



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Delibere del Consiglio di Amministrazione n. 749/2024/Cda e n. 11/2025/Cda

INDICE

PREMESSA	2
1. PRESUPPOSTI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	4
1.1 Contesto normativo	4
1.2 Elementi del Sistema di misurazione e valutazione della performance	4
1.2.1 Misurazione e valutazione della performance	4
1.2.2 Mappatura degli stakeholder	5
1.2.3 Ciclo della performance, obiettivi e indicatori	6
1.3 Finalità del Sistema di misurazione e valutazione della performance	9
2. LA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA	10
2.1 La performance organizzativa	12
2.2 La performance individuale	12
2.2.1 Misurazione della performance individuale	13
2.2.2 Modalità di misurazione della performance del Personale che fruisce del lavoro a distanza	38
2.2.3 Criteri per la valutazione negativa del personale ex art 3 c.5-bis D.lgs. 150/2009	38
2.2.4 Criteri per la valutazione positiva o elevata del personale non dirigente	38
3. DESCRIZIONE DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	40
3.1 Sintesi del processo	40
3.2 Attori del processo	40
3.3 Fasi del processo	41
3.4 Procedure di conciliazione	45
3.5 Strutture informative	46
3.6 Integrazione con i meccanismi di incentivazione	46
3.7 Integrazione con altri processi di gestione delle risorse umane	46
3.8 Integrazione con il bilancio	46
3.9 Coinvolgimento degli stakeholder	47
4. APPENDICE	48
4.1 Elenco delle principali norme di riferimento	48
4.2 Elenco dei documenti del Ciclo della performance	50
4.3 Checklist degli obiettivi	51
4.4 Test di validazione degli indicatori	52
4.5 Fonti di dati per KPI di Ateneo	53

Premessa

Il presente *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (SMVP) è il risultato di una profonda attività di revisione del precedente documento adottato, alla quale hanno partecipato diverse componenti dell'Ateneo, per favorire l'ottenimento di un documento condiviso, che potesse essere proficuamente applicato a tutto il personale interessato, ovvero tale per cui il relativo rapporto di lavoro è regolato dal CCNL comparto Istruzione e Ricerca triennio 2019-2021, siglato il 18/01/2024 - denominato d'ora in poi come Personale.

L'esigenza di pervenire a un nuovo documento è stata maturata considerando:

- il fatto che il SMVP in uso manteneva l'impostazione adottata dal documento approvato il 23 gennaio 2018. Infatti, dal 2018 in avanti, in occasione degli aggiornamenti annuali, sono state apportate modifiche al SMVP che restano circoscritte e prevalentemente riconducibili a sopravvenuti obblighi di legge. Le più recenti novità normative (in particolare, le Linee guida SNA sulle competenze per l'accesso alla Dirigenza nella PA, il DM 28/06/2023 sulle Competenze trasversali del personale non dirigenziale nella PA, la Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica 28/11/2023 in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale - per cui si veda il successivo *Paragrafo 4.1*) hanno richiesto, invece, interventi più importanti sulla struttura del SMVP, che difficilmente compatibili con l'impianto esistente;
- gli esiti delle indagini sul *Benessere organizzativo* degli ultimi anni (con particolare riferimento alle sezioni *L- La performance organizzativa* e *N- Il funzionamento del Sistema*), dalle quali emerge il basso livello di soddisfazione relativamente alla condivisione e alla comprensione del SMVP da parte del Personale;
- le richieste, le proposte e le criticità in relazione al SMVP emerse in occasione dei colloqui di valutazione, nelle riunioni di presentazione del PIAO 2024-26 e di condivisione degli obiettivi, nonché raccolte tramite segnalazioni pervenute all'Ufficio Pianificazione e Programmazione.

Per rispondere a queste esigenze, nel PIAO 2024-26 è stato previsto l'inserimento di un obiettivo dirigenziale (codice AGSP 24.3, ODR-320-2024), relativo alla revisione del SMVP individuando le seguenti aree di intervento:

1. chiarezza e semplificazione dello svolgimento del ciclo della performance;
2. revisione del sistema delle competenze, anche alla luce delle novità normative sulle competenze dirigenziali (Linee Guida SNA, ottobre 2022) e sulle competenze trasversali del personale non dirigenziale (DM Funzione Pubblica del 28/06/2023);
3. revisione dei criteri di valutazione della performance alla luce delle indicazioni contenute nella Direttiva della Funzione Pubblica del 28 novembre 2023, recante "*Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*" con particolare riguardo alla valutazione a 360 gradi, alla valorizzazione del merito e allo sviluppo delle competenze per la leadership;
4. miglioramento delle modalità di condivisione degli obiettivi con tutto il Personale;
5. valorizzazione del monitoraggio intermedio;
6. modalità di svolgimento della valutazione e dei relativi colloqui col Personale valutato.

Sono così state avviate le seguenti attività:

- analisi del software Cineca *HR Suite Competenze* e verifica di fattibilità per un'approfondita revisione dei profili di competenze previsti dal SMVP vigente, anche ai fini della pianificazione della formazione del Personale;
- adozione di una serie di iniziative che hanno consentito il confronto sulle tematiche relative alla performance e ai profili di competenze, con il Direttore generale, i dirigenti e il personale di ciascuna Area, nonché con consulenti e docenti esperti dei processi di misurazione e valutazione della performance.

A seguito di osservazioni, chiarimenti, proposte, testimonianze di altri enti e sperimentazioni, risultanti da tali iniziative, nonché in base all'esperienza acquisita nei precedenti cicli della performance presso l'Ateneo, è stato predisposto un

documento, dove sono state elencate numerose proposte di innovazione del *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*, da adottare a partire dall'anno 2025.

Tale documento ha ispirato le azioni successive, nelle quali tali proposte sono state valutate, per cui si segnalano: l'implementazione di soluzioni tecniche con il fornitore del software utilizzato per le valutazioni, la fruizione di laboratori di formazione generativa sulla valutazione della performance, rivolto ai dirigenti dell'Ateneo, le consultazioni dei dirigenti sulla prima bozza completa del nuovo SMVP.

La bozza del nuovo SMVP è stata poi condivisa con le rappresentanze sindacali per la necessaria informativa e per un momento di confronto che ha contribuito ad apportare alcune integrazioni al documento.

Il SMVP, ottenuto il parere favorevole del Nucleo di Valutazione nella seduta del 27 novembre 2024, è stato approvato dal Consiglio di amministrazione del 17 dicembre 2024.

All'inizio del 2025 saranno predisposti strumenti di condivisione con tutto il personale del nuovo SMVP adottato, anche attraverso momenti di formazione specifica e la redazione di materiale informativo di agevole e chiara comprensione. Successivamente verrà rilevato il gradimento del personale rispetto al nuovo SMVP, attraverso la consueta indagine sul benessere organizzativo. In base agli esiti rilevati, potranno essere adottati accorgimenti e introdotte modifiche, in ottica di miglioramento continuo.

1. Presupposti del Sistema di misurazione e valutazione della performance

1.1 Contesto normativo

Secondo quanto previsto dall'art.7 c.1 D.lgs. n.150/2009¹, così come modificato dal Decreto Legislativo n. 74/2017, le amministrazioni pubbliche adottano e aggiornano annualmente il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (SMVP) che costituisce l'oggetto del presente documento, redatto nel rispetto dello specifico contesto normativo che contraddistingue le Università e che si è evoluto nei termini riassunti nel successivo *Paragrafo 4.1*.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance e i documenti legati al processo di performance sono pubblicati sul sito dell'Ateneo nella sezione "*Amministrazione Trasparente*", sottosezione "*Performance*", in applicazione di quanto previsto dal D.lgs. n. 33/2013 e s.m.i.

Il presente *Sistema di misurazione e valutazione della performance* viene adottato a partire dal 1 gennaio 2025 e fino all'approvazione di un'eventuale revisione.

1.2 Elementi del Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il presente documento descrive un **sistema**, inteso come un insieme di elementi (ossia, le attività, gli attori e gli strumenti per misurare e valutare la performance dell'Ateneo) i quali sono in relazione tra loro e con un ambiente esterno (ossia, i soggetti per i quali hanno valore gli esiti della misurazione e della valutazione), nonché partecipano a processi orientati verso uno scopo (ossia, i processi di acquisizione, analisi e rappresentazione delle informazioni utili per comprendere le esigenze degli utenti, di pianificazione delle azioni orientate al miglioramento dell'organizzazione, di misurazione, valutazione e rendicontazione dei risultati di tali azioni).

1.2.1 Misurazione e valutazione della performance

Le attività di **misurazione** riguardano la registrazione di dati (quantitativi e qualitativi) che descrivono un fenomeno e, in particolare, possono essere intesi, dato il presente contesto, in termini di scostamento di un valore misurato rispetto a un valore atteso (il target di un indicatore, la scadenza di un'attività, la frequenza di un comportamento osservato e, ove previsto, il livello di conoscenza e l'esperienza maturata delle capacità tecniche e professionali).

Le attività di **valutazione** riguardano la comprensione di tali dati, ovvero la formulazione di un giudizio complessivo che tiene conto dei fattori (interni ed esterni) che hanno influito (positivamente o negativamente) sul fenomeno misurato. Nell'Ateneo, tali attività sono caratterizzate:

- sia da procedure in vigore quali:
 - dal 2012, la **valutazione gerarchica** della persona da valutare da parte del responsabile per la valutazione, in occasione della valutazione finale (cfr. *Fase 6 del Paragrafo 3.3*);
 - dal 2018, il **monitoraggio intermedio** di obiettivi e competenze (cfr. *Fase 9 del Paragrafo 3.3*);
 - dal 2020, l'**autovalutazione** della persona da valutare, in occasione della valutazione finale (cfr. *Fase 6.4 del Paragrafo 3.3*).
- sia da strumenti adottati a titolo sperimentale, in base a quanto previsto dalla Direttiva della Funzione pubblica del 28 novembre 2023² in merito alla cosiddetta Valutazione a 360 gradi³, ovvero la **valutazione dal basso** rispetto a una componente della performance dei dirigenti da parte dei rispettivi collaboratori (cfr. *Fase 6.3 del Paragrafo 3.3*).

Oggetto di queste attività è la **performance**, intesa come "contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, 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."⁴

In particolare, per l'Ateneo è possibile distinguere tra:

- la **performance organizzativa riferita all'intera organizzazione**;
- la **performance organizzativa riferita alle singole unità organizzative**, costituite dai Dipartimenti, tramite i quali vengono perseguite le missioni dell'Ateneo: didattica, ricerca scientifica, impatto sociale (c.d. terza missione);

¹ D.lgs. n.150/2009 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2009/10/31/009G0164/sg>

² Direttiva Dipartimento Funzione Pubblica 28/11/2023 Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/29-11-2023/nuove-indicazioni-materia-di-misurazione-e-di-valutazione-della>

³ Cfr. Ann J. Ewen, Mark Edwards, 60° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement (1996)

⁴ Delibera ANAC n.89/2010 su parametri e modelli di riferimento del Sistema, p.7 <https://www.anticorruzione.it/-/delibera-c2-a0numero-89-del-17/06/2010-1>

- la **performance individuale** del Direttore Generale, dei dirigenti, dei responsabili di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e dell'ulteriore Personale.

1.2.2 Mappatura degli stakeholder

Preliminarmente alla definizione della performance, dunque, occorre individuare con chiarezza i soggetti che esprimono tali bisogni, i cosiddetti **stakeholder**, ovvero l'insieme degli individui, gruppi e organizzazioni che possono influenzare dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione oppure essere interessati a esso⁵.

Poiché non è possibile stabilire a priori l'elenco degli *stakeholder*, in quanto varia in base alle caratteristiche di ciascun ciclo della performance, si rinvia alla *Sottosezione 2.2 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)* del triennio di interesse, dove viene applicata la seguente metodologia per la loro individuazione:

- analisi del contesto, interno ed esterno;
- individuazione delle categorie di *stakeholder* in base all'analisi del contesto;
- classificazione di ciascuna categoria in base alla capacità di influenza sulla performance dell'Ateneo e al grado di interesse sul suo andamento

In particolare, l'analisi del contesto può tenere conto dei seguenti elementi per l'individuazione degli *stakeholder*:

- indicazione esplicita nella missione istituzionale (definita nello *Statuto*)⁶;
- indicazione esplicita nella strategie perseguite per il triennio di riferimento (definite nel *Piano Strategico*)⁷;
- identificazione dei principali destinatari degli obiettivi di valore pubblico e della performance, organizzativa e individuale (definiti nella *Sezione 2* del PIAO);
- distribuzione percentuale delle fonti di contribuzione alle entrate e dei beneficiari delle uscite, nel bilancio⁸;
- identificazione delle tipologie di utenti nella *Carta dei servizi erogati*⁹;
- identificazione dei soggetti esterni citati nelle mappature dei processi¹⁰.

La classificazione degli *stakeholder*, invece, determina una matrice influenza / interesse come quella rappresentata dalla seguente figura 1, tratta dalle *Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche*¹¹ (novembre 2019):

		POTERE/INFLUENZA	
		BASSA	ALTA
INTERESSE	BASSO	Stakeholder marginali Possono essere esclusi dalle strategie di coinvolgimento in quanto non centrali per l'amministrazione	Stakeholder influenzatori del contesto dell'amministrazione e delle sue performance Andrebbero sensibilizzati al fine di aumentare il loro interesse verso l'amministrazione (ad esempio, legislatore, finanziatori, ecc.)
	ALTO	Stakeholder deboli Si tratta di utenti effettivi o potenziali del servizio, loro famiglie o la comunità di riferimento. L'amministrazione deve mirare ad aumentare la loro influenza attraverso un maggiore coinvolgimento	Stakeholder chiave Sono al centro delle strategie di coinvolgimento e di partecipazione, sia nelle fasi di assunzione delle decisioni sia in quelle successive di attuazione e valutazione

Figura 1 – Matrice Influenza / Interesse degli stakeholder

Infine, per la descrizione dei principali strumenti di valutazione partecipativa, individuati sulla base di tale classificazione preliminare, si rinvia al successivo *Paragrafo 3.9 Coinvolgimento degli stakeholder*.

⁵ Cfr. Freeman, R. Edward *Strategic Management: A stakeholder approach* (1984)

⁶ *Statuto di Ateneo* <https://www.unimib.it/ateneo/organizzazione/statuto-regolamenti-e-codici/statuto>

⁷ *Piano Strategico di Ateneo* <https://www.unimib.it/ateneo/chi-siamo/piano-strategico>

⁸ *Bilancio preventivo e consuntivo* https://trasparenza.unimib.it/pagina731_bilancio-preventivo-e-consuntivo.html

⁹ *Carta dei servizi e standard di qualità* https://trasparenza.unimib.it/pagina632_carta-dei-servizi-e-standard-di-qualit.html

¹⁰ *Mappatura dei processi 2017-19 e 2019-22* https://trasparenza.unimib.it/pagina25_articolazione-degli-uffici.html

¹¹ *Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche, n.4 - Novembre 2019* https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG_Valutazione_partecipativa_28-11.pdf

1.2.3 Ciclo della performance, obiettivi e indicatori

I processi di misurazione e valutazione della performance descritti nel *Paragrafo 1.2.1* fanno parte del cosiddetto **ciclo di gestione della performance**, ovvero di un processo di miglioramento continuo ispirato al *Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act)*¹², in base al quale le attività sono programmate tenendo conto delle finalità dell'organizzazione e dei risultati da essa conseguiti in precedenza, come illustrato nella *Figura 1*, dove per ogni fase del ciclo vengono indicate le corrispondenti attività previste dall'art.4 D.lgs. 150/2009.

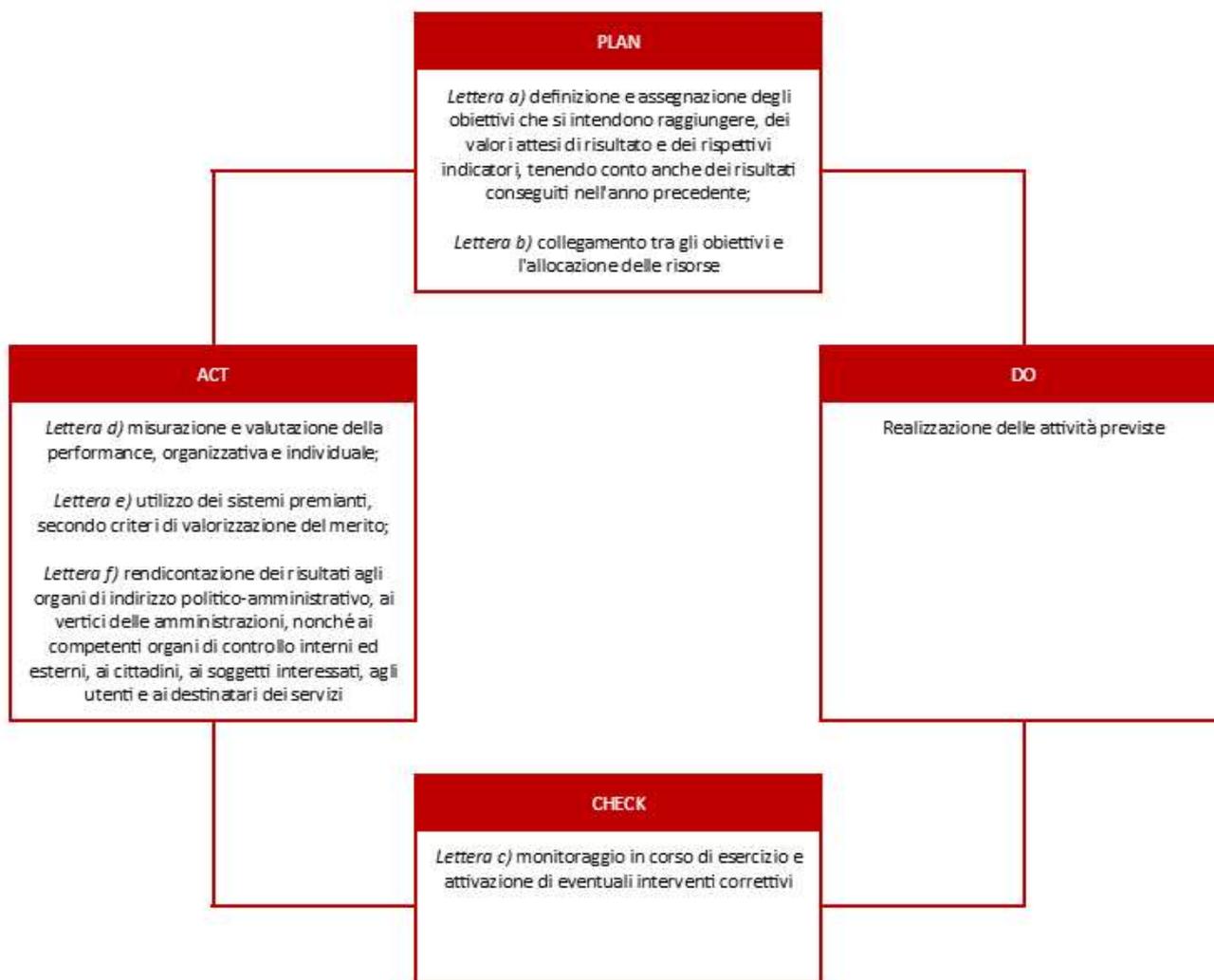


Figura 2 – Ciclo di gestione della performance

Inoltre, è possibile associare a ciascuna fase di tale ciclo una serie di riscontri documentali derivanti dalla normativa, per la quale si veda il *Paragrafo 1.1*, che costituiscono i **documenti del Ciclo della performance**, elencati nel *Paragrafo 4.2*.

