



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 gennaio 2018

Sommario

1.	<i>Premessa</i>	3
2.	<i>Presupposti del Sistema</i>	5
2.1	Ciclo della performance	5
2.2	Stakeholder.....	6
2.3	Strategia	8
2.4	Obiettivi di Ateneo.....	11
2.5	Indicatori della performance.....	13
3.	<i>Descrizione del Sistema</i>	16
3.1	Finalità del sistema.....	16
3.2	Elementi del sistema.....	16
3.2.1	La performance organizzativa di Ateneo e i KPI.....	17
3.2.2	La performance individuale.....	19
3.2.3	I meccanismi di incentivazione	23
3.2.4	Integrazione con altri processi di gestione delle risorse umane	24
3.2.5	Le procedure di conciliazione.....	24
3.3	Strutture informative	24
3.4	Integrazione con il bilancio	25
3.5	La trasparenza del sistema e della sua applicazione	25
3.6	Coinvolgimento degli stakeholder.....	26
4.	<i>Descrizione del Processo</i>	27
5.	<i>Allegati</i>	29
5.1	Elenco dei documenti del ciclo integrato della performance	29
5.2	Scheda Linea strategica	30
5.3	Scheda Obiettivo	30
5.4	Scheda KPI.....	31
5.5	Catalogo degli indicatori	31
5.6	Scheda valutazione performance individuale	31

1. Premessa

A partire dagli anni '90 del XX secolo, gli analisti delle politiche pubbliche¹ cominciarono a individuare alcuni caratteri comuni a diverse esperienze di riforma della Pubblica Amministrazione (nei paesi scandinavi, in Gran Bretagna, Australia e Nuova Zelanda²) che raggrupparono sotto il nome di *New Public Management*³: decentramento e autonomia di gestione degli enti, controllo della spesa, semplificazione e informatizzazione dei processi amministrativi, misurazione delle prestazioni, valutazione e incentivazione del personale, valutazione dell'impatto delle politiche adottate.

Tali esperienze furono realizzate integrando e adattando diversi strumenti di gestione delle aziende private nel settore pubblico⁴ e si diffusero anche in Italia a partire dalla cosiddetta riforma Bassanini⁵ (tesa alla semplificazione delle procedure e dell'organizzazione della Pubblica Amministrazione), nonché dalla successiva riforma dei controlli interni⁶, rappresentata dal D.lgs. n.286/1999⁷, che introdusse i concetti di controllo di regolarità amministrativa e contabile, controllo di gestione, valutazione della dirigenza, valutazione e controllo strategici.

I differenti fabbisogni informativi di un'azienda pubblica venivano così soddisfatti con diversi strumenti di controllo⁸, in seguito integrati dal D.lgs. n.150/2009⁹ attraverso i concetti di misurazione e valutazione della *performance*, allo scopo di ottimizzare l'efficienza delle pubbliche amministrazioni e rendere conto del loro operato (trasparenza amministrativa). In particolare, questo decreto introduce nella PA il concetto di *Ciclo di gestione della performance*, articolato nelle seguenti fasi¹⁰:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance (ex art.10);
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il cambio di prospettiva è evidente, trattandosi del passaggio dalla cultura dell'adempimento alla cultura dei risultati e, in particolar modo, alla cultura della misurazione e valutazione di obiettivi finalizzati alla soddisfazione dei destinatari delle azioni della PA, i cosiddetti *stakeholder*.

Il perno su cui si muove il Ciclo di gestione della performance è il *Sistema di misurazione e Valutazione della Performance*, cioè lo strumento che definisce il processo e gli strumenti con cui un'amministrazione dà attuazione al ciclo di gestione, previsto dall'art.7 c.1 D.lgs. n.150/2009 e oggetto del presente documento.

¹ Cfr. es. C.Hood, *A Public management for all seasons?*, *Public Administration*, 69 (Spring), 3–19 <https://goo.gl/fDzQLG>

² Cfr. es. J.Boston, et al., *Public Management: The New Zealand Model*, *Social Policy Journal Of New Zealand* 06/1996 <https://goo.gl/bRBq4t>

³ Cfr. es. J.G. Olvera and C.N. Avellaneda, *Performance Management in Public Administration* – Oxford Research Encyclopedias <https://goo.gl/iBEPke>

⁴ Alcuni di questi elementi di gestione aziendale sono descritti nei successivi capitoli e in particolare il capitolo 2

⁵ La riforma Bassanini si compone essenzialmente di quattro leggi promulgate tra il 1997 e il 1999 https://it.wikipedia.org/wiki/Leggi_Bassanini

⁶ F.Bassanini, *La riforma dei controlli interni* <https://goo.gl/nD9p7N>

⁷ D.lgs. n.286/199 in materia di “riordino e potenziamento dei meccanismi di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche” <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1999/08/18/099G0363/sg>

⁸ Cfr. A.Martini e G.Cais, *Controllo (di gestione) e valutazione (delle politiche)*, 1999 <https://goo.gl/gHE32B>

⁹ D.lgs. n.150/2009 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2009/10/31/009G0164/sg>

¹⁰ Cfr. art. 4 D.lgs. n.150/2009

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

A tal fine, sono state prese in considerazione le indicazioni contenute nelle delibere ANAC n.88/2010¹¹, n.89/2010¹², n.104/2010¹³, n.114/2010¹⁴, n.122/2010¹⁵, n.123/2010¹⁶, n.124/2010¹⁷ e n.1/2012¹⁸, le linee guida ANVUR per la “Gestione integrata del Ciclo della Performance nelle università” (luglio 2015)¹⁹, le modifiche al D.lgs. 165/2001²⁰ introdotte dal D.lgs. 75/2017²¹ e, in particolar modo, le modifiche al D.lgs. 150/2009 introdotte dal D.lgs. 74/2017²².

