Amministrazione e da un numero pari di componenti nominati dalle rappresentanze sindacali in contrattazione integrativa. In caso di parità di voto, prevarrà quello del Presidente.

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

I provvedimenti adottati in caso di valutazione negativa di dirigenti (affidamento dell’incarico dirigenziale con un valore di retribuzione di posizione immediatamente inferiore, revoca dell’incarico e sospensione da ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni o recesso dal rapporto di lavoro) sono adottati solo

¹⁰ Efficienza: capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (output); Efficacia: capacità di raggiungere gli obiettivi programmati. Impatto: effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell’ottica della creazione di valore pubblico, ovvero al miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza (Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri - Dipartimento della Funzione Pubblica – dicembre 2017)

previo conforme parere del Comitato dei Garanti, i cui componenti sono nominati con decreto del Rettore, sentito il Consiglio di Amministrazione, e sono individuati in:

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

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

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

Comunicazione dei risultati della valutazione della performance individuale

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

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

Documenti sul ciclo della performance

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

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

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

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

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

DOCUMENTO	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Autorità di riferimento	Scadenze da rispettare	Struttura di supporto (UNIMORE)	Attività di supporto
Sistema di misurazione e valutazione della performance	CdA, previo parere vincolante di OIV	D.Lgs 150/2009, art. 7, modificato da D.Lgs 74/2017	ANVUR	31 gennaio	Direzione Pianificazione Ufficio Relazioni Sindacali	Raccolta e predisposizione contenuti per la stesura del documento.
Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo	CdA, previo parere del SA	D.Lgs 18/2012, art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre	Direzione Economico-Finanziaria	
Programmazione triennale MIUR	CdA, su proposta del Rettore e previo parere del SA	D.L. 7/2005, art.1-ter, comma 1 (convertito dalla legge 43/2005)	MIUR	Determinata da decreti ministeriali	Direzione Pianificazione	Coordinamento attività e raccolta contenuti per la collaborazione alla stesura dei documenti/progetti per il MIUR.
Piano integrato di Ateneo	CdA, su proposta di una Commissione ad hoc di Delegati (Didattica, Ricerca, Terza Missione), previo parere del SA	D.Lgs 150/2009, art. 10, comma 1, lett.a) Linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance L. 190/2012 e s.m.i	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	Scadenza che consenta l'allineamento con Budget di Ateneo	Direzione Pianificazione RPCT ¹¹ Uff. Coordinamento Direzionale	Coordinamento attività e raccolta contenuti per la collaborazione alla stesura del Piano. Raccolta obiettivi operativi delle strutture dell'Ateneo Aggiornamento analisi rischi corruzione.
Relazione annuale NdV – sezione Performance	NdV/OIV	D.lgs 150/2009, art. 14, comma 4, lett. a)	ANVUR	30 giugno (stabilita da ANVUR)	Direzione Pianificazione	Supporto alla raccolta di elementi utili ai contenuti del documento.
Relazione sulla performance	CdA	D.lgs 150/2009, art. 10, comma 1, lett. b)	ANVUR	30 giugno	Direzione Pianificazione	Coordinamento attività di raccolta relazioni finali sugli obiettivi. Collaborazione alla stesura del documento
Validazione della Relazione sulla performance	OIV	D.Lgs 150/2009, art. 14, comma 4, lett. c) ANVUR - Nota di indirizzo per gestione del ciclo della performance 2018-20	ANVUR	30 giugno	Direzione Pianificazione	Supporto all'OIV per raccolta di elementi utili ai contenuti del documento
Piano triennale anticorruzione e programma per la trasparenza	CdA	PNA (delibera ANAC n. 1208 del 22/11/2017) L. 190/2012 e s.m.i D.lgs 33/2013 e s.m.i	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio	RPCT Ufficio Coordinamento Direzionale	Supporto al RPCT per raccolta di elementi utili ai contenuti del documento. Collaborazione alla stesura del documento