Ogni ciclo della performance integra come propri presupposti i seguenti elementi:

- gli **obiettivi generali** delle pubbliche amministrazioni ex art.3 D.lgs. 74/2017¹³ o, in mancanza della loro definizione esplicita, gli obiettivi, le missioni, le direttive relative al sistema universitario e la pubblica amministrazione e, pertanto, possono considerarsi come equivalenti a essi;
- la **missione istituzionale**, definita nell'art.2 dello Statuto di Ateneo¹⁴ e articolata in tre aree strategiche (Didattica, Ricerca, Terza missione/impatto sociale delle proprie attività), che si giovano del supporto fornito dai Servizi Amministrativi;

¹² W.E. Deming - *Lecture to Japanese Management (1950)*, che a sua volta si ispira a W.A. Shewhart - *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control (1939)*

¹³ Art.3 D.lgs. 74/2017 <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-05-25;74!vig=~art3>

¹⁴ *Statuto di Ateneo* <https://www.unimib.it/ateneo/statuto-regolamenti-e-codici/statuto>

- gli **obiettivi strategici**, definiti, tenendo conto dei suddetti obiettivi generali e della missione istituzionale, nel *Piano Strategico di Ateneo*¹⁵, il quale viene predisposto con cadenza triennale dal Rettore, in collaborazione con Prorettori e Delegati, allo scopo di stabilire le priorità da perseguire nel medio-lungo periodo, con cui l'organizzazione intende corrispondere ai bisogni degli *stakeholder*;
- gli **obiettivi di valore pubblico**, generato dagli obiettivi strategici, i quali sono descritti nella *Sottosezione 2.1* del PIAO¹⁶, in termini di impatti (**outcome**) che le attività realizzate generano nel medio-lungo periodo sulla più ampia varietà possibile di *stakeholder*;
- gli **obiettivi di performance**, definiti a partire dagli obiettivi strategici e di valore pubblico, quindi in modo coerente e integrato rispetto a essi, descritti nella *Sottosezione 2.2* del PIAO, in termini di risultati attesi (**output**) nel breve periodo, e riferiti sia all'intera organizzazione e ai singoli Dipartimenti (costituendo l'insieme degli **obiettivi di performance organizzativa**) sia ai responsabili delle diverse Aree dirigenziali, a cui sono collegati gli obiettivi del *middle management* (responsabili di Settore, Centro Servizi, Servizio), nonché agli obiettivi del Personale afferente ai Dipartimenti (costituendo l'insieme degli **obiettivi di performance individuale**).

Questa articolazione degli obiettivi, frutto di una modalità di definizione *a cascata (cascading goals)*¹⁷, in base alla quale dagli obiettivi che riguardano un ambito generale derivano quelli degli ambiti più specifici oppure, similmente, gli obiettivi di una posizione organizzativa¹⁸ sono definiti a partire da quella superiore e si specificano in ulteriori obiettivi assegnati alle posizioni inferiori, può essere riassunta dal c.d. *Albero della performance*¹⁹, descritto nel *Paragrafo 2*.

Il sistema di gestione delle attività per **obiettivi**²⁰ garantisce la trasparenza verso gli *stakeholder* e il coinvolgimento del personale, purché vengano definiti in base alle caratteristiche descritte dal comma 2 art.5 D.lgs. 150/2009, che richiama quanto indicato in letteratura con l'acronimo *SMART*²¹, come risulta nella seguente *Tabella 1*:

Obiettivi S.M.A.R.T.	Art.5 c.2 D.lgs. 150/2009
S. Specifici, in modo tale che gli obiettivi siano chiari per chi ne è interessato e comprensibili per chi deve realizzarli	<i>Lettera b)</i> specifici e misurabili
M. Misurabili, in modo tale che il risultato ottenuto sia quantificabile e comparabile, facilitandone la valutazione	<i>Lettera e)</i> commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni analoghe; <i>Lettera f)</i> confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione.
A. Accessibili, in modo tale che gli obiettivi siano effettivamente realizzabili, date le risorse a disposizione	<i>Lettera g)</i> correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili
R. Rilevanti, in quanto gli obiettivi devono costituire una effettiva risposta alle strategie e in ultima istanza ai bisogni degli stakeholder	<i>Lettera a)</i> rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche, alle strategie dell'amministrazione; <i>Lettera c)</i> tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati.
T. Temporalmente definiti	<i>Lettera d)</i> riferibili ad un arco temporale determinato (di norma, un anno)

Tabella 1 – Caratteristiche degli obiettivi

In base a tali caratteristiche, sono stati individuati i contenuti minimi per la definizione degli obiettivi, per cui si veda la *checklist* riportata nel *Paragrafo 4.3*, e i contenuti minimi per la definizione degli indicatori per cui si veda il test di validazione riportato nel *Paragrafo 4.4*.

¹⁵ *Piano Strategico di Ateneo* <https://www.unimib.it/ateneo/piano-strategico>

¹⁶ *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* https://trasparenza.unimib.it/contenuto574_piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione-piao_714.html

¹⁷ Cfr. G. Labovitz e V. Rosansky, *The Power of Alignment*, New York 1997

¹⁸ Per posizione intendiamo l'insieme dei requisiti di accesso e delle responsabilità che contraddistinguono una funzione all'interno dell'organizzazione, a prescindere dalle caratteristiche della specifica persona che effettivamente occupa tale posizione, tant'è che più persone possono occupare la medesima posizione. Il rapporto tra diverse posizioni di una medesima organizzazione ne determinano la struttura organizzativa

¹⁹ *Delibera ANAC n.112/2010 § 3.3.3* <https://www.anticorruzione.it/-/deliberazione-n.-110-del-19/12/2012-rif>

²⁰ *Management by Objectives: espressione utilizzata per la prima volta da Peter Drucker, The Practice of Management, New York, 1954*

²¹ George T. Doran, *There's a S.M.A.R.T. way to write management goals and objectives*, *Management review*, 1981, Vol.70(11), p.35-36

Particolarmente rilevante per la definizione di un obiettivo è l'individuazione degli **indicatori di risultato**, tramite i quali diventa possibile misurare gli esiti delle attività realizzate, secondo un certo aspetto (*ambito*), in un dato periodo di tempo e rispetto a un valore (*target*) prestabilito, che occorre raggiungere.

Considerando la formula con cui vengono calcolati, tali indicatori si possono classificare nel seguente modo:

- *indicatori di output*, con cui si misura la quantità di ciò che è prodotto al termine di un'attività;
- *indicatori di efficienza*, con cui si valuta il rapporto tra la quantità di ciò che è prodotto al termine di un'attività (*output*) e le risorse impiegate (*input*: tipicamente le risorse economiche, es. il costo del personale impiegato nell'attività);
- *indicatori di efficacia*, con cui si valuta l'esperienza di chi ha beneficiato dell'attività considerata, sia indirettamente (*efficacia oggettiva*, es. numero dei partecipanti a un evento pubblicizzato) sia direttamente (*efficacia percepita*, es. esito dell'indagine di soddisfazione dell'utenza);
- *indicatori di outcome*, con cui si misura l'impatto, ovvero gli effetti di lungo termine e all'esterno dell'organizzazione, generato dalla realizzazione delle attività pianificate.

Una volta definita la formula, occorre stabilire il valore previsto (*target*) rispetto al quale viene calcolato lo scostamento del valore effettivamente misurato alla conclusione del periodo di riferimento.

In particolare, il *target* di un obiettivo può essere:

- stabilito nel rispetto di valori già definiti da norme (*standard*);
- derivato dal confronto con altre organizzazioni (*benchmark*);
- derivato dall'andamento degli anni precedenti (*trend*).

Gli indicatori possono essere classificati anche in base all'ambito organizzativo di cui costituiscono una misura, perciò, l'informazione che forniscono resta parziale rispetto alla complessità dell'organizzazione, per quanto possa risultare rilevante dal punto di vista delle attività programmate. Allo scopo di mitigare questo effetto, l'art.8 D.lgs. 150/2009 prevede che la misurazione e la valutazione della performance debba tenere in considerazione ambiti differenti, che si possono raggruppare secondo le prospettive individuate dalla cosiddetta *Balanced Scorecard*²², un sistema di gestione aziendale sviluppato in risposta all'esigenza di superare l'approccio tradizionale di controllo dei processi fondato soprattutto sui dati finanziari (prospettiva *Financial*), includendo anche la soddisfazione del cliente (prospettiva *Customer*), il miglioramento dei processi aziendali (prospettiva *Internal business process*), lo sviluppo delle risorse umane e dell'organizzazione (prospettiva *Learning and growth*), come illustrato nella *Figura 3*.

²² R.S.Kaplan and D.P.Norton, *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, Gennaio 1992 <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance> e R.S.Kaplan and D.P.Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Gennaio 1996 <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>

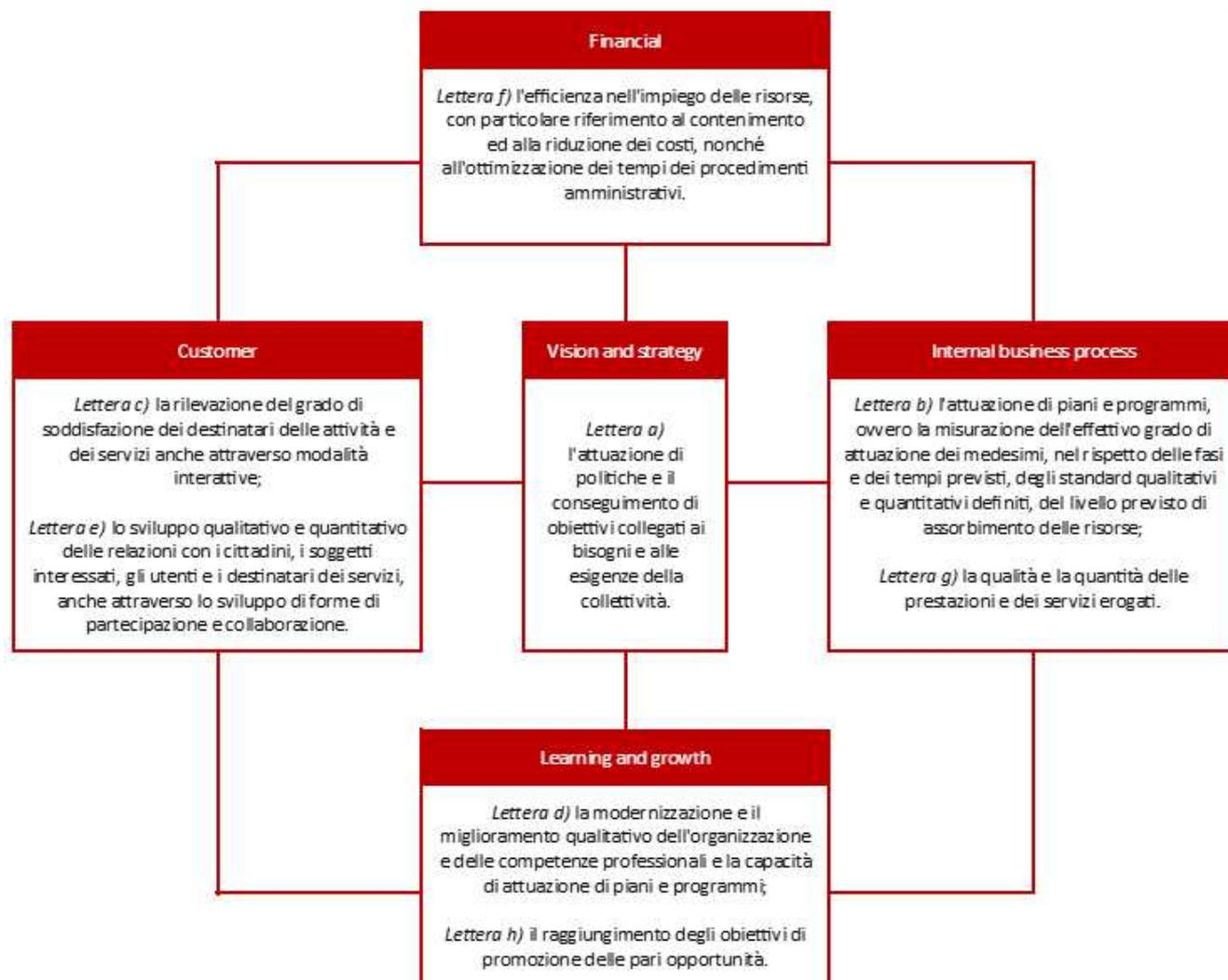


Figura 3 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance

1.3 Finalità del Sistema di misurazione e valutazione della performance

È possibile riassumere le molteplici finalità del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* in tre punti:

- 1) controllare l'andamento dell'Ateneo rispetto alle strategie prefissate e agli obiettivi che ne derivano;
- 2) rendere conto dei risultati ottenuti agli *stakeholder*, in base al principio della trasparenza amministrativa²³;
- 3) fornire dati e informazioni a supporto delle decisioni, sia in occasione della pianificazione strategica, sia durante il processo di realizzazione degli obiettivi.

Gli scopi però non esauriscono i possibili usi del medesimo *Sistema*, in quanto è strettamente connesso con altri strumenti di programmazione e di gestione delle attività dell'Ateneo, tra i quali vi sono:

- il bilancio, da cui derivano gli indicatori finanziari e a cui concorre l'allocazione delle risorse economiche per il perseguimento di strategie e obiettivi;
- l'organizzazione dei servizi e l'assegnazione del Personale alle diverse unità organizzative, le quali condizionano la definizione di strategie e obiettivi e, al contempo, sono influenzate dal loro perseguimento;
- i meccanismi d'incentivazione del Personale coinvolto nella realizzazione di strategie e obiettivi.

²³ Cfr. D.lgs. n.33/2013 <https://goo.gl/DEX5xD> aggiornato dal D.lgs. n.97/2016 <https://goo.gl/UsjGw6>

2. La performance dell'Università degli Studi di Milano Bicocca

Come anticipato nei *Paragrafi 1.2.1 e 1.2.3*, la performance dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca si articola in due livelli principali, che rispecchiano il mandato istituzionale, il modello a cascata di definizione degli obiettivi e la distinzione ex art.7 c.1 D.lgs. n.150/2009, ossia la performance organizzativa e la performance individuale, e può essere riassunta dal c.d. *Albero della performance*²⁴, rappresentato nella figura sottostante:

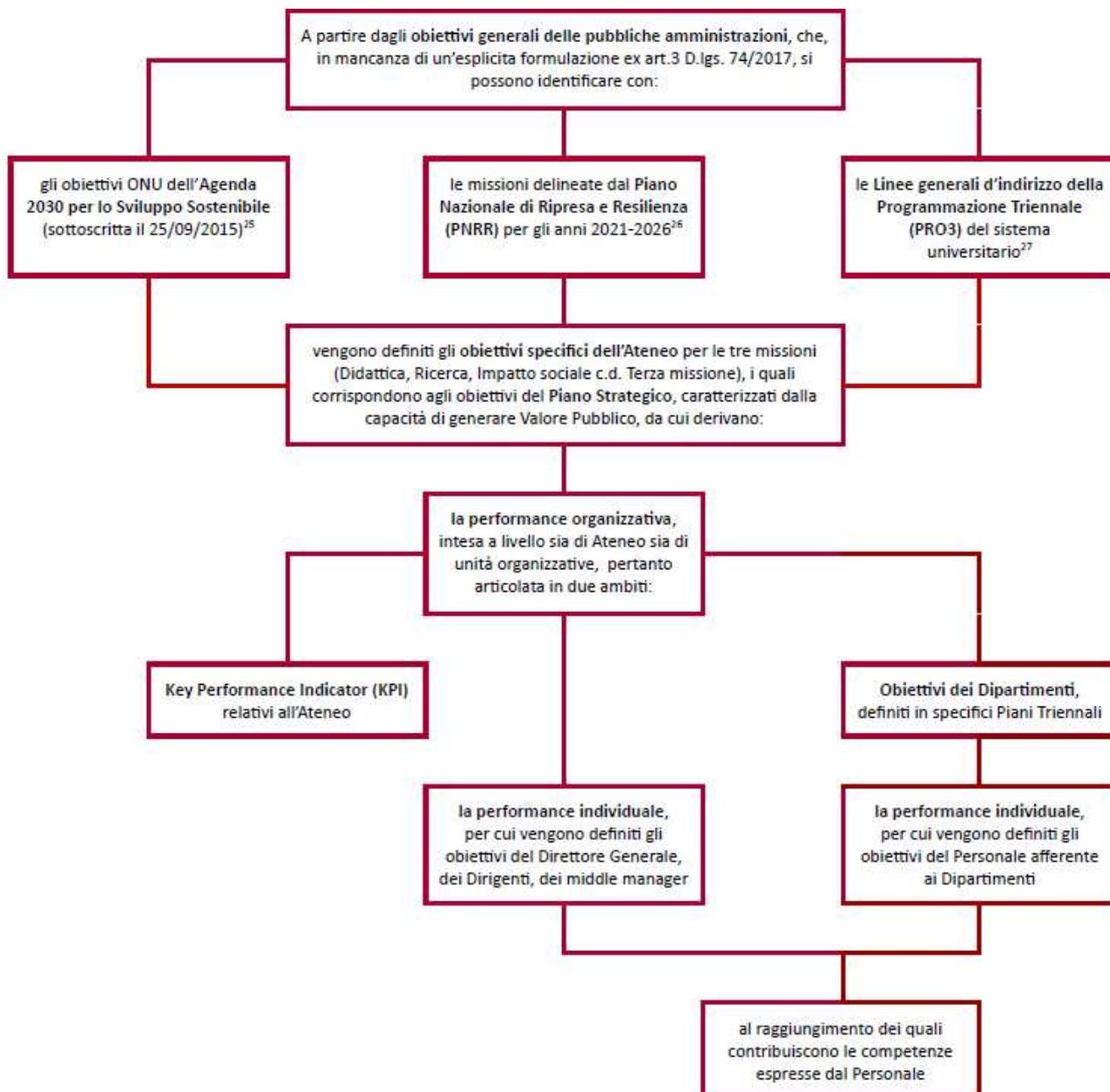


Figura 4 – Albero della performance

Gli obiettivi di performance individuale si articolano ulteriormente in base alle ramificazioni dell'organigramma, che è descritto in dettaglio nella Sezione 3 del *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* (PIAO) in vigore. Ai fini del presente documento, è rilevante descrivere la **struttura organizzativa dell'Ateneo**, indicando le rispettive posizioni organizzative, come riassunto qui di seguito e rappresentato nella *Figura 5*:

- 3 organi di governo: il Rettore, il Senato accademico e il Consiglio di amministrazione;
- 14 Dipartimenti, che formano le articolazioni principali della struttura accademica, rappresentata a livello di vertice dal Rettore. Ciascun Dipartimento è retto da un Direttore e può dar vita, anche in forma interdipartimentale, a uno o più Centri di ricerca, per ciascuno dei quali è nominato un Direttore. Similmente,

²⁴ Delibera ANAC n.112/2010 § 3.3.3 <https://www.anticorruzione.it/-/deliberazione-n.-110-del-19/12/2012-rif>

più Dipartimenti possono esprimere una Scuola, in quanto struttura di raccordo per le attività didattiche e la gestione di risorse comuni, di cui è responsabile un Presidente. Il Dipartimento costituisce l'unità organizzativa di afferenza per il personale docente e ricercatore. Il Personale con funzioni di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione può afferire a Dipartimenti, Centri e Scuole. Il Personale dedicato alla gestione amministrativa e finanziaria dei Dipartimenti e dei Centri a esso riconducibili afferisce ai Centri Servizi e dipende funzionalmente e gerarchicamente dal Responsabile del Centro Servizi, ad eccezione dei Referenti Amministrativi, funzionalmente dipendenti dal Direttore di Dipartimento e gerarchicamente dipendente dal Responsabile del Centro Servizi.

- 8 Aree, che formano le articolazioni principali della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo, il cui vertice organizzativo è rappresentato dal Direttore Generale, dal quale dipendono anche alcune strutture di staff. Ciascuna Area è gestita da un Capo Area, funzione tipicamente ricoperta da un dirigente, ed è suddivisa a sua volta in Settori, Servizi o Centri Servizi, per cui è prevista la funzione del Capo Settore o del Responsabile del Servizio o del Centro Servizi, e che possono suddividersi, a loro volta in Uffici, per cui è prevista la funzione del Capo Ufficio. Tali strutture costituiscono le unità di afferenza del Personale che non afferisce ai Dipartimenti. Ulteriori funzioni sono costituite da *Professional* e *Specialist*, previsti dal modello professionale descritto nel *Paragrafo 2.2*, a cui sono associate attività di tipo prevalentemente tecnico-specialistico con eventuale coordinamento di Personale, nonché i Referenti Amministrativi, a cui sono associate esclusivamente attività di tipo tecnico-specialistico.

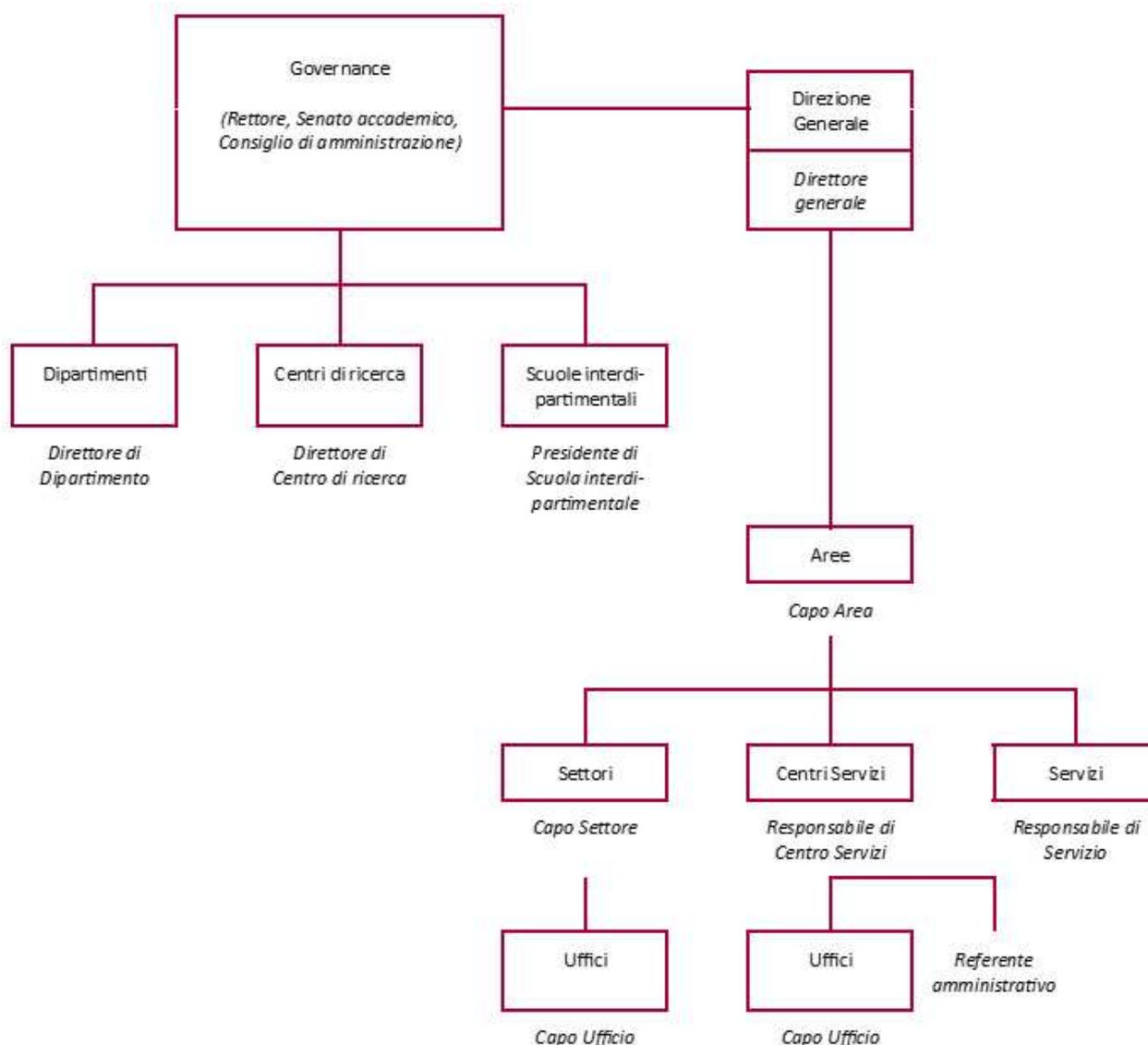


Figura 5 – Struttura organizzativa dell'Ateneo

2.1 La performance organizzativa

La performance organizzativa dell'Ateneo è da intendersi come il risultato dell'implementazione delle strategie dell'Ateneo attraverso le attività svolte nell'ambito delle missioni della Didattica, della Ricerca e dell'Impatto sociale c.d. Terza missione, unitamente alle attività di supporto garantite dalle risorse (umane, informatiche, immobiliari e strumentali), impiegate per l'erogazione dei servizi amministrativi, prevedendo per ciascuna strategia:

- gli obiettivi di valore pubblico, definiti nella *Sezione 2* del PIAO²⁵;
- gli indicatori di risultato della performance a livello di Ateneo, specifici, denominati *Key Performance Indicator* (KPI) di Ateneo e definiti nella *Sezione 2* del PIAO;
- gli obiettivi dei Piani Triennali Dipartimentali²⁶, sinteticamente descritti nella *Sezione 2* del PIAO.

I KPI di Ateneo vengono definiti tenendo conto di ciascuno degli ambiti di misurazione e valutazione della performance previsti dall'art.8 del D.lgs. n.150/2009, corrispondenti alle quattro prospettive della *Balanced Scorecard*, e privilegiando la selezione di fonti di dati certificate da organizzazioni esterne all'Ateneo, oppure approvate da organismi interni deputati al controllo, quali sono il Nucleo di Valutazione (NdV) e il Collegio dei Revisori dei Conti, o dalla *governance*, rappresentata dal Consiglio di amministrazione, come descritto nella tabella riportata nel *Paragrafo 4.5*.

Gli obiettivi dipartimentali vengono individuati tenendo conto delle strategie dell'Ateneo rispetto alle missioni istituzionali e descritti in base alle indicazioni per la validazione degli obiettivi e degli indicatori contenute nei Paragrafi 4.3 e 4.4, con formale approvazione da parte del Consiglio di Dipartimento.

2.2 La performance individuale

La performance individuale è intesa come il contributo fornito dal Personale per il perseguimento degli obiettivi dell'Ateneo nel periodo di riferimento ed è misurata attraverso tre componenti:

1. il contributo fornito alla **performance organizzativa**;
2. il grado di raggiungimento di specifici **obiettivi individuali**, derivati dagli obiettivi strategici secondo la modalità a cascata, come illustrato nella *Figura 4 - Albero della performance*;
3. le modalità con cui questi obiettivi vengono realizzati attraverso la messa in esercizio di **competenze** professionali e manageriali, valutate in base a comportamenti effettivamente osservabili.

La durata minima del periodo di riferimento, affinché la performance individuale possa essere valutata, è stata individuata in almeno 22 giorni lavorativi consecutivi, al netto delle assenze che non incidono sul calcolo dell'incentivo economico collegato alla performance, nell'arco dell'anno di cui occorre misurare la performance.

L'incidenza percentuale (peso) di ciascuna componente sull'intera performance individuale e le variazioni dei suoi contenuti dipendono dal modello professionale adottato dall'Ateneo, applicando il modello di diagnosi organizzativa denominato *QuickJob*²⁷, il quale prevede la descrizione di ogni posizione organizzativa tramite tre fattori:

- la classificazione dei **ruoli organizzativi** in base all'assegnazione di un punteggio, calcolato rispetto a 10 criteri di valutazione, con cui vengono considerati i requisiti di accesso, il livello di complessità gestita e il grado di responsabilità esercitata (*Job Evaluation*). Tale classificazione prevede un ruolo di base (*Employee*, che generalmente nell'Ateneo non supera i 300 punti) e due linee di sviluppo distinte in base al tipo di attività:
 - per le attività che prevedono in prevalenza il coordinamento delle risorse umane, la linea con i ruoli di *Middle Manager* (generalmente, dai 300 ai 700 punti), *Manager* (generalmente, dai 700 ai 1300 punti) e *Multifunctional Manager* (generalmente, oltre i 1300 punti);
 - per le attività che prevedono in prevalenza l'accrescimento di conoscenze ed esperienze tecnico professionali, la linea con i ruoli di *Specialist* (generalmente, tra i 250 e i 400 punti) e *Professional* (generalmente, tra i 350 e i 650 punti).

²⁵ Piano Integrato di Attività e Organizzazione https://trasparenza.unimib.it/contenuto574_piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione-piao_714.html

²⁶ I Piani Triennali Dipartimentali sono pubblicati nel sito di ciascun Dipartimento <https://www.unimib.it/dipartimenti>

²⁷ Realizzato da Next Consulting Srl (dal 2015, Deloitte Italy SpA), il modello *Quick Job* consiste nell'adattamento al mondo universitario dei principi alla base del *Guide Chart Profile Method* proposto da Hay Group (dal 2015, Korn Ferry). Tale modello è alla base delle Indagini retributive del comparto universitario effettuate annualmente da un gruppo di atenei (c.d. Gruppo Ev&ReST, Evaluation and Reward as a Strategy) con il patrocinio del CoDAU (Convegno dei Direttori Generali delle Amministrazioni Universitarie), a partire dal 2009

- la classificazione dei **processi** all'interno dei quali ciascun ruolo organizzativo svolge la propria funzione, a partire dalla distinzione basilare tra:
 - processi di produzione, relativi ad attività che contribuiscono direttamente al perseguimento delle missioni dell'Ateneo;
 - processi di relazione, relativi ad attività rivolte direttamente agli utenti;
 - processi di integrazione, relativi ad attività trasversali di supporto all'intera organizzazione;
 - processi di amministrazione, relativi ad attività trasversali di gestione per l'intera organizzazione.
- la classificazione dei **settori professionali** previsti dal CCNL siglato il 18 gennaio 2024, rispetto all'insieme delle conoscenze tecnico professionali che caratterizza ciascuno di essi, a cui si riconducono le famiglie professionali, o mestieri, previsti dal modello professionale dell'Ateneo.

2.2.1 Misurazione della performance individuale

Sulla base del modello professionale illustrato nel precedente paragrafo, si descrivono qui di seguito gli elementi che compongono la performance individuale e i rispettivi criteri di misurazione della stessa, definiti sulla base di ciascun ruolo organizzativo.

A. Performance individuale del Direttore Generale

Ai sensi dell'art.14 c.4 lettera e) del D.lgs. 150/2009, l'Organismo Indipendente di Valutazione, ovvero il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo, ovvero al Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice, ovvero del Direttore Generale per l'Università (*Multifunctional Manager* nel modello professionale), sulla base dei criteri indicati nella seguente tabella, nelle cui note sono indicate le fonti normative o regolative da cui derivano:

Criteri di valutazione del Direttore Generale (ex art.9 D.lgs. n.150/2009)	Misura	Peso %	
		Relativo all'indicatore	Totale
1) Indicatori di performance organizzativa (KPI) relativi all'Ateneo , ex art.9 c.1 lett. a) e d-bis) del D.lgs. 150/2009: <ul style="list-style-type: none"> 1.1) Indicatore di tempestività dei pagamenti (ITP)²⁸ 1.2) Indicatori di performance relativi alla piena accessibilità dell' amministrazione da parte delle persone con disabilità²⁹ 1.3) Indicatori relativi alle azioni positive in tema di pari opportunità³⁰ 1.4) Indicatori sulla soddisfazione per i servizi erogati³¹ 1.5) Indicatori di bilancio³² 	Scostamento dal target	60%	50%
2) Grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali, derivati dagli obiettivi strategici secondo la modalità a cascata , ex art.9 c.1 lett. b) del D.lgs. 150/2009	Scostamento dal target		30%
3) Competenze professionali e manageriali³³ valutate osservando i comportamenti che esprimono la capacità di leadership ³⁴ , ex art.9 c.1 lett. c) e d) del D.lgs. 150/2009: <ul style="list-style-type: none"> 3.1) Visione strategica 3.2) Consapevolezza organizzativa 3.3) Promozione del cambiamento 	1-7	35%	20%
Totale			100%

Tabella 2A – Criteri di misurazione della performance individuale del Direttore Generale

²⁸ Art. 4 bis D.L. 13/2023 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2023/04/21/23A02439/sg>

²⁹ Art.4 D.lgs. 222/2023 <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2023-12-13;222>

³⁰ DFP 2/2019 Direttiva Funzione Pubblica https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva_n_2.pdf

³¹ Art.2 c.2 D.lgs. 150/2009

³² D.lgs. n.49/2012 <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2012-03-29;49>

³³ Linee Guida SNA del 28/09/2022 https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_28_9_22_Linee_Guida_Accesso_Dirigenza.pdf

³⁴ Direttiva DFP 28/11/2023 <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/29-11-2023/nuove-indicazioni-materia-di-misurazione-e-di-valutazione-della>

1. La definizione degli indicatori di performance organizzativa (KPI) a cui fa riferimento il criterio 1) della *Tabella 2A e dei relativi target* è contenuta nella *Sezione 2* del *Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)*³⁵. La misura di tali KPI consiste nel calcolo dello scostamento tra il valore previsto (*target*) e quello effettivamente registrato alla fine dell'anno di riferimento.
2. La definizione degli obiettivi individuali a cui fa riferimento il criterio 2) della *Tabella 2A* è contenuta nella *Sezione 2* del medesimo PIAO. La misura degli indicatori di risultato di tali obiettivi consiste nel calcolo dello scostamento tra il valore previsto (*target*) e quello effettivamente registrato alla fine dell'anno di riferimento.
3. I comportamenti a cui fa riferimento il criterio 3) della *Tabella 2A* vanno intesi come manifestazioni osservabili delle capacità richieste per lo svolgimento delle attività, secondo i modi descritti qui di seguito:
 - 3.1. Visione strategica, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti:
 - legge le situazioni e i contesti, immaginando i possibili scenari;
 - valuta gli impatti di tali scenari nel medio e lungo termine;
 - delinea obiettivi da perseguire, che siano sfidanti e realizzabili;
 - anticipa le evoluzioni future dell'organizzazione.
 - 3.2. Consapevolezza organizzativa, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti:
 - agisce mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione;
 - promuove gli obiettivi e i valori dell'organizzazione;
 - incoraggia l'osservazione dei principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro;
 - tutela l'interesse pubblico in generale.
 - 3.3. Promozione del cambiamento, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti:
 - accoglie positivamente i cambiamenti;
 - favorisce e stimola l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi;
 - promuove il miglioramento continuo;
 - incoraggia il personale a vivere il cambiamento come un'opportunità.