¹¹ Delibera ANAC n.88/2010 sulle linee guida per la definizione degli standard di qualità <https://goo.gl/yXjFLg>

¹² Delibera ANAC n.89/2010 su parametri e modelli di riferimento del Sistema <https://goo.gl/WDmX1W>

¹³ Delibera ANAC n.104/2010 su modalità e tempi di definizione ed adozione del Sistema <https://goo.gl/s5NSpf>

¹⁴ Delibera ANAC n.114/2010 su indicazioni applicative per l'adozione del Sistema <https://goo.gl/iFEpJ8>

¹⁵ Delibera ANAC n.122/2010 su valutazione nelle amministrazioni con personale contrattualizzato e non contrattualizzato <https://goo.gl/NyLFSg>

¹⁶ Delibera ANAC n.123/2010 sulla valutazione della dirigenza <https://goo.gl/7UMG3J>

¹⁷ Delibera ANAC n.124/2010 sulle procedure di conciliazione <https://goo.gl/ziiSWt>

¹⁸ Delibera ANAC n.1/2012 sulle linee guida di miglioramento del Sistema <https://goo.gl/PXz5Vh>

¹⁹ Linee guida ANVUR (luglio 2015) per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università <https://goo.gl/Pr3NzK>

²⁰ D.lgs. n.165/2001 <https://goo.gl/5dvWA7>

²¹ D.lgs. n.75/2017 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/07/17G00089/sg>

²² D.lgs. n.74/2017 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/07/17G00088/sg>

2. Presupposti del Sistema

2.1 Ciclo della performance

La *performance* consiste nel “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”.²³

La *misurazione* e la *valutazione* sono due attività comprese nel *Ciclo di Gestione della Performance*, previsto dall’art.4 D.lgs. 150/2009 e da intendersi come processo di miglioramento continuo secondo la logica del cosiddetto *Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act)*²⁴:

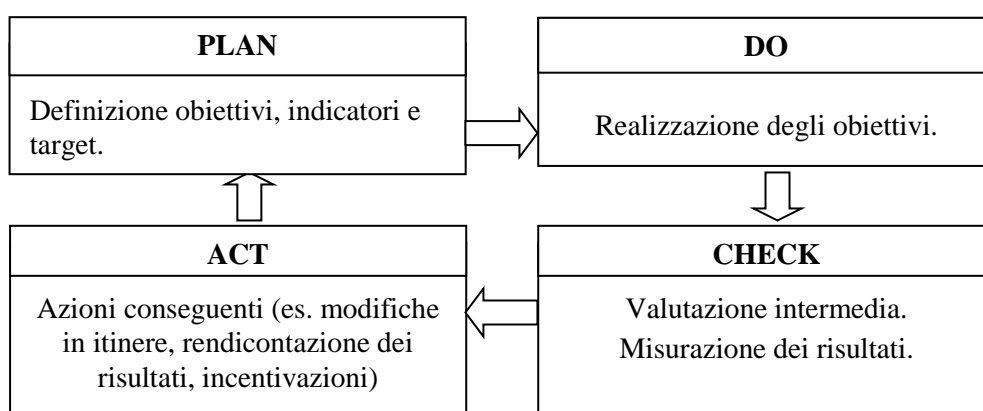


Figura 1 – Ciclo PDCA

La tensione verso il miglioramento è riconducibile alla circolarità del processo, per cui i nuovi obiettivi vengono definiti tenendo conto sia delle finalità dell’organizzazione, sia dei risultati da essa conseguiti in precedenza, secondo il modello della retroazione (o *feedback*).

In base al D.lgs. 150/2009 e alla normativa che ne è seguita, è possibile rinvenire un riscontro documentale per ciascuna fase, esclusa quella di mera realizzazione degli obiettivi:

- per la fase *plan*: il *Piano della performance* (art. 10 D.lgs. 150/2009)
- per la fase *check*: il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (art. 7 D.lgs. 150/2009) e la *Relazione sulla performance* (art. 10 D.lgs. 150/2009)
- per la fase *act*: le modifiche al Piano della performance, gli accordi integrativi della contrattazione collettiva per quanto riguarda i meccanismi d’incentivazione, la sezione Amministrazione trasparente del sito web istituzionale (allegato al D.lgs. n.33/2013)²⁵ per la pubblicizzazione dei risultati.

Tale elenco essenziale risulta però insufficiente se si considera che il ciclo di gestione della performance non è isolato rispetto a ulteriori attività di pianificazione e rendicontazione, bensì è integrato con esse, per cui occorre includere ulteriore documentazione, come risulta dall’*Allegato 5.1*.

Ogni *Sistema* è un insieme di elementi in relazione tra loro (nel nostro caso: le attività amministrative, gli attori da esse coinvolti a vario titolo, i risultati di tali attività e gli strumenti per misurarli e valutarli), a sua volta in relazione con un ambiente esterno (ossia, i soggetti per i quali hanno valore gli esiti della misurazione e della valutazione), in cui si svolgono processi orientati a uno o più scopi (qui si tratta dei processi di

²³ Delibera ANAC n.89/2010 su parametri e modelli di riferimento del Sistema <https://goo.gl/WdmXIW>, p. 7

²⁴ W.E. Deming - *Lecture to Japanese Management* (1950), concetto rielaborato a partire da W.A. Shewhart - *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control* (1939), a sua volta ispirato al metodo scientifico, nato con le opere di F.Bacon *Novum Organum* (1620) e G.Galilei, *Dialogo sopra i due massimi sistemi del mondo* (1632) e articolato nelle fasi di definizione dell’ipotesi, esperimento, misurazione dei risultati, verifica dell’ipotesi.

²⁵ D.lgs. n.33/2013 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/04/05/13G00076/sg>

acquisizione, analisi e rappresentazione delle informazioni utili per comprendere le esigenze degli utenti, pianificazione delle azioni orientate al miglioramento dell'organizzazione, misurazione e valutazione dei risultati di tali azioni, rendicontazione dei risultati raggiunti a tutti i soggetti a vario titolo interessati, gli *stakeholder*).

2.2 Stakeholder

Il concetto di *stakeholder* (che deriva letteralmente dall'espressione "*to hold a stake*", avere un interesse, detenere un diritto nei confronti di qualcosa) fu utilizzato per la prima volta nel 1963 in un documento dello *Stanford Research Institute*²⁶ per indicare "quei gruppi senza il supporto dei quali un'organizzazione cesserebbe di esistere", superando così, per includerlo in un insieme più ampio, il consueto concetto di *stockholder* o *shareholder*, ovvero di soci proprietari in quanto azionisti.

A partire da questo primo studio, R. E. Freeman (uno degli autori) ha sviluppato una vera e propria metodologia di analisi fondata sul concetto di *stakeholder*, ridefinito come l'insieme degli individui, dei gruppi e delle organizzazioni che possono influenzare oppure essere influenzati dal raggiungimento degli obiettivi di una specifica organizzazione²⁷.

Secondo questo approccio, per poter misurare e ancor più per valutare la propria performance, ciascuna organizzazione deve anzitutto aver individuato i propri *stakeholder*, per conoscerne le esigenze e le aspettative, in quanto sono la sua ragion d'essere.

