



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

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PER IL 2021

(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 28/05/2021  
Parere dell'OIV del 29/06/2021**



## INDICE

1. PREMESSA	PAG. 5
1.1 Le caratteristiche distintive dell'organizzazione	
2. LA PIANIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	PAG. 8
2.1 La performance e gli obiettivi	
2.2 Dagli obiettivi strategici a quelli operativi (di struttura e individuali)	
2.3 Le fasi e le evidenze documentali del processo di pianificazione della performance organizzativa e individuale in UNIMORE	
3. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI	PAG. 13
4. IL MONITORAGGIO E LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PAG. 16
4.1 Gli indicatori per il monitoraggio del lavoro agile in Ateneo	
5. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PAG. 18
5.1 L'utilizzo della valutazione della performance individuale e organizzativa ai fini della premialità a decorrere dall'anno 2019	
6. IL MONITORAGGIO E LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	PAG. 21
6.1 Procedure di valutazione per ruolo e categoria di personale	
6.1.1 Misurazione della performance individuale del Direttore Generale	
6.1.2 Misurazione della performance individuale del personale dirigente	
6.1.3 Misurazione della performance individuale del personale di cat. EP (Elevate Professionalità)	
6.1.4 Misurazione della performance individuale del personale di cat. B, C, D	
7. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	PAG. 23
7.1 Il modello adottato da UNIMORE	
7.2 Dettagli delle procedure di valutazione, per ruolo e categoria di personale	
7.2.1 Valutazione della performance individuale del Direttore Generale	
7.2.2 Valutazione della performance individuale del personale dirigente	
7.2.3 Valutazione della performance individuale del personale di cat. EP (Elevate Professionalità)	
7.2.4 Valutazione della performance individuale del personale di cat. B, C, D	
7.3 Ulteriore valutazione del personale di cat. D con incarico di responsabilità apicale di cat. A o B	
7.4 Procedure di conciliazione	
7.5 Modalità per garantire la trasparenza del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	
8. CICLO DELLA PERFORMANCE: FASI, TEMPI, MODALITA' OPERATIVE	PAG. 34
8.1 Fasi	
8.2 Soggetti e responsabilità	
8.3 Modalità di comunicazione del mancato rispetto dei termini per l'adozione del Piano Integrato o della Relazione sulla performance	
ALLEGATI	PAG. 38
ALLEGATO 1: Modulo per la segnalazione al DG di variazioni sugli obiettivi assegnati – anno 2021	
ALLEGATO 2: Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico (anno 2021)	
ALLEGATO 3: Schede per la valutazione della performance individuale del personale dirigente, personale di categoria EP e personale di categoria D, C, B	
ALLEGATO 4: Elenco degli indicatori di attività caratterizzante – anno 2020	



## 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 (di Ateneo e delle singole strutture) e individuale (dei singoli dipendenti<sup>1</sup>) 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 e valutazione dei risultati** (Fig.1) - 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).

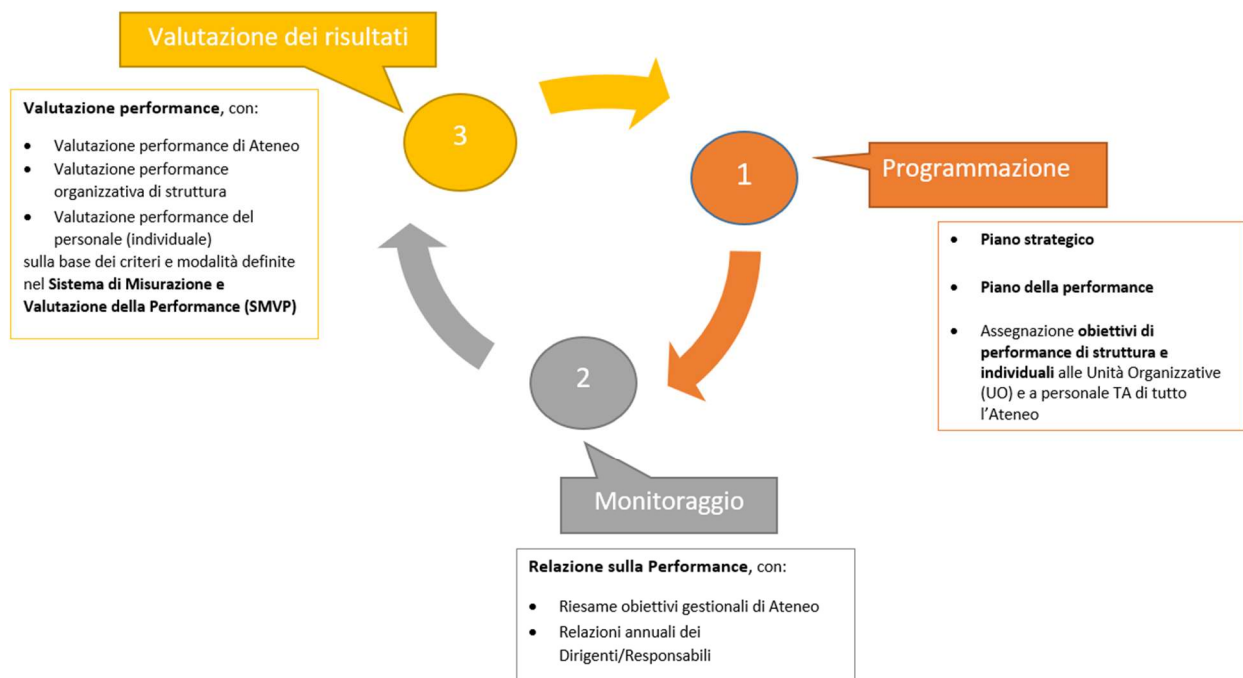


Figura 1: Fasi e documenti del Ciclo della Performance di Unimore

Nel *Sistema*, così come in tutti i documenti del ciclo della performance di Unimore, il concetto di **performance** si traduce 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"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Direttore Generale, Personale dirigente e personale tecnico-amministrativo di Ateneo

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

### ***Le modifiche rispetto all'impianto metodologico adottato nel 2020***

Il *Sistema* qui presentato è **l'aggiornamento del documento di luglio 2020**

Tiene conto:

- delle modifiche al decreto legislativo n. 150/2009 introdotte dal D.Lgs 74/2017 e delle Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale del Dipartimento della Funzione pubblica (dicembre 2019);
- delle novità introdotte **dall'accordo integrativo** siglato per Unimore il giorno 11.02.21 riguardante la ripartizione tra il personale tecnico amministrativo per l'anno 2020 delle risorse destinate al Fondo Comune di Ateneo. Le novità riguardano in particolar modo la modalità di valutazione della performance organizzativa di Ateneo per il 2020 e la procedura di valutazione della performance organizzativa di struttura, sempre per il 2020 (*maggiori dettagli al capitolo 5.1*);
- di quanto deliberato in tema di lavoro agile nel documento denominato "POLA – Piano Organizzativo del Lavoro Agile" dell'Ateneo.

## 1.1 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

Con circa 30.000 studenti e 1.400 dipendenti (docenti e tecnico-amministrativi), l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia è tra gli atenei di grandi dimensioni<sup>3</sup>.

Peculiarità dell'Ateneo è l'articolazione "a rete di sedi universitarie": Modena, Reggio Emilia; dal 2018 si è aggiunta la sede decentrata di Mantova, sede di un corso di studio attivato dall'a.a. 2018/19.

Le sedi sono articolate in strutture organizzative dove si svolge l'attività di didattica, di ricerca e di terza missione, supportata dai servizi tecnici amministrativi: **Dipartimenti, Scuole, Centri di ricerca, Centri di servizio, Direzioni e Uffici dell'Amministrazione Centrale.**

In particolare:

- ❖ i **Dipartimenti** (13 in totale) presidiano le attività di programmazione, coordinamento e sviluppo della didattica, della ricerca e della terza missione;
- ❖ le **Scuole** (Facoltà di Medicina e Chirurgia e Scuola di Ingegneria), sono istituite ai sensi della L.240/2010 (art.2, comma 2, lett.c) come strutture di raccordo tra più dipartimenti (raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare) con funzioni di "coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, compresa la proposta di attivazione o soppressione di corsi di studio, e di gestione dei servizi comuni; previsione che, ove alle funzioni didattiche e di ricerca si affianchino funzioni assistenziali nell'ambito delle disposizioni statali in materia, le strutture assumano i compiti conseguenti secondo le modalità e nei limiti concertati con la regione di ubicazione, garantendo l'inscindibilità delle funzioni assistenziali dei docenti di materie cliniche da quelle di insegnamento e di ricerca";
- ❖ i **Centri di ricerca** (interdipartimentali o dipartimentali) hanno una specifica vocazione scientifica;
- ❖ i **Centri di servizio** supportano specifiche attività dell'Ateneo di carattere trasversale.
- ❖ l'**Amministrazione centrale**, articolata in (8) direzioni e in (11) unità organizzative in staff alla Direzione Generale, si occupa del supporto tecnico-amministrativo alle attività dell'Ateneo.

Gli organigrammi per struttura sono pubblicati sulla apposita<sup>4</sup> pagina "Amministrazione Trasparente" del sito di UNIMORE.

L'articolazione dell'Ateneo disegna precisi responsabili della valutazione della performance in ciascuna struttura organizzativa (Tabella 1).

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

Tabella 1. Responsabile della valutazione della performance del PTA

<sup>3</sup> Classifica CENSIS delle Università Italiane, edizione 2017/18

<sup>4</sup> <https://www.unimore.it/trasparenza/organizzuffici.html>

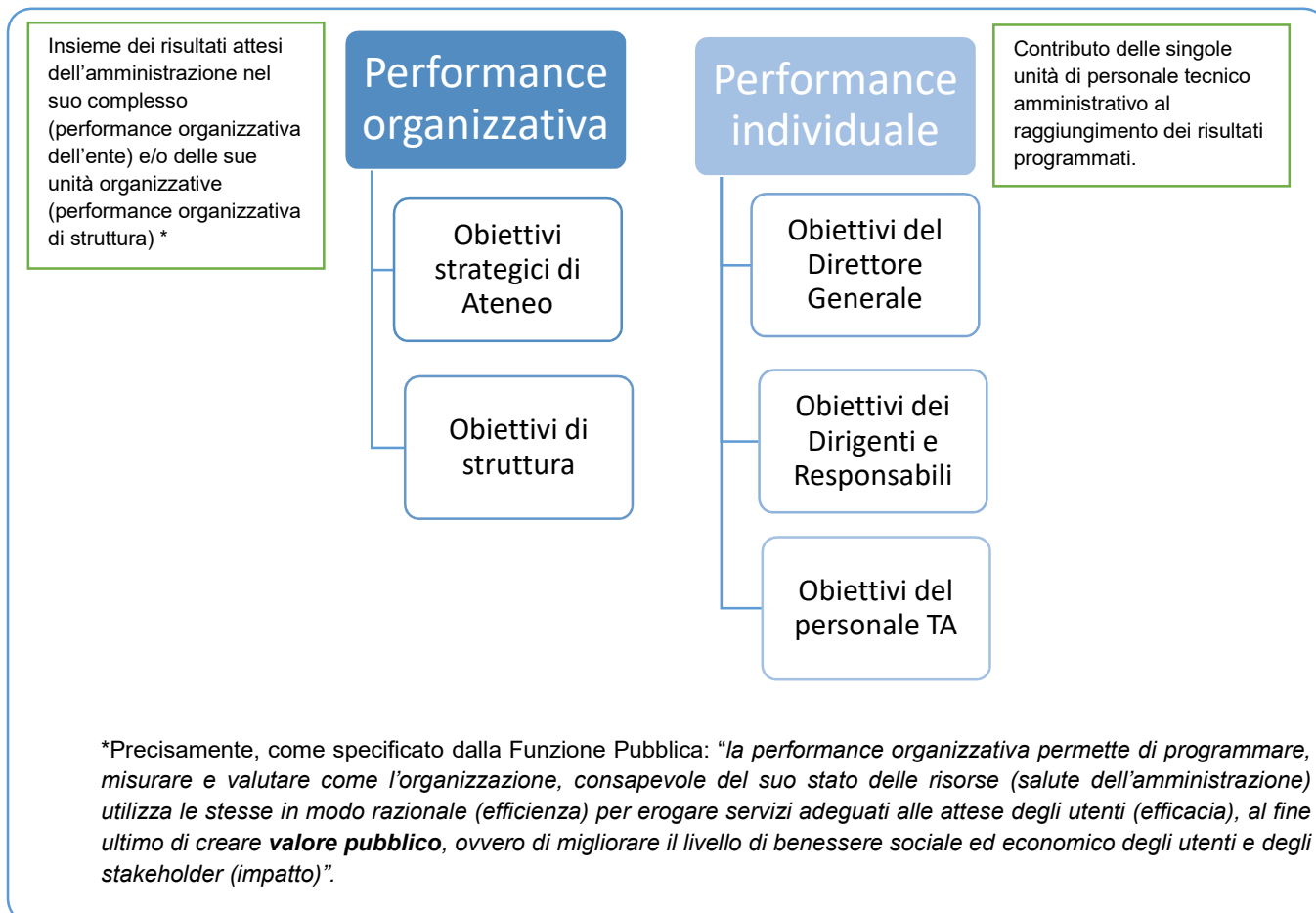
## 2. LA PIANIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

### 2.1 LA PERFORMANCE E GLI OBIETTIVI

Il concetto di *performance* fa riferimento all'insieme dei **contributi** che 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 livelli**:

- livello organizzativo (performance di Ateneo e performance di struttura)
- livello individuale.



La definizione degli obiettivi è la fase iniziale che costituisce il presupposto per l'esistenza dello stesso SMVP. Nei paragrafi successivi sono riportati alcuni dettagli.