La misura delle competenze previste dal criterio 3) della *Tabella 2A* è data dalla frequenza con cui ogni comportamento è stato visibilmente osservato durante le attività svolte nel perseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza, in base alla seguente scala di valori:

- *1 - Raramente o mai*: il comportamento atteso viene osservato in poche (meno del 10%) o nessuna delle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- *2 - In modo episodico*: il comportamento atteso viene osservato saltuariamente (tra il 10% e il 29%) nelle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- *3 - In modo reiterato*: il comportamento atteso viene osservato con una sensibile frequenza (tra il 30% e il 49%) nelle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- *4 - In modo prevalente*: il comportamento atteso viene osservato nella maggior parte (tra il 50% e il 69%) delle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- *5 - Con regolarità*: il comportamento atteso viene osservato con notevole frequenza (tra il 70% e l'89%) nelle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- *6 - Molto spesso*: il comportamento atteso viene osservato in quasi tutte (tra il 90% e il 99%) le occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- *7 - Sempre*: il comportamento atteso viene osservato in tutte (100%) le occasioni in cui è previsto che sia messo in opera.

³⁵ Piano Integrato di Attività e Organizzazione https://trasparenza.unimib.it/contenuto574_piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione-piao_714.html

B. Performance individuale dei Dirigenti e dei Capi Area

La performance individuale del personale dell'Università degli Studi di Milano Bicocca che sia Dirigente o che ricopre la posizione organizzativa di Capo Area (*Manager*, secondo il modello professionale, e tipicamente rappresentata da un dirigente), viene misurata e valutata dal Direttore Generale, nei modi descritti dettagliatamente nel successivo *Paragrafo 3.3* e in base ai fattori indicati nell'art.9 D.lgs. n.150/2009, nonché, con particolare riferimento alle competenze, in base alle Linee guida SNA sull'accesso alla dirigenza pubblica (28/09/2022)³⁶ e alla Direttiva della Funzione Pubblica in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale (28/11/2023)³⁷, sulla base dei criteri indicati nella seguente tabella, nelle cui note sono indicate le fonti normative o regolative da cui derivano:

Criteri di valutazione dei Dirigenti e dei Capi Area (ex art.9 D.lgs. n.150/2009)	Misura	Peso %	
		Relativo all'indicatore	Totale
Indicatori di performance organizzativa (KPI) relativi all'Ateneo , ex art.9 c.1 lett. dbis) del D.lgs. 150/2009:	Scostamento o dal target	4%	
1.1) indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità ³⁸			
2) Indicatori di performance organizzativa (KPI) relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità , ex art.9 c.1 lett. a) del D.lgs. 150/2009	Scostamento o dal target	36%	
2.1) Indicatore di tempestività dei pagamenti (ITP) ³⁹ 2.2) Indicatore sulla soddisfazione per i servizi erogati ⁴⁰		90%	10%
3) Grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali, derivati dagli obiettivi strategici secondo la modalità a cascata ex art.9 c.1 lett. b) del D.lgs. 150/2009	Scostamento o dal target	30%	
4) Competenze professionali e manageriali valutate osservando i comportamenti che esprimono le seguenti capacità , ex art.9 c.1 lett. c) e d) del D.lgs. 150/2009:		30%	
4.1) <i>Capacità di esercitare la leadership, in termini di:</i>			
4.1.1) Decisione responsabile	1-7	15%	
4.1.2) Gestione delle relazioni interne ed esterne	1-7	15%	
4.2) <i>Capacità di conseguimento dei risultati, in termini di:</i>			
4.2.1) Gestione dei processi	1-7	15%	
4.2.2) Soluzione dei problemi	1-7	15%	
4.3) <i>Capacità di gestione dei gruppi di lavoro, in termini di:</i>			
4.3.1) Sviluppo dei collaboratori	1-7	10%	
4.3.2) Differenziazione delle valutazioni dei collaboratori	1-7	10%	
4.3.3) Utilizzo della valutazione come leva per la consapevolezza (<i>valutazione dal basso - unica eccezione alla valutazione gerarchica del Direttore Generale</i>)	1-7	10%	
4.4) <i>Impegno nei confronti dell'organizzazione:</i>	1-7	10%	
Totale		100%	

Tabella 2B – Criteri di misurazione della performance individuale dei Dirigenti e dei Capi Area

- La definizione degli indicatori di performance organizzativa (KPI) a cui fa riferimento il criterio 1) della *Tabella 2B e dei relativi target* è contenuta nella *Sezione 2 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)*⁴¹. La misura di tali KPI consiste nel calcolo dello scostamento tra il valore previsto (*target*) e quello effettivamente registrato alla fine dell'anno di riferimento.

³⁶ Linee guida SNA 28/09/2022 https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_28_9_22_Linee_Guida_Accesso_Dirigenza.pdf

³⁷ Direttiva DFP 28/11/2023 <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/29-11-2023/nuove-indicazioni-materia-di-misurazione-e-di-valutazione-della>

³⁸ Art.4 D.lgs. 222/2023 <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2023-12-13;222>

³⁹ Art. 4 bis D.L. 13/2023 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2023/04/21/23A02439/sg>

⁴⁰ Art.3 c.4 D.lgs. 150/2009

⁴¹ Piano Integrato di Attività e Organizzazione https://trasparenza.unimib.it/contenuto574_piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione-piao_714.html

2. La definizione degli indicatori di performance organizzativa (KPI) a cui fa riferimento il criterio 2) della *Tabella 2B e dei relativi target* è contenuta nella *Sezione 2 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)*⁴². La misura di tali KPI consiste nel calcolo dello scostamento tra il valore previsto (*target*) e quello effettivamente registrato alla fine dell'anno di riferimento.

Nel caso in cui la persona da valutare non abbia la responsabilità di coordinamento di una unità organizzativa, la somma dei pesi del criterio 1), pari al 4%, e 2), pari al 36%, si divide uniformemente sugli altri, per cui il criterio 3) e il criterio 4) acquisiscono entrambi un peso pari al 50%.

3. La definizione degli obiettivi individuali a cui fa riferimento il criterio 3) della *Tabella 2B* è contenuta nella *Sezione 2* del medesimo PIAO. La misura degli indicatori di risultato di tali obiettivi consiste nel calcolo dello scostamento tra il valore previsto (*target*) e quello effettivamente registrato alla fine dell'anno di riferimento.
4. I comportamenti a cui fa riferimento il criterio 4) della *Tabella 2B* sono validi anche per qualsiasi forma di lavoro a distanza prevista dal CCNL vigente e vanno intesi come manifestazioni osservabili delle capacità richieste per lo svolgimento delle attività, secondo i modi descritti qui di seguito:
- 4.1. *Capacità di esercitare la leadership*, in termini di:
- 4.1.1. **Decisione responsabile**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti:
- riconosce gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici, anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico;
 - sceglie tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni;
 - valuta pro e contro e combina il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione;
 - si assume la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori.
- 4.1.2. **Gestione delle relazioni interne ed esterne**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti:
- gestisce reti di relazioni, anche complesse;
 - comunica efficacemente con i diversi interlocutori interni, anche in una logica di interfunzionalità;
 - comunica efficacemente con i diversi interlocutori esterni all'organizzazione, inclusi quelli istituzionali;
 - coglie le esigenze dei diversi interlocutori e costruisce relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.
- 4.2. *Capacità di conseguimento dei risultati*, in termini di:
- 4.2.1. **Gestione dei processi**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti:
- struttura efficacemente le attività proprie e altrui;
 - programma, organizza, gestisce e monitora efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali);
 - tiene conto della coerenza con le strategie dell'Ateneo;
 - tiene conto dei vincoli definiti dagli obiettivi da perseguire.
- 4.2.2. **Soluzione dei problemi**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti:
- individua tempestivamente i problemi, anche complessi;
 - analizza in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti;
 - identifica e propone soluzioni efficaci;
 - tiene conto delle esigenze della situazione contingente e della coerenza con il contesto di riferimento.
- 4.3. *Capacità di gestione dei gruppi di lavoro*, in termini di:
- 4.3.1. **Sviluppo dei collaboratori**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti:
- riconosce i bisogni e valorizza le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori;
 - favorisce la crescita, l'apprendimento e la motivazione dei collaboratori, anche attraverso opportuni percorsi formativi;
 - utilizza la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega come leve per lo sviluppo dei collaboratori;

⁴² Piano Integrato di Attività e Organizzazione https://trasparenza.unimib.it/contenuto574_piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione-piao_714.html

- rispetta i principi di trasparenza ed equità organizzativa nella gestione dei collaboratori.
- 4.3.2. **Differenziazione delle valutazioni dei collaboratori**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti:
- esamina il lavoro dei propri collaboratori, sapendo distinguere tra l'importanza dei diversi contributi e tra la qualità dei diversi risultati;
 - non subisce l'influenza di fattori esterni e ulteriori rispetto al perseguimento della performance della struttura;
 - utilizza la valutazione della performance individuale come stimolo alla crescita professionale dei collaboratori;
 - la valutazione di questa capacità non riguarda solo i comportamenti osservati, ma tiene conto anche dello scostamento tra la differenziazione dei giudizi espressi per la propria struttura e quelli espressi in tutto l'Ateneo, calcolata nella *Relazione sulla Performance* dell'anno di riferimento⁴³.
- 4.3.3. **Utilizzo della valutazione come leva per la consapevolezza**: valutazione calcolata sulla base della media dei giudizi espressi, secondo una scala crescente da 1 (Per nulla d'accordo) a 6 (Del tutto d'accordo), da parte del Personale di cui il valutato è responsabile per la valutazione (*valutazione dal basso*), nell'ambito dell'annuale indagine *Good Practice* sul benessere organizzativo, con riferimento alle seguenti sezioni:
- *Sezione L - La performance organizzativa*
 - L1 - Sono informato/a sulle strategie della mia organizzazione.
 - L2 - Condivido gli obiettivi strategici della mia organizzazione.
 - L3 - Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia organizzazione.
 - L4 - È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi della mia organizzazione.
 - *Sezione M - Le mie performance*
 - M1 - Ritengo di essere valutato/a sulla base di elementi importanti del mio lavoro.
 - M2 - Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dalla mia organizzazione con riguardo al mio lavoro.
 - M3 - Sono informato/a sulla valutazione del mio lavoro.
 - M4 - Sono informato/a su come migliorare i miei risultati.
 - *Sezione Q - Il mio responsabile e il Sistema di valutazione*
 - Q1 - Il/La mio/a responsabile mi valuta con equità.
 - Q2 - Il/La mio/a responsabile condivide i criteri che utilizza per la valutazione della mia prestazione.
 - Q3 - Il/La mio/a responsabile ha discusso con me piani e obiettivi per migliorare la mia prestazione.
 - Q4 - Il/La mio/a responsabile facilita il mio percorso di sviluppo a partire da quello che emerge dalla valutazione della mia prestazione.

In particolare, dato il carattere sperimentale di tale forma di valutazione, il risultato è calcolato sulla base della media dei giudizi espressi dal Personale di ciascuna Area, nel seguente modo:

- media inferiore a 2,99 = 0%;
- media compresa tra 3,00 e 3,19 = 50%
- media compresa tra 3,20 e 3,39 = 60%
- media compresa tra 3,40 e 3,59 = 70%
- media compresa tra 3,60 e 3,79 = 80%
- media compresa tra 3,80 e 3,99 = 90%
- media superiore a 4,00 = 100%

Nel caso in cui la persona da valutare non abbia la responsabilità di coordinamento di una unità organizzativa, il peso di questo criterio viene attribuito al successivo criterio 4.4).

⁴³ *Relazione sulla Performance* https://trasparenza.unimib.it/pagina715_relazione-sulla-performance.html

- 4.4. **Impegno nei confronti dell'organizzazione**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti e valutata dal Direttore Generale:
- tiene costantemente in considerazione l'impatto delle proprie attività sulle altre strutture organizzative e, viceversa, l'impatto di queste sulle proprie;
 - sviluppa strumenti di collaborazione (riunioni periodiche, gruppi di lavoro, condivisione di documenti, ecc.) e mantiene disponibilità al confronto e socievolezza nei rapporti personali;
 - garantisce il rispetto delle norme interne, promuovendo la loro applicazione e vigilando sulla loro efficacia nei gruppi di lavoro in cui è coinvolto;
 - coltiva il senso di appartenenza alla missione comune dell'Ateneo, favorendo il suo sviluppo all'interno dei gruppi di lavoro in cui è coinvolto.

La misura delle competenze previste dal criterio 4) della *Tabella 2B*, ad eccezione di quanto già indicato per la competenza 4.3.3 nell'ambito della valutazione dal basso, è data dalla frequenza con cui ogni comportamento è stato osservato durante le attività svolte nel perseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza, in base alla seguente scala di valori:

- *1 - Raramente o mai*: il comportamento atteso viene osservato in poche (meno del 10%) o nessuna delle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- *2 - In modo episodico*: il comportamento atteso viene osservato saltuariamente (tra il 10% e il 29%) nelle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- *3 - In modo reiterato*: il comportamento atteso viene osservato con una sensibile frequenza (tra il 30% e il 49%) nelle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- *4 - In modo prevalente*: il comportamento atteso viene osservato nella maggior parte (tra il 50% e il 69%) delle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- *5 - Con regolarità*: il comportamento atteso viene osservato con notevole frequenza (tra il 70% e l'89%) nelle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- *6 - Molto spesso*: il comportamento atteso viene osservato in quasi tutte (tra il 90% e il 99%) le occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- *7 - Sempre*: il comportamento atteso viene osservato in tutte (100%) le occasioni in cui è previsto che sia messo in opera.

C. Performance individuale di Capi Settore, Responsabili di Servizio o Centro Servizi, Professional con funzioni di coordinamento, Capi Ufficio, Specialist con funzioni di coordinamento

La performance individuale del Personale dell'Università degli Studi di Milano Bicocca che ricopre le posizioni organizzative di Capo Settore, Responsabile di Servizio o Centro Servizi, *Professional* con funzioni di coordinamento, Capo Ufficio e *Specialist* con funzioni di coordinamento (*Middle Management*, secondo il modello professionale), viene misurata e valutata dal Capo Area o dal Direttore di Dipartimento, dal Direttore del Centro di ricerca o dal Presidente della Scuola interdipartimentale, nei modi descritti dettagliatamente nel successivo *Paragrafo 3.3* e in base ai fattori indicati nell'art.9 D.lgs. n.150/2009, nonché, per le competenze, in base al D.M. della Funzione Pubblica sulle *Competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni (28/06/2023)*⁴⁴, il cui peso e il livello variano nel modo descritto nella seguente tabella:

Criteri di valutazione (ex art.9 D.lgs. n.150/2009)	Misura	Capi Settore Responsabili di Servizio o Centro Servizi, Capi Ufficio (EP), Professional con funzioni di coordinamento		Capi Ufficio (non EP) e Specialist con funzioni di coordinamento	
		Peso Relativo all'indicatore	Peso Totale	Peso Relativo all'indicatore	Peso Totale
1) Indicatori di performance organizzativa (KPI) relativi alla UO di afferenza , ex art.9 c.1 lett. a) del D.lgs. 150/2009: 1.1) Risultato degli obiettivi del Dirigente della struttura di afferenza	<i>Somma pesata risultati criterio 3 Tabella 2B</i>		20%		40%
2) Grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali, derivati dagli obiettivi strategici secondo la modalità a cascata , ex art.9 c.1 lett. b) del D.lgs. 150/2009	<i>Scostamento dal target</i>		40%		---
3) Competenze professionali e manageriali valutate osservando i comportamenti che esprimono le seguenti capacità , ex art.9 c.1 lett. c) e d) del D.lgs. 150/2009:			40%		60%
		Livello 2 (Funzionari) Livello 3 (EP)		Livello 2	
3.1) <i>Capacità di capire il contesto pubblico, in termini di:</i> 3.1.1) Soluzione dei problemi	1-7	15%		10%	
3.2) <i>Capacità di interagire nel contesto pubblico, in termini di:</i> 3.2.1) Collaborazione	1-7	15%		10%	
3.3) <i>Capacità di realizzare il valore pubblico, in termini di:</i> 3.3.1) Orientamento al risultato	1-7	15%		20%	
3.3.2) Iniziativa	1-7	10%		---	
3.3.3) Accuratezza	1-7	---		10%	
3.4) <i>Capacità di gestire le risorse pubbliche, in termini di:</i> 3.4.1) Sviluppo dei collaboratori	1-7	15%		10%	
3.5) <i>Capacità tecniche e professionali</i>	1-7	15%		20%	
3.6) <i>Capacità trasversale, definita in base ai processi:</i> <i>per i processi di produzione: Orientamento all'apprendimento</i> <i>per i processi di relazione: Orientamento al servizio</i> <i>per i processi di integrazione: Ottimizzazione delle risorse</i> <i>per i processi di amministrazione: Senso di responsabilità</i>	1-7	15%		20%	
	Totale		100%		100%

Tabella 2C – Criteri di misurazione della performance individuale di Capi Settore, Responsabili di Servizio o Centro Servizi, Professional con funzioni di coordinamento, Capi Ufficio, Specialist con funzioni di coordinamento

⁴⁴ DM 28/06/2023 <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/09-08-2023/dm-competenze-trasversali-personale-non-dirigenziale>

1. Il risultato degli obiettivi del dirigente della struttura di afferenza a cui fa riferimento il criterio 1) della *Tabella 2C* viene calcolato tramite la somma pesata dei risultati degli obiettivi definiti dal criterio 3) della *Tabella 2B*.
2. La definizione degli obiettivi individuali a cui fa riferimento il criterio 2) della *Tabella 2C* è contenuta nella *Sezione 2* del PIAO. Nel caso dei responsabili di Centro Servizi, tali obiettivi devono essere coerenti sia rispetto agli obiettivi definiti dal *Piano Triennale di Dipartimento* sia rispetto agli obiettivi delle Aree da cui dipendono, funzionalmente e gerarchicamente.