Esistendo molteplici modalità per identificare degli *stakeholder*, si è prescelto di procedere nel modo descritto qui di seguito²⁸:

- analisi del contesto, interno ed esterno;
- individuazione delle categorie di *stakeholder* in base all'analisi del contesto²⁹;
- classificazione di ciascuna categoria in base alla capacità di influenza sulla performance organizzativa e al grado di interesse sul suo andamento, raggruppandole nelle seguenti quattro tipologie:

		INFLUENZA	
		bassa	alta
INTERESSE	basso	Categorie che è trascurabile coinvolgere	Categorie che è opportuno coinvolgere (<i>stakeholder</i> influente ma poco interessato)
	alto	Categorie che è doveroso coinvolgere (<i>stakeholder</i> poco influente ma interessato)	Categorie che è necessario coinvolgere (<i>stakeholder</i> influente e interessato)

Tabella 1 – Ciclo PDCA

Se, da una parte, questa identificazione non può essere effettuata una volta per tutte, ma deve essere aggiornata periodicamente da ciascuna organizzazione in base al mutare delle proprie strategie, onde poterla utilizzare nella definizione dei propri obiettivi, dall'altra parte l'art. 19-bis D.lgs. 150/2009 chiede espressamente alle amministrazioni pubbliche di coinvolgere i cittadini e gli utenti finali nella valutazione della performance, soprattutto indagandone il grado di soddisfazione per i servizi fruiti. Tale esigenza

²⁶ Freeman, R. Edward; Reed, David L. - *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, California Management Review, Spring83, Vol. 25 Issue 3, p88-106

²⁷ Freeman, R. Edward *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984)

²⁸ Cfr. Regione Emilia Romagna, Team di innovazione regionale sul bilancio sociale, *Bilancio sociale: strumenti e modalità di individuazione e coinvolgimento degli stakeholder*, a cura di Luca Bisio <https://goo.gl/g2562A>

²⁹ L'analisi del contesto interno ed esterno all'Ateneo è specificamente richiesta e descritta nella Delibera ANAC n.111/2012 su Struttura e modalità di redazione del Piano della performance §3.4 <https://goo.gl/yFv1om>

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

comporta che i principali *stakeholder* (implicati dalla stessa missione istituzionale dell'Ateneo) vengano identificati sin dall'inizio, salvo essere successivamente affiancati da ulteriori portatori d'interesse più specificamente legati alle specifiche strategie.

Per una preliminare identificazione dei principali *stakeholder* dell'Ateneo risulta utile delineare la parte più generale del cosiddetto *Albero della performance*, ossia della "mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione e aree strategiche"³⁰, che viene qui di seguito descritta con una versione personalizzata della *Catena strategica del valore*, prodotta in occasione del progetto MIP su "L'applicazione della riforma Brunetta alle Università"³¹, integrando l'analisi della catena del valore negli atenei³² con la mappa strategica³³ che le descrive:



Figura 2 – Catena strategica del valore

Considerando ogni servizio amministrativo nelle sue relazioni con l'intera catena del valore, è possibile delineare una classificazione generale degli *stakeholder*, che precede quella specifica in cui si tiene conto degli obiettivi del Piano della performance, riportata nella seguente tabella:

		Influenza sulla performance		
		bassa	media	alta
Interesse	basso		<ul style="list-style-type: none"> - Mezzi d'informazione - Altri enti pubblici (INPS, Min. Esteri) 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmi UE - Enti governativi (MEF) - Mass media
	medio	<ul style="list-style-type: none"> - Scuole superiori - Altri atenei italiani 	<ul style="list-style-type: none"> - Comuni di Milano, Monza e limitrofi - Consulenti - Revisori - CRUI, CODAU 	<ul style="list-style-type: none"> - Regione Lombardia - Aziende private (committenti, partner, fornitori) - Assolombarda e rappresentanti delle imprese
	alto	<ul style="list-style-type: none"> - Famiglie degli studenti - Residenti del quartiere - Collaboratori per progetti di ricerca 	<ul style="list-style-type: none"> - Assegnisti di ricerca - Dottori di ricerca - 	<ul style="list-style-type: none"> - Studenti (iscritti e laureati) - Docenti - Personale TA - MIUR e Dip. Funzione Pubblica, ANAC - ANVUR

Tabella 2 – Stakeholder

³⁰ Delibera ANAC n.112/2010 § 3.3.3 <https://goo.gl/WEs8VX> La parte più specifica dell'albero della performance, dove sono definiti "obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse)", è oggetto del Piano della performance

³¹ Progetto svolto nel corso dell'anno 2010 da un gruppo di ricerca della Scuola di Management per le Università e gli Enti di Ricerca (SUM) del Consorzio MIP Politecnico di Milano, coordinato da Bruno Dente e Michela Arnaboldi. Gli atenei partecipanti sono stati diciannove, coprendo il 36% del personale tecnico amministrativo del Sistema Universitario Italiano (dato MIUR 2008) e il 40% degli iscritti (dato MIUR a.a. 2009/10).

³² R.E.V. Groves, M.W. Pendlebury, D.R. Stiles – *A Critical Appreciation of the Uses for Strategic Management Thinking, Systems and Techniques in British Universities* – Financial Accountability & Management, vol.13 Issue 4, November 1997, pages 239-312

³³ Robert S. Kaplan, David .P. Norton - *Strategy Maps: Converting Intangibles Assets into Tangibles Outcomes*, HBR Press, Boston 2004

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Ciascun quadrante della tabella precedente individua una categoria di *stakeholder*, per la quale l'Ateneo può predisporre diversi strumenti di coinvolgimento nella definizione degli obiettivi e nella misurazione dei risultati. Considerando anzitutto le tre categorie con i gradi più alti di influenza (sulla *performance* d'Ateneo) e di interesse (per la *performance* d'Ateneo), sono già stati predisposti i seguenti strumenti:

- influenza alta, interesse alto:
 - Studenti (iscritti e laureati):
 - rappresentanza negli organi collegiali di governo, di controllo e consultivi
 - indagini annuali sulla soddisfazione per la didattica e i servizi amministrativi
 - Docenti:
 - rappresentanza negli organi collegiali di governo
 - indagine annuale sulla soddisfazione per i servizi amministrativi
 - Personale tecnico-amministrativo:
 - rappresentanza negli organi collegiali di controllo e consultivi
 - indagine annuale sulla soddisfazione per i servizi amministrativi
 - indagine annuale sul benessere organizzativo
 - indagini del Comitato Unico di Garanzia³⁴
 - MIUR, Dipartimento della Funzione Pubblica e ANAC: esigenze e aspettative sono prese in considerazione soprattutto in occasione della programmazione triennale del personale universitario³⁵
 - ANVUR: esigenze e aspettative sono prese in considerazione soprattutto in occasione dell'accREDITAMENTO iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di laurea³⁶
- influenza alta, interesse medio:
 - regione Lombardia: tavoli di lavoro, istituzionali o informali
 - aziende private (committenti, partner, fornitori): tavoli di lavoro, istituzionali o informali
- influenza media, Interesse alto
 - Assegnisti di ricerca: indagine annuale sulla soddisfazione per i servizi amministrativi
 - Dottori di ricerca: indagini annuali sulla didattica e sulla soddisfazione per i servizi amministrativi