## 2.2 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI A QUELLI OPERATIVI (DI STRUTTURA E INDIVIDUALI)

La pianificazione degli obiettivi prevede una prima fase di adozione di **obiettivi strategici** (Piano Strategico di Ateneo e piani strategici dei Dipartimenti/Facoltà/Scuola) e si completa con la declinazione – attraverso un approccio “a cascata” (Figura 2) - di un sistema di obiettivi gestionali/operativi assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti / coordinatori di Direzioni (**obiettivi di struttura e obiettivi individuali**) e, in ultimo, al personale tecnico amministrativo di tutte le strutture dell’Ateneo (**obiettivi individuali**).



Figura 2. Definizione degli obiettivi operativi (secondo approccio a cascata) in Unimore

Gli obiettivi di struttura (descritti ampiamente nel Piano della performance di Ateneo) e gli obiettivi individuali sono definiti “**obiettivi operativi**” (a sottolineare la loro connotazione nel piano gestionale dell’Ateneo, diversamente da quelli strategici) e possono nascere dalle necessità legate a supportare il “buon funzionamento gestionale” della struttura e/o essere collegati direttamente o in modo strumentale agli obiettivi strategici di Ateneo.

Gli obiettivi operativi sono caratterizzati dal rivestire almeno una delle seguenti connotazioni:

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

Al fine di assicurare l’aderenza alla normativa (comma 2 dell’art.5 del D.Lgs 150/09), in fase di definizione gli obiettivi operativi dovranno essere programmati e declinati in modo tale da risultare:

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

Gli obiettivi operativi sono formalmente assegnati al dirigente e responsabile delle strutture organizzative e, in un secondo momento, al personale tecnico amministrativo dell’Ateneo.

Tra questi ultimi, il personale tecnico amministrativo cui sono riconosciute precise responsabilità (**dirigenti, personale di categoria EP – Elevate Professionalità oppure personale di categoria D con incarichi apicali di responsabilità**) può essere destinatario di **obiettivi operativi di particolare rilevanza** (realizzati in termini di mantenimento degli standard in caso di riduzione delle risorse a disposizione, di significativo miglioramento, e/o di innovazione delle attività). Tali obiettivi contribuiranno, con un peso preciso, alla determinazione della valutazione complessiva della performance individuale (maggiori dettagli al [capitolo 6](#)).

Nella *Figura 3* è illustrato il quadro degli obiettivi operativi di struttura e individuali.

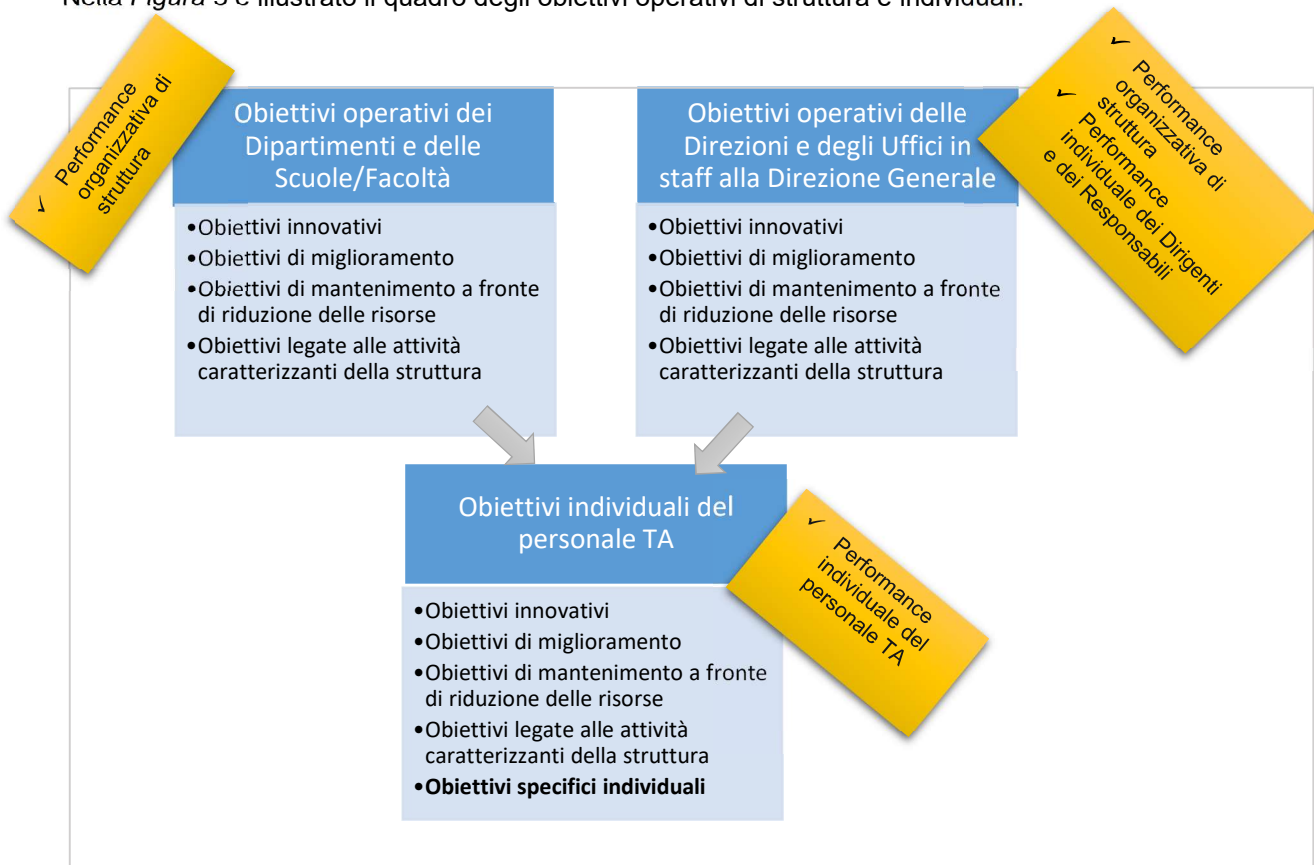


Figura 3. Il processo di pianificazione della performance organizzativa e individuale in UNIMORE

## 2.3 LE FASI E LE EVIDENZE DOCUMENTALI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE IN UNIMORE

Il processo di definizione degli obiettivi di performance (organizzativa – di Ateneo e di struttura - e individuale) prevede diverse fasi, indicate nella *Tabella 2*.

0	Definizione (e adozione) degli OBIETTIVI STRATEGICI di Ateneo per il sessennio del mandato rettorale	
1	Definizione degli OBIETTIVI STRATEGICI di Ateneo per il triennio/biennio <sup>5</sup>	→ <b>Performance organizzativa di Ateneo</b>
2	Definizione (e adozione) degli OBIETTIVI STRATEGICI DI DIPARTIMENTO E FACOLTA', condivisi e in coerenza con le scelte strategiche di Ateneo e con le esigenze specifiche di Dipartimento/Centro/Facoltà, per il triennio/biennio <sup>6</sup>	→ <b>Performance organizzativa di Dipartimento / Facoltà</b>
2.bis	Definizione di obiettivi operativi sia di struttura sia legati alle attività caratterizzanti dei Dipartimenti e Facoltà	→ <b>Performance organizzativa della struttura tecnico-amministrativa di Dipartimento / Facoltà</b>
3	Definizione e assegnazione al DIRETTORE GENERALE di OBIETTIVI OPERATIVI di performance individuale per l'anno t	→ <b>Performance individuale del DG</b>
4	Definizione e assegnazione ai dirigenti e responsabili delle strutture dell'AMMINISTRAZIONE CENTRALE di OBIETTIVI OPERATIVI di performance organizzativa per l'anno t	→ <b>Performance individuale del Dirigente / Coordinatore / Responsabile (coincidenti con performance organizzativa della struttura, escluso obiettivi specifici individuali)</b>
4.bis	Definizione di obiettivi operativi legati alle attività caratterizzanti per le strutture dell'AMMINISTRAZIONE CENTRALE per l'anno t	→ <b>Performance organizzativa della struttura tecnico-amministrativa dell'Amministrazione centrale</b>
5	Definizione e assegnazione al personale tecnico amministrativo dell'Ateneo (Amministrazione centrale, Dipartimenti, Centri, Facoltà) di OBIETTIVI OPERATIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE per l'anno t	→ <b>Performance individuale del personale tecnico amministrativo</b>

Tabella 2. Le fasi del processo di pianificazione della performance organizzativa e individuale in Unimore

<sup>5</sup>In base alle decisioni degli Organi accademici sarà adottato un Piano Strategico sessennale cui verrà data attuazione attraverso un Piano strategico biennale (2021-22) e un Piano strategico triennale (2023-25).

<sup>6</sup> Vedi nota 5

I tre momenti fondamentali del Ciclo della performance sono caratterizzati da specifiche evidenze documentali di Ateneo (nella *Figura 4* il dettaglio). Ciascun documento è l'esito di un processo complesso, che coinvolge in diversi momenti dell'anno il personale dell'Ateneo, in modo trasversale. Nei capitoli successivi sono richiamati all'interno della descrizione delle fasi.

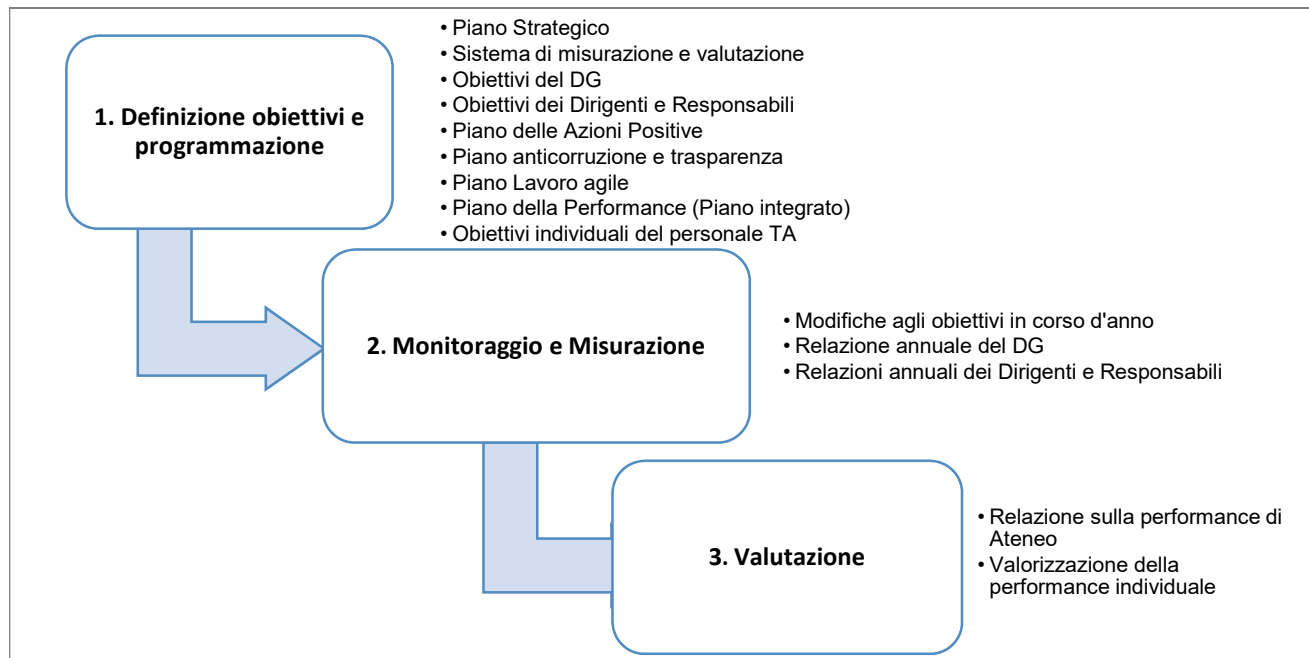


Figura 4. I documenti principali del Ciclo della performance in Unimore

### 3.DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

#### Pianificazione strategica di Ateneo e delle strutture dipartimentali

I documenti di programmazione strategica di Ateneo sono il Piano strategico sessennale e il Piano strategico triennale/biennale<sup>7</sup>.

Il Piano strategico sessennale definisce la visione complessiva dell'Ateneo di Modena e Reggio Emilia, declinandola in linee strategiche e in obiettivi strategici. È il presupposto per l'elaborazione di tutti i successivi atti di pianificazione.

Il Piano strategico triennale/biennale<sup>8</sup> individua gli obiettivi e le azioni previste per il loro raggiungimento, nonché gli indicatori di valutazione e i target attesi al termine del triennio. Rappresenta il riferimento per la pianificazione strategica triennale/biennale<sup>9</sup> dei Dipartimenti e indica le modalità di interazione e di sinergia con le progettualità sviluppate all'interno dell'Ateneo.

L'impostazione metodologica adottata per la pianificazione è caratterizzata da un **approccio top down**, ma **condiviso**: il processo prevede un primo documento elaborato dal Rettore, dai Prorettori e dai Delegati che viene perfezionato in seguito a discussione e condivisione con gli Organi Accademici, con i Direttori dei Dipartimenti e con la direzione amministrativa.

La pianificazione strategica dell'Ateneo dà impulso alle attività di **pianificazione gestionale** in quanto parte degli obiettivi strategici definiti nel Piano strategico richiede un supporto tecnico-amministrativo per la realizzazione, supporto di cui è necessario tener conto nel Piano della performance, sotto forma di obiettivi operativi.

PIANO STRATEGICO

#### Pianificazione degli obiettivi di performance individuale al Direttore Generale

**Responsabilità:** Consiglio di Amministrazione

**Tempi:** entro gennaio dell'anno di riferimento

**Processo:** il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il Direttore Generale (DG) e consultato l'OIV, 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 del Piano strategico di medio termine dell'Ateneo.

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

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

- a) in possesso delle proprietà di cui al D.Lgs 150/09 (art.5, comma 2)<sup>10</sup>;
- b) descritto da azioni di massima;
- c) associato a uno o più indicatori, dei quali sarà esplicitato il metodo di misurazione (metrica), il valore iniziale (situazione di partenza) e il valore che si intende raggiungere a fine anno (target).