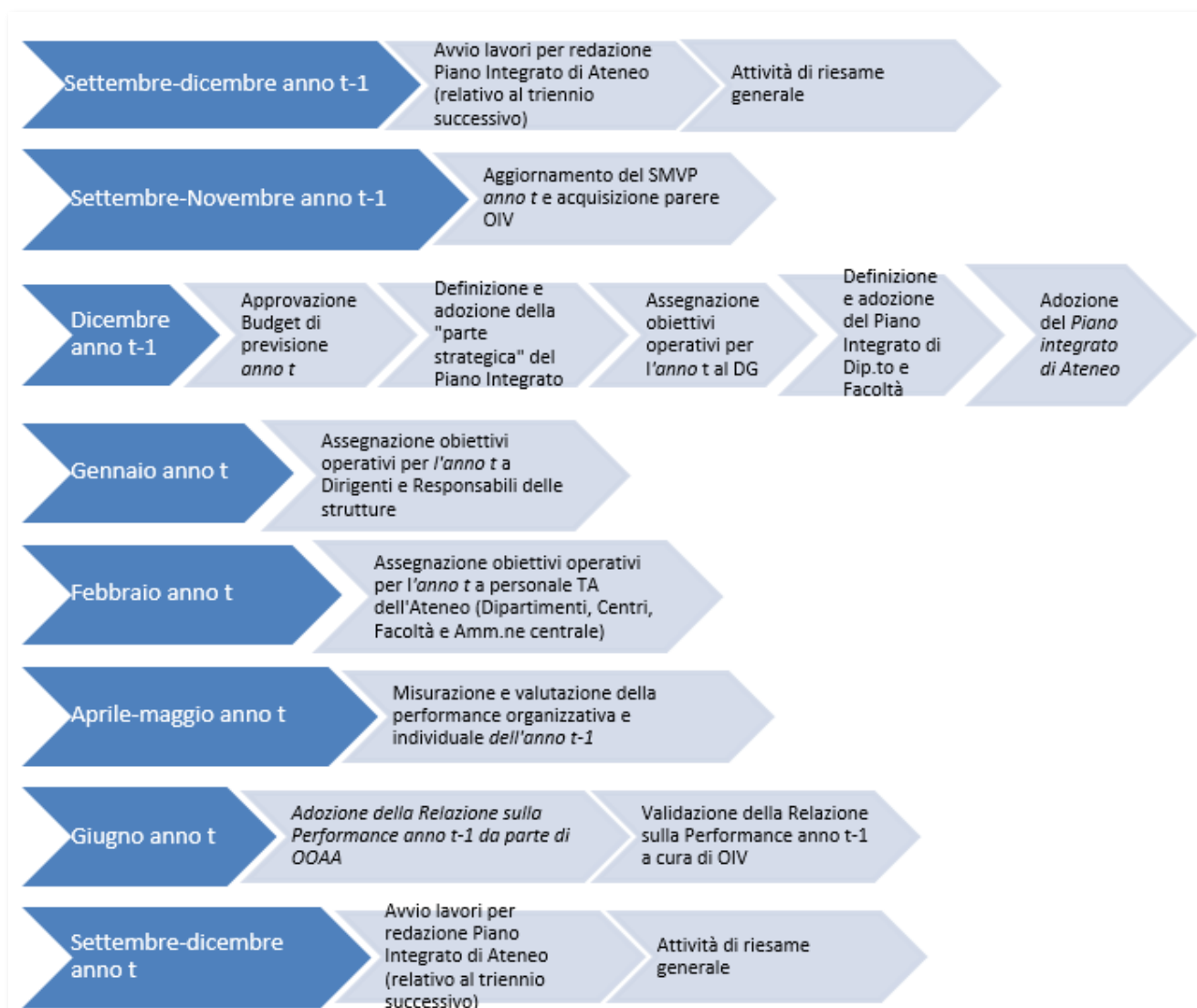
¹¹ RCTP = Responsabile anticorruzione e per la trasparenza dell'Ateneo

Relazione annuale sui risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	RCPT	L. 190/2012, art. 1, comma 14	ANAC	15 dicembre	RCPT Ufficio Coordinamento Direzionale	Supporto al RPCT per raccolta di elementi utili ai contenuti del documento.
---	------	-------------------------------	------	-------------	---	---

7.1 Fasi

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

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



7.2 Soggetti e responsabilità

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

In particolare:

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

In particolare:

L'**OIV** è tenuto a monitorare il funzionamento complessivo del *Sistema* di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e ad elaborare annualmente una *relazione sullo stato del Sistema*¹²; misura e valuta la performance della struttura amministrativa nel suo complesso e propone la valutazione annuale dei dirigenti di vertice all'organo di indirizzo politico-amministrativo (secondo il modello di cui all'**ALLEGATO 1**). Esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*. Inoltre è tenuto a validare la *Relazione sulla performance dell'Ateneo* e garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