Il testo dei questionari previsti nelle indagini elencate sono disponibili nel paragrafo "Indagini sul grado di soddisfazione dei soggetti interessati" della sezione del sito web di Ateneo "Carta dei servizi di Ateneo".³⁷

2.3 Strategia

Esigenze, aspettative e programmi degli *stakeholder* non agiscono direttamente sulla *performance*, ma anzitutto sulla definizione della strategia, la quale non coincide con l'efficienza operativa, ma consiste nella pianificazione delle azioni di lungo periodo (triennale, in base all'art. 10 del D.lgs. 150/2009) con cui ogni organizzazione intende offrire la propria specifica risposta alle istanze degli *stakeholder*³⁸, valutando i punti di forza e debolezza della situazione presente, nonché i rischi e le opportunità delle possibili alternative³⁹.

In tal senso, la strategia non è rivolta tanto ai risultati (*output*) prodotti dai programmi di sviluppo e miglioramento che derivano da essa, quanto all'impatto (*outcome*), ossia alle conseguenze della loro realizzazione sui portatori di interesse della *performance*.

³⁴ Comitato Unico di Garanzia <https://www.unimib.it/ateneo/organi/comitato-unico-garanzia>

³⁵ Programmazione triennale MIUR <http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/web/universita/programmazione>

³⁶ Sistema AVA http://www.anvur.org/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=118&lang=it

³⁷ Carta dei Servizi di Ateneo <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/carta-dei-servizi-e-standard-qualita/C3%A0>

³⁸ Cfr. Michael Porter, *What Is Strategy?* Harvard Business Review nov-dic 1996 <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

³⁹ Tale valutazione è più brevemente detta Analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) <https://goo.gl/9b5SDW>

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

In particolare, il Rettore⁴⁰, in collaborazione con i propri Delegati⁴¹, definisce le *Linee strategiche* dell'Ateneo (con validità triennale, ma soggette a revisione annuale) all'interno della programmazione triennale⁴² o del Piano della performance, tenendo conto di una serie di elementi contestuali, di cui si elencano qui di seguito i principali:

- la missione istituzionale dell'Ateneo⁴³;
- “*gli obiettivi generali, che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali [...], le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati*”⁴⁴;
- le novità della normativa nazionale (in ambito d'istruzione, ricerca, diritto allo studio, politica economica, reclutamento del personale, contratti di lavoro ecc.);
- gli obiettivi di programmazione triennale del MIUR⁴⁵;
- i documenti di programmazione dell'Ateneo (proposti dal Rettore, previa consultazione del Senato Accademico⁴⁶, e approvati dal Consiglio di Amministrazione);
- gli esiti delle attività ANVUR⁴⁷ sull'accreditamento periodico dei corsi di studio⁴⁸, sulla valutazione della ricerca e della cosiddetta terza missione (con cui ci riferisce alle attività di valorizzazione e impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo culturale ed economico della società)⁴⁹;
- i risultati della *performance* degli anni precedenti e gli esiti delle valutazioni del grado di soddisfazione dei principali *stakeholder* rispetto alle attività e ai servizi erogati.

Il modello per la definizione di una Linea strategica è riportato nell'*Allegato 5.2*

A partire dalle *Linee strategiche*, il Direttore Generale in collaborazione con il Rettore, e dopo aver consultato i dirigenti e/o i responsabili delle unità organizzative, definisce gli *Obiettivi di Ateneo (Obiettivi Operativi)*, ossia i risultati di breve periodo attesi dallo svolgimento delle attività di Ateneo che implementano le priorità strategiche.

Gli obiettivi di Ateneo sono definiti nel suddetto *Piano*, considerando anche i risultati attesi in ulteriori documenti di programmazione (quali il *Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione*⁵⁰, il *Piano triennale delle Azioni positive*⁵¹, la *Programmazione triennale delle Opere pubbliche*⁵²) e tenendo conto della loro sostenibilità in termini di risorse (definite nel *Piano triennale del Fabbisogno di personale* e nell'annuale *Bilancio unico di previsione*⁵³, con i relativi obiettivi di bilancio).

Quest'ultimo passaggio presuppone l'adozione di un sistema di gestione per obiettivi (*MBO*)⁵⁴ tramite il quale le organizzazioni intendono garantire, da una parte, chiarezza e trasparenza per gli utenti esterni,

⁴⁰ Cfr. art.8 Statuto di Ateneo: “Il Rettore rappresenta l'Università a ogni effetto di legge e svolge funzioni generali di indirizzo e di coordinamento delle attività didattiche e scientifiche” <https://www.unimib.it/Ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

⁴¹ Elenco dei Delegati del Rettore <https://www.unimib.it/Ateneo/organi/rettore/pro-rettore-vicario-pro-rettori-e-delegati-del-rettore>

⁴² Art.1-ter “Programmazione e valutazione delle Università” L. n.43/2005 <http://www.camera.it/parlam/leggi/05043l.htm>

⁴³ Come indicato all'art.1 dello Statuto, l'Università degli Studi di Milano Bicocca è un'istituzione pubblica di alta cultura che persegue “lo sviluppo della società attraverso la promozione culturale e civile della persona e l'elaborazione di una cultura fondata sui valori universali dei diritti umani, della pace, della solidarietà internazionale e della salvaguardia dell'ambiente”

⁴⁴ Tali obiettivi, di cui all'art.5 comma 1 lettera a) D.lgs. n.150/2009, saranno “determinati con apposite linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri”

⁴⁵ MIUR Programmazione <http://www.miur.gov.it/programmazione-triennale> e <http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/web/universita/programmazione>

⁴⁶ Per le competenze del Senato Accademico cfr. art.11 Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/Ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

⁴⁷ ANVUR è l'acronimo per l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca

⁴⁸ Sistema AVA http://www.anvur.org/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=118&lang=it

⁴⁹ VQR 2011-2014 http://www.anvur.org/index.php?option=com_content&view=article&id=799&Itemid=597&lang=it

⁵⁰ Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione>

⁵¹ Piano delle Azioni positive <https://www.unimib.it/Ateneo/organi/comitato-unico-garanzia>

⁵² Programmazione triennale delle Opere pubbliche <https://www.unimib.it/Ateneo/gare-e-contratti/programmazione-approvigionamenti>

⁵³ Bilancio di Ateneo <https://www.unimib.it/Ateneo/bilancio-Ateneo>

⁵⁴ *Management by Objectives*: espressione utilizzata per la prima volta in P.Drucker, *The Practice of Management*, New York, 1954

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

dall'altra parte, coinvolgimento ed equità nei confronti del personale che deve concretamente realizzare tali obiettivi e che viene valutato rispetto ai risultati raggiunti.