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

OBIETTIVI DEL DG

#### Pianificazione degli obiettivi operativi di performance di struttura dei Dipartimenti e Facoltà

**Responsabilità:** Direttori di Dipartimento, Presidente della Facoltà di Medicina e Chirurgia e della Scuola di Ingegneria

**Tempi:** entro febbraio dell'anno di riferimento

**Processo:** la fase prevede la declinazione degli **obiettivi di performance di struttura**, che si accompagnano a **obiettivi legati alle attività caratterizzanti**<sup>11</sup>.

Ciascun obiettivo dovrà risultare:

<sup>7</sup> Vedi nota 5

<sup>8</sup> Vedi nota 5

<sup>9</sup> Vedi nota 5

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> Le attività caratterizzanti di ciascuna struttura sono definite da indicatori scelti da una apposita Commissione di Ateneo (si veda al capitolo 5.1 e all'ALLEGATO 4 per i dettagli)

- a) in possesso delle proprietà di cui al D.Lgs 150/09 (art.5, comma 2)<sup>12</sup>;
- b) descritto da azioni di massima;
- c) associato a uno o più indicatori, dei quali sarà esplicitato il metodo di misurazione (metrica), il valore iniziale (situazione di partenza) e il valore che si intende raggiungere a fine anno (target).

### Pianificazione degli obiettivi operativi di performance individuale (e di performance di struttura) al personale dirigente e agli EP responsabili/coordinatori

Gli obiettivi di performance individuale misurano il contributo del singolo al raggiungimento della performance organizzativa della struttura

**Responsabilità:** Direttore Generale

**Tempi:** entro gennaio dell'anno di riferimento per i dirigenti, entro febbraio dell'anno di riferimento per gli EP responsabili/coordinatori

**Processo:** la fase prevede l'assegnazione degli **obiettivi di performance individuale** al personale dirigenziale. la fase prevede l'assegnazione degli **obiettivi di performance individuale** al personale dirigenziale.

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

- TITOLO
- TEMPISTICA (annuale o pluriennale)
- DESCRIZIONE DELLE PRINCIPALI FASI/ATTIVITA'
- PESO % SUGLI ALTRI OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIPENDENTE
- STRUTTURA RESPONSABILE DEL PROCESSO
- ALTRE STRUTTURE CHE PARTECIPANO ALL'OBIETTIVO
- INDICATORE (con relativa metrica)
- TARGET FISSATO

Ai Dirigenti, Coordinatori di Direzione, Responsabili di Unità in Staff sono assegnati obiettivi individuali che possono coincidere con gli obiettivi della struttura; in alcuni casi è possibile che siano ulteriormente assegnati **obiettivi individuali specifici** non direttamente collegati a quelli della struttura.

Il processo di definizione prevede che vi sia una negoziazione degli obiettivi tra chi li assegna e chi li riceve; l'assegnazione formale, in formato elettronico, è seguita dall'inserimento degli obiettivi individuali nell'apposito applicativo online. L'accesso all'applicativo (con credenziali) consente la presa visione della scheda obiettivi e dunque la conclusione formale dell'assegnazione.

### Pianificazione 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 e della Scuola di Ingegneria (sentiti i responsabili amministrativi per il personale amministrativo da essi coordinato)

**Tempi:** entro febbraio dell'anno di riferimento

**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 e della Scuola di Ingegneria provvedono alla negoziazione degli obiettivi di performance individuale, tenuto conto dello specifico piano strategico 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.

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

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

<sup>12</sup> 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.

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

### Pianificazione degli obiettivi operativi di performance individuale al personale tecnico amministrativo dell'Amministrazione centrale

Gli obiettivi di performance individuale misurano il contributo del singolo al raggiungimento della performance organizzativa della struttura

**Responsabilità:** sono assegnati al personale dai Dirigenti e responsabili degli Uffici in Staff e dai Direttori dei Centri di Servizio.

**Tempi:** entro febbraio dell'anno di riferimento

**Processo:** la fase prevede l'assegnazione degli **obiettivi di performance individuale** al personale tecnico amministrativo in un modello a cascata che parte dagli obiettivi di performance individuale del Dirigente.

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

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

Il processo di definizione prevede che vi sia una negoziazione degli obiettivi tra chi li assegna e chi li riceve; l'assegnazione formale, in formato elettronico, è seguita dall'inserimento degli obiettivi individuali nell'apposito applicativo online. L'accesso all'applicativo (con credenziali) consente la presa visione della scheda obiettivi e dunque la conclusione formale dell'assegnazione.

Nello schema seguente (*Tabella 3*) il riepilogo delle competenze in materia di assegnazione degli obiettivi di performance individuale.

Dipendente (ruolo organizzativo)	Responsabilità di assegnazione obiettivi individuali
Direttore Generale	CdA, su proposta del Rettore
Dirigenti (compresi gli EP Coordinatori di Direzione / Responsabili di Unità in 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 di Amm.ne Centrale	Dirigente, Coordinatore di Direzione, Responsabile di Unità in Staff (in accordo con Direttore Generale).
Personale TA di categoria B, C, D di Dipartimenti, Facoltà e Centri	Direttore di Dipartimento, Direttore di Centro, Presidente di Facoltà (sentiti i responsabili amministrativi per il personale amministrativo da essi coordinato)

Tabella 3. Responsabilità del processo di assegnazione degli obiettivi individuali in Unimore

## 4. MONITORAGGIO E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano i traguardi che la struttura deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali **tutti** (Direttore Generale, Dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire.

In UNIMORE la **performance organizzativa** fa riferimento a **tre livelli**:

- 1) Livello di Ateneo
- 2) Livello di Dipartimenti e Facoltà/Scuola
- 3) Livello delle strutture dell'Amministrazione centrale e dei Centri di servizio.

La misurazione della performance organizzativa è la quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati per gli obiettivi fissati.

Si ricorre a **indicatori**:

- I) associati agli **obiettivi** strategici dell'Ateneo o della struttura (Dipartimento/Facoltà) per l'anno in corso;
- II) associati alle **attività caratterizzanti** di ciascuna struttura (Dipartimento/Facoltà, unità organizzative dell'Amministrazione e dei Centri), per l'anno in corso<sup>13</sup>.

In considerazione della rilevanza che riveste la scelta degli indicatori, l'impegno dell'Ateneo è rivolto al continuo miglioramento dell'adeguatezza degli indicatori utilizzati; a tale fine è importante 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 **rilevazioni a consuntivo** del valore dell'indicatore associato all'obiettivo e/o all'attività caratterizzante.

La rilevazione è annuale: nel **periodo di aprile – maggio** dell'esercizio successivo a quello oggetto di valutazione sia per gli indicatori degli obiettivi sia per gli indicatori delle attività caratterizzanti.

Le modalità con cui si svolge sono le seguenti:

#### 1) Ateneo nel suo complesso

La misurazione della performance complessiva di Ateneo per il 2021 non verterà su indicatori specifici. La pandemia ha infatti sconvolto e ridefinito le priorità per l'anno 2020. Le attività istituzionali legate alle dimensioni strategiche dell'Ateneo verranno misurate in base alla capacità di rispondere tempestivamente ed efficacemente alle esigenze degli studenti, del personale docente e del personale tecnico amministrativo, rispondendo ai dettami normativi che si sono susseguiti.

In tal senso la validazione della Relazione sulla Performance 2020 rappresenterà l'esito del processo di misurazione della performance organizzativa di Ateneo.

#### 2) Dipartimenti, Facoltà e Scuola: misurazione della performance organizzativa della struttura tecnico-amministrativa dei Dipartimento / Facoltà e Scuola

**Responsabilità:** Direttore di Dipartimento / Presidente di Facoltà e di Scuola

**Tempi:** entro aprile dell'anno successivo a quello di riferimento.

**Processo:** l'attività di misurazione prende avvio dalla richiesta rivolta a direttori e presidenti di misurare il valore del set di **indicatori di attività caratterizzanti** individuati per la struttura. Tale misurazione avviene mediante la raccolta di dati ed evidenze da fonti interne ed esterne. L'output è un documento tabellare trasmesso alla Commissione nominata.

#### 3) Strutture dell'Amministrazione centrale e Centri di Servizio: misurazione della performance organizzativa di struttura (dell'Amministrazione centrale e dei Centri di servizio)

**Responsabilità:** Dirigenti/Responsabili di Uffici in staff e Direttori di Centri di servizio

**Tempi:** entro aprile dell'anno successivo a quello di riferimento.

**Processo:** l'attività di misurazione prende avvio dalla richiesta rivolta a dirigenti e responsabili di misurare il valore del set di indicatori di attività caratterizzanti individuati per la struttura. Tale misurazione avviene mediante la

---

<sup>13</sup> Tali indicatori costituiscono una novità per l'Ateneo che, dal 2019 (ai sensi del contratto integrativo del 14.01.2019) ha sperimentato tale metodologia per misurare la quota della performance organizzativa della struttura collegata alle attività caratterizzanti (e non agli obiettivi assegnati per l'anno).



raccolta di dati ed evidenze da fonti interne ed esterne. L'output è un documento tabellare trasmesso alla Commissione nominata.

### **MONITORAGGIO IN ITINERE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

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 in corso d'anno al Direttore Generale (su reportistica predisposta, si veda l'**ALLEGATO 1**). Le rettifiche individuate nell'ambito della performance organizzativa, a cascata, potranno determinare delle variazioni anche nell'ambito degli obiettivi individuali assegnati.

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).

Le variazioni all'indicatore scelto e/o al target prefissato determinate da criticità intervenute in corso d'anno dovranno trovare opportuno risalto nelle *Relazioni annuali* dei Dirigenti/Responsabili di Uffici in staff e Direttori di Centri di servizio.

### **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 gestione 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.

## **4.1 GLI INDICATORI SCELTI PER IL MONITORAGGIO DEL LAVORO AGILE IN ATENEO**

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16 marzo 2021 ha approvato il **POLA – Piano Organizzativo del Lavoro Agile** così come previsto dall'art. 263 della Legge 77/2020 di conversione del D.L.19 maggio n. 34 (cosiddetto Decreto Rilancio) e che vedrà la sua piena attuazione nel periodo post-emergenziale.

L'Amministrazione, pertanto, effettua un monitoraggio periodico degli indicatori di performance del Lavoro Agile che nella fase attuale possono essere riferiti allo stato di implementazione del Lavoro Agile, ad esempio:

- % lavoratori/trici agili effettivi sul totale dei lavoratori con attività "smartabili" per struttura (Amministrazione centrale/Centri/Dipartimenti) – indicatore quantitativo
- % dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno – indicatore organizzativo
- % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno – indicatore organizzativo
- Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc. – indicatore qualitativo
- % di dispositivi informatici forniti dall'amministrazione centrale e/o dai dipartimenti sul totale personale in lavoro agile – indicatore quantitativo

In base alla delibera consiliare e agli obiettivi fissati al DG, nella seconda fase di attuazione del POLA a questi indicatori si devono aggiungere **indicatori di economicità, efficienza e di efficacia** che, come indicato dalla Funzione Pubblica, consentono di misurare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa dell'amministrazione; con riferimento agli indicatori di performance individuale, la Funzione Pubblica afferma quanto segue: "...le componenti della misurazione e della valutazione della **performance individuale** rimangono le medesime e devono fare riferimento a **risultati e comportamenti**, così come indicato dalle *Linee Guida 2/2017 e 5/2019 del DFP*". A tale definizione si aggiunge l'individuazione delle problematiche, organizzative e individuali, che possono caratterizzare questa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

## 5. 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 risultato effettivamente raggiunto**. È successiva alla fase di misurazione della performance organizzativa, di cui utilizzano i dati di risultato.

La fase della valutazione si conclude con la formulazione di un **giudizio misurato**.

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 vigente<sup>14</sup> (ad es. il **paragrafo 5.1** descrive la fase di valutazione e ripartizione delle risorse ai fini della premialità della performance organizzativa di struttura).

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

### MODALITÀ OPERATIVE

La fase della valutazione avviene con le seguenti modalità.

#### Ateneo nel suo complesso

Come anticipato al punto 1) del capitolo 4, la validazione della Relazione sulla Performance 2020 rappresenterà l'esito del processo di valutazione della performance organizzativa di Ateneo

#### Dipartimenti, Facoltà e Scuola: valutazione della performance organizzativa della struttura tecnico-amministrativa di Dipartimento / Facoltà e Scuola

**Responsabilità:** Commissione nominata

**Tempi:** entro giugno dell'anno successivo a quello di riferimento

**Processo:** sulla base della misurazione dei risultati raggiunti sul set di indicatori di attività caratterizzanti (misurazione trasmessa dai responsabili di ciascuna struttura), la Commissione di Ateneo individuata propone una valutazione. Gli esiti di tale valutazione saranno inclusi nella *Relazione sulla Performance*.

**Utilizzo della valutazione:** i risultati raggiunti sugli indicatori delle attività caratterizzanti della struttura determineranno l'assegnazione o meno delle quote di performance organizzativa di struttura (si veda al **paragrafo 5.1** per i dettagli).

#### Strutture dell'Amministrazione centrale e Centri di Servizio: valutazione della performance organizzativa di struttura (dell'Amministrazione centrale e dei Centri di servizio)

**Responsabilità:** Commissione nominata

**Tempi:** entro giugno dell'anno successivo a quello di riferimento

**Processo:** sulla base della misurazione dei risultati raggiunti sul set di indicatori di attività caratterizzanti (misurazione trasmessa dai responsabili di ciascuna struttura), la Commissione di Ateneo individuata propone una valutazione.

**Utilizzo della valutazione:** i risultati raggiunti sugli indicatori delle attività caratterizzanti della struttura determineranno l'assegnazione o meno delle quote di performance organizzativa di struttura (si veda al **paragrafo 5.1** per i dettagli).

---

<sup>14</sup> 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.

## 5.1 L'UTILIZZO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA AI FINI DELLA PREMIALITÀ (A DECORRERE DALL'ANNO 2019)

Le risorse oggetto di contrattazione integrativa<sup>15</sup> saranno utilizzate per premiare la performance individuale e quella organizzativa, intesa sia a livello di Ateneo o generale, sia a livello di struttura o unità organizzativa, con percentuali di quote che sono annualmente oggetto di accordo integrativo (Figura 5).