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

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

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

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

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

¹² Relazione che i Nuclei/OIV dal 2015 integrano nella propria Relazione annuale (sezione II Performance - giugno)

ALLEGATI

ALLEGATO 1: Modulo per la segnalazione al DG di variazioni sugli obiettivi assegnati – anno 2018

ALLEGATO 2: Modello per la relazione di riesame sull'attività di Formazione di Ateneo (2017)

ALLEGATO 3: Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico (anno 2018)

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



UNIMORE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

ALLEGATI DEL Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di UNIMORE (2018)

ALLEGATO 1: Modulo per la segnalazione al DG di variazioni sugli obiettivi assegnati – anno
2018

ALLEGATO 2: Modello per la relazione di riesame sull'attività di Formazione di Ateneo
(2017)

ALLEGATO 3: Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore
Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico (anno 2018)

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

Modulo per la segnalazione al DG di variazioni sugli obiettivi assegnati - anno 2018

Direzione / Ufficio / Struttura:

data:

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



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Relazione di riesame sull'attività di Formazione di Ateneo 2017

Redatta dal Delegato Rettorale per la Didattica

Prof. xx

Relazione di riesame sull'attività di Formazione di Ateneo 2017

Redatta dal Delegato Rettorale per la Didattica

Prof. xx

Il presente documento:

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

Documenti presi in considerazione:

- Piano Integrato di Ateneo - Triennio 2016-2018 e triennio 2017-2019
 - Programmazione Triennale 2016-2018
 - Sintesi dei riesami redatti dai Dipartimenti/Facoltà
 - Analisi condotte sulla sostenibilità
 - Situazione relativa alla presenza dei requisiti previsti per l'accREDITamento dei cds
 - Analisi indicatori ANVUR
- ogni altro documento ritenuto utile (inserire riferimenti)*

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

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

Non sono disponibili precedenti relazioni di riesame sull'attività di Formazione di Ateneo.

B - Analisi della situazione sulla base dei dati

Minacce

Inserire testo

Opportunità

Inserire testo

Analisi dei dati

Inserire testo

Nota di compilazione: prendere in considerazione tutti gli obiettivi strategici riportati nel Piano Integrato di Ateneo - Triennio 2017-2019 e i corrispondenti risultati conseguiti

Punti di forza individuati

Inserire testo

Aspetti critici individuati

Aspetto critico individuato n. F-y

Inserire testo

Causa presunta all'origine della criticità

Inserire testo

C - Proposte di obiettivi strategici e azioni di miglioramento da sottoporre agli Organi Accademici

Obiettivi strategici e azioni di miglioramento

Obiettivo n. 2018-F-x

Inserire il titolo dell'obiettivo

Aspetto critico individuato

Inserire testo

Indicatore Obiettivo Strategico

Inserire testo

Metrica

Inserire testo

Target Obiettivo Strategico

Inserire testo

Azioni da intraprendere

Inserire testo

Modalità di attuazione dell'azione

Inserire testo

Risorse necessarie

Inserire testo

Scadenze previste

Inserire testo

Responsabilità

Inserire testo

Risultati attesi

Inserire testo

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

Anno di inizio validità: 2018

Premessa normativa

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

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

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

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

¹ Delibera CIVIT n. 09/2010

² Per le Università è il Direttore Generale

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

Anno di inizio validità: 2018

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1. Relazione del Direttore Generale sui risultati raggiunti

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

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

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

Tabella 1. VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (4 livelli)

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

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

Tabella 2. VALUTAZIONE COMPETENZE COMPORTAMENTALI

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

I livelli della tabella corrispondono ai seguenti giudizi qualitativi:

Livello 1: comportamento organizzativo **assente**

Livello 2: comportamento organizzativo **episodico**

Livello 3: comportamento organizzativo **abbastanza caratteristico**

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

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

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

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

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

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

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

Punteggio complessivo	Classi di valutazione	Quote di indennità di risultato corrispondente (% dell'indennità massima prevista dal contratto)
Oltre 90%	Eccellente	100%
Oltre 80% fino a 90%	Più che adeguato	90%
Oltre 60% fino a 80%	Adeguato	75%
Oltre 40% fino a 59%	Poco adeguato	40%
Fino a 40%	Inadeguato	0%

4. FASE DI DETERMINAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

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

Il CdA considerata,

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

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

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

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

PERSONALE DIRIGENTE

A) GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI (DIRIGENTI)

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

B) VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (DIRIGENTI)

SCHEDA DI INDIVIDUAZIONE E VALUTAZIONE DEL COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO DEL PERSONALE DIRIGENTE ANNO 20..