La misura degli indicatori di risultato di tali obiettivi consiste nel calcolo dello scostamento tra il valore previsto (*target*) e quello effettivamente registrato alla fine dell'anno di riferimento.

3. I comportamenti a cui fa riferimento il criterio 3) della *Tabella 2C* sono validi anche per qualsiasi forma di lavoro a distanza prevista dal CCNL vigente e vanno intesi come manifestazioni osservabili delle capacità richieste per lo svolgimento delle attività, secondo i modi descritti qui di seguito:

3.1. *Capacità di capire il contesto pubblico*, in termini di:

- 3.1.1. **Soluzione dei problemi**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2C*:

<i>Definizione</i>	Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzando gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione.
<i>Livello</i>	<i>Indicatori di comportamento</i>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro. • Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema. • Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili. • Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze. • Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza. • Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni. • Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<i>Fonte</i>	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.2. *Capacità di interagire nel contesto pubblico*, in termini di:

3.2.1. **Collaborazione**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2C*:

Definizione	Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso. • Riconosce le competenze dei colleghi. • Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo. • Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi. • Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. • Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise. • Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.3. *Capacità di realizzare il valore pubblico*, in termini di:

3.3.1. **Orientamento al risultato**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2C*:

Definizione	Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario. • Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato. • Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato. • Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione. • Persegue obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. • A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato. • Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.3.2. Iniziativa, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2C*:

Definizione	Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi.
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo. • Accoglie positivamente incarichi impegnativi. • Propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza. • Trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili. • Si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi. • Avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza. • Trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.3.3. Accuratezza, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2C*:

Definizione	Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività. • Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti. • Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro. • Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti. • Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio. • Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. • Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.4. *Capacità di gestire le risorse pubbliche*, in termini di:

3.4.1. **Sviluppo dei collaboratori**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2C*:

Definizione	Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.
Livello	<i>Indicatori di comportamento</i>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori. • Fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte. • Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze. • Sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza. • Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi. • Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori. • Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.5. **Capacità tecniche e professionali**, per cui occorre mostrare di saper riconoscere e mettere a frutto, oppure acquisire, le conoscenze specialistiche necessarie per portare a termine le attività assegnate in base al Settore Professionale definito in base al CCNL del 18/01/2024, nonché di saper utilizzare gli strumenti software, attrezzature, database, ecc. richiesti da esse;

3.6. *Capacità trasversale definita in base ai processi*, in termini di:

3.6.1. *per i processi di produzione: Orientamento all'apprendimento*, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2C*:

Definizione	Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale.
Livello	<i>Indicatori di comportamento</i>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo. • Accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato. • Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove. • Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri. • Ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. • Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze. • Struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.6.2. *per i processi di relazione: Orientamento al servizio*, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2C*:

Definizione	Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti. • Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti. • Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente. • Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. • Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente. • Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente. • Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza/clientela.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.6.3. *per i processi di integrazione: **Ottimizzazione delle risorse**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2C*:*

Definizione	Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzare il loro valore.
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente. • Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione. • Contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente. • Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi. • Identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie). • Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. • Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.6.4. *per i processi di amministrazione: Senso di responsabilità*, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2C*:

Definizione	Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità.
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative. ● Porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione. ● Gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti. ● Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri. ● Si assume la responsabilità del lavoro proprio e altrui, anche in caso di errori. ● Opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori. ● Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

La misura delle competenze previste dal criterio 3) della *Tabella 2C*, ad eccezione del criterio 3.5), è data dalla frequenza con cui ogni comportamento è stato visibilmente osservato durante le attività svolte nel perseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza, in base alla seguente scala di valori:

- 1 - *Raramente o mai*: il comportamento atteso viene osservato in poche (meno del 10%) o nessuna delle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- 2 - *In modo episodico*: il comportamento atteso viene osservato saltuariamente (tra il 10% e il 29%) nelle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- 3 - *In modo reiterato*: il comportamento atteso viene osservato con una sensibile frequenza (tra il 30% e il 49%) nelle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- 4 - *In modo prevalente*: il comportamento atteso viene osservato nella maggior parte (tra il 50% e il 69%) delle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- 5 - *Con regolarità*: il comportamento atteso viene osservato con notevole frequenza (tra il 70% e l'89%) nelle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- 6 - *Molto spesso*: il comportamento atteso viene osservato in quasi tutte (tra il 90% e il 99%) le occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- 7 - *Sempre*: il comportamento atteso viene osservato in tutte (100%) le occasioni in cui è previsto che sia messo in opera.

La misura delle competenze previste dal criterio 3.5) della *Tabella 2C* è data dalla capacità professionale osservata nel perseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza, in base alla seguente scala di valori:

- 1 - Capacità professionale equivalente al possesso di conoscenze di livello iniziale nell'ambito specialistico considerato;
- 2 - Capacità professionale equivalente al possesso di conoscenze di livello base nell'ambito specialistico considerato;
- 3 - Capacità professionale equivalente al possesso di conoscenze di livello base con esperienza maturata nell'ambito specialistico considerato;
- 4 - Capacità professionale equivalente al possesso di conoscenze di livello intermedio nell'ambito specialistico considerato;
- 5 - Capacità professionale equivalente al possesso di conoscenze di livello intermedio con esperienza maturata nell'ambito specialistico considerato;
- 6 - Capacità professionale equivalente al possesso di conoscenze di livello avanzato nell'ambito specialistico considerato o esperienza maturata di pari livello;
- 7 - Capacità professionale equivalente al possesso di conoscenze di livello altamente qualificato nell'ambito specialistico considerato o esperienza maturata di pari livello.

D. Performance individuale di Professional e Specialist senza funzioni di coordinamento, Referente amministrativo, Personale senza posizione organizzativa

La performance di Professional e Specialist senza funzioni di coordinamento di Personale, di Referente amministrativo e di Personale senza Posizione organizzativa (PO) indicata nell'organigramma, viene misurata e valutata dal Capo Area o dal Direttore di Dipartimento o del Centro di ricerca o Presidente della Scuola interdipartimentale, nei modi descritti nel paragrafo 3.3 e in base ai fattori indicati nell'art.9 D.lgs. n.150/2009, nonché, per le competenze, in base al D.M. della Funzione Pubblica sulle *Competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni (28/06/2023)*⁴⁵, il cui peso e livello (L) variano nel modo descritto nella seguente tabella:

Criteri di valutazione (ex art.9 D.lgs. n.150/2009)	Misura	Professional o Specialist (EP) senza funzioni di coordinamento	Specialist senza funzioni di coordinamento e Referente amministrativo	Personale afferente alle Aree senza PO	Personale afferente a Dipartimenti, Centri, Scuole senza PO
1) Risultato degli obiettivi dell'unità organizzativa di afferenza, ex art.9 c.1 lett. a) del D.lgs. 150/2009: A) <i>per il personale afferente alle Aree: risultato obiettivi del Dirigente della struttura di afferenza</i>	<i>Somma pesata risultati</i>	20%	40%	30%	---
2) Grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali, derivati dagli obiettivi strategici secondo la modalità a cascata, ex art.9 c.1 lett. b) D.lgs.150/2009 A) <i>per il Personale afferente alle Aree:</i> B) <i>per il Personale afferente ai Dipartimenti, ai Centri di Ricerca, alle Scuole interdipartimentali:</i>	<i>Scostamento dal target</i>	50% 60%	--- 40%	--- ---	--- 30%
3) Competenze professionali e manageriali valutate osservando i comportamenti che esprimono le seguenti capacità, ex art.9 c.1 lett. c) del D.lgs. 150/2009: A) <i>per il Personale afferente alle Aree:</i> B) <i>per il Personale afferente ai Dipartimenti, ai Centri di Ricerca, alle Scuole interdipartimentali:</i>		30% 40%	60% 60%	70%	--- 70%
		Livello 3	Livello 2	L1 Operatori, Collaboratori L2 Funzionari	L1 Operatori, Collaboratori L2 Funzionari L3 EP
3.1) Capacità di capire il contesto pubblico in termini di: 3.1.1) Soluzione dei problemi 3.1.2) Consapevolezza del contesto 3.1.3) Consapevolezza digitale	1-7 1-7 1-7	15% --- 10%	--- 15% ---	--- --- 15%	15% --- ---
3.2) Capacità di interagire nel contesto pubblico, in termini di: 3.2.1) Comunicazione 3.2.2) Collaborazione	1-7 1-7	15% ---	--- 15%	15% ---	--- 15%
3.3) Capacità di realizzare il valore pubblico, in termini di: 3.3.1) Orientamento al risultato 3.3.2) Accuratezza	1-7 1-7	15% ---	15% ---	--- 15%	--- 15%
3.4) Capacità di gestire le risorse pubbliche, in termini di: 3.4.1) Gestione dei processi	1-7	15%	15%	15%	15%
3.5) Capacità tecniche e professionali	1-7	15%	20%	20%	20%
3.6) Capacità trasversale, definita in base ai processi: <i>per i processi di produzione: Orientamento all'apprendimento</i> <i>per i processi di relazione: Orientamento al servizio</i> <i>per i processi di integrazione: Ottimizzazione delle risorse</i> <i>per i processi di amministrazione: Senso di responsabilità</i>	1-7	15%	20%	20%	20%
Totale		100%	100%	100%	100%

Tabella 2D – Criteri di misurazione della performance individuale di Professional e Specialist, Referente amministrativo, Personale senza PO

⁴⁵ DM 28/06/2023 <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/09-08-2023/dm-competenze-trasversali-personale-non-dirigenziale>

1. Il risultato degli obiettivi assegnati al Dirigente dell'Area di afferenza, previsti dal criterio 1/A) della *Tabella 2D*, è uguale alla somma pesata delle percentuali di risultato degli obiettivi specifici del dirigente responsabile dell'Area a cui il personale afferisce, previsti dal criterio 3) della *Tabella 2B*.
2. La definizione degli obiettivi individuali a cui fa riferimento il criterio 2) della *Tabella 2D* dev'essere coerente rispetto agli obiettivi del dirigente di riferimento per il personale afferente alle Aree, rispetto agli obiettivi previsti dal *Piano Triennale di Dipartimento* per il personale afferente ai Dipartimenti, rispetto agli obiettivi previsti dal *Piano Strategico di Ateneo* per il personale afferente ai Centri di ricerca e alle Scuole interdipartimentali.

La misura degli indicatori di risultato di tali obiettivi consiste nel calcolo dello scostamento tra il valore previsto (*target*) e quello effettivamente registrato alla fine dell'anno di riferimento.

3. I comportamenti a cui fa riferimento il criterio 3) della *Tabella 2D* sono validi anche per qualsiasi forma di lavoro a distanza prevista dal CCNL vigente e vanno intesi come manifestazioni osservabili delle capacità richieste per lo svolgimento delle attività, secondo i modi descritti qui di seguito:

3.1. *Capacità di capire il contesto pubblico*, in termini di:

- 3.1.1. **Soluzione dei problemi**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2D*:

<i>Definizione</i>	Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzando gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione.
<i>Livello</i>	<i>Indicatori di comportamento</i>
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro. • Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema. • Identifica una possibile soluzione pratica al problema. • È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione.
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro. • Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema. • Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili. • Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze. • Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza. • Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni. • Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.
<i>Fonte</i>	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.1.2. **Consapevolezza del contesto**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2D*:

Definizione	Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole.
Livello	<i>Indicatori di comportamento</i>
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende le regole e le procedure del contesto in cui svolge la sua attività lavorativa. • Ha chiari i compiti e le aspettative nei suoi confronti. • Riconosce i corretti interlocutori nel suo ambito di riferimento. • Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure.
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso. • È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri. • Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche. • Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione. • Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi. • Riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati. • Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.1.3. **Consapevolezza digitale**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2D*

Definizione	Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro.
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende gli impatti che i nuovi strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del suo lavoro. • Mostra un atteggiamento aperto ai cambiamenti del suo lavoro connessi all'introduzione delle nuove tecnologie. • Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti. • Affronta i problemi legati alla gestione delle nuove tecnologie in modo costruttivo e chiedendo supporto se necessario.
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore. • Mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore. • Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro. cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) • Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni. • Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete. • Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse. • Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.2. *Capacità di interagire nel contesto pubblico*, in termini di:

3.2.1. **Comunicazione**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2D*:

Definizione	Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore.
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Si esprime in modo chiaro e lineare. • Ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori. • Pone domande di chiarimento quando necessario. • Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore.
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo. • Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento. • Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto. • Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile. • Argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni. • Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione. • Verifica sistematicamente che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.2.2. **Collaborazione**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2D*:

Definizione	Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Fornisce un contributo al lavoro comune. • Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi. • Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili. • Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione.
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso. • Riconosce le competenze dei colleghi. • Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo. • Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi. • Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune. • Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise. • Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.3. Capacità di realizzare il valore pubblico, in termini di:

3.3.1. Orientamento al risultato, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2D*:

Definizione	Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza. • Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati. • Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà. • Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti.
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario. • Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato. • Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato. • Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione. • Persegue obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente. • A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato. • Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.3.2. Accuratezza, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2D*:

Definizione	Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati. • Utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato. • Verifica il proprio lavoro, se sollecitato. • Produce output completi e precisi.
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività. • Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti. • Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro. • Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti. • Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio. • Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore. • Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.4. *Capacità di gestire le risorse pubbliche*, in termini di:

3.4.1. **Gestione dei processi**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2D*:

Definizione	Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire.
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo. • Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere. • Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito. • Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato.
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve - medio periodo. • Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere. • Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura. • Individua e utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio - lungo periodo. • Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto. • Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto. • Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.5. **Capacità tecniche e professionali**, per cui occorre mostrare di saper riconoscere e mettere a frutto, oppure acquisire, le conoscenze specialistiche necessarie per portare a termine le attività assegnate in base al Settore Professionale definito in base al CCNL del 18/01/2024, nonché di saper utilizzare gli strumenti software, attrezzature, database, ecc. richiesti da esse.

3.6. *Capacità trasversale definita in base ai processi*, in termini di:

3.6.1. *per i processi di produzione: Orientamento all'apprendimento*, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2D*:

Definizione	Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale.
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale. • Accetta i feedback per correggere eventuali errori. • Si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo. • Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano.
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo. • Accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato. • Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove. • Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri. • Ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo. • Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze. • Struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera .
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.6.2. per i processi di relazione: **Orientamento al servizio**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2D*:

Definizione	Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Dimostra attenzione alle esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni. • Pone domande per approfondire le esigenze del cliente/utente così da comprenderle al meglio. • Si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti. • In caso di insoddisfazione del cliente/utente, si attiva immediatamente per trovare una soluzione.
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti. • Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti. • Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente. • Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione. • Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente. • Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente. • Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza/clientela.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.6.3. per i processi di integrazione: **Ottimizzazione delle risorse**, misurata in base all'osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2D*:

Definizione	Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore.
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • È attento a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione. • Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione. • Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione. • Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione.
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente. • Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione. • Contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente. • Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi. • Identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie). • Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente. • Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un'elaborazione SNA 2023

3.6.4. *per i processi di amministrazione: Senso di responsabilità*, misurata in base all’osservazione dei seguenti comportamenti, per il livello indicato nella *Tabella 2D*:

Definizione	Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell’interesse dell’amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità.
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative. • Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute. • Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi. • Rispetta le consegne e le scadenze.
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative. • Porta avanti il suo lavoro seriamente nell’interesse dell’amministrazione. • Gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti. • Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi.
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell’ente, fungendo da modello per gli altri. • Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori. • Opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori. • Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
Fonte	DM DFP 28/06/2023, sulla base di un’elaborazione SNA 2023

La misura delle competenze previste dal criterio 3) della *Tabella 2D*, ad eccezione del criterio 3.5), è data dalla frequenza con cui ogni comportamento è stato visibilmente osservato durante le attività svolte nel perseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza, in base alla seguente scala di valori:

- o 1 - *Raramente o mai*: il comportamento atteso viene osservato in poche (meno del 10%) o nessuna delle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- o 2 - *In modo episodico*: il comportamento atteso viene osservato saltuariamente (tra il 10% e il 29%) nelle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- o 3 - *In modo reiterato*: il comportamento atteso viene osservato con una sensibile frequenza (tra il 30% e il 49%) nelle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- o 4 - *In modo prevalente*: il comportamento atteso viene osservato nella maggior parte (tra il 50% e il 69%) delle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- o 5 - *Con regolarità*: il comportamento atteso viene osservato con notevole frequenza (tra il 70% e l’89%) nelle occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- o 6 - *Molto spesso*: il comportamento atteso viene osservato in quasi tutte (tra il 90% e il 99%) le occasioni in cui è previsto che sia messo in opera;
- o 7 - *Sempre*: il comportamento atteso viene osservato in tutte (100%) le occasioni in cui è previsto che sia messo in opera.

Invece, la misura delle competenze previste dal criterio 3.5) della *Tabella 2D* è data dalla capacità professionale effettivamente osservata durante le attività svolte nel perseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza, in base alla seguente scala di valori:

- o 1 - Capacità professionale equivalente al possesso di conoscenze di livello iniziale nell’ambito specialistico considerato;
- o 2 - Capacità professionale equivalente al possesso di conoscenze di livello base nell’ambito specialistico considerato;
- o 3 - Capacità professionale equivalente al possesso di conoscenze di livello base con esperienza maturata nell’ambito specialistico considerato;

- 4 - Capacità professionale equivalente al possesso di conoscenze di livello intermedio nell'ambito specialistico considerato;
- 5 - Capacità professionale equivalente al possesso di conoscenze di livello intermedio con esperienza maturata nell'ambito specialistico considerato;
- 6 - Capacità professionale equivalente al possesso di conoscenze di livello avanzato nell'ambito specialistico considerato o esperienza maturata di pari livello;
- 7 - Capacità professionale equivalente al possesso di conoscenze di livello altamente qualificato nell'ambito specialistico considerato o esperienza maturata di pari livello.