Istituti premiali del Fondo Comune (UNIMORE)	
Anno 2020	% risorse del Fondo comune destinate
Performance individuale	70%
Performance organizzativa (di Ateneo) <i>[risorse da distribuire per attività a supporto in modo diretto od indiretto delle dimensioni strategiche di ateneo quali didattica, ricerca e terza missione]</i>	10%
Performance organizzativa di struttura (unità organizzativa)	20%

Figura 5. Gli istituti premiali del Fondo comune di Unimore, anno 2020

Ai fini della premialità della **performance organizzativa di Ateneo** (generale), in fase di approvazione della *Relazione sulla Performance* (validata dall'OIV), il Consiglio di Amministrazione delibererà sull'erogazione di tali premi, a condizione che la Relazione sia validata dal Nucleo di Valutazione. Il fondo, in caso positivo, sarà distribuito per intero al personale tecnico-amministrativo (categoria B, C, D) che ha ottenuto una valutazione positiva di performance individuale nell'anno di riferimento.

Tale importo è assegnato nel 2021 al fine di riconoscere l'impegno ed il contributo svolto dal personale tecnico-amministrativo nelle attività istituzionali (didattica, ricerca, terza missione, ecc), sia nel periodo emergenziale per Covid-19, in modalità da remoto senza alcuna programmazione preventiva, sia, successivamente, mediante una programmazione delle attività, in presenza e da remoto, contemperando le esigenze istituzionali con la normativa nazionale e le linee guida adottate dall'ateneo per fronteggiare la situazione pandemica.

Per premiare la **performance organizzativa di struttura (o unità organizzativa)**, verrà assegnato un determinato numero di quote per Dipartimento/Facoltà/Direzione/Ufficio in Staff/Centro di servizio.

Al numero di quote corrisponde, proporzionalmente, un budget economico di struttura, da ripartire al PTA che ha contribuito alla realizzazione di ciascuna performance.

La procedura individuata prevede una apposita Commissione<sup>16</sup> alla quale spetta:

- la definizione del numero massimo di quote attribuibili a ciascuna struttura (sulla base della numerosità del personale TA in servizio);
- l'individuazione di specifici indicatori per ciascuna struttura; tali indicatori, rilevanti e significativi, sono finalizzati a rappresentare nel tempo l'andamento **delle attività caratterizzanti** di ciascuna struttura. Per ciascun indicatore è definito il target da raggiungere in termini di miglioramento, incremento e/o risparmio di risorse impiegate (la commissione in argomento nel corso dell'anno 2020 ha **revisionato** il numero massimo di indicatori per struttura in modo da renderli numericamente omogenei tra una struttura e l'altra ed ha apportato correttivi migliorativi: si vedano gli indicatori per l'anno 2020 in [ALLEGATO 4](#));
- l'assegnazione delle quote spettanti per struttura, entro i limiti numerici predetti, da stabilire sulla base delle performance organizzative rilevate tramite la misurazione degli indicatori di attività caratterizzanti di cui al punto a).

In proporzione a tali quote assegnate, sarà attribuito un budget economico per Dipartimento / Facoltà / Direzione / Ufficio in Staff / Centro di Servizio, da ripartire per il 75% al PTA in servizio nella struttura che ha ottenuto una valutazione positiva nella performance individuale (assegnando lo stesso numero di quote corrispondenti al giudizio valutativo ottenuto) e il restante 25% verrà assegnato, dal Responsabile di struttura, con provvedimento

<sup>15</sup> Ai sensi dei contratti integrativi del 14.01.2019, del 17.6.2019 e del 11/02/2021 riguardanti i criteri di ripartizione tra il personale tecnico-amministrativo per gli anni 2018, 2019 e 2020 delle risorse destinate al Fondo Comune di Ateneo

<sup>16</sup> Commissione composta da DG, Presidente Conferenza Direttori Dipartimento, Presidente di Parte Pubblica in contrattazione integrativa, con eventuale integrazione di due rappresentanti della delegazione di parte sindacale

motivato comunicato ai dipendenti, a favore del personale che ha contribuito maggiormente alla realizzazione del target di performance organizzativa di struttura, sulla base del grado di coinvolgimento/apporto partecipativo.

## 6. LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

La misurazione verte sui *risultati raggiunti sugli obiettivi assegnati* (obiettivi di performance organizzativa di struttura e obiettivi individuali specifici).

È responsabilità del superiore gerarchico (la *Tabella 4* indica, per ogni ruolo organizzativo, il soggetto responsabile della misurazione della performance individuale).

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

Tabella 4. Responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale in Unimore

### 6.1 PROCEDURE DI VALUTAZIONE, PER RUOLO E CATEGORIA DI PERSONALE

#### 6.1.1 Misurazione della performance individuale del Direttore Generale

**Responsabilità:** Direttore Generale.

**Tempi:** entro fine aprile dell'anno successivo a quello di riferimento

**Processo:** secondo quanto previsto dal *Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico*<sup>17</sup>, la misurazione è contenuta in una

**Relazione annuale** sul raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Gli obiettivi sono rendicontati, con evidenze documentali, attraverso una scheda riepilogativa che, per ciascun obiettivo, indichi: 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 sul livello di raggiungimento.

La stessa Relazione annuale contiene una autovalutazione sulle competenze comportamentali.

Il modello è riportato all'**ALLEGATO 2**

RELAZIONE ANNUALE DG

#### 6.1.2 Misurazione della performance individuale del personale dirigente

**Responsabilità:** Dirigenti (di ruolo e a contratto)

**Tempi:** entro marzo dell'anno successivo a quello di riferimento

**Processo:** la misurazione verte sulla evidenza dei risultati raggiunti per ciascuno degli obiettivi assegnati. I dati sono raccolti nelle **Relazioni annuali** dei dirigenti e responsabili di struttura.

Le relazioni annuali, sulla base di evidenze documentali, illustrano lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati attraverso l'indicazione delle azioni svolte, delle eventuali criticità riscontrate nella realizzazione, il

RELAZIONI ANNUALI DIRIGENTI

<sup>17</sup> Adottato dagli OOAA di UNIMORE a partire dall'anno 2017

valore dell'indicatore associato all'obiettivo e il grado di raggiungimento (in percentuale) oltre alle eventuali modifiche agli obiettivi intervenute in corso d'anno. Il grado di raggiungimento dell'obiettivo è riportato anche nella *Relazione sulla Performance*.

### **6.1.3 Misurazione della performance individuale del personale di categoria EP (Elevate Professionalità)**

**Responsabilità:** personale di categoria EP con incarico di responsabilità / coordinamento di Direzione / Unità complessa

**Tempi:** entro metà marzo dell'anno successivo a quello di riferimento

**Processo:** la misurazione verte sulla evidenza dei risultati raggiunti per ciascuno degli obiettivi assegnati. I dati sono raccolti nelle **Relazioni annuali** sull'attività del personale. 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) oltre alle eventuali modifiche agli obiettivi intervenute in corso d'anno.

### **6.1.4 Misurazione della performance individuale del personale di categoria B, C, D**

**Responsabilità:** 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).

**Tempi:** entro metà marzo dell'anno successivo a quello di riferimento

**Processo:** il responsabile misura *i risultati raggiunti* mediante raccolta di dati ed evidenze utili a dimostrare il risultato ottenuto, estratte da fonti interne ed esterne, eventualmente supportato da contributi del valutato stesso.

### **Monitoraggio in itinere**

In corso d'anno è previsto un **monitoraggio in itinere degli obiettivi**, secondo le procedure indicate a [pag. 17](#). Il monitoraggio e la misurazione in corso d'anno consentono 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 degli obiettivi, verificato dal valutatore tramite dati ed evidenze documentali.

## 7. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

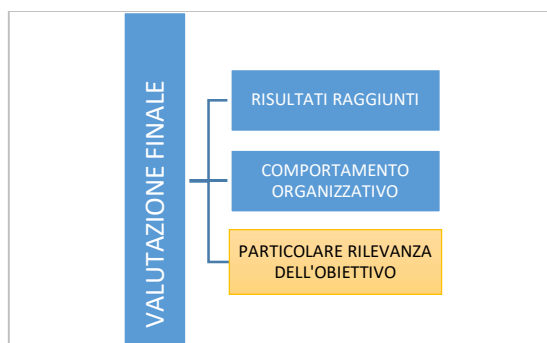
### 7.1 MODELLO ADOTTATO DA UNIMORE

La valutazione della performance individuale è un **giudizio complessivo (e un punteggio)** che tiene sempre conto di due elementi:

- **risultati raggiunti** (rispetto a ciascun obiettivo assegnato)
- **comportamento organizzativo** (in termini di competenze professionali dimostrate, differenti tra categorie contrattuali e ruoli organizzativi).

Per alcuni ruoli organizzativi è previsto anche un terzo elemento:

- la **particolare rilevanza dell'obiettivo operativo** in termini di significativo miglioramento / innovazione delle attività realizzate o in termini di mantenimento degli standard in caso di riduzione delle risorse a disposizione.



L'utilizzo degli elementi nella valutazione della performance individuale è precisato, per soggetto valutato, nella **Tabella 5**.

Elementi di valutazione	Soggetto valutato			
	Direttore Generale	Dirigente (di 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.

Tabella 5. Valutazione della performance individuale in UNIMORE: gli elementi di valutazione, per soggetto valutato.

I tre elementi di valutazione hanno un **peso percentuale diverso** che viene stabilito all'inizio del ciclo di valutazione dal Consiglio di Amministrazione (**Tabella 6**), 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).

Pesi percentuali degli elementi di valutazione della performance individuale, anno 2021					
Elementi di valutazione	Soggetto valutato				
	Direttore Generale	Dirigente (di ruolo e a contratto)	Personale di categoria EP	Personale di categoria B, C, D <u>con incarichi di responsabilità</u>	Personale di categoria B, C, D <u>senza incarichi di responsabilità</u>
Risultati raggiunti	75%	70%	70%	80%	70%
Comportamento organizzativo	25%	20%	20%	20%	30%
Requisito di particolare rilevanza		10%	10%	/	/

Tabella 6. Pesi % degli elementi di valutazione della performance individuale, anno 2021, UNIMORE.

## 7.2 PROCEDURE DI VALUTAZIONE, PER RUOLO E CATEGORIA DI PERSONALE

### 7.2.1 Valutazione della performance individuale del Direttore Generale

**Responsabilità:** Consiglio di Amministrazione, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione (art.14 c.4-e D.lgs.27 ottobre 2009 n.150).

**Tempi:** entro maggio dell'anno successivo a quello di riferimento

**Processo:** secondo quanto previsto dal *Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico*<sup>18</sup>, la valutazione verte su due fattori (con i pesi specificati):

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

La valutazione dei comportamenti organizzativi può essere integrata di ulteriori elementi tramite colloqui/confronti dell'OIV con il Direttore Generale stesso, il Rettore, i Prorettori, i delegati del Rettore e i componenti del CdA<sup>19</sup>.

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 2**

**Utilizzo della valutazione:** gli esiti della valutazione, sotto forma di proposta di valutazione annuale, vengono trasmessi al Consiglio di Amministrazione affinché si esprima sull'attribuzione di premialità (D.Lgs 150/2009, art. 14, comma 4, lett. e).

VALUTAZIONE  
PERFORMANCE DG

### 7.2.2 Valutazione della performance individuale del personale dirigente

**Responsabilità:** Direttore Generale.

**Processo:** viene effettuata su tre elementi di valutazione a ciascuno dei quali viene assegnato di norma il seguente peso percentuale:

- A. **grado di conseguimento degli obiettivi** (70%)
- B. valutazione dei **comportamenti organizzativi** (20%)
- C. presenza del requisito di **particolare rilevanza dell'obiettivo operativo** (10%).

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 6](#)) e utilizza indicatori di efficienza, efficacia e impatto<sup>20</sup>. La valutazione sul grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato è espressa con un punteggio; la somma ponderata (con il peso % dell'obiettivo) 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.

DIRIGENTI - 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

<sup>18</sup> Adottato dagli OOAA di UNIMORE a partire dall'anno 2017

<sup>19</sup> A tal proposito si veda il Modello per la valutazione dell'attività del DG di cui all'[ALLEGATO 2](#) del presente documento.

<sup>20</sup> 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).

VALUTAZIONE  
DIRIGENTI

B. I **comportamenti organizzativi** per il personale dirigenziale sono articolati in termini di competenze professionali e manageriali e capacità di valutazione dei propri collaboratori in termini di differenziazione dei giudizi.

**1) MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI E CAPACITÀ DI VALUTAZIONE**

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

**2) RAPIDITÀ ED EFFICACIA DELLE SOLUZIONI PROPOSTE**

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

**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.

La valutazione è svolta dal Direttore Generale in base alle competenze dimostrate 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.

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

**Utilizzo della valutazione:** 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 PERSONALE DIRIGENTE	% 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%



### Valutazione negativa

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

### Differenziazione dei giudizi per il personale dirigente

Nell'applicativo online dedicato alla valutazione della performance individuale, al fine di verificare l'effettiva differenziazione dei giudizi sono attivi strumenti di controllo automatici che impediscono ai valutatori di posizionare in fascia alta unità di personale oltre una certa percentuale massima. Tale percentuale per il personale dirigenziale è pari al 30% per il 2020.

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

#### Responsabilità:

- **Direttore Generale** nel caso del personale di categoria EP con incarico di responsabilità / coordinamento di Direzione/Unità complessa
- **Dirigente, Coordinatore di Direzione, Direttore di Dipartimento / Centro / Presidente di Facoltà/Scuola** nel caso di personale di categoria EP con altri incarichi conferiti

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

- grado di **conseguimento degli obiettivi** (70%)
- valutazione dei **comportamenti organizzativi** (20%)
- presenza del requisito di **particolare rilevanza dell'obiettivo operativo** (10%).

In particolare i tre elementi sono valutati come segue:

- 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 e Scuola. La valutazione sul grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato è espressa con un punteggio; la somma ponderata (per i pesi % degli obiettivi) 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.