NOME E COGNOME: _____ **DIREZIONE:** _____
 Data valutazione: _____

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

IL VALUTATO IL VALUTATORE

* Legenda:

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

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

Descrizione sintetica dei fattori di comportamento organizzativo:

1) MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI E CAPACITA' DI VALUTAZIONE

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

2) RAPIDITA' ED EFFICACIA DELLE SOLUZIONI PROPOSTE

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

3) COERENZA CON LE POLITICHE DI ATENEO

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

4) COLLABORAZIONE CON LE ALTRE DIREZIONI

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

5) ORIENTAMENTO ALL'UTENTE

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

PERSONALE DI CATEGORIA EP

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

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

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

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

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

PERSONALE DI CATEGORIA B, C, D

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

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

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

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

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PERSONALE DI CAT. C)

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

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PERSONALE DI CAT. B)

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



Nucleo di Valutazione – OIV

**PARERE DELL'OIV SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI UNIMORE 2018**
(20 giugno 2018)

L'OIV dell'Università di Modena e Reggio Emilia, in data 31/05/2018, ha ricevuto copia del documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (SMVP) ai fini dell'acquisizione del relativo parere di competenza, così come previsto dall'art.7, c.1, del D.Lgs 150/09.

L'OIV nei primi mesi del 2018 ha avviato un'attività di confronto con l'Amministrazione per addivenire ad un SMVP in linea con le indicazioni di ANVUR; a tal fine in data 28/03/2018 ha incontrato il Direttore Generale per approfondimenti in merito alla legge Madia e ai contenuti della bozza del documento oggetto del presente parere; ha curato diversi momenti di confronto sulle rettifiche che il documento ha subito fino alla sua versione finale.

Preso atto del documento trasmesso a seguito dell'approvazione del CdA del 25/05/18, l'OIV ha proceduto all'analisi del nuovo Sistema, anche in considerazione degli elementi emersi dalla valutazione dei seguenti documenti:

- Sistema di misurazione e valutazione della Performance, approvato a ottobre 2011 (SMVP)
- Piano integrato 2017-19 approvato in data 28/06/2017
- Feedback di ANVUR al Piano Integrato 2017-19 di Unimore (datato 21/12/2017)
- Piano integrato 2018-20, parte strategica approvato in data 26/01/2018
- Modello per la valutazione della performance individuale del Direttore Generale, approvato il 17/11/2017, successivamente modificato e allegato al SMVP;
- Aggiornamento 2018 al Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza di Ateneo 2017-19, approvato il 23/02/2018
- Relazione sulla performance 2016, approvata il 29/09/2017
- Validazione della Relazione sulla performance 2016, datata 13/11/2017
- Relazione annuale del NdV anno 2017, parte sulla valutazione della performance, datata 30/06/2017

L'OIV, nel sottolineare come l'adeguamento del Sistema sia stato sollecitato a partire dal 2015 (si veda la Relazione OIV sul funzionamento complessivo del Sistema, anno 2014), esprime apprezzamento per lo sforzo teso al miglioramento dell'Ateneo e di tutte le sue componenti.

L'analisi del SMVP è avvenuta con riferimento ai seguenti aspetti (cfr. Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione dei Ministeri – dicembre 2017):

- A. Modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa
- B. Modalità di misurazione e valutazione della performance individuale
- C. Adeguamento alle misure correttive proposte da ANVUR nel Feedback al Piano Integrato 2017-19

La valutazione del sistema ha tenuto conto del contesto organizzativo dell'Ateneo, ancora sofferente dal punto di vista delle risorse di personale tecnico amministrativo (PTA): il rapporto percentuale tra PTA e



Nucleo di Valutazione – OIV

docenti, in decrescita continua, nel 2015 risultava pari a 85%, il valore minimo tra gli atenei della regione, inferiore anche al dato medio nazionale (superiore al 100%).

A. Modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa

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

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

1. assenza di un piano gestionale formalizzato definito prima del processo di assegnazione degli obiettivi operativi al Direttore Generale; attualmente il piano gestionale è costruito razionalizzando a posteriori gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale alle Strutture;
2. difficile separazione dell'attività di valutazione da quella di misurazione, imputabile anche al fatto che entrambe le operazioni sono svolte in prima battuta dallo stesso soggetto (Dirigenti, Coordinatori di Direzioni, Responsabili di Uffici in Staff, Direttori di Centri di Servizio); si tratta dunque di una attività di autovalutazione, ancorché supportata, nella maggior parte dei casi, da fonti standard e da misurazioni;
3. tempi non precisati in modo chiaro: mentre per la misurazione risulta un riferimento temporale specifico "entro metà aprile", per la valutazione il documento non riporta indicazioni sulla tempistica, se non quelle desumibili dalla *Figura 3* a pag. 29 del SMVP, che si riferisce genericamente al periodo "aprile-maggio" di ogni anno;
4. sulla performance organizzativa, l'Ateneo ha iniziato da poco a dotarsi di un sistema di monitoraggio e valutazione, che è ancora in fase di perfezionamento. Mentre per la performance organizzativa di Ateneo, è stata istituita una procedura che prevede un'attività di riesame a cura dei Delegati del Rettore e una discussione con gli OOAA in sede di Riesame di Ateneo, per quanto concerne l'Amministrazione centrale e i Centri di Servizio, il SMVP non prevede un momento di riflessione e discussione formale sul grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi che non sia "una mera elencazione del livello percentuale di copertura degli indicatori associati agli obiettivi quantitativi prestabiliti"¹.

B. Modalità di misurazione e valutazione della performance individuale

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

In questa parte il SMVP recepisce e revisiona il modello di misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale² (parte che nel SMVP 2011 non era contemplata).

I principali punti di debolezza che l'OIV ha rilevato:

1. articolazione di scale di punteggio differenti e non omogenee per la valutazione dei risultati e dei comportamenti del personale TA di categoria differente, con un effetto di disorientamento nel lettore. Andrebbe chiarito quali sono le scale vincolate da quanto previsto dal CCNL e quelle derivanti, invece, dalla contrattazione integrativa locale;

¹ ANVUR, Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle Università statali italiane, luglio 2015, pag. 26

² Modello proposto dall'OIV al CdA, al fine di adempiere al compito di proporre la valutazione annuale dei dirigenti di vertice sulla base del SMVP (art. 14, comma 4, lett. e) del D.Lgs 150/09).

Nucleo di Valutazione – OIV

2. tempi non precisati per la misurazione e valutazione della performance individuale (le uniche informazioni sono desumibili dalla *Figura 3* a pag. 29 del SMVP, che si riferisce genericamente al periodo “aprile-maggio” di ogni anno);
3. in merito all’ALLEGATO 3 – Modello per la valutazione annuale della performance individuale del DG per l’anno 2018, si ritengono coerenti le modifiche apportate e contenute nel SMVP anno 2018, anche se, in previsione dell’aggiornamento 2019 del modello, si segnala l’opportunità di valutare se inserire tra le componenti del comportamento organizzativo del DG anche *l’orientamento al cliente*, con valutazione di tipo bottom-up, definendo altresì le tipologie di “clienti”.

C. Adeguamento alle misure correttive proposte da ANVUR nel Feedback al Piano Integrato 2017-19

Il Feedback di ANVUR di dicembre 2017 ha rilevato alcune criticità relative alla misurazione e valutazione della performance individuale. L’Ateneo, con la revisione del SMVP, ha previsto gli opportuni aggiustamenti, come risulta dai seguenti punti. .

1. **Assenza del peso percentuale da attribuire ai fattori della valutazione individuale nel SMVP di Unimore 2011.**

L’Ateneo ha sempre attribuito i pesi declinati nel *Regolamento per la misurazione e valutazione della performance (2011)* prevedendo la possibilità di una loro modifica tramite apposita delibera del CdA. Prima del D.Lgs 74/2017 tale scelta era parsa quella capace di garantire maggiore snellezza al procedimento, dal momento che non era in vigore l’obbligo di revisione annuale del SMVP.