2.2.2 Modalità di misurazione della performance del Personale che fruisce del lavoro a distanza

La gestione per obiettivi e la valutazione dei comportamenti previste dal presente *Sistema* sono applicabili anche a modalità lavorative differenti da quella in presenza, pertanto il monitoraggio e la rendicontazione della performance individuale del Personale che fruisce di qualsiasi forma di lavoro a distanza avviene in base ai medesimi criteri indicati nel precedente *Paragrafo 2.2.1*.

2.2.3 Criteri per la valutazione negativa del personale ex art 3 c.5-bis D.lgs. 150/2009

In base all'art.3 c.5-bis del D.lgs. n.150/2009⁴⁶, occorre considerare i seguenti casi:

- ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale ai sensi dell'articolo 21 commi 1 e 2-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165:
 - "il mancato raggiungimento degli obiettivi" di un dirigente viene accertato qualora la valutazione della sua performance individuale risulti pari o inferiore al 70% per il criterio 3) indicato nella *Tabella 2B* del *paragrafo 2.2.1* e, al contempo, risulti pari o inferiore al 50% per il criterio 4) indicato nella medesima *Tabella 2B* anche per un solo anno;
 - "la colpevole violazione del dovere di vigilanza [di un dirigente] sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione" viene accertata qualora la valutazione della performance individuale relativa a un singolo anno risulti pari o inferiore al 50% rispetto al criterio 2) della *Tabella 2C* del *paragrafo 2.2.1*, per più del 50% di tale Personale e al contempo non risultino evidenze delle segnalazioni che il dirigente deve effettuare durante il monitoraggio della performance;
- ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165:
 - la valutazione della performance individuale di Capi Area, dirigenti, Capi Settore, Responsabili di Servizio o Centro Servizi, nonché *Professional*, Capi Ufficio, *Specialist* o Personale che non ricopre una posizione organizzativa indicata nell'organigramma afferente a Dipartimenti, Centri o Scuole, purché siano inquadrati nell'area Elevata Professionalità, è considerata negativa qualora risulti essere pari o inferiore al 70% per il criterio 3) indicato nella *Tabella 2B* o il criterio 2) indicato nelle *Tablelle 2C e 2D* del *paragrafo 2.2.1* e, al contempo, risulti pari o inferiore al 50% per il criterio 4) della suddetta *Tabella 2B* o per il criterio 3) delle suddette *Tablelle 2C e 2D*, per tre anni di seguito;
 - la valutazione della performance individuale di Capi Ufficio, *Specialist* e Personale che non ricopre una posizione organizzativa indicata nell'organigramma afferente alle Aree dirigenziali, purché non siano inquadrati nell'area Elevata Professionalità, è considerata negativa qualora il criterio 3) delle già citate *Tablelle 2C e 2D*, se applicabile, risulti essere pari o inferiore al 50% per tre anni di seguito.

2.2.4 Criteri per la valutazione positiva o elevata del personale non dirigente

In applicazione dell'art.20 CCNL 09.02.2018, si verificano i seguenti casi:

- la valutazione della performance individuale è considerata positiva quando:
 - per Capi Area, dirigenti, Capi Settore, Responsabili di Servizio o Centro Servizi, nonché *Professional*, Capi Ufficio, *Specialist* o Personale che non ricopre una posizione organizzativa indicata nell'organigramma afferente a Dipartimenti, Centri o Scuole, purché siano inquadrati nell'area Elevata Professionalità, il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti dal criterio 3) della *Tabella 2B* e dal criterio 2) delle *Tablelle 2C e 2D* del *paragrafo 2.2.1* risulta superiore al 70% e la valutazione delle

⁴⁶ "La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto."

competenze previste dal criterio 4) della succitata *Tabella 2B* e dal criterio 3) delle succitate delle medesime *Tabelle 2C e 2D* risulta superiore al 50%;

- per Capi Ufficio, *Specialist* e Personale che non ricopre una posizione organizzativa indicata nell'organigramma afferente alle Aree dirigenziali, purché non siano inquadrati nell'area Elevata Professionalità, la valutazione delle competenze previste dal criterio 3) delle già citate *Tabelle 2C e 2D*, se applicabile, è superiore al 50%;
- la valutazione della performance individuale è considerata elevata quando:
 - per Capi Area, dirigenti, Capi Settore, Responsabili di Servizio o Centro Servizi, nonché *Professional*, Capi Ufficio, *Specialist* o Personale che non ricopre una posizione organizzativa indicata nell'organigramma afferente a Dipartimenti, Centri o Scuole, purché siano inquadrati nell'area Elevata Professionalità, il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti dal criterio 3) della *Tabella 2B* e dal criterio 2) delle *Tabelle 2C e 2D* del *paragrafo 2.2.1* e la valutazione delle competenze previste dal criterio 4) della succitata *Tabella 2B* e dal criterio 3) delle succitate delle medesime *Tabelle 2C e 2D* sono entrambi pari o superiori al 93%;
 - per Capi Ufficio, *Specialist* e Personale che non ricopre una posizione organizzativa indicata nell'organigramma afferente alle Aree dirigenziali, purché non siano inquadrati nell'area Elevata Professionalità, la valutazione delle competenze previste dal criterio 3) delle già citate *Tabelle 2C e 2D*, se applicabile, è superiore al 93%.

3. Descrizione del Ciclo di gestione della performance

3.1 Sintesi del processo

Come indicato nel precedente *Paragrafo 1.2.3*, in particolare illustrando il ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), le attività di misurazione e valutazione della performance fanno parte del più ampio processo del Ciclo della performance, di cui si descrivono di seguito sinteticamente i flussi e le tempistiche che l'Ateneo ha adottato, nel rispetto delle specifiche Linee Guida ANVUR⁴⁷, tramite il seguente diagramma di Gantt:

Fase del processo	Nov.	Dic	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
1) Approvazione obiettivi strategici triennali		Rettore, DG e Dirigenti												
2) Programmazione economico finanziaria anno T	Rettore, DG, Delibera CdA													
3) PIAO anni T/T+2		Delibera CdA												
4) Valutazione della performance anno T-1			Dirigenti, Direttore Generale, NdV, Rettore, CdA											
5) Realizzazione del PIAO per l'anno T			Dirigenti											
6) Relazione sul funzionamento del sistema T-1							NdV							
7) Relazione sulla performance anno T-1							Approvazione CdA Validazione NdV							
8) Revisione del SMVP per l'anno T									Parere NdV Delibera CdA					
9) Monitoraggio della performance dell'anno T							DG							
10) Revisione del PIAO dell'anno T									Delibera CdA					
11) Realizzazione del PIAO anno T modificato									Dirigenti					

Tabella 3 – Diagramma di Gantt del Ciclo della performance

3.2 Attori del processo

Le principali responsabilità degli attori del processo sono riepilogate qui di seguito:

- il **Consiglio di Amministrazione (CdA)**⁴⁸, in quanto organo di indirizzo politico amministrativo dell'Ateneo (ex art.12 c.1 lett.c del D.lgs. n.150/2009), ha il compito di:
 - approvare il *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* e sue eventuali revisioni in itinere;
 - approvare la *Relazione sulla performance*.
- il **Nucleo di Valutazione (NdV)**⁴⁹, ha il compito di:
 - esprimere un parere (vincolante) sull'annuale revisione del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*;
 - monitorare il funzionamento complessivo del sistema di gestione del ciclo della performance;
 - validare la *Relazione sulla performance*;
 - proporre al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Generale.
- il **Rettore**⁵⁰, il **Direttore Generale**⁵¹ e il **personale dirigente** hanno il compito di:
 - proporre al Consiglio di Amministrazione il *Piano Integrato di Attività e Organizzazione*;
 - monitorare gli indicatori della performance organizzativa e gli indicatori della performance individuale;
 - realizzare gli obiettivi operativi previsti dal *Piano Integrato di Attività e Organizzazione*;
 - rendicontare i risultati ottenuti, redigendo la *Relazione sulla performance*.

⁴⁷ Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della performance <https://www.anvur.it/attivita/valutazione-della-performance/linee-guida/>

⁴⁸ Cfr. art.12 Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/sites/default/files/Statuto%20e%20Regolamenti/Statuto/Statuto%20Generale.pdf>

⁴⁹ Cfr. art.1 L. n.370/1999 e sezione dedicata del sito 'ANVUR' <https://www.anvur.it/anvur/rete-dei-nuclei/nuclei-di-valutazione-universita/>

⁵⁰ Cfr. art.8 Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/sites/default/files/Statuto%20e%20Regolamenti/Statuto/Statuto%20Generale.pdf>

⁵¹ Cfr. art.47 Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/sites/default/files/Statuto%20e%20Regolamenti/Statuto/Statuto%20Generale.pdf>

- il **Direttore di Dipartimento**⁵² o di **Centro di ricerca** e il **Presidente di Scuola interdipartimentale**⁵³, con Personale assegnato, hanno il compito di:
 - contribuire alla realizzazione degli obiettivi definiti nel *Piano Strategico di Ateneo*, per i Dipartimenti, in particolare, tramite la realizzazione degli obiettivi definiti nel *Piano Triennale di Dipartimento*, approvato nel Consiglio di Dipartimento e presentato presso gli organi di governo;
 - assegnare al Personale afferente ai Dipartimenti, ai Centri di ricerca e alle Scuole interdipartimentali, gli obiettivi individuali coerenti rispetto al *Piano Strategico di Ateneo* e al *Piano Triennale di Dipartimento*;
 - monitorare la realizzazione di tali obiettivi almeno una volta all'anno nel corso del triennio di riferimento;
 - rendicontare il risultato degli obiettivi al termine del triennio di riferimento.

3.3 Fasi del processo

Premesso che, ogni tre anni, il Senato Accademico ed il Consiglio di amministrazione, rispettivamente, esprimono parere favorevole e approvano il *Piano Strategico di Ateneo* (PSA), su proposta del Rettore, previo confronto con Prorettori e Delegati del Rettore, definendo le priorità dell'azione amministrativa, e i Consigli di Dipartimento approvano il *Piano Triennale di Dipartimento* (PTD) elaborato in coerenza con il PSA del triennio, nell'arco del medesimo anno solare si alternano le fasi di tre distinti Cicli della performance, come indicato nel diagramma del *Paragrafo 3.1*, ovvero:

- entro gennaio, l'approvazione della programmazione della performance del triennio T/T+2 (ad esempio, il Ciclo 2025/2027);
- entro giugno, la valutazione della performance dell'anno T-1 (in base all'esempio, l'anno 2024), definita per il triennio T-1/T+1 (in base all'esempio, il Ciclo 2024/2026);
- entro luglio, il monitoraggio intermedio della performance dell'anno T (in base all'esempio, l'anno 2025), nonché il monitoraggio degli obiettivi del PSA e del PTD vigenti;
- entro dicembre, la definizione della performance del triennio T+1/T+3 (in base all'esempio, il Ciclo 2026/2028).

Più specificamente, il contenuto delle fasi di un ciclo della performance viene descritto qui di seguito:

1. **Definizione preliminare degli obiettivi di performance dei dirigenti per il ciclo T/T+2:** entro il mese di ottobre dell'anno T-1, tenendo conto degli esiti della rendicontazione finale degli obiettivi dell'anno precedente (*Relazione sulla performance* anno T-2), delle priorità strategiche definite nel Piano Strategico di Ateneo e del confronto con i dirigenti, il Direttore Generale identifica e assegna a questi ultimi, in modo preliminare, gli obiettivi di performance individuale per il triennio T/T+2.
2. **Integrazione con la Programmazione economico-finanziaria per l'anno T:** entro il mese di novembre dell'anno T-1, i dirigenti e i Direttori di Dipartimento propongono agli uffici preposti il budget dell'anno T, tenendo conto di eventuali spese e investimenti necessari per il conseguimento degli obiettivi dirigenziali dell'anno T, definiti in modo preliminare, e degli obiettivi triennali di Dipartimento.
3. **Approvazione della Programmazione economico-finanziaria per l'anno T:** entro il mese di dicembre dell'anno T-1, il Consiglio di amministrazione, previo parere obbligatorio del Senato accademico per gli aspetti di competenza, approva il budget dell'anno T, presentato dal Rettore e predisposto dal Direttore Generale, col supporto dell'Area Risorse finanziarie e bilancio e tramite la consultazione dei Dirigenti di ciascuna Area e dei Direttori di Dipartimento.
4. **Revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP):** tra novembre e dicembre dell'anno T-1 e comunque entro gennaio dell'anno T, il Direttore Generale, con il supporto degli uffici preposti, verifica la sussistenza di eventuali necessità di aggiornamento del SMVP, dovuti a novità legislative, indicazioni degli organi di controllo e miglioramenti dettati dall'uso, che occorre proporre al Nucleo di Valutazione per acquisirne il parere vincolante e successivamente sottoporre all'approvazione da parte del Consiglio di amministrazione.

⁵² Cfr. art.25 Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/sites/default/files/Statuto%20e%20Regolamenti/Statuto/Statuto%20Generale.pdf>

⁵³ Cfr. art.28 Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/sites/default/files/Statuto%20e%20Regolamenti/Statuto/Statuto%20Generale.pdf>

5. **Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione anni T/T+1**, che si articola in:

5.1. **Definizione degli obiettivi:** tra dicembre dell'anno T-1 e gennaio dell'anno T, a seguito di specifici colloqui, il Direttore Generale assegna a ciascun Dirigente, in modo definitivo, gli obiettivi di performance individuale per il triennio T/T+2, e a cascata, ogni Dirigente fa lo stesso con i Capi Settore e il Personale di area Elevata Professionalità, afferenti all'Area di cui è responsabile, specificando inoltre il legame con gli obiettivi strategici e gli obiettivi dirigenziali degli obiettivi assegnati a eventuali Tecnologi di ricerca afferenti alla struttura.

Tutti gli obiettivi devono definire le caratteristiche indicate nel *Paragrafo 4.3*, tra le quali:

- l'incidenza percentuale rispetto al totale degli obiettivi assegnati alla medesima figura, attribuendo a ciascuno la medesima incidenza, ove non fosse definita;
- le attività da realizzare con le relative tempistiche, avendo cura di specificare le attività previste entro la prima metà dell'anno, da verificare in occasione del monitoraggio intermedio;
- gli eventuali indicatori di risultato con i relativi target, avendo cura di specificare i valori attesi alla metà dell'anno, ove possibile, da verificare in occasione del monitoraggio intermedio;
- gli eventuali intervalli di valori (*soglie*) per misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo. Nel caso in cui tali soglie non siano state definite, per gli indicatori quantitativi si applica il criterio della proporzionalità diretta (es. con scostamento pari al -2% si ha una decurtazione del risultato raggiunto pari al 2%); per gli indicatori temporali il ritardo accumulato: fino a un mese di ritardo, decurtazione del 10%; fino a due mesi, decurtazione del 20 %; fino a tre mesi decurtazione del 30%; con ritardi superiori l'obiettivo si considera non raggiunto.

Al fine di garantire la completezza e la congruità delle caratteristiche di ciascun obiettivo, entro dicembre dell'anno T-1, il Nucleo di Valutazione analizza gli obiettivi previsti per l'anno T alla luce della *check list* definita nel successivo *Paragrafo 4.3* e sottopone i relativi indicatori al *test* definito nel successivo *Paragrafo 4.4*, fornendo gli esiti di tali attività alla Direzione generale.

5.2. **Approvazione degli obiettivi:** a gennaio dell'anno T, il Direttore Generale sottopone gli obiettivi di performance organizzativa e individuale dei dirigenti all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, predisponendo il *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* (PIAO) del triennio T/T+2. Nel medesimo PIAO, sono indicate anche le principali caratteristiche degli obiettivi previsti dai *Piani Triennali di Dipartimento* (PTD), approvati con la stessa cadenza triennale del *Piano Strategico di Ateneo* (PSA), da cui derivano, monitorati annualmente e rendicontati alla fine del triennio.

5.3. **Comunicazione degli obiettivi:** a seguito dell'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale informa tutto il Personale degli obiettivi definiti nel PIAO T/T+2.

5.4. **Presentazione degli obiettivi al Personale:** successivamente al comunicato del Direttore Generale: i Capi Area convocano una riunione circoscritta al Personale di cui sono responsabili, per illustrare gli obiettivi dirigenziali del triennio T/T+2, preoccupandosi di redigere un verbale dell'incontro, da inoltrare al Personale coinvolto; ogni Direttore di Dipartimento o di Centro di ricerca e ogni Preside di Scuola interdipartimentale, anche avvalendosi del referente scientifico o il responsabile dell'attività didattica e di ricerca di laboratorio (RADL), ove presenti, comunica gli obiettivi previsti dal PSA e dal pertinente PTD, al Personale afferente alla struttura di cui è responsabile, inclusi i Tecnologi, indicando altresì le modalità del loro coinvolgimento tramite l'assegnazione di obiettivi individuali.

5.5. **Assegnazione dei profili di competenze:** tra gennaio e febbraio dell'anno T, a seguito dell'individuazione degli obiettivi, ciascun responsabile della valutazione, identificato nelle precedenti *Fasi 5.1* e *5.4*, associa a ogni persona afferente alla struttura un profilo di competenza tra quelli definiti in base ai criteri previsti nel precedente *Paragrafo 2.2.1*, garantendo la coerenza rispetto al contributo fornito da ciascuno agli obiettivi di performance dell'anno T e avendo cura di stabilire il valore atteso rispetto alle scale di valutazione delle competenze professionali e manageriali, indicate nel precedente *Paragrafo 2.2.1*.

5.6. **Pubblicazione delle schede di valutazione:** a seguito della definizione degli obiettivi di performance per l'anno T e dell'assegnazione dei profili di competenze per il medesimo anno, gli uffici competenti per la gestione del ciclo della performance predispongono le schede di valutazione per ciascuna persona coinvolta dalla procedura, composte in base ai criteri previsti

nel precedente *Paragrafo 2.2.1*, avendo cura di renderle accessibili agli interessati entro il mese di marzo dell'anno T.