Tuttavia, ai vantaggi di questo sistema corrispondono altrettanti svantaggi⁵⁵, di cui si elencano i principali nella tabella seguente, dove vengono indicati anche gli strumenti adottati dall'Ateneo per contrastarli, come descritto nei capitoli successivi di questo documento.

<i>Gestione per obiettivi</i>			
#	<i>Vantaggio</i>	<i>Svantaggio</i>	<i>Contromisura</i>
a)	Gli obiettivi sono decisi dai responsabili di ogni struttura, che possono discuterne coi collaboratori	Gli obiettivi rischiano di essere irrealistici quando tendono a essere imposti dall'alto o poco rilevanti quando tendono a essere eccessivamente negoziati	Individuazione degli obiettivi con un sistema a cascata a partire dalle linee strategiche (top-down) e raccolta di proposte dalle "prime linee" verso l'alto (bottom up) per bilanciare gli eventuali squilibri irrealistici
b)	Gli scopi verso cui orientare l'attività lavorativa sono chiaramente definiti	Si dà troppa importanza alla definizione degli obiettivi rispetto al processo e alle condizioni necessarie per raggiungerli	Verificare la fattibilità di ogni obiettivo in termini di risorse (finanziarie, cfr. <i>infra</i> §3.4) e di tempi (definendo un diagramma di <i>Gantt</i>)
c)	La responsabilità sui risultati dell'organizzazione viene condivisa da tutti i partecipanti agli obiettivi	Il responsabile di ciascun obiettivo tende a concentrarsi su di esso, senza tener conto degli altri obiettivi	Mostrare chiaramente i legami tra gli obiettivi attraverso la definizione "a cascata" degli stessi (<i>Albero della Performance</i> , cfr. <i>infra</i> §2.4)
d)	Ogni struttura organizzativa è indotta a identificare le priorità della propria azione	Il personale tende a concentrarsi sugli obiettivi prestabiliti senza riconoscere l'eventuale necessità di modifiche in corso d'opera	Effettuare <i>monitoraggi intermedi</i> sull'andamento delle attività
e)	I ruoli sono chiaramente definiti	La gerarchia tende a essere preminente rispetto alla collaborazione	Prevedere obiettivi di gruppo. Garantire trasparenza e informazione su obiettivi e risultati (cfr. <i>infra</i> §3.4)
f)	Le attività del personale sono decisamente guidate dal tentativo di conseguire gli obiettivi	La leadership dei responsabili di struttura tende a ridursi a mere funzioni di controllo	<i>Specificare i ruoli</i> del personale coinvolto negli obiettivi. <i>Formare i responsabili</i> sulla motivazione del personale.
g)	La valutazione dei risultati è resa precisa dall'utilizzo di indicatori quantitativi dei risultati	Gli indicatori descrivono solo una parte dei risultati conseguiti e non hanno tutti la stessa rilevanza	Adottare un insieme di indicatori che rappresentano ambiti di misurazione diversi (modello <i>Balanced Scorecard</i> , cfr. <i>infra</i> §2.5)
h)	Gli incentivi sono erogati in base agli esiti della valutazione dei risultati	La valutazione dei risultati non descrive tutte le dimensioni della performance individuale	Associare gli incentivi anche alla valutazione dei comportamenti organizzativi (cfr. <i>infra</i> §3.2.2)

Tabella 3 – Gestione per obiettivi

⁵⁵ Una critica radicale al MBO si trova in W. Deming, *Out of Crisis*, Cambridge, 1982 che adotta il punto di vista di un più ampio approccio manageriale, cfr. <https://deming.org/explore/so-p-k>

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

2.4 Obiettivi di Ateneo

Come indicato nel precedente capitolo, un obiettivo è il traguardo atteso di un'attività, definito a partire da una strategia generale. Affinché un'organizzazione possa fruire dei vantaggi che una gestione delle attività in base ad obiettivi consente, occorre quanto meno che essi rispettino le caratteristiche descritte dall'art.5 c.2 D.lgs. n.150/2009, recependo e specificando quanto indicato in letteratura con l'acronimo *SMART*⁵⁶ come si mostra nella seguente tabella:

<i>Caratteristiche degli obiettivi</i>	
<i>S.M.A.R.T.</i>	<i>Art.5 c.2 D.lgs. n.150/2009</i>
<i>S.</i> Specifico, in modo tale che sia chiaro per chi ne è interessato e comprensibile per chi deve realizzarlo	<i>lettera b):</i> specifici e misurabili
<i>M.</i> Misurabile, 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 (rispetto almeno al triennio precedente)
<i>A.</i> Accessibile, in modo tale che sia effettivamente realizzabile, date le risorse a disposizione	<i>lettera g):</i> correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili
<i>R.</i> Rilevante, in quanto costituisce un'effettiva risposta alle strategie e in ultima istanza ai bisogni degli <i>stakeholder</i>	<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
<i>T.</i> Temporalmente definito	<i>lettera d):</i> riferibili ad un arco temporale determinato (di norma, un anno)

Tabella 4 – Caratteristiche degli obiettivi

Per definire obiettivi che rispettino tali caratteristiche, è possibile utilizzare una lista di controllo (*checklist*)⁵⁷ sotto forma di domande a cui rispondere con precisione:

- a) specificità:
 - qual è lo scopo immediato dell'obiettivo, descritto in modo chiaro anche per chi non vi contribuisce, ma è legittimamente interessato a conoscerlo?
 - quale posizione organizzativa è responsabile della realizzazione dell'obiettivo?
 - quali sono le principali fasi con cui si prevede che l'obiettivo sarà realizzato?
 - quali unità organizzative sono coinvolte in ciascuna fase e quale posizione è responsabile della sua realizzazione?
- b) misurabilità:
 - quali sono le dimensioni del risultato (a cui tende l'obiettivo) che si possono descrivere quantitativamente, ovvero misurare?