Data la novità introdotta dal D.Lgs 74/2017 in merito all’aggiornamento annuale, il Regolamento non ha più ragione di essere: il SMVP acquisisce la caratteristica di poter essere modificato a seconda delle esigenze e dell’applicabilità. I pesi percentuali dei diversi fattori della valutazione individuale sono precisati in modo compiuto all’interno del SMVP.

2. **Assenza della parte espressamente prevista per la valutazione del DG nel SMVP 2011.**

L’aggiornamento del SMVP la prevede; secondo il modello di valutazione del Direttore Generale secondo il modello riportato in allegato al SMVP 2018.

3. I dirigenti e gli EP sono valutati sulla base di 3 parametri: risultati raggiunti; comportamenti organizzativi e grado di rilevanza strategica delle attività. **ANVUR segnala l’assenza di una specifica sul significato di “rilevanza strategica”.** Tale grado di rilevanza delle attività è stabilito dagli Organi sulla base della “presenza del requisito di significativo miglioramento / innovatività (di determinate attività/progetti in termini di performance raggiunta con un impatto rilevante sull’organizzazione generale dell’Ateneo o della struttura).”

4. **Assenza per il personale di categoria D con incarico di responsabilità di una valutazione sulla base di obiettivi individuali**, ma sulla base di soli due parametri: il “grado di efficienza, efficacia e produttività raggiunti nell’attività svolta” e il “grado di rilevanza strategica delle attività”.

Il SMVP revisionato precisa che per il personale di categoria D con incarico di responsabilità apicale (fascia A e B del CCNL) sono previsti **due momenti di valutazione**: 1) valutazione della performance individuale (sulla base di due parametri: risultati raggiunti sugli obiettivi e comportamenti organizzativi) e 2) valutazione sull’incarico di responsabilità ai sensi del CCNL. Questa seconda valutazione è necessaria per l’attribuzione di una percentuale (fino al 30%) dell’indennità di responsabilità.



Nucleo di Valutazione – OIV

SUGGERIMENTI CONCLUSIVI DELL'OIV

L'OIV rileva in primo luogo quanto sia necessario **investire sul rispetto della tempistica prevista dal Sistema** di valutazione della performance per rendere efficace l'intero processo. A tal fine sarebbe utile l'inserimento di una ulteriore colonna nella *Tabella 6* del SMVP con le scadenze interne da rispettare per garantirne la fattibilità.

La scelta lungimirante dell'Ateneo di inserire nel Piano integrato il Piano strategico del triennio ha contribuito ad aumentare la complessità del processo di individuazione degli obiettivi, rallentando i tempi di approvazione dei documenti.

Negli ultimi tre anni di applicazione del Piano integrato, l'adozione dello stesso a metà anno ha, di conseguenza, comportato una tardiva definizione degli obiettivi, a volte riferiti ad azioni già intraprese.

Altro elemento critico è rappresentato dalla diffusa percezione da parte del personale dell'Ateneo di **manca di informazione e di una scarsa conoscenza e condivisione delle strategie di Ateneo** (si vedano gli esiti della indagine sul Benessere Organizzativo di Ateneo, 2017).

Per costruire un ciclo della performance idoneo sia per pianificare e raggiungere gli obiettivi dell'Ateneo nel suo complesso, sia per costruire un clima di condivisione, occorre investire sulla **formazione ad ogni livello**, mirata all'acquisizione di un lessico comune relativo alla filiera "obiettivo"- "indicatore"- "target" e agli elementi essenziali del ciclo della performance.

L'OIV rileva la necessità, già dal 2018, di definire chiaramente il processo di **rimodulazione degli obiettivi** e relativi indicatori rispetto a quelli programmati nel Piano Integrato di Ateneo. Come previsto dall'art.6 del D.Lgs 150/09 novellato, all'OIV in sede di validazione della Relazione sulla Performance, spetta il compito di valutare le variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale. Questo processo e le relative modalità di comunicazione all'OIV deve trovare una esplicitazione più puntuale nel SMVP.

Per il futuro, seguendo i suggerimenti di ANVUR e le migliori pratiche adottate in altri Atenei, sarebbe auspicabile:

- una migliore integrazione con la programmazione economico-finanziaria;
- lo sviluppo di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti esterni, oltre agli studenti.

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

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