- 5.7. **Aggiornamento delle schede di valutazione:** durante tutto l'anno T, gli uffici competenti per la gestione delle carriere del Personale comunicano agli uffici competenti per la gestione del ciclo della performance ogni evento di carriera che abbia un impatto sulla valutazione della performance, in termini di obiettivi di performance e profili di competenze, ovvero eventi quali le prese di servizio, le cessazioni, le modifiche dell'anagrafica delle unità organizzativa, i cambi di struttura di appartenenza, le nomine e le decadenze nelle funzioni (posizioni organizzative definite dall'organigramma), data inizio o data fine di eventuali periodi di assenza prolungata, ad esempio per comando o prova presso altro ente, aspettativa, congedo, malattia lunga, al fine di consentire l'aggiornamento delle schede di valutazione già predisposte e l'eventuale predisposizione di nuove schede, dove si tenga conto di tali eventi.
6. **Valutazione della performance dell'anno T-1**, che si articola in:
- 6.1. **Misurazione dei risultati raggiunti:** a partire da gennaio ed entro marzo dell'anno T, ciascun Capo Area, dirigente, Capo Settore, Responsabile di Servizio o Centro Servizi, nonché *Professional*, Capo Ufficio, *Specialist* o unità di Personale che non ricopre una posizione organizzativa indicata nell'organigramma afferente a Dipartimenti, Centri o Scuole, purché sia inquadrato nell'area Elevata Professionalità, deve fornire la documentazione necessaria per consentire di misurare il risultato ottenuto rispetto agli obiettivi assegnati, o in cui è coinvolto, e quindi consentire di calcolare lo scostamento rispetto al *target* predefinito, tenendo conto delle eventuali soglie. A partire dal ciclo 2021-2023, queste operazioni sono eseguite tramite l'applicativo Cineca SPRINT.
- 6.2. **Valutazione dei risultati raggiunti:** entro aprile dell'anno T, il Nucleo di Valutazione (per quanto riguarda la performance del Direttore Generale), il Direttore Generale (per quanto riguarda la performance individuale dei Dirigenti) e i Dirigenti o i Direttori di Dipartimento, i Direttori di Centro di ricerca o i Presidenti di Scuole interdipartimentali, anche consultando i referenti scientifici o i RADL, ove esistenti, valutano la performance individuale del Personale assegnato, in base al calcolo della somma pesata dei risultati ottenuti per gli obiettivi definiti all'inizio del triennio di riferimento, tenuto conto degli eventuali fattori endogeni ed esogeni, che possono aver influenzato tali risultati. A partire dal ciclo 2021-2023, queste operazioni sono eseguite tramite gli applicativi Cineca Sprint e U-Web Valutazione Prestazioni.
- 6.3. **Misurazione e valutazione delle competenze espresse dal personale dirigenziale:** entro aprile dell'anno T, gli uffici preposti avviano un'indagine online per la valutazione delle competenze espresse nell'anno T-1 dai responsabili della valutazione gerarchica (descritti nelle *Fasi 5.1* e *5.4*) da parte del Personale da essi valutato (*valutazione dal basso*), tenendo conto delle competenze indicate e delle modalità descritte dal *criterio 4.3.3* della *Tabella 2B*, contenuta nel precedente *Paragrafo 2.2.1*.
Contemporaneamente, il Direttore Generale provvede a valutare le competenze espresse dai dirigenti nell'anno T-1, secondo l'elenco indicato nella citata *Tabella 2B*, in occasione di un colloquio individuale con ciascuna persona interessata e alla luce delle informazioni raccolte durante l'anno T-1, come previsto dalla successiva *Fase 9*, dei risultati degli obiettivi di performance dell'anno T-1 e dell'autovalutazione, compilata in precedenza dagli interessati.
- 6.4. **Misurazione e valutazione delle competenze espresse dal personale non dirigenziale:** entro aprile dell'anno T, gli uffici preposti chiedono alle persone di cui occorre valutare le competenze espresse nell'anno T-1 di compilare una scheda di **autovalutazione**, che concorre, assieme alla documentazione raccolta durante l'anno T-1, come previsto dalla successiva *Fase 9*, a formare un archivio di informazioni utili per la valutazione.
In seguito, sulla base di tale archivio, si svolge un colloquio tra la persona coinvolta e il rispettivo Capo Area e il responsabile della valutazione per Dipartimenti, Centri o Scuole, identificato come descritto nella *Fase 5.4*, al termine del quale viene effettuata la **valutazione** delle competenze espresse, rispetto ai criteri definiti nel *Paragrafo 2.2.1*, garantendo il contraddittorio alla persona valutata, che può registrare eventuali osservazioni nella scheda di valutazione, e tenendo conto dei vincoli del Sistema, quali la **differenziazione** dei giudizi o la **calibrazione** delle valutazioni, già oggetto di analisi in occasione di iniziative formative o incontri dedicati.
- 6.5. **Relazione sulla performance dell'anno T-1:** documento predisposto dal Direttore Generale in base alla rendicontazione descritta nelle precedenti *Fasi 6.2*, *6.3* e *6.4*, sottoposto al Nucleo di

Valutazione per la validazione e infine proposto al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione⁵⁴, entro giugno dell'anno T.

7. **Realizzazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione e dei Piani Triennali di Dipartimento per l'anno T**, consistente nel presidio e nell'esecuzione delle diverse attività previste dagli obiettivi programmati.
8. **Relazione sul funzionamento del sistema di gestione del ciclo della performance per l'anno T**, consistente nella predisposizione da parte del Nucleo di Valutazione di un documento che renda conto del grado di completezza, coerenza e conformità alla normativa del complessivo sistema di gestione del ciclo della performance dell'Ateneo⁵⁵.
9. **Monitoraggio della performance dell'anno T**, che si articola in:
 - 9.1. **Monitoraggio intermedio degli obiettivi**: una volta all'anno, indicativamente nel mese di giugno, ciascun Dirigente chiede ai Capi Settore afferenti all'Area:
 - la verifica dello stato di avanzamento delle attività previste dagli obiettivi assegnati, evidenziando eventuali ritardi e possibili necessità di rimodulazione del programma;
 - la misurazione dei principali indicatori di risultato, per stimarne la proiezione sino alla fine dell'anno e scoprire in questo modo eventuali scostamenti rispetto al target iniziale;
 - la valutazione delle misure effettuate, in modo da poter considerare l'eventuale ridefinizione dei rispettivi obiettivi o altre contromisure a fronte di scostamenti rilevanti.
 Tale attività viene svolta tramite l'applicativo Cineca Sprint, con cui ciascun Dirigente può decidere di segnalare al Direttore Generale la necessità di modificare gli obiettivi, documentando le motivazioni alla base di tale richiesta. A sua volta, il Direttore Generale valuta quali modifiche accogliere oppure no e, tra quelle accolte, quali sono di ordine minore, in quanto non hanno impatto sulla qualità dei servizi, né rischiano di determinare un inadempimento, e quali invece costituiscono una vera e propria rimodulazione degli obiettivi. Nel caso delle modifiche di ordine minore, il Direttore Generale procede direttamente all'autorizzazione, nel caso di richieste di rimodulazione degli obiettivi, invece, le sottopone all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, previa presentazione al Nucleo di Valutazione per la verifica della correttezza metodologica rispetto alla procedura seguita. L'applicativo Cineca Sprint conserva la definizione iniziale degli obiettivi e le eventuali richieste di modifica, associando a esse lo stato di approvato o rifiutato.
 - 9.2. **Presentazione della revisione degli obiettivi**: in caso di rimodulazione degli obiettivi a seguito del monitoraggio intermedio, il Direttore Generale, i Capi Area e i Capi Settore provvedono a informare i propri collaboratori con riunioni da svolgersi entro il mese di settembre dell'anno di riferimento, preoccupandosi di redigere un verbale dell'incontro, da inoltrare al personale coinvolto.
 - 9.3. **Monitoraggio intermedio delle competenze**: contemporaneamente al monitoraggio degli obiettivi, gli uffici preposti chiedono al responsabile della valutazione, identificato nel modo descritto nella *Fase 5*, di effettuare la misurazione delle competenze espresse, evidenziando eventuali scostamenti rispetto ai comportamenti attesi, preoccupandosi di segnalare ai propri collaboratori gli episodi particolarmente positivi o negativi. A sua volta, ciascun collaboratore è tenuto a segnalare in modo documentato qualsiasi situazione di difficoltà nella realizzazione delle attività assegnate. Successivamente, il responsabile, identificato nel modo descritto nella *Fase 5*, effettua la valutazione, confermando o modificando le misurazioni così registrate, tenuto conto di ulteriori informazioni acquisite, anche durante un eventuale colloquio con gli interessati, da svolgere in sua presenza, e di particolari vincoli del Sistema, quali la differenziazione dei giudizi o la calibrazione delle valutazioni.
10. **Valutazione finale delle competenze nel corso dell'anno T**: a seguito di eventi di carriera tali da interrompere il periodo di valutazione nel corso dell'anno T, per cui si vedano le comunicazioni previste dalla *Fase 5.7*, la procedura descritta nella *Fase 6.4* viene completata prima del verificarsi di tali eventi.

⁵⁴ Relazione sulla Performance https://trasparenza.unimib.it/pagina715_relazione-sulla-performance.html

⁵⁵ https://trasparenza.unimib.it/pagina780_relazione-delloiv-sul-funzionamento-complessivo-del-sistema-di-valutazione-trasparenza-e-integrit-dei-controlli-interni.html

11. **Revisione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione anni T/T+2:** si tratta del possibile esito della Fase 9, su proposta del Direttore Generale, tenuto conto anche delle osservazioni espresse dal Nucleo di Valutazione al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione.
12. **Realizzazione del PIAO T/T+2 modificato:** le attività per la realizzazione degli obiettivi modificati in base a quanto stabilito nelle precedenti Fasi 9 e 11 proseguono con il coordinamento da parte dei Dirigenti per quanto compete a ciascuna Area e sotto la supervisione del Direttore Generale.

Per chiarezza, si riassume il sotto-processo di misurazione e valutazione della performance nella seguente tabella:

Fasi	Attori	Documenti	Tempi
1 – Aggiornamento annuale SMVP (art.7 d.lgs. 150/09)	- il Nucleo di Valutazione esprime parere vincolante - il Consiglio di Amministrazione delibera	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance anno T	Entro 31 gennaio anno T
2 – Misurazione e valutazione della performance anno T-1 (art. 7 d.lgs. 150/09)	Il Rettore valuta (in contraddittorio) il Direttore Generale (DG) rispetto all'anno T-1	Relazione di valutazione del DG	Entro 30 giugno anno T
	Il DG valuta (in contraddittorio) i Dirigenti rispetto all'anno T-1	Schede di autovalutazione e di valutazione dei Dirigenti	
	Il responsabile descritto nella fase 5 valuta i propri collaboratori rispetto all'anno T-1, sulla base della misurazione effettuata nel modo descritto dalle fasi 6.4 e 9.3, con la possibilità di contraddittorio	Schede di autovalutazione e di valutazione del personale interessato	
	Il DG predispone la Relazione sulla performance dell'anno T-1	Relazione sulla performance anno T-1	
3 – Validazione dei risultati dell'anno T-1 (art. 14 d.lgs. 150/09)	Il Nucleo di Valutazione (NdV / OIV) valida la Relazione sulla performance e propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione del DG, rispetto all'anno T-1	Validazione OIV della Relazione sulla performance anno T-1	Entro 30 giugno anno T
4 – Rendicontazione dei risultati anno T-1 agli organi di indirizzo politico-amministrativo (art. 10 d.lgs. 150/09)	Il Consiglio di Amministrazione approva la valutazione del DG e la Relazione sulla performance, riferite all'anno T-1	Relazione sulla performance anno T-1	Entro 30 giugno anno T
5 – Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito	La Direzione per la gestione del Personale calcola gli incentivi economici collegati alla performance dell'anno T-1	Accordi di contrattazione collettiva integrativa, estrazioni e delibere relativamente ai premi	Dopo la fase 3
6 – Monitoraggio intermedio del sistema, degli obiettivi e delle competenze anno T (art. 6 d.lgs. 150/09)	Il NdV / OIV valuta la performance dell'Ateneo nel suo complesso, rispetto all'anno T	Relazione OIV sul funzionamento complessivo del Sistema anno T	Entro 30 giugno anno T
	Il DG predispone una Relazione di monitoraggio della performance anno T, da presentare al NdV / OIV e sottoporre all'approvazione del CdA	Relazione di monitoraggio della performance anno T	Entro 31 luglio anno T

Tabella 6 – Fasi del sotto-processo di misurazione e valutazione

3.4 Procedure di conciliazione

Nel caso in cui sorgano controversie in ordine alla valutazione della performance individuale, è possibile attivare una procedura di conciliazione, che deve essere avviata entro i 15 giorni successivi alla pubblicazione dei risultati della valutazione.

La richiesta di attivazione della procedura deve essere presentata, in forma scritta e debitamente argomentata, all'organo designato dall'amministrazione a decidere tali controversie. Se la procedura riguarda il personale dirigente, tale organo è composto da: il Coordinatore del Nucleo di Valutazione o suo delegato, il Delegato della Rettrice in materia di politiche per il Personale e un esperto di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni. Altrimenti, se la procedura riguarda il Personale non dirigente, quale che sia la sua struttura di afferenza, il medesimo organo è composto da: il Coordinatore del Nucleo di Valutazione o suo delegato, un esperto di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni e il dirigente dell'Area Personale e organizzazione, il quale viene sostituito dal Direttore generale, qualora la procedura sia stata attivata da personale afferente a quella stessa Area.

La procedura deve terminare entro 90 giorni lavorativi dalla presentazione della richiesta, fatta salva la sospensione dei termini dal 1 al 31 agosto, e può concludersi con la conferma della valutazione oppure con la modifica della stessa, solo in senso migliorativo, in base all'esito della disamina di tutte le evidenze raccolte durante l'istruttoria.

3.5 Strutture informative

Negli anni, l'Ateneo ha effettuato una razionalizzazione delle banche dati e dei software gestionali, giungendo così a concentrare in una sola struttura informativa le principali funzioni amministrative di gestione della didattica, della ricerca, del bilancio e delle risorse umane (carriere e compensi), ovvero adottando la suite U-GOV del CINECA (Consorzio Interuniversitario del Sistema Universitario)⁵⁶ e seguendo la sua evoluzione nella piattaforma HR Suite.

U-GOV e HR Suite sono sistemi informativi appositamente progettati per la *governance* degli atenei e degli enti di ricerca, che si articolano in moduli distinti e integrati, per cui, ad esempio, le anagrafiche sono comuni a tutti i moduli, i dati economici e quelli giuridici del modulo personale sono condivisi con il modulo contabilità, il modulo della ricerca è integrato con il modulo contabilità e con quello per le risorse umane.

Anche la gestione del Ciclo della performance è supportata da appositi moduli di U-GOV e HR Suite, ovvero: Sprint per la definizione e il monitoraggio degli obiettivi, HR Suite VP e U-Web VP per la valutazione della performance individuale.

3.6 Integrazione con i meccanismi di incentivazione

In Ateneo, i meccanismi di incentivazione economica del personale tecnico-amministrativo sono correlati agli esiti della valutazione della performance individuale, che si svolge in base ai criteri descritti nel *Paragrafo 2.2.1*.

Tali meccanismi sono descritti in modo dettagliato negli accordi di contrattazione collettiva integrativa⁵⁷ che recepiscono quanto previsto dai Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro per le distinte categorie contrattuali (personale dirigente e personale delle aree Operatore, Collaboratore, Funzionario, Elevata professionalità) in applicazione dell'art. 18 "Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance" D.lgs. n.150/2009.

3.7 Integrazione con altri processi di gestione delle risorse umane

Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale non produce effetti solo sui meccanismi di incentivazione economica del Personale, ma anche su ulteriori processi di gestione delle risorse umane, ovvero:

- sulla definizione dei programmi di formazione del Personale (*Sezione 3 del PIAO*), integrando la rilevazione dei fabbisogni formativi con l'analisi degli scostamenti tra la performance attesa e la valutazione dei risultati, specialmente in termini di competenze professionali e manageriali, e individuando eventuali lacune da colmare con opportuni interventi formativi;
- sul calcolo di un terzo della indennità di responsabilità (ex art.87 c.2 CCNL Università del 18.01.2024) per il Personale di area Collaboratore, Funzionario, Elevata professionalità che è titolare di una posizione organizzativa;
- sull'attribuzione di incarichi di responsabilità e sul conferimento di incarichi dirigenziali, come previsto dall'art.3 c.5 D.lgs. n.150/2009;
- sull'accertamento della responsabilità dirigenziale, fino alla possibile irrogazione del licenziamento disciplinare⁵⁸, in base alla valutazione negativa⁵⁹ della performance individuale, descritta nel *Paragrafo 2.2.3*.

3.8 Integrazione con il bilancio

L'integrazione tra la definizione degli obiettivi e la programmazione economico - finanziaria si sviluppa in parallelo con le fasi di definizione della programmazione strategica e gestionale di Ateneo e della pianificazione economico – finanziaria, come indicato nelle precedenti *Fasi 2 e 3 del Paragrafo 3.3*.

Gli obiettivi dirigenziali vengono infatti programmati considerando le risorse finanziarie necessarie per il loro raggiungimento e lo strumento utilizzato per tale raccordo è il modulo di U-GOV U-Budget, che, dialogando con l'applicativo Cineca Sprint, consente di associare ad ogni voce di costo l'obiettivo correlato.

⁵⁶ Sistema U-GOV <https://wiki.u-gov.it/confluence/display/public/UGOV/La+soluzione+U-GOV>

⁵⁷ Accordi di contrattazione collettiva integrativa di Ateneo https://trasparenza.unimib.it/pagina63_contrattazione-integrativa.html

⁵⁸ Cfr. articolo 55 -quater, comma 1, lettera f –quinquies del D.lgs. n.165/2001 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2001/05/09/001G0219/sg>

⁵⁹ Cfr. articolo 3 comma 5-bis del D.lgs. n.150/2009 <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2009-10-27;150!vig=>

3.9 Coinvolgimento degli stakeholder

Gli strumenti di valutazione partecipativa adottati dall'Ateneo rispetto ai principali *stakeholder*, identificati nei modi descritti nel precedente *Paragrafo 1.2*, sono classificabili in due tipologie: diretto, sotto forma di rappresentanza negli organi di governo e controllo dell'Ateneo; consultivo, sotto forma di partecipazione alle indagini sulla soddisfazione.