⁵⁶ Cfr. Doran, G. T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". *Management Review* <https://goo.gl/K1iBFA>

⁵⁷ Sull'efficacia delle liste di controllo cfr. A.Gawande, *Checklist. Come fare andare meglio le cose*, Torino 2011

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- quali unità di misura (cioè, indicatori di risultato) è possibile calcolare e monitorare durante la realizzazione dell'obiettivo, fino alla sua conclusione?
- quali valori è giusto ritenere di raggiungere per tali misure? e in base a quali *standard* di riferimento o a quali *benchmark* (confronti con realtà simili e con serie storiche) vengono definiti tali valori?
- c) accessibilità:
 - quali risorse (di personale, strumentali, finanziarie) sono necessarie per poter realizzare l'obiettivo?
 - tali risorse sono già disponibili o comunque ottenibili in tempo utile, o invece occorre prevedere l'articolazione dell'obiettivo iniziale in ulteriori sotto-obiettivi distribuiti in anni diversi?
- d) rilevanza:
 - qual è la linea strategica che s'intende perseguire tramite l'obiettivo?
 - a quali interessi (quindi per quali stakeholder) l'obiettivo offre una risposta?
- e) temporalità:
 - quali sono le scadenze intermedie (corrispondenti alle fasi) e il termine ultimo per la realizzazione dell'obiettivo?

In base alle risposte ottenute seguendo la *checklist* è possibile, anzitutto, valutare la consistenza dell'obiettivo (e quindi modificarlo, se soddisfa solo in parte i requisiti illustrati, o al limite eliminarlo), quindi definirne con chiarezza e completezza le caratteristiche tramite un'apposita Scheda Obiettivo, per cui si veda l'*Allegato 5.3* al presente documento.

Per soddisfare i requisiti di rilevanza (soprattutto rispetto alla linea strategica che l'obiettivo contribuisce a perseguire) e di specificità (intesa soprattutto come chiara attribuzione della responsabilità dei risultati), nonché per ridurre lo svantaggio *c*) indicato nella precedente *Tabella 3* (secondo il quale v'è il rischio che gli obiettivi siano definiti in modo poco coerente tra loro), l'Ateneo si preoccupa di adottare una tecnica di definizione degli obiettivi secondo la cosiddetta modalità "a cascata" (*cascading goals*)⁵⁸ ovvero a partire dalle strategie e seguendo la struttura gerarchica dell'organigramma⁵⁹, per cui ciascuna posizione organizzativa richiede alle posizioni immediatamente inferiori di contribuire alla realizzazione dei propri obiettivi, assegnando ad esse ulteriori obiettivi più specifici.

Per soddisfare il requisito di misurabilità, la definizione di ogni obiettivo comprende una o più misure che descrivano quantitativamente il risultato che deve essere raggiunto, i cosiddetti indicatori di risultato.

⁵⁸ Cfr. G.Labovitz e V.Rosansky, *The Power of Alignment*, New York 1997 <https://goo.gl/fWjs7g>

⁵⁹ Organigramma dell'Ateneo <https://www.unimib.it/Ateneo/organigramma>

2.5 Indicatori della performance

È possibile definire ogni *indicatore* come la misura di un fenomeno secondo un certo aspetto (*ambito*), che acquista valore informativo in rapporto a misure complementari: gli *standard* di riferimento per quell'aspetto, confronti (*benchmark*) con altre misure simili, valori prestabiliti (*target*).

Un indicatore può essere individuato attraverso i seguenti passaggi:

- la chiara identificazione del fenomeno da misurare e degli ambiti di misurazione
- la scelta dello strumento di misura più adeguato all'ambito da esaminare
- la definizione della formula con cui calcolare l'indicatore
- l'individuazione delle misure complementari (*standard*, *benchmark*, *target*)
- la definizione dei valori e delle regole in base a cui valutare le misure ottenute

Il fenomeno descritto da un indicatore di performance è il risultato che un'organizzazione ha raggiunto in un determinato periodo rispetto alle attività programmate.

Tuttavia, come si può notare già dalla definizione operativa d'indicatore qui fornita, tale descrizione è sempre parziale, ovvero non può che riguardare un particolare aspetto del fenomeno. Di conseguenza, affidarsi a un solo indicatore, per quanto possa essere rilevante rispetto alle attività programmate e quindi rispetto alle esigenze degli *stakeholder*, significa comunque esporsi al rischio di trascurare ulteriori effetti (eventualmente sottovalutati o persino imprevisi) delle attività oggetto di valutazione.

Per questo motivo, trattando esplicitamente degli ambiti di misurazione della performance, il D.lgs. 150/2009⁶⁰ richiama implicitamente la cosiddetta *Balanced Scorecard*⁶¹ (cruscotto direzionale bilanciato) che consiste in un sistema di gestione aziendale⁶² sviluppato in risposta all'esigenza di superare l'approccio tradizionale di valutazione e controllo dei processi fondato soprattutto sui dati finanziari.

Infatti, la *Balanced Scorecard* intende compensare la prospettiva del controllo finanziario (*financial*) affiancandovi tre ulteriori prospettive (ispirate all'approccio gestionale cosiddetto di *Total Quality Management*⁶³): la soddisfazione del cliente (*customer*), il miglioramento dei processi aziendali (*internal business process*), lo sviluppo delle risorse umane e dell'organizzazione (*learning and growth*). Così facendo, non si tratta solo di aumentare gli ambiti di misurazione della performance, ma di analizzare contestualmente le misure ottenute, facendo attenzione alle loro influenze reciproche e adottando meccanismi di feedback per tutte le attività coinvolte, anziché concentrarsi unicamente sull'esame del prodotto finito⁶⁴.