Personale di categoria EP - 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. I **comportamenti organizzativi** per il personale di categoria EP sono articolati in termini di competenze professionali e di raggiungimento dei target richiesti dall'esercizio del proprio ruolo.

**ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE DERIVANTE DALL'ESPERIENZA LAVORATIVA**

Capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quello, se richiesto, di eventuali collaboratori.

**QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI**

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.  
Grado di coinvolgimento nei processi lavorativi.  
Attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi

La valutazione è effettuata dal Direttore Generale/Dirigente/Direttore di Dipartimento/Centro / Presidente di Facoltà e Scuola e Responsabile della Struttura in base alle competenze dimostrate 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.

Personale di categoria EP - Scala di valutazione del comportamento organizzativo			
Fattori del comportamento organizzativo	Livello osservato		Punteggio da assegnare
Capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quello, se richiesto, di eventuali collaboratori	Non adeguato		0
	Parzialmente adeguato		1-2
	Adeguato		3
	Più che adeguato		4-5
	Eccellente		6
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	Non adeguato		0-1
	Parzialmente adeguato		2-3
	Adeguato		4-5
	Più che adeguato		6-7
	Eccellente		8
Grado di coinvolgimento nei processi lavorativi	Non adeguato		0-1
	Parzialmente adeguato		2-3
	Adeguato		4-5
	Più che adeguato		6-7
	Eccellente		8
Attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi	Non adeguato		0-1
	Parzialmente adeguato		2-3
	Adeguato		4-6
	Più che adeguato		7-8
	Eccellente		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.

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

C. 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 Scuola 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.

**Utilizzo della valutazione:** 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 PERSONALE CAT. EP	% 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 – 10,0	Più che adeguato/Eccellente	26,9%
9,1 - 10,0	Eccellente, con attività innovative/strategiche/di ampio miglioramento	30%

### Valutazione negativa

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

### Differenziazione dei giudizi per gli EP

Nell’applicativo online dedicato alla valutazione della performance individuale, al fine di verificare l’effettiva differenziazione dei giudizi, sono attivi strumenti di controllo automatici che impediscono ai valutatori di posizionare in fascia alta unità di personale oltre una certa percentuale massima. Tale percentuale per il personale di categoria EP è pari al 70% per il 2021. 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.

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

### Responsabilità:

- Direttore generale nel caso del **personale tecnico amministrativo** responsabile di Unità in Staff
- Dirigente, Coordinatore di Direzione, Responsabile di Struttura, Direttore di Dipartimento, Direttore di Centro, Presidente di Facoltà/Scuola (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) nel caso di personale tecnico amministrativo che non sia responsabile di Unità in Staff

**Processo:** 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 apicale<sup>21</sup>:

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

Nel dettaglio:

A. La valutazione del grado di **conseguimento degli obiettivi (di performance organizzativa e degli obiettivi individuali)** avviene sulla base dei dati relativi ai risultati conseguiti dal dipendente.

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

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.

<sup>21</sup> Ex art.91, comma 3 CCNL

Personale di categoria B, C, D - 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. I **comportamenti organizzativi per il personale di categoria B, C, D** sono articolati in termini di competenze professionali, differenti a seconda della categoria professionale. Si veda [all'ALLEGATO 3](#) per i dettagli.

La valutazione viene effettuata 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		0-1
	Parzialmente adeguato		2-3
	Adeguato		4-5
	Più che adeguato		6-7
	Eccellente		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		0-1
	Parzialmente adeguato		2-3
	Adeguato		4-5
	Più che adeguato		6-7
	Eccellente		8
<i>Grado di coinvolgimento nei processi lavorativi</i>	Non adeguato		0-1
	Parzialmente adeguato		2-3
	Adeguato		4-5
	Più che adeguato		6-7
	Eccellente		8
<i>Attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi</i>	Non adeguato		0-1
	Parzialmente adeguato		2-3
	Adeguato		4-6
	Più che adeguato		7-8
	Eccellente		9
<b>Punteggio finale del comportamento organizzativo del personale di categoria D</b>			<b>0-7 (Non adeguato)</b> <b>8-12 (Parz. adeguato)</b> <b>13-24 (Adeguato)</b> <b>25-29 (Più che adeguato)</b> <b>30-33 (Eccellente)</b>

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		0-3
	Parzialmente adeguato		4-5
	Adeguato		6-7
	Più che adeguato		8-9
	Eccellente		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
<b>Punteggio finale del comportamento organizzativo del personale di categoria C</b>			<b>0-6 (Non adeguato) 7-11 (Parz. adeguato) 12-22 (Adeguato) 23-27 (Più che adeguato) 28-30 (Eccellente)</b>

<b>Personale di categoria B - Scala di valutazione del comportamento organizzativo</b>			
<b>Fattori del comportamento organizzativo</b>	<b>Livello osservato</b>		<b>Punteggio da assegnare</b>
<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
<b>Punteggio finale del comportamento organizzativo del personale di categoria B = Somma dei punteggi dei singoli fattori</b>			<b>0-6 (Non Adeguato) 7-10 (Parz. adeguato) 11-20 (Adeguato) 21-25 (Più che adeguato) 26-28 (Eccellente)</b>

### Utilizzo della valutazione:

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

VALUTAZIONE GLOBALE	SCALA DI VALUTAZIONE PERSONALE CATEGORIA B, C, D	QUOTE DI INCENTIVAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DA ASSEGNARE
0-2,2	Non adeguato	<b>nessuna</b>
2,3-3,8	Parzialmente adeguato	<b>1,7</b>
3,9-9,0	Adeguato/Più che adeguato	<b>2,2</b>
9,1-10,0	Eccellente	<b>3,0</b>

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

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

#### **Valutazione negativa**

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

Una valutazione della performance individuale non soddisfacente determina la revoca della posizione di responsabilità assegnata al dipendente.

#### **Differenziazione giudizi per il personale di categoria B, C e D**

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

### 7.3 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.

La valutazione riguarda i seguenti due aspetti:

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

**Responsabilità:** la valutazione viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione, a seguito di proposta dei responsabili di struttura

**Processo:** I Direttori/Responsabili sono tenuti a procedere alla valutazione di cui al **punto 1)** tramite la compilazione delle **schede** dove assegnare **punteggi** in corrispondenza di indicatori di efficienza, efficaci e produttività raggiunti<sup>22</sup>. Nelle stesse schede potranno indicare anche le **attività** che a loro avviso sono risultate innovative o di ampio miglioramento o di mantenimento a fronte della riduzione delle risorse dedicate.

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

**Utilizzo della valutazione:** Il risultato finale della valutazione (espresso in un valore percentuale) determina l’ammontare dell’indennità di risultato attribuibile. Il massimo attribuibile è oggetto di accordo sindacale e ad oggi pari a un terzo dell’indennità di responsabilità totale.

#### Valutazione negativa

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

PUNTEGGIO (PUNTI PERCENTUALI)	AMMONTARE DELL’INDENNITÀ DI RISULTATO
DA 81 A 90 PUNTI CON ATTIVITÀ DI AMPIO MIGLIORAMENTO/INNOVATIVE/STRATEGICHE	100% dell’importo max attribuibile
DA 78 A 80 PUNTI	89,9% dell’importo max attribuibile
DA 63 A 77 PUNTI	75% dell’importo max attribuibile
DA 45 A 62 PUNTI	35% dell’importo max attribuibile
INFERIORE A 45 PUNTI	Valutazione potenzialmente non positiva

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

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

<sup>22</sup> **Indicatore di efficienza:** finalizzato a valutare i risultati (in termini di soddisfazione della domanda di servizi) che si sono mantenuti al di sopra dei normali standard, a parità di risorse utilizzate, di informazioni acquisite e di tempi impiegati, che hanno comportato un miglioramento qualitativo-quantitativo dell’attività;

**Indicatore di efficacia:** finalizzato a valutare la capacità di ottenere il risultato desiderato o a realizzare i programmi a fronte dei mutamenti organizzativi o delle criticità intervenute;

**Indicatore di produttività:** finalizzato a valutare la capacità di conseguire la realizzazione dei programmi al minor costo, mediante la semplificazione delle procedure, la riduzione dei tempi di realizzazione e la riduzione delle fasi progettuali.

#### 7.4 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.

Preso visione della valutazione finale, il dipendente valutato (personale di categoria B, C, D o EP) può formulare le proprie osservazioni entro 20 giorni dalla presa visione della valutazione 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 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.

#### 7.5 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 (su un applicativo informatico).

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).



## 8. CICLO DELLA PERFORMANCE: FASI, TEMPI, MODALITÀ OPERATIVE

In relazione al ciclo integrato della performance riportato dalle linee guida ANVUR, la *Tabella 7* enuncia i documenti necessari, i responsabili, i riferimenti normativi, le scadenze. Nella tabella sono state inserite le strutture di supporto dell'Ateneo, con qualche specifica sulle attività previste.

<b>DOCUMENTO</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Riferimenti di legge</b>	<b>Autorità di riferimento</b>	<b>Scadenze da rispettare</b>	<b>Struttura di supporto (UNIMORE)</b>	<b>Attività di supporto</b>
<b>Sistema di misurazione e valutazione della performance</b>	CdA, previo parere vincolante di OIV	D.Lgs 150/2009, art. 7, modificato da D.Lgs 74/2017	ANVUR	Prima di 31 gennaio	DPV <sup>23</sup> Ufficio Relazioni Sindacali	Raccolta e predisposizione contenuti per la stesura del documento.
<b>Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo</b>	CdA, previo parere del SA	D.Lgs 18/2012, art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre	DEF <sup>24</sup>	
<b>Aggiornamento del Piano Azioni Positive</b>	CUG	Direttiva n 2/26.6.2019	Presidenza del Consiglio dei Ministri		Ufficio Relazioni Sindacali	
<b>Piano Operativo Lavoro Agile</b>	CdA, sentite le organizzazioni sindacali	D.L. 34/2020, art.263	Dipartimento Funzione Pubblica	31 marzo	Uff. Org.ne e Coord.to Direzionale	
<b>Progetti di Ateneo relativi alla programmazione triennale MIUR</b>	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 Decreto ministeriale (di norma a fine anno)	DPV	Coordinamento attività e raccolta contenuti per la collaborazione alla stesura dei documenti/progetti per il MIUR.
<b>Piano della performance di Ateneo</b>	CdA, 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)	31 gennaio	DPV RPCT <sup>25</sup> Uff. Org.ne e Coord.to Direzionale	Coordinamento attività e raccolta contenuti per la collaborazione alla stesura del Piano. Raccolta obiettivi operativi delle strutture dell'Ateneo. Aggiornamento analisi rischi corruzione.
<b>Relazione annuale NdV – sezione Performance</b>	NdV/OIV	D.lgs 150/2009, art. 14, comma 4, lett. a)	ANVUR	Determinata da ANVUR (di norma metà luglio)	DPV	Supporto all'OIV per la raccolta di elementi utili ai contenuti del documento.
<b>Relazione sulla performance</b>	CdA,	D.lgs 150/2009, art. 10, comma 1, lett. b)	ANVUR	30 giugno	DPV	Coordinamento attività di raccolta relazioni finali sugli obiettivi. Collaborazione alla stesura del documento

<sup>23</sup> Direzione Pianificazione, Valutazione, Servizi Informatici Applicativi

<sup>24</sup> Direzione Economico-Finanziaria

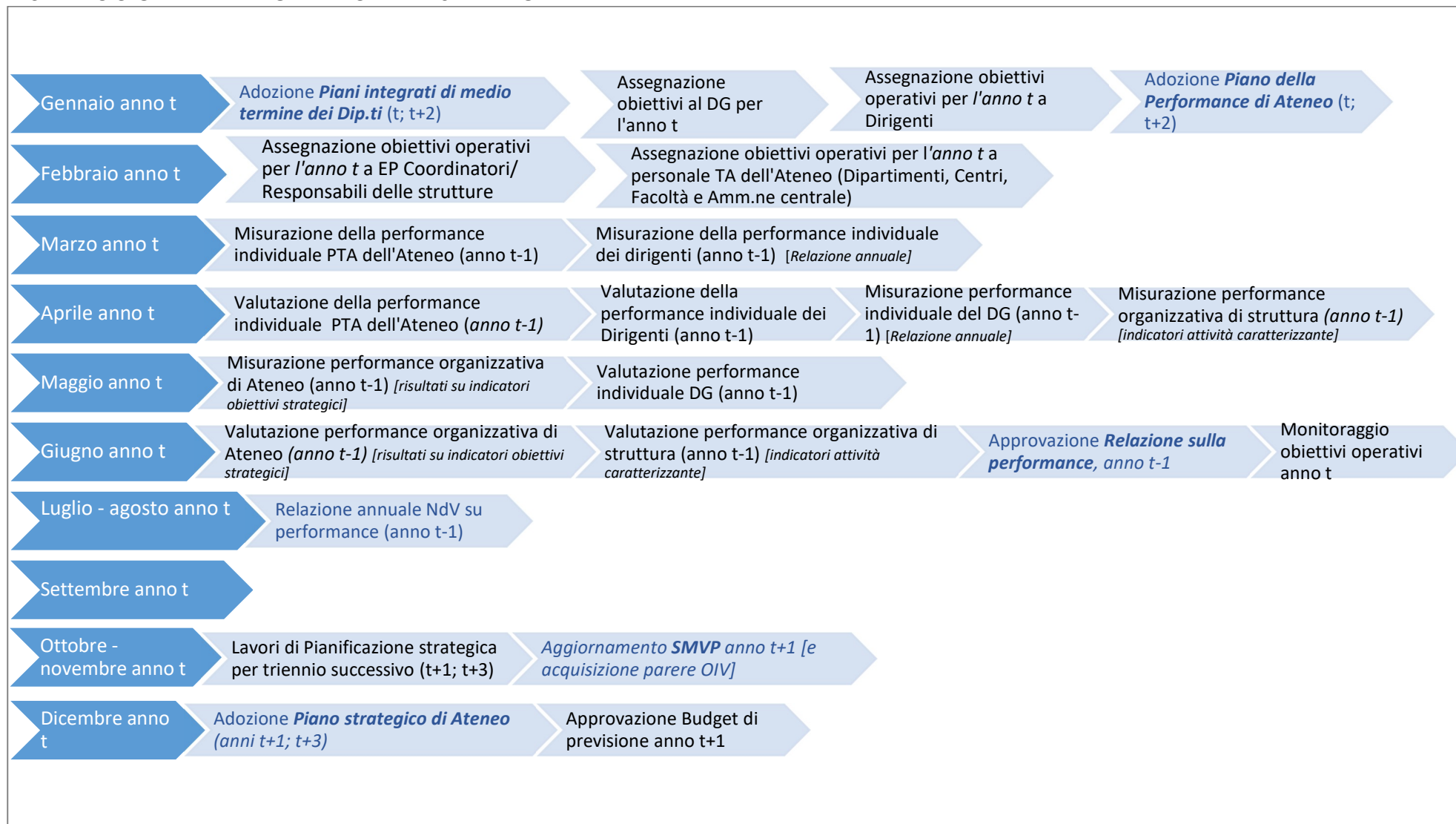
<sup>25</sup> RCTP = Responsabile anticorruzione e per la trasparenza dell'Ateneo

<b>DOCUMENTO</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Riferimenti di legge</b>	<b>Autorità di riferimento</b>	<b>Scadenze da rispettare</b>	<b>Struttura di supporto (UNIMORE)</b>	<b>Attività di supporto</b>
<b>Validazione della Relazione sulla performance</b>	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	DPV	Supporto all'OIV per raccolta di elementi utili ai contenuti del documento

Tabella 7. Documenti, responsabili, tempi e strutture di supporto per la gestione del ciclo della performance di Unimore

## 8.1 Fasi

### FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE DAL 2021 IN POI



## 8.2 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;**
- **Direttore Generale;**
- **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*<sup>26</sup>; 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 2**).