Il coinvolgimento diretto degli *stakeholder* nel processo di gestione della performance dell'Ateneo, configurando vere e proprie forme di co-valutazione della performance dell'anno passato e di co-progettazione della performance dell'anno che segue, avviene nei limiti della loro rappresentanza all'interno degli organi di indirizzo politico e amministrativo (nel Senato Accademico: tre rappresentanti degli studenti e due rappresentanti del Personale su 18 componenti; nel Consiglio di Amministrazione: due rappresentanti degli studenti e tre esterni all'Ateneo, in possesso di comprovata competenza in campo gestionale, su 11 componenti), come, ad esempio, in occasione dell'approvazione del Piano Strategico dell'Ateneo, dell'approvazione del conseguente *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* (nonché di eventuali revisioni dello stesso) e della corrispondente *Relazione sulla performance*.

Alcuni *stakeholder* sono rappresentati anche nel Nucleo di Valutazione di Ateneo⁶⁰ (un rappresentante degli studenti e quattro esterni in possesso di elevata qualificazione scientifica e professionale, su 7 componenti), il quale svolge, tra le altre, anche le funzioni previste per l'*Organismo Interno di Valutazione* (ex art.14 D.lgs. n.150/2009), tra cui figurano il parere vincolante sul *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di gestione della performance, la validazione della *Relazione sulla performance*.

La consultazione dei principali *stakeholder* avviene erogando ogni anno una serie di indagini sulla soddisfazione per i servizi usufruiti⁶¹ dalle diverse tipologie di utenti, tramite la piattaforma Qualtrics e in forma anonima. Responsabile di tali indagini è la Direzione Generale, che ne affida lo svolgimento agli uffici preposti, nell'ambito dei tempi e dei modi stabiliti dal progetto interuniversitario Good Practice⁶² al quale l'Ateneo aderisce. I dati così raccolti vengono analizzati con specifici software, per consentire di rilevare le interazioni tra i servizi indagati, il confronto con il dato storico (analisi di *trend*) e il confronto con gli altri atenei partecipanti al progetto (analisi di *benchmark*). Gli esiti delle analisi vengono utilizzati sia per la valutazione della performance organizzativa e individuale dell'anno oggetto della rilevazione, per cui si veda il *paragrafo 2.2.1*, sia per la definizione delle strategie e degli obiettivi degli anni a venire, secondo la circolarità del processo di misurazione e valutazione. Inoltre, è possibile prevedere approfondimenti delle risultanze così ottenute, tramite strumenti quali *focus group* o successive indagini più circoscritte e di tipo campionario.

Infine, per alcuni servizi viene rilevata la soddisfazione degli utenti anche al termine di ogni fruizione del servizio (indagine di *customer satisfaction* in modalità *spot*), come ad esempio per le iniziative di orientamento, gli incontri con le aziende per il placement, i corsi di formazione in ambito bibliografico per gli studenti, i corsi di formazione per il Personale.

⁶⁰ Nucleo di Valutazione di Ateneo <https://www.unimib.it/Ateneo/organi/nucleo-valutazione>

⁶¹ Cfr. Carta dei servizi e standard di qualità https://trasparenza.unimib.it/pagina632_carta-dei-servizi-e-standard-di-qualit.html

⁶² Progetto Good Practice <https://www.som.polimi.it/en/research/research-lines/good-practice/>

4. Appendice

4.1 Elenco delle principali norme di riferimento

Legge 240/2010⁶³ - Norme in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario, la quale, recependo la Delibera ANAC n.9/2010⁶⁴, attribuisce ai Nuclei di Valutazione le funzioni proprie degli Organismi Indipendenti di Valutazione in raccordo con l'attività dell'ANVUR.

D.lgs. 69/2013⁶⁵ - Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia, convertito dalla L. 98/2013, che attribuisce la valutazione delle attività amministrative delle Università all'ANVUR.

Linee guida ANVUR (luglio 2015)⁶⁶ per la gestione integrata del Ciclo della performance delle Università statali italiane.

D.lgs. 74/2017⁶⁷ - Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124 (c.d. "Riforma Madia"), con particolare riguardo alla valutazione della performance dei dipendenti pubblici, allo scopo di migliorare la produttività, nonché di potenziare l'efficienza e la trasparenza della pubblica amministrazione.

D.lgs. 75/2017⁶⁸ - Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165⁶⁹, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, con particolare riguardo agli ambiti del lavoro flessibile e della contrattazione.

Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (dicembre 2017)⁷⁰ per il Sistema di misurazione e valutazione della performance – Ministeri e successive versioni.

Nota di indirizzo ANVUR (dicembre 2017)⁷¹ per la gestione del Ciclo della performance 2018-2020.

Linee Guida ANVUR (gennaio 2019)⁷² per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane.

Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (novembre 2019)⁷³ sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche.

Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (dicembre 2019)⁷⁴ per la misurazione e valutazione della performance individuale.

Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (dicembre 2020)⁷⁵ sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance.

⁶³ Legge 30 dicembre 1990 n.240 <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2010-12-30;240>

⁶⁴ Delibera ANAC n.9/2010 <https://www.anticorruzione.it/-/delibera-c2-a0numero-9-del-11/03/2010-1>

⁶⁵ Delibera ANAC n.1/2012 <https://www.anticorruzione.it/-/determinazione-n.-1-del-16/05/2012-rif.-1>

⁶⁶ Linee guida ANVUR (luglio 2015) <https://www.anvur.it/attivita/valutazione-della-performance/linee-guida/>

⁶⁷ Decreto Legge 21 giugno 2013 n.69 <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2013;69>

⁶⁸ D.lgs. n.75/2017 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/07/17G00089/sg>

⁶⁹ D.lgs. n.165/2001 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2001/05/09/001G0219/sg>

⁷⁰ Linee guida Funzione Pubblica (dicembre 2017) https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG-SMVP_29_dicembre_2017_.pdf

⁷¹ Nota indirizzo ANVUR dicembre 2017 <https://www.anvur.it/archivio-documenti-ufficiali/nota-di-indirizzo-per-la-gestione-del-ciclo-della-performance-2018-2020/>

⁷² Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane (gennaio 2019) <https://www.anvur.it/archivio-documenti-ufficiali/linee-guida-per-la-gestione-integrata-dei-cicli-di-performance-e-di-bilancio-delle-universita-statali-italiane-2/>

⁷³ Linee guida Funzione Pubblica (novembre 2019) https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG_Valutazione_partecipativa_28-11.pdf

⁷⁴ Linee guida Funzione Pubblica (dicembre 2019) https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG_performanceindividuale_20191220.pdf

⁷⁵ Linee guida Funzione Pubblica (dicembre 2020) https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG_pola_9_dicembre.pdf

D.M. del 24/06/2022⁷⁶, che definisce i contenuti e lo schema tipo del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) previsto dall'art. 6 del D.L. 80/2021 convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113⁷⁷ con particolare riguardo alla *Sottosezione 2.2 – Performance*, che sostituisce il Piano della Performance ex art.10 D.lgs. 150/2009, come indicato dal D.P.R. n.81/2022⁷⁸ -- Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione.

Linee di indirizzo del Dipartimento della Funzione Pubblica 22/07/2022 per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali tramite la gestione delle competenze.⁷⁹

Linee guida SNA (Ottobre 2022) sulle competenze per l'accesso alla Dirigenza nella PA.⁸⁰

DM 28/06/2023 Competenze trasversali del personale non dirigenziale nella PA.⁸¹

Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica 28/11/2023 Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale.⁸²

CCNL del personale del comparto Istruzione e Ricerca - triennio 2019-2021, sottoscritto il 19/01/2024.⁸³

⁷⁶ D.M. del 24/06/2022 su contenuti e schema tipo del PIAO https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_PIAO_24_giugno_2022.pdf

⁷⁷ Art.6 D.lgs. n. 80/2021 <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2021;80~art6>

⁷⁸ D.P.R. n.81/2022 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/06/30/22G00088/sg>

⁷⁹ Linee di indirizzo DFP 22/07/2022 <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/27-07-2022/linee-di-indirizzo-lindividuazione-dei-nuovi-fabbisogni>

⁸⁰ Linee guida SNA Ottobre 2022 https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_28_9_22_Linee_Guida_Accesso_Dirigenza.pdf

⁸¹ DM 28/06/2023 <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/09-08-2023/dm-competenze-trasversali-personale-non-dirigenziale>

⁸² Direttiva Dipartimento Funzione Pubblica 28/11/2023 Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/29-11-2023/nuove-indicazioni-materia-di-misurazione-e-di-valutazione-della>

⁸³ CCNL Istruzione e Università 2019-2021 <https://www.aranagenzia.it/attachments/article/14461/CCNL%20IR%202019-2021%20completo%20per%20pubblicazione.pdf>

4.2 Elenco dei documenti del Ciclo della performance⁸⁴

Fase	Documento	Responsabile	Riferimento normativo	Ente di riferimento	Scadenza: interna (I) o normativa (N)
CHECK	Sistema di misurazione e valutazione della performance	CdA, previo parere dell'OIV	D.lgs. 150/2009 art.7	ANVUR	31 gennaio (N)
PLAN	Programmazione triennale dell'Ateneo, in coerenza con la Programmazione del sistema universitario	CdA, su proposta del Rettore, previo parere del SA	Decreti ministeriali	MUR	Scadenza triennale
PLAN	Bilancio unico di previsione	CdA	D.lgs. 18/2012 art.5	MUR e MEF	31 dicembre (N)
PLAN	Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio	CdA	D.lgs. 91/2011 art.19 c.1	MUR e MEF	31 dicembre (N)
PLAN	Piano Integrato di Attività e Organizzazione	CdA	D.L. 80/2021 art.6	ANVUR	31 gennaio (N)
CHECK	Accreditamento periodico AVA: SUA-CdS; SUA-RD; valutazione Terza missione	SA	D.M. 47/2013 e successivi aggiornamenti	ANVUR	15 giugno (N)
CHECK	Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di gestione della performance	OIV	D.lgs. 150/2009 art.14 c.4 l.a	ANVUR	Di norma entro il 31 ottobre (N)
CHECK	Relazione dei nuclei di valutazione	OIV	D.lgs. 14/2012 art.14	ANVUR	Di norma entro il 31 ottobre (N)
CHECK	Relazione sulla performance	CdA	D.lgs. 150/2009 art.10 c.1 l.b	ANVUR	30 giugno (N)
CHECK	Validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	OIV	D.lgs. 150/2009 art.14 c.4 l.c	ANVUR	30 giugno (N)
CHECK	Relazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione	CdA	L. 190/2012 art.1 c.14	ANAC	Di norma entro il 15 dicembre (N)
CHECK	Rapporto sul Benessere organizzativo	Direzione Generale	D.lgs. 165/2001 art.7 c.1	Dipartimento Funzione Pubblica	Di norma entro 6 mesi dalla rilevazione (I)
CHECK	Rapporto annuale del progetto Good Practice (include indagine di soddisfazione degli utenti)	Direzione Generale	D.lgs. 150/2009 art.8 c.1 lettera c)	POLIMI GSoM	Di norma entro gennaio (I)
ACT	Contratto integrativo della contrattazione collettiva	Rettore	CCNL di comparto	ARAN	Senza scadenza
ACT	Amministrazione trasparente	DG	D.lgs. 33/2013	ANAC	Aggiornamento continuo

⁸⁴ Elenco redatto a partire dalle Linee guida ANVUR (luglio 2015) <https://www.anvur.it/attivita/valutazione-della-performance/linee-guida/>

4.3 Checklist degli obiettivi

1. Dati generali:
 - 1.1. È stato inserito il **titolo dell'obiettivo**, indicando sinteticamente la natura del compito da svolgere, senza confonderlo con un elenco di attività o gli indicatori e i target con cui sarà misurato e valutato?
 - 1.2. È stato indicato l'**obiettivo strategico** a cui è collegato l'obiettivo?
 - 1.3. È stata inserita la **descrizione dell'obiettivo**, indicando chiaramente il legame con gli obiettivi strategici, le attività previste e il risultato atteso, verificandone la coerenza?
 - 1.4. È stato inserito il **peso dell'obiettivo**, in termini di percentuale rispetto al totale degli obiettivi?
 - 1.5. Sono stati indicati i principali **stakeholder** coinvolti, la principale **prospettiva** del modello BSC e la **tipologia** di obiettivo?
2. Dati sulle attività:
 - 2.1. È stato inserito l'**elenco delle attività**, indicando inizio e termine di ciascuna?
 - 2.2. È stata inserita un'**attività di riferimento per il monitoraggio** intermedio di ogni anno?
 - 2.3. In caso di **attività pluriennali**, sono state indicate le sotto-attività, tramite check list o macro-attività?
 - 2.4. È stato indicato un **titolo** sintetico per ciascuna attività?
 - 2.5. È stata indicata una **descrizione** estesa di ciascuna attività?
 - 2.6. È stato indicato l'**output** atteso di ciascuna attività?
3. Dati sugli indicatori e target:
 - 3.1. È stata inserita una **descrizione** dell'indicatore, che chiarisca l'oggetto e lo scopo della misurazione, la formula di calcolo, l'unità di misura e in generale quanto richiesto nel *paragrafo 4.4*?
 - 3.2. È stato indicato il **peso** di ciascun indicatore?
 - 3.3. È stato indicato l'**anno di validità** di ciascun indicatore?
 - 3.4. È stato indicato il **valore iniziale** di ciascun indicatore, specificando se si tratta di un valore di *benchmark*, un valore storico (*trend*) o un valore *standard*?
 - 3.5. È stato indicato il **valore finale** per ciascun indicatore e per ciascun anno di validità?
4. Sono stati indicati gli **strumenti di rendicontazione** previsti, coerentemente con gli output delle attività?
5. Sono state indicate le **risorse economiche** necessarie per il perseguimento dell'obiettivo (*budget*)?
6. Sono state indicate le **esigenze formative** del personale impiegato per il raggiungimento dell'obiettivo?
7. Sono stati indicati i **collegamenti con gli obiettivi dei collaboratori** che contribuiscono al risultato finale?

4.4 Test di validazione degli indicatori

#	Criticità	Requisito	Test di validazione
1	Gli indicatori si prestano sempre a differenti interpretazioni, a maggior ragione se non sono definiti con precisione	Comprensibilità Fattibilità	È stato individuato l'ambito di misurazione? La formula di calcolo è chiaramente definita? Le fonti dei dati sono facilmente accessibili e sufficientemente affidabili? Il calcolo dell'indicatore richiede risorse temporali e tecnologiche accettabili? È stato definito un valore <i>target</i> ? Il senso (positivo o negativo) da attribuire al valore calcolato è pienamente comprensibile?
2	Gli indicatori assumono un'importanza eccessiva inducendo a selezionare le attività in base alla facilità con cui possono essere quantificate, invece che alla loro importanza strategica	Rilevanza	L'obiettivo a cui si riferisce l'indicatore è chiaramente definito? L'ambito di misurazione tiene conto delle esigenze e delle aspettative degli stakeholder implicati dall'obiettivo? In che misura il fenomeno misurato contribuisce a un effettivo miglioramento?
3	Gli indicatori sono formule sintetiche che tendono a trascurare le relazioni tra processi differenti e rispettivi indicatori, per cui il medesimo valore finale può essere l'effetto di fenomeni diversi e concomitanti	Affidabilità	L'indicatore è sufficiente per descrivere il fenomeno? Se no, quali altri indicatori sono necessari per completare il quadro? Quali sono le relazioni tra i diversi indicatori dello stesso fenomeno?
4	Come in tutti i sistemi di gestione per obiettivi, l'uso degli indicatori sconta grandi difficoltà nel valutare programmi con obiettivi ambiziosi, nel considerare conseguenze impreviste, nell'evolversi di pari passo con i cambiamenti del contesto	Confrontabilità	In che misura il valore target produce un effettivo miglioramento? Sono previsti valori target intermedi con cui monitorare l'andamento dell'indicatore e sincerarsi della sua affidabilità? È possibile interpretare le misurazioni confrontandole con valori di riferimento (<i>standard</i>) o di altre organizzazioni (<i>benchmark</i>)?

4.5 Fonti di dati per KPI di Ateneo

Ambito di misurazione (art.8 D.lgs. n.150/2009)	Prospettiva BSC (cfr. § 2)	Tipo KPI (cfr. § 2)	Principali fonti dei dati
a) Attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività	- <i>Customer</i>	Indicatori di <i>outcome</i>	Indicatori ANVUR VQR Terza Missione. PIAO Sezione 2.
b) Attuazione di piani e programmi	- <i>Internal business process</i> - <i>Financial</i>	Indicatori di <i>output</i> Indicatori di efficienza	Programmazione triennale MUR Università. Decreto MUR assegnazione FFO. Bilancio di Ateneo. Relazione sulla performance di Ateneo.
c) Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari di attività/servizi	- <i>Customer</i>	Indicatori di efficacia percepita	Indagini <i>Good Practice</i> . Rapporto NdV sulla Valutazione della didattica.
d) Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali	- <i>Learning and growth</i>	Indicatori di efficacia percepita Indicatori di efficacia oggettiva	PIAO Sezione 3. Rapporto sul Benessere organizzativo.
e) Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini	- <i>Customer</i>	Indicatori di <i>output</i> Indicatori di efficacia percepita	PIAO Sezione 2. Relazione sulla performance di Ateneo.
f) Efficienza nell'impiego delle risorse, in particolare nella riduzione dei costi e nell'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti	- <i>Internal business process</i> - <i>Financial</i>	Indicatori di <i>output</i> Indicatori di efficienza	Analisi efficienza <i>Good Practice</i> . Bilancio di Ateneo.
g) Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	- <i>Internal business process</i> - <i>Customer</i>	Indicatori di <i>output</i> Indicatori di efficacia percepita.	Indicatori ANVUR AVA. Indicatori ANVUR VQR Ricerca. Analisi costi <i>Good Practice</i> Carta dei Servizi di Ateneo e standard di qualità.
h) Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	- <i>Learning and growth</i>	Indicatori di <i>outcome</i>	PIAO Sezione 2. Relazione sulla performance di Ateneo.