⁶⁰ Cfr. artt. 8 e 9 D.lgs. n.150/2009 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2009/10/31/009G0164/sg> e supra § 3.2.3

⁶¹ 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>

⁶² 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>

⁶³ I fondamenti del *Total Quality Management* furono sviluppati da W. Edwards Deming (1900-1993), che è già stato citato nel precedente § 2.1 in quanto ideatore del ciclo PDCA, quando a metà degli anni '40 del secolo scorso contribuì alla ricostruzione del Giappone dopo la Seconda Guerra Mondiale con una serie di conferenze dedicate al nuovo approccio, ispirando numerosi industriali che poi ne adottarono la prospettiva. Il *Total Quality Management* si distingue dall'*Authoritative Management* per l'accento posto sul lavoro di gruppo, dal *Management-by-Objectives* per l'attenzione rivolta alla complessità dei processi, dal *Management-by-Results* per l'impulso al miglioramento continuo, dal *Management-by-Exception* per il carattere preventivo della soluzione dei problemi

⁶⁴ P.Arveson, *What is the Balanced Scorecard?*, 1998 <https://goo.gl/f9NLPw>

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La valutazione dei risultati basata sulla *Balanced Scorecard (BSC; Figura 4)* è coerente con la descrizione del ciclo della performance come *Ciclo PDCA (Figura 1 del precedente § 2.1)*, per via della sua struttura circolare e del suo carattere onnicomprensivo, ma non coincide con esso, anzi è riferito a una sola fase, quella di *Check*.

Allo stesso modo, la *Balanced Scorecard* non si risolve in una tecnica di gestione dei progetti (*Project Management*, che semmai potremmo rinvenire nelle fasi *Plan* e *Do* del *Ciclo PDCA*), ma consiste in un sistema di monitoraggio delle attività che produce continuamente nuovi dati, in base ai quali poter dedurre gli andamenti storici, le buone e le cattive pratiche, le aree di miglioramento.⁶⁵

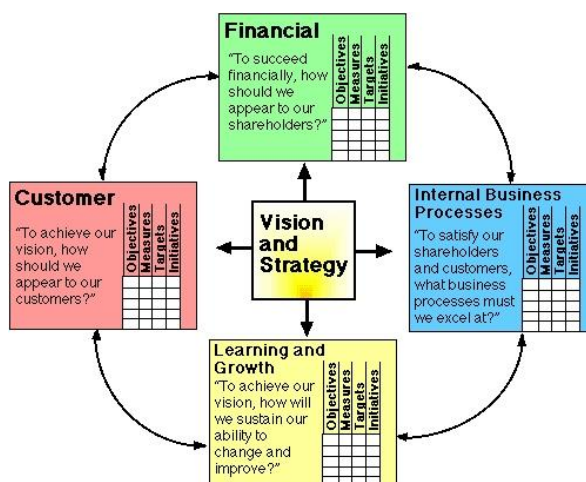


Figura 4 – *Balanced Scorecard*

Nell'individuare l'indicatore più adatto a descrivere uno specifico ambito del fenomeno preso in esame occorre considerare le diverse caratteristiche degli indicatori, che si possono classificare in base alla formula con cui vengono calcolati, come risulta dal seguente elenco, che l'Ateneo ha derivato dagli esiti del progetto MIP su "L'applicazione della riforma Brunetta alle Università"⁶⁶:

- *indicatori di output*, con cui si misura la quantità di ciò che è prodotto al termine di un'attività (o di un processo, servizio, obiettivo);
- *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 per produrla (*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 che è stata portata a termine, sia indirettamente (*efficacia oggettiva* es. numero partecipanti a un evento pubblicizzato) che direttamente (*efficacia percepita*, es. risultati dei questionari di soddisfazione dell'utenza)
- *indicatori di outcome*, con cui si misura l'impatto globale, ovvero le conseguenze di ampio spettro e di lungo termine, delle attività (processi, servizi, obiettivi) esaminati

Definita la formula, occorre prestabilire il valore finale rispetto a cui sarà valutato lo scostamento del valore effettivamente raggiunto alla conclusione del periodo.

Il valore finale può essere assoluto (per cui i programmi si ritengono realizzati in proporzione a quanto il risultato si è avvicinato ad esso) oppure un valore relativo a una serie di *soglie*: la soglia minima per poter considerare i programmi completati in modo parziale ma sufficiente, alcune eventuali soglie intermedie, la soglia finale di pieno raggiungimento dei risultati prefissati.

La definizione del valore finale dipende sia dalle linee strategiche di cui il fenomeno misurato è l'implementazione, sia dal confronto con parametri preesistenti⁶⁷, quali:

- i *trend* storici dell'Ateneo per la stessa misura (se disponibili o comunque ricostruibili);
- i valori *standard* stabiliti da eventuali normative o dalla Carta dei Servizi;
- i valori di *benchmark* di buone pratiche eventualmente note.

⁶⁵ P.Arveson, *The Balanced Scorecard: Not Just Another Project*, 1998 <https://goo.gl/6zf4zB>

⁶⁶ Cfr. supra nota 31 e la Delibera ANAC n.1/2012 p.14 <https://goo.gl/nkCQ8s>

⁶⁷ Come esplicitamente indicato dalla Delibera ANAC n.1/2012 p.14 <https://goo.gl/nkCQ8s>

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'adozione di un sistema d'indicatori della performance non è privo di criticità, di cui si elencano le principali⁶⁸ nella sottostante tabella, dove viene indicata anche la *checklist* prevista dall'ANAC⁶⁹ per definire i requisiti che ogni indicatore deve rispettare per poterle contrastare.

Validazione dei KPI			
#	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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 target? - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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? Quali invece tra indicatori di fenomeni diversi, ma che s'influenzano reciprocamente?
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	<ul style="list-style-type: none"> - In che misura il valore <i>target</i> produce un effettivo miglioramento? - Sono previsti valori <i>target</i> 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>)?

Tabella 5 – Validazione dei KPI

Nonostante tutte queste cautele, è opportuno sottolineare come un sistema d'indicatori non fornisca automaticamente una valutazione, bensì una delle possibili descrizioni dei risultati da utilizzare a supporto dei processi decisionali, durante i quali occorre sempre stabilire un'interpretazione dei dati raccolti, che sarà tanto più fedele alle intenzioni originarie quanto più precisamente saranno stati definiti gli indicatori e quanto più saranno chiari i comportamenti degli indicatori in situazioni diverse.

⁶⁸ Questo elenco è stato elaborato a partire da B.Perrin, *Effective Use and Misuse of Performance Measurement*, American Journal of Evaluation, vol. 19, n.3/1998, <https://goo.gl/CQvNGd>

⁶⁹ Delibera ANAC n.89/2010, tabella 4.3 p.16 <https://goo.gl/Dt97r7>

3. Descrizione del Sistema

3.1 Finalità del sistema

È possibile riassumere quanto esposto nel precedente capitolo riconducendo le molteplici finalità del Sistema di misurazione e valutazione della performance al seguente elenco:

- 1) controllare l'andamento dell'Ateneo, in generale e nelle sue specifiche attività, rispetto alle linee strategiche prefissate e agli obiettivi che ne derivano;
- 2) rendere conto dei risultati ottenuti ai propri *stakeholder* (in base al principio della trasparenza amministrativa⁷⁰);
- 3) fornire dati e informazioni di supporto alle decisioni, sia in occasione della pianificazione strategica sia durante il processo di realizzazione degli obiettivi.