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.

## 8.3 Modalità 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.

---

<sup>26</sup> 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 2021**

**ALLEGATO 2: Modello per la valutazione annuale della performance individuale del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento economico (anno 2021)**

**ALLEGATO 3: Schede per la valutazione della performance individuale del personale dirigente, personale di categoria EP e personale di categoria D, C, B**

**ALLEGATO 4: Elenco degli indicatori di attività caratterizzante – anno 2020**

**Modulo per la segnalazione al DG di variazioni sugli obiettivi assegnati – anno 2021**

**Direzione / Ufficio / Struttura:** \_\_\_\_\_

**data richiesta di variazione:** \_\_\_\_\_

Obiettivo soggetto a variazione				Descrizione della variazione da apportare all'obiettivo	Altre strutture coinvolte dalle variazioni sull'obiettivo	Dettagli su eventi e cause che hanno determinato la necessità di variazioni sull'obiettivo
Direzione / Ufficio coordinatore (sigla)	TITOLO	Riferimento numerico dell'obiettivo nell'elenco degli obiettivi operativi del Piano Integrato di Ateneo 2020-22	Tempistica obiettivo: annuale (A) o pluriennale (P)	Dettagli delle variazioni necessarie riguardo all'obiettivo (su: fasi/attività previste, tempistica programmata, peso assegnato inizialmente, indicatore programmato e/o target fissato)	Sigla della/e struttura/e	

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

*Anno di inizio validità: 2018*

***Premessa normativa***

*Sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo, di cui all'art.7 del D.Lgs 150/2009, al Nucleo di valutazione (NdV), al quale nelle università sono attribuite le funzioni dell'Organismo Indipendente di valutazione (OIV)<sup>1</sup>, spetta la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo, della valutazione annuale dei dirigenti di vertice<sup>2</sup> e l'attribuzione ad essi dei premi (D.Lgs 150/2009, art. 14, comma 4, lett. e).*

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

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

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

---

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

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

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

Anno di inizio validità: 2018

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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%.

---

<sup>3</sup> 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)**

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

La valutazione dei **comportamenti organizzativi** 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 60%	Poco adeguato	40%
Fino a 40%	Inadeguato	0%

### 4. FASE DI DETERMINAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

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

Il CdA considerata,

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

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

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)**

<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI PERSONALE DIRIGENTE ANNO 20..</b>						
<b>NOME E COGNOME:</b>			<b>DIREZIONE:</b>			
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 (DIRIGENTI)**

SCHEDA DI INDIVIDUAZIONE E VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO DEL PERSONALE DIRIGENTE ANNO 20..																						
NOME E COGNOME:			DIREZIONE:																			
Data valutazione:																						
FATTORI DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	PESO DEL FATTORE (A)	LIVELLO *	PUNTEGGIO COMP. ORG. (B)	PUNTEGGIO PONDERATO FATTORI DEL COMPORTAMENTO 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.	<b>100%</b>		PUNTEGGIO DEL COMP. ORG. •																			
IL VALUTATO .....			IL VALUTATORE .....																			
* Legenda:																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">LIVELLO OSSERVATO</th> <th style="width: 30%;">GRADO DI VALUTAZIONE</th> <th style="width: 40%;">PUNTEGGIO PER FATTORE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>Non adeguato</td> <td>0-2</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>Parzialmente adeguato</td> <td>3 - 4</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>Adeguato</td> <td>5 - 6</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>Più che adeguato</td> <td>7 - 8</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>Eccellente</td> <td>9 - 10</td> </tr> </tbody> </table>					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
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																				
<table border="1" style="width: 80%; margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">• SCALA DI VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Non adeguato</td> <td style="text-align: center;">0 - 2,2</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Parzialmente adeguato</td> <td style="text-align: center;">2,3 - 3,8</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Adeguato</td> <td style="text-align: center;">3,9 - 7,4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Più che adeguato</td> <td style="text-align: center;">7,5 - 9,0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Eccellente</td> <td style="text-align: center;">9,1 - 10</td> </tr> </tbody> </table>					• SCALA DI VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO		Non adeguato	0 - 2,2	Parzialmente adeguato	2,3 - 3,8	Adeguato	3,9 - 7,4	Più che adeguato	7,5 - 9,0	Eccellente	9,1 - 10						
• SCALA DI VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO																						
Non adeguato	0 - 2,2																					
Parzialmente adeguato	2,3 - 3,8																					
Adeguato	3,9 - 7,4																					
Più che adeguato	7,5 - 9,0																					
Eccellente	9,1 - 10																					

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)**

<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI                      PERSONALE DI CATEGORIA EP                      ANNO 20..</b>						
<b>NOME E COGNOME:</b>			<b>DIREZIONE:</b>			
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)

	<b>Punteggio Assegnato</b>
capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quello, se richiesto, di eventuali collaboratori.	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)

	<b>Punteggio Assegnato</b>
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	
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 _____
<u>grado di coinvolgimento nei processi lavorativi.</u>	<b>Punteggio Assegnato</b>
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	<b>Punteggio Assegnato</b>
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)**

<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI PERSONALE DI CATEGORIA B C D ANNO 20..</b>						
<b>NOME E COGNOME:</b>			<b>STRUTTURA:</b>			
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)**

<b>B2) Arricchimento professionale derivante dall'esperienza lavorativa (Max 8 punti)</b>	
capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quello, se richiesto, di eventuali collaboratori.	<b>Punteggio Assegnato</b> 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
<b>c) Qualità delle Prestazioni Individuali (Max Punti 25)</b>	
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	<b>Punteggio Assegnato</b>
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.	<b>Punteggio Assegnato</b>
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	<b>Punteggio Assegnato</b>
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
<b>TOTALE PUNTI B2+C</b> _____	
	<b>IL Responsabile della Struttura</b> _____



**VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PERSONALE DI CAT. C)**

<b>B2) Arricchimento professionale derivante dall'esperienza lavorativa (Max 10 punti)</b>	
capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro e quello, se richiesto , di eventuali collaboratori.	<b>Punteggio Assegnato</b> 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. Adeq. 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 Adeq. da 8 a 9 punti _____
Esprime eccellente capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro.	Eccellente 10 punti _____
<b>c) Qualità delle Prestazioni Individuali (Max Punti 20)</b>	
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	<b>Punteggio Assegnato</b>
Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia. Propone soluzioni nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici	Non adeguato da 0 a 1 punti _____ Parz. Adeq. 2 punti _____ Adeguato da 3 a 4 punti _____ Più che Adeq. da 5 a 6 punti _____ Eccellente 7 punti _____
grado di coinvolgimento nei processi lavorativi.	<b>Punteggio Assegnato</b>
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. Adeq. 2 punti _____ Adeguato da 3 a 4 punti _____ Più che Adeq. 5 punti _____ Eccellente 6 punti _____
attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi	<b>Punteggio Assegnato</b>
E' attento alle esigenze degli utenti; è in grado di rilevare i loro bisogni ed il livello del servizio richiesto; orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.	Non adeguato da 0 a 1 punti _____ Parz. Adeq. 2 punti _____ Adeguato da 3 a 4 punti _____ Più che Adeq. da 5 a 6 punti _____ Eccellente 7 punti _____
<b>TOTALE PUNTI B2+C</b> _____	
	<b>IL Responsabile della Struttura</b> _____

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

<b>B2) Arricchimento professionale derivante dall'esperienza lavorativa (Max 8 punti)</b>	
capacità di pianificare e organizzare le attività del proprio lavoro.	<b>Punteggio Assegnato</b> 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 _____
<b>c) Qualità delle Prestazioni Individuali (Max Punti 20)</b>	
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	<b>Punteggio Assegnato</b>
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.	<b>Punteggio Assegnato</b>
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	<b>Punteggio Assegnato</b>
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 _____
<b>TOTALE PUNTI B2+C _____</b>	
<b>IL Responsabile della Struttura</b>	

STRUTTURE	INDICATORI CARATTERIZZANTI L'ATTIVITA' ORDINARIA (di efficienza/produttività)	Target di raggiungimento (positivo con n. pers. T < n. pers. T-1)
Ufficio relazioni Internazionali	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) n. visiting professor long term e short term rispetto alla media del triennio precedente/n. pta al 31.12</li> <li>2) n. pratiche relative al rilascio di visti di ingresso in Italia di docenti e ricercatori stranieri/n. pta al 31.12</li> <li>3) n. progetti Erasmus az. 2-3 e Jean Monnet gestiti rispetto al triennio precedente/n. pta al 31.12</li> <li>4) n. richieste evase a supporto della mobilità internazionale rispetto all'anno precedente/n. pta al 31.12</li> <li>5) n. accessi a piattaforme di promozione internazionale/n. pta al 31.12</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <math>\Delta \geq 0</math></li> <li>2) <math>\Delta \geq 0</math></li> <li>3) <math>\Delta \geq 0</math></li> <li>4) <math>\Delta \geq 0</math></li> <li>5) <math>\Delta \geq 0</math></li> </ol> <p>I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t &lt; n. personale 31.12 dell'anno t-1</p>
Staff di Direzione	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) numero comunicati stampa /media n. comunicati stampa dell'ultimo triennio</li> <li>2) numero atti protocollati/media n. atti protocollati dell'ultimo triennio</li> <li>3) n. prodotti grafici cartacei e web realizzati / n. medio prodotti grafici cartacei e web realizzati nell'ultimo triennio</li> <li>4) n. eventi realizzati / n. medio di eventi realizzati nell'ultimo triennio</li> <li>5) n. siti gestiti direttamente dall'ufficio/ n. siti gestiti direttamente dall'ufficio nell'anno precedente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <math>\Delta \geq 0</math></li> <li>2) <math>\Delta \geq 0</math></li> <li>3) <math>\Delta \geq 0</math></li> <li>4) <math>\Delta \geq 0</math></li> <li>5) <math>\Delta \geq 0</math></li> </ol> <p>I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t &lt; n. personale 31.12 dell'anno t-1</p>
Organizzazione e Coordinamento Direzionale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tempo medio di risposta per richieste pervenute su helpdesk</li> <li>2) Numero di adempimenti di competenza in materia di anticorruzione portati a termine nell'anno / numero di adempimenti annuali previsti da normativa</li> <li>3) Numero di adempimenti di competenza in materia di trasparenza portati a termine nell'anno / numero di adempimenti annuali previsti da normativa</li> <li>4) Numero di adempimenti di competenza in materia di Rilevazione Dati Partecipate / numero di adempimenti annuali previsti da normativa</li> <li>5) Numero analisi condotte e/o proposte di soluzioni relativamente ai progetti di riorganizzazione di ateneo o di struttura seguiti / numero di progetti di riorganizzazione di ateneo o di struttura richiesti nell'anno</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <math>\Delta \leq 48</math> ore</li> <li>2) =100%</li> <li>3) =100%</li> <li>4) =100%</li> <li>5) =100%</li> </ol> <p>I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t &lt; n. personale 31.12 dell'anno t-1</p>
Ufficio Attività Grafiche	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) tempo medio di evasione degli ordini di stampa rispetto allo scorso anno</li> <li>2) % di scarto dei documenti cartacei rispetto all'anno precedente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <math>\Delta &lt; 0</math></li> <li>2) <math>\Delta &lt; 0</math></li> </ol> <p>I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t &lt; n. personale 31.12 dell'anno t-1</p>
Prevenzione e Sicurezza	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) n. di sopralluoghi effettuati per attività SPP e Supporto SVI rispetto scorso anno</li> <li>2) numero consulenze effettuate rispetto scorso anno</li> <li>3) n. smaltimenti rifiuti speciali eseguiti e coordinati rispetto allo scorso anno</li> <li>4) n. contatti gruppo lavoro rifiuti in RUS rispetto all'anno precedente</li> <li>5) n. incontri periodici di formazione gestiti in materia di prevenzione e sicurezza rispetto allo scorso anno</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <math>\Delta \geq 0</math></li> <li>2) <math>\Delta \geq 0</math></li> <li>3) <math>\Delta \geq 0</math></li> <li>4) <math>\Delta \geq 0</math></li> <li>5) <math>\Delta \geq 0</math></li> </ol> <p>I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t &lt; n. personale 31.12 dell'anno t-1</p>
Direzione Pianificazione Valutazione	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Numero di richieste di dati-analisi (interne-esterne) evase nell'anno/media del triennio precedente</li> <li>2) Numero di applicativi e banche dati che si configurano, implementano, gestiscono, mantengono e integrano nell'anno/n. anno precedente</li> <li>3) Numero di ticket di intervento / configurazione e/o di assistenza (bandi, graduatorie, cds, template, certificati, invii ANS, attivazione firma digitale) nell'anno/n. media del biennio precedente</li> <li>4) Tempo medio della gestione interna dei documenti di supporto all'OIV e di supporto agli OAAA per la gestione del ciclo della performance nell'anno/tempo medio della gestione anno precedente</li> <li>5) Numero di richieste, analisi e documenti avanzate dal NdV e PQA supportate nell'anno/n. medio del biennio precedente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <math>\Delta \geq 0</math></li> <li>2) <math>\Delta \geq 0</math></li> <li>3) <math>\Delta \geq 0</math></li> <li>4) <math>\Delta \leq 0</math></li> <li>5) <math>\Delta \geq 0</math></li> </ol> <p>I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t &lt; n. personale 31.12 dell'anno t-1</p>
Ufficio Offerta Formativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) n. proposte di ordinamenti didattici presentate dai Dip.ti e portate a termine in conformità alle modifiche normative intervenute/n. richieste</li> <li>2) n. proposte di programmazione degli accessi ai corsi di studio presentate dalle strutture didattiche e portate a termine/n. richieste</li> <li>3) n. dottorati presentati dalle strutture e gestiti/n. proposte</li> <li>4) n. master/corsi di perfezionamento presentati dalle strutture e gestiti/n. proposte</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) = 100%</li> <li>2) =100%</li> <li>3) =100%</li> <li>4) =100%</li> </ol> <p>I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t &lt; n. personale 31.12 dell'anno t-1</p>

STRUTTURE	INDICATORI CARATTERIZZANTI L'ATTIVITA' ORDINARIA (di efficienza/produttività)	Target di raggiungimento (positivo con n. pers. T < n. pers. T-1)
Direzione risorse umane	1) n. di procedure di valutazione gestite e monitorate nell'anno concernenti i compiti istituzionali del personale docente e ricercatore / procedure richieste 2) n. di provvedimenti/corrispondenze/consulenze/delibere Organi Accademici concernenti il personale tecnico amministrativo gestite nell'anno/anno preced. ; 3) n. attività formative gestite rispetto media del triennio 4) nr. procedure concorsuali pta, assunzione vincitori e gestione graduatorie rispetto allo scorso anno nr. procedure di reclutamento del personale docente e ricercatore, anche a sostegno della politica di qualità e internalizzazione della didattica e ricerca, rispetto media triennio 5) n. contratti gestiti per incarichi di insegnamento rispetto media triennio	1) =100% 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta \geq 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$ I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1
Direzione rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale	1) numero di libretti annuali firmati di scuole rispetto allo scorso anno; 2) n. docenti,ricercatori, assegnisti e dottorandi integrati con il SSN rispetto allo scorso anno; 3) n. convenzioni repertorate rispetto allo scorso anno; 4) n. variazioni carriera operate in CSA/n. specializzandi in servizio al 31-12 rispetto lo scorso anno; 5) n. Atti , pareri predisposti a supporto di delibere e decisioni degli Organi accademici, facoltà di Medicina e Dipartimenti in essa raccordati, in materia di competenza della DRSS rispetto allo scorso anno	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta \geq 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$ I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1
Direzione Economico Finanziaria	1) Programmazione trimestrale delle riscossioni e dei pagamenti per il controllo del limite di fabbisogno/rispetto delle disposizioni vigenti 2) Numero di pagamenti a persone fisiche effettuati entro 15 giorni da richiesta - autorizzazione delle strutture di Ateneo / n. delle richieste 3) controlli, parificazioni e invii delle rese dei conti alla Corte dei Conti per conto di tutte le strutture di Ateneo effettuate nei termini / n. di rese dei conti trasmesse dalle strutture 4) n. posizioni certificate per posizioni assicurative unimore dei dipendenti con data certa di cessazione entro 2 anni tramite portale passweb/tot. da certificare con data certa di cessazione entro 2 anni 5) n. traslochi di Ateneo effettuati nei termini / n. traslochi richiesti da Direzione tecnica e altre strutture	1) 100 % 2) $\Delta > 80\%$ 3) $\Delta > 90\%$ 4) $\Delta > 90\%$ 5) $\Delta > 90\%$ I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1
Direzione Tecnica	1) n. interventi edili sugli edifici rispetto allo scorso anno 2) n. interventi manutenzione impianti elettrici, idrici e fosse biologiche rispetto scorso anno 3) n. interventi per impianti di riscaldamento e raffrescamento rispetto allo scorso anno 4) n. nuovi interventi supportati per gestione pulizie, rispetto allo scorso anno 5) n. nuove opere edili-manutenzioni straordinarie realizzate rispetto allo scorso anno	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta \geq 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$ I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1
Direzione Affari Istituzionali Contratti e Gare	1) n. procedure di gara attivate rispetto alla media ultimi 3 anni 2) n. contratti/convenzioni attivati rispetto alla media ultimi 3 anni 3) n. elezioni gestite/supportate rispetto alla media ultimi 3 anni 4) n. rischi e adesioni assicurazioni gestite rispetto alla media ultimi 3 anni 5) n. regolamenti nuovi o modifiche rispetto alla media ultimi 3 anni	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta \geq 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$ 6) I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1
Ufficio legale	1) Numero di pareri formulati in base alle richieste delle strutture rispetto scorso anno 2) ammontare dei crediti recuperati rispetto scorso anno 3) n. cause con esiti positivi rispetto allo scorso anno	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta \geq 0$ I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1

STRUTTURE	INDICATORI CARATTERIZZANTI L'ATTIVITA' ORDINARIA (di efficienza/produttività)	Target di raggiungimento (positivo con n. pers. T < n. pers. T-1)
Direzione Servizi agli Studenti	1) N candidati iscritti ai test d'ingresso per l'accesso ai corsi a numero programmato UNIMORE rispetto alla media del triennio precedente 2) N. mail prodotte dalle segreterie studenti nei confronti degli utenti iscritti ai corsi di studio rispetto all'anno precedente 3) N domande benefici/servizi rispetto alla media del triennio precedente 4) N. mail prodotte dall'ufficio postlaurea nei confronti degli utenti iscritti ai corsi di studio rispetto all'anno precedente 5) N. mail prodotte dal servizio orientamento "informa studenti" nei confronti degli utenti rispetto alla media del triennio precedente	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta \geq 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1
Direzione Ricerca	1) n. consulenze fornite ( meeting, ecc) presso l'Ufficio e presso i Dipartimenti (progettazione) /richieste rispetto allo scorso anno per terza missione 2) Numero di circolari e comunicazioni inviate – da mappare con archivio Circolari e comunicazioni e Protocollo rispetto allo scorso anno 3) n. di presentazioni legate alla diffusione delle possibilità di finanziamenti alla ricerca e alla valorizzazione della proprietà intellettuale e al Public Engagement presso i consigli di Dipartimento e/o le Commissioni Ricerca e Terza missione dei Dipartimenti mappate tramite Google calendar rispetto allo scorso anno 4) n. gruppi di lavoro presso gli enti finanziatori o punti di contatto nazionali e internazionali (Regione Emilia Romagna, MIUR, ASTER, APRE, Commissione Europea, Agenzie nazionali di finanziamento, CLUSTER nazionali, ecc) mappate tramite Google calendar rispetto allo scorso anno 5) n. di meeting di progetto per docenti coinvolti nei progetti in fase di presentazione e per quelli finanziati mappate tramite Google calendar rispetto allo scorso anno	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta \geq 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1
Ufficio Relazioni Sindacali	1) n. nuovi istituti/attività realizzate legate al CCNL rispetto allo scorso anno 2) n. di problemaiche sollevate dal sindacato risolte rispetto allo scorso anno 3) n. benefici erogati rispetto allo scorso anno 4) n. progetti di lavoro agile/telelavoro attivati rispetto allo scorso anno 5) n. Responsabili/delegati al ciclo della valutazione della performance supportati rispetto allo scorso anno	1) $\geq 0$ 2) $\geq 0$ 3) $\geq 0$ 4) $\geq 0$ 5) $\geq 0$  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1
Servizi Informatici (rete fonia e sistemi)	1) n. ticket gestiti rispetto allo scorso anno per posta elettronica 2) n. ticket gestiti rispetto allo scorso anno per settore Rete Cablata e WIFI 3) n. ticket gestiti rispetto allo scorso anno per settore Sistemi e Virtualizzazione 4) n. ticket gestiti rispetto allo scorso anno per settore Fonia Fissa e Mobile	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta \geq 0$ 4) $\Delta \geq 0$  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1
Calcolo Scientifico	1) n. di nuovi sistemi operativi installati rispetto allo scorso anno 2) n. di nuovi software specialistici rispetto allo scorso anno 3) n. macchine/cluster gestite rispetto scorso anno 4) quantità totale storage rispetto al triennio precedente 5) capacità di calcolo in termini di n di core e memoria centrale rispetto all'anno precedente	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta \geq 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1
C.I.G.S.	1) Numero di utenti che accedono al CIGS. rispetto scorso anno 2) n. ore monte ore prodotte per laboratorio rispetto allo scorso anno 3) Numero nuove funzionalità implementate rispetto scorso anno 4) costi di gestione per laboratorio / totale -ore di utilizzo rispetto lo scorso anno 5) finanziamenti fondi per lo sviluppo rispetto al triennio precedente	1) $\Delta > -30\%$ 2) $\Delta > -30\%$ 3) $\Delta \geq 0$ 4) $\Delta < 0$ 5) $\Delta \geq 0$  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1

STRUTTURE	INDICATORI CARATTERIZZANTI L'ATTIVITA' ORDINARIA (di efficienza/produttività)	Target di raggiungimento (positivo con n. pers. T < n. pers. T-1)
Stabulario I - II	1) n.progetti di ricerca gestiti rispetto scorso anno 2) n. richieste di stabulazione rispetto allo scorso anno 3) n azioni gestite positivamente/n. azioni gestite in totale 4) n. attività sperimentali supportate/n. attività richieste*100	1)Δ≥0 2)Δ≥0 3)Δ ≥80% 4) Δ≥ 80%  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t< n. personale 31.12 dell'anno t-1
Centro Linguistico	1) N. Corsi di lingua rispetto anno precedente 2) n domande inserite nella banca dati dei test informatizzati rispetto anno precedente 3) n aggiornamenti informatici delle piattaforme rispetto anno precedente 4) n collaboratori ed esperti linguistici coordinati esternamente rispetto al triennio precedente	1)Δ≥0 2) Δ≥0 3) Δ≥0 4) Δ≥0  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t< n. personale 31.12 dell'anno t-1
Sistema Bibliotecario d'Ateneo	1) N. Ordini con Ugov gestiti rispetto allo scorso anno ; 2) - Media variazione percentuale nel triennio indice di circolazione/triennio relativo all'anno precedente 3) - Media variazione percentuale nel triennio indice di prestito/triennio relativo all'anno precedente 4) <b>Variazione dei fondi gestiti complessivamente rispetto allo scorso anno in rapporto alle unità di personale dedicato</b>	1)Δ >0 quota a BU con valore maggiore 2) Δ>0 quota a BU con valore maggiore 3) Δ>0 quota a BU con valore maggiore 4)Δ>0 quota a BU con valore maggiore  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t< n. personale 31.12 dell'anno t-1
POLO MUSEALE	1) <b>n singoli materiali collocati nei singoli Hots spot del virtual tour</b> 2) <b>n aggiornamenti siti web del POLO museale</b> 3) <b>n schede aggiornate riguardo ai vari reperti</b> 4) <b>n comunicazioni ad eventi scientifici realizzate</b> 5) <b>progettazione percorsi alternativi a quelli tradizionali (numero)</b>	1)Δ≥0 2)Δ≥0 3)Δ≥0 4)Δ≥0 5)Δ≥0  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t< n. personale 31.12 dell'anno t-1
Centro EDUNOVA	1) <b>n ore in streaming realizzate rispetto allo scorso anno</b> 2) <b>n canali in streaming realizzati rispetto allo scorso anno</b> 3) <b>n utenti supportati rispetto allo scorso anno</b> 4) <b>n. progetti formazione a distanza gestiti rispetto allo scorso anno</b> 5) <b>n eventi realizzati rispetto allo scorso anno</b>	1)Δ ≥0 2) Δ≥0 3)Δ≥0 4)Δ≥0 5)Δ≥0  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora il n. personale dedicato all'anno t< n. personale 31.12 dell'anno t-1
Dip.to Scienze della Vita	1) Percentuale di incremento nel triennio del n. di studenti iscritti 2) percentuale di incremento dell'offerta formativa nel triennio 3) percentuale di incremento dei fondi gestiti (per attività di ricerca e di bilancio) 4) <b>n. convenzioni di terza missione rispetto allo scorso anno</b> 5) <b>n. docenti ricercatori assegnisti borsisti al 31 12 rispetto allo scorso anno</b>	1) Δ≥0 2)Δ≥0 3) Δ>0 4) Δ≥0 5) Δ≥0  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora:il n. personale dedicato all'anno t< n. personale 31.12 dell'anno t-1
Dip.to Scienze e Metodi Ingegneria	1) Percentuale di incremento nel triennio del n. di studenti iscritti 2) percentuale di incremento dell'offerta formativa nel triennio 3) percentuale di incremento dei fondi gestiti (per attività di ricerca e di bilancio) 4) <b>n. convenzioni di terza missione rispetto allo scorso anno</b> 5) <b>n. docenti ricercatori assegnisti borsisti al 31 12 rispetto allo scorso anno</b>	1) Δ≥0 2)Δ≥0 3) Δ>0 4) Δ≥0 5) Δ≥0  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora:il n. personale dedicato all'anno t< n. personale 31.12 dell'anno t-1
Dip.to Scienze Chimiche e Geologiche	1) Percentuale di incremento nel triennio del n. di studenti iscritti 2) percentuale di incremento dell'offerta formativa nel triennio 3) percentuale di incremento dei fondi gestiti (per attività di ricerca e di bilancio) 4) <b>n. convenzioni di terza missione rispetto allo scorso anno</b> 5) <b>n. docenti ricercatori assegnisti borsisti al 31 12 rispetto allo scorso anno</b>	1) Δ≥0 2)Δ≥0 3) Δ>0 4) Δ≥0 5) Δ≥0  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora:il n. personale dedicato all'anno t< n. personale 31.12 dell'anno t-1

STRUTTURE	INDICATORI CARATTERIZZANTI L'ATTIVITA' ORDINARIA (di efficienza/produttività)	Target di raggiungimento (positivo con n. pers. T < n. pers. T-1)
Dip.to Studi Linguistici e culturali	1) Percentuale di incremento nel triennio del n. di studenti iscritti 2) percentuale di incremento dell'offerta formativa nel triennio 3) percentuale di incremento dei fondi gestiti (per attività di ricerca e di bilancio) 4) n. convenzioni di terza missione rispetto allo scorso anno 5) n. docenti ricercatori assegnisti borsisti al 31 12 rispetto allo scorso anno	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta > 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora: il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1
Dip.to Economia Marco Biagi	1) Percentuale di incremento nel triennio del n. di studenti iscritti 2) percentuale di incremento dell'offerta formativa nel triennio 3) percentuale di incremento dei fondi gestiti (per attività di ricerca e di bilancio) 4) n. convenzioni di terza missione rispetto allo scorso anno 5) n. docenti ricercatori assegnisti borsisti al 31 12 rispetto allo scorso anno	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta > 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora: il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1
Dip.to Ingegneria Enzo ferrari	1) Percentuale di incremento nel triennio del n. di studenti iscritti 2) percentuale di incremento dell'offerta formativa nel triennio 3) percentuale di incremento dei fondi gestiti (per attività di ricerca e di bilancio) 4) n. convenzioni di terza missione rispetto allo scorso anno 5) n. docenti ricercatori assegnisti borsisti al 31 12 rispetto allo scorso anno	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta > 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora: il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1
Dip.to Educazione e scienze umane	1) Percentuale di incremento nel triennio del n. di studenti iscritti 2) percentuale di incremento dell'offerta formativa nel triennio ** 3) percentuale di incremento dei fondi gestiti (per attività di ricerca e di bilancio) 4) n. convenzioni di terza missione rispetto allo scorso anno 5) n. docenti ricercatori assegnisti borsisti al 31 12 rispetto allo scorso anno ** (**al netto dei trasferimenti interni)	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta > 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora: il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1
Dip.to Scienze fisiche informatiche e matematiche	1) Percentuale di incremento nel triennio del n. di studenti iscritti 2) percentuale di incremento dell'offerta formativa nel triennio 3) percentuale di incremento dei fondi gestiti (per attività di ricerca e di bilancio) 4) n. convenzioni di terza missione rispetto allo scorso anno 5) n. docenti ricercatori assegnisti borsisti al 31 12 rispetto allo scorso anno	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta > 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora: il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1
Dip.to Giurisprudenza	1) Percentuale di incremento nel triennio del n. di studenti iscritti 2) percentuale di incremento dell'offerta formativa nel triennio 3) percentuale di incremento dei fondi gestiti (per attività di ricerca e di bilancio) 4) n. convenzioni di terza missione rispetto allo scorso anno 5) n. docenti ricercatori assegnisti borsisti al 31 12 rispetto allo scorso anno	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta > 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora: il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1
Dip.to Comunicazione ed economia	1) Percentuale di incremento nel triennio del n. di studenti iscritti 2) percentuale di incremento dell'offerta formativa nel triennio 3) percentuale di incremento dei fondi gestiti (per attività di ricerca e di bilancio) 4) n. convenzioni di terza missione rispetto allo scorso anno 5) n. docenti ricercatori assegnisti borsisti al 31 12 rispetto allo scorso anno	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta > 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora: il n. personale dedicato all'anno t < n. personale 31.12 dell'anno t-1

STRUTTURE	INDICATORI CARATTERIZZANTI L'ATTIVITA' ORDINARIA (di efficienza/produttività)	Target di raggiungimento (positivo con n. pers. T < n. pers. T-1)
Dip.to Scienze mediche chirurgiche materno-infantile e dell'adulto	1) Percentuale di incremento nel triennio del n. di studenti iscritti 2) percentuale di incremento dell'offerta formativa nel triennio 3) percentuale di incremento dei fondi gestiti (per attività di ricerca e di bilancio) 4) n. convenzioni di terza missione rispetto allo scorso anno 5) n. docenti ricercatori assegnisti borsisti al 31 12 rispetto allo scorso anno	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta > 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora: il n. personale dedicato all'anno $t <$ n. personale 31.12 dell'anno $t-1$
Dip.to Scienze Biomediche metaboliche e neuroscienze	1) Percentuale di incremento nel triennio del n. di studenti iscritti 2) percentuale di incremento dell'offerta formativa nel triennio 3) percentuale di incremento dei fondi gestiti (per attività di ricerca e di bilancio) 4) n. convenzioni di terza missione rispetto allo scorso anno 5) n. docenti ricercatori assegnisti borsisti al 31 12 rispetto allo scorso anno	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta > 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora: il n. personale dedicato all'anno $t <$ n. personale 31.12 dell'anno $t-1$
Dip.to Chirurgico medico odontoiatrico e di scienze morfologiche con interesse trapiantologico oncologico e di medicina rigenerativa	1) Percentuale di incremento nel triennio del n. di studenti iscritti 2) percentuale di incremento dell'offerta formativa nel triennio 3) percentuale di incremento dei fondi gestiti (per attività di ricerca e di bilancio) 4) n. convenzioni di terza missione rispetto allo scorso anno 5) n. docenti ricercatori assegnisti borsisti al 31 12 rispetto allo scorso anno	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta > 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora: il n. personale dedicato all'anno $t <$ n. personale 31.12 dell'anno $t-1$
Scuola di medicina	1) Percentuale di incremento nel triennio del n. di studenti iscritti 2) percentuale di incremento dell'offerta formativa nel triennio 3) percentuale di incremento dei fondi gestiti (per attività di ricerca e di bilancio) 4) n. convenzioni di terza missione rispetto allo scorso anno 5) n. docenti ricercatori assegnisti borsisti al 31 12 rispetto allo scorso anno	1) $\Delta \geq 0$ 2) $\Delta \geq 0$ 3) $\Delta > 0$ 4) $\Delta \geq 0$ 5) $\Delta \geq 0$  I target precedenti si intendono comunque raggiunti qualora: il n. personale dedicato all'anno $t <$ n. personale 31.12 dell'anno $t-1$





**UNIMORE**

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

---

**Nucleo di Valutazione - OIV**

Prot. N.  
del

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

Al Direttore Generale  
Dott. Stefano Ronchetti  
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

**Oggetto: Trasmissione del parere dell'OIV sul SMVP di Unimore 2021**

L'OIV dell'Università di Modena e Reggio Emilia, in data 31/05/2021, ha ricevuto copia del documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per il 2021" ai fini dell'acquisizione del relativo parere di competenza, così come previsto dall'art.7, c.1, del D.Lgs 150/09 (modificato dal D.Lgs 74/2017).

Nella riunione del 29 giugno 2021, l'OIV ha espresso il parere che si allega e che verrà trasmesso ad ANVUR.

Si coglie l'occasione per porgere i più cordiali saluti

La Coordinatrice del  
Nucleo di Valutazione-OIV  
Prof.ssa Maria Cristina Menziani  
*f.to Maria Cristina Menziani*



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

## Nucleo di Valutazione

### Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Unimore per il 2021 - parere del NdV

Il Nucleo di Valutazione prende atto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'Università di Modena approvato dal Consiglio di Amministrazione del 28/05/2021 e trasmesso al Nucleo (Prot. n. 0125065 del 31/05/2021), finalizzato ad aggiornare la versione precedente approvata in data 24/07/2020 e oggetto di parere positivo del Nucleo in data 28/07/2020.

L'espressione di un parere sul SMVP da parte del NDV rappresenta un obbligo normativo desumibile dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 che prevede come "le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'analisi del SMVP mette in luce diversi punti di interesse, tra cui:

- la previsione di una dimensione di analisi che considera sia la performance organizzativa (che include obiettivi di Ateneo e obiettivi delle strutture) che la performance individuale (che include gli obiettivi individuali del Direttore, dei Dirigenti e dei Responsabili e del PTA);
- l'adozione dell'approccio a cascata che garantisce una stretta connessione tra obiettivi strategici e obiettivi operativi di struttura e individuali, da cui consegue la stretta connessione tra declinazione biennale/triennale degli obiettivi strategici e performance organizzativa di Ateneo;
- la chiara identificazione delle fasi del processo di programmazione della performance e connessione diretta con gli strumenti caratterizzanti il sistema;
- la considerazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) con previsione della necessità di introdurre un set di indicatori che considerino il lavoro agile quale modalità operativa "ordinaria" anche in fase post-pandemica. Si ricorda, in questa sede, come a regime il POLA dovrà rappresentare una parte integrante del Piano della Performance.

Accanto a tali punti di forza, il Nucleo di Valutazione esprime alcune segnalazioni relative a previsioni del SMVP che occorre siano oggetto di un attento presidio in fase di gestione del ciclo della performance. In particolare, occorre prestare particolare attenzione:

- alla connessione tra le tempistiche della misurazione (es. per il Direttore generale è prevista che la misurazione si concluda entro "fine aprile dell'anno successivo a quello di riferimento" ) e della valutazione (es. per il Direttore generale prevista la valutazione entro il mese di maggio dell'anno successivo a quello di riferimento) e le tempistiche normativamente previste per l'approvazione e la validazione della Relazione sulla performance (fine giugno successivo all'anno di riferimento);
- alla definizione degli obiettivi individuali del personale privo di responsabilità derivante dal fatto che nella valutazione della performance individuale del personale di cat. B, C, D senza incarichi di responsabilità si prevede un'incidenza del 70% dei risultati raggiunti e del 30% dei comportamenti organizzativi. Tale ripartizione, pienamente compatibile e aderente alle previsioni normative, impone un'attenzione particolare in fase di programmazione degli obiettivi di tali dipendenti, al fine di garantire che gli obiettivi attribuiti ai medesimi abbiano la stessa validità metodologica di quelli attribuiti a Direttore generale, Dirigenti e responsabili.

Nel complesso il SMVP predisposto dall'Ateneo è da considerarsi ben strutturato e comprensivo degli elementi previsti normativamente, ragione per cui nulla si rileva di contrario all'espressione del parere positivo alla sua implementazione.

Nell'ottica del miglioramento continuo del sistema di performance e nell'esercizio del ruolo di supporto metodologico all'Ateneo relativamente al ciclo della performance, il NDV si fa portatore di alcune proposte di miglioramento del SMVP, in particolare si suggerisce di:

- valutare l'opportunità della diversificazione dei descrittori dei comportamenti organizzativi tra le diverse figure professionali (Direttore generale, Dirigenti/EP/Responsabili e personale non avente specifiche responsabilità);
- valutare l'inserimento, nei descrittori dei comportamenti organizzativi del personale avente funzione di valutatore, di un criterio relativo alla diversificazione delle valutazioni;
- specificare meglio le funzioni delle procedure di conciliazione anche nelle diverse fasi e tempistiche mantenendo, come si desume dal SMVP oggetto d'analisi, la distanza metodologica tra procedura di conciliazione e valutazione di seconda istanza. A tal proposito si suggerisce di valutare anche l'opportunità di inserire nella metodologia un momento di valutazione di seconda istanza in caso di contestazioni sulla valutazione;
- prevedere in modo strutturato un monitoraggio in itinere e infrannuale (es. entro il 31/07) dello stato di raggiungimento di tutti gli obiettivi (di performance organizzativa e individuale) non legato esclusivamente alla segnalazione dei responsabili, al fine di formalizzare un momento di confronto tra quanto programmato (in sede di Piano della Performance) e lo stato di avanzamento del medesimo, dando spazio a una rimodulazione degli obiettivi;
- prevedere il coinvolgimento del Nucleo di Valutazione anche in sede di definizione del Piano della Performance al fine di condividere ex ante la definizione di obiettivi e la struttura del documento che sarà oggetto, in fase consuntiva, di validazione;
- ipotizzare che una quota di performance organizzativa e/o individuale (specie dei livelli apicali) sia direttamente connessa, anche solo parzialmente, ad analisi di customer satisfaction;
- rafforzare la connessione tra ciclo della performance e sistema di prevenzione della corruzione e per la trasparenza;
- prevedere, nelle fasi antecedenti la valutazione delle performance individuali, incontri di calibrazione tra i valutatori al fine di garantire omogeneità metodologica nelle valutazioni.

Tali integrazioni, qualora l'Ateneo lo ritenga opportuno, potranno trovare spazio nel prossimo aggiornamento annuale del SMVP. A tal proposito si segnala quale opportunità che gli aggiornamenti al Sistema trovino l'approvazione da parte degli organi in un momento antecedente o appena successivo all'inizio dell'anno. Posto, infatti, che il SMVP rappresenta la regolamentazione sul funzionamento del ciclo delle performance di un determinato anno, pare opportuno che la definizione di tali regole avvenga con anticipo rispetto all'avvio del ciclo della performance cui fanno riferimento.

Nel complesso, come dichiarato in precedenza, il Nucleo di Valutazione esprime parere positivo al documento approvato dal CdA il 28/05/2021 e dispone la trasmissione agli organi dell'estratto del presente verbale ai fini delle disposizioni conseguenti.

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