Gli scopi non esauriscono però i possibili usi del 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 (preventivo e consuntivo) e i suoi indicatori, sia contribuendo alla misurazione dei risultati sia utilizzando i risultati stessi per l'allocazione delle risorse;
- l'organizzazione dei servizi e l'assegnazione del personale alle diverse unità organizzative, sia condizionando la definizione degli obiettivi sia modificandosi nell'ottica di raggiungerli;
- i meccanismi d'incentivazione del personale che svolge concretamente le attività previste dagli obiettivi di Ateneo.

3.2 Elementi del sistema

Oggetto di misurazione e valutazione è la *performance*, intesa come il contributo che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa o, al limite, l'intera struttura organizzativa) apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione a cui appartiene e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali quest'ultima è stata costituita⁷¹.

La *performance* di Ateneo si articola in differenti livelli, rispecchiando il mandato istituzionale e la struttura che ne deriva, secondo il già richiamato modello a cascata (cfr. *supra* §2.4), e specificando così i contenuti della *performance organizzativa* (intesa come "risultato che un'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi"⁷²) e della *performance individuale* (intesa come "contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi"⁷³) che gli artt. 8 e 9 del D.lgs. n.150/2009 indicano esplicitamente come oggetti di misurazione e valutazione.

Nello specifico, la performance dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca si articola secondo lo schema già descritto dalla *Figura 2* (Catena strategica del valore) del precedente §2.2 per cui è possibile distinguere tra:

- performance organizzativa dell'Ateneo, a sua volta composta in:
 - o performance della Didattica
 - o performance delle Ricerca
 - o performance della Terza missione
 - o performance dei Servizi Amministrativi
- performance individuale (del personale tecnico-amministrativo)

⁷⁰ Cfr. D.lgs. n.33/2013 <https://goo.gl/DEx5xD> aggiornato dal D.lgs. n.97/2016 <https://goo.gl/UsJGw6>

⁷¹ Definizione parzialmente modificata rispetto a quella indicata nella Delibera ANAC n.112/2010 <https://goo.gl/nY62J3> Allegato: termini e concetti chiave del Piano della performance, p.3

⁷² *Ibidem*, p.3

⁷³ *Ibidem*, p.3

3.2.1 La performance organizzativa di Ateneo e i KPI

La performance organizzativa dell'Ateneo è il risultato dell'implementazione delle linee strategiche, attraverso le attività svolte nelle aree strategiche della Didattica, della Ricerca e della Terza missione, unitamente alle attività di supporto garantite dalla risorse (umane, informatiche, immobiliari e strumentali) dell'Amministrazione.

Benché siano strettamente integrate le une con le altre, ciascuna area strategica mantiene una propria specificità che rende difficile o comunque approssimativo definire una performance globale di Ateneo, trattandosi piuttosto di considerare insieme la performance delle diverse aree tramite una pluralità di indicatori, similmente a quanto previsto dall'approccio della *Balanced Scorecard* (cfr. *supra* §2.5).

Nel caso della performance organizzativa dell'Ateneo, quindi, non è previsto un vero e proprio sistema di gestione per obiettivi, ma si procede scegliendo, in base alle linee strategiche da perseguire, gli indicatori della performance in grado di misurarne e valutarne l'effettiva implementazione. Tali indicatori costituiscono i *Key Performance Indicator* (KPI) dell'Ateneo e vengono definiti all'interno del *Piano della performance*, attraverso un'apposita scheda (cfr. *Allegato 5.4*, che recepisce i requisiti descritti nel precedente §2.5). La scelta dei KPI da monitorare dipende dalle specifiche strategie da perseguire e quindi varia con esse o è comunque sottoposta a riesame in occasione della stesura annuale del Piano della performance. In generale, è possibile affermare che i KPI terranno conto degli indicatori previsti dagli elementi contestuali alla definizione delle linee strategiche citate nel precedente § 2.3, di cui si fornisce un elenco esemplificativo nell'*Allegato 5.5*.

All'interno dell'Ateneo, le funzioni di misurazione e valutazione della performance delle aree della Didattica, della Ricerca e della Terza missione sono svolte dal *Presidio della Qualità*⁷⁴ (istituito a seguito di un documento del 28/03/2013⁷⁵ emanato dall'ANVUR⁷⁶, che recepisce così l'esigenza di rifondare potenziandolo il sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche delle Università, ai sensi della Legge n.240/2010⁷⁷) e dal *Nucleo di Valutazione*⁷⁸ (sin dalla sua istituzione, ai sensi della Legge n.370/1999⁷⁹), attraverso un sistema di gestione della qualità che è così composto:

- per le attività didattiche, l'accreditamento iniziale e periodico (in occasione dell'emissione dell'offerta formativa di ogni anno) dei corsi di studio e delle sedi universitarie rispetto ai requisiti e agli indicatori previsti dal cosiddetto sistema di Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento (AVA)⁸⁰;
- per le attività di ricerca, la valutazione dei risultati conseguiti (in termini di pubblicazioni scientifiche) in base agli esiti delle rilevazioni effettuate periodicamente dal sistema nazionale di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR)⁸¹ e di altre possibili valutazioni⁸²;
- per le attività di terza missione, la valutazione delle attività di trasferimento della conoscenza nella società (es. brevetti, spin-off, ricerca per conto terzi, divulgazione e promozione culturali) avviene ancora nell'ambito della VQR⁸³

Per quanto riguarda, invece, le funzioni di misurazione e valutazione della performance dell'area dell'Amministrazione, esse sono svolte dal Direttore Generale⁸⁴, avvalendosi del Settore Programmazione e controllo presso l'Area del Personale, e dal Nucleo di Valutazione (che ricopre più specificamente i compiti

⁷⁴ Presidio della Qualità dell'Ateneo <https://www.unimib.it/Ateneo/organi/presidio-della-qualita%C3%A0-Ateneo>

⁷⁵ Documento ANVUR "Autovalutazione, valutazione e accreditamento del sistema universitario italiano" <https://goo.gl/bjuPej>

⁷⁶ Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca <http://www.anvur.org/>

⁷⁷ Legge n.240/2010 "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" <http://www.camera.it/parlam/leggi/10240l.htm>

⁷⁸ Nucleo di Valutazione dell'Ateneo <http://www.unimib.it/go/141869813>

⁷⁹ Legge n.370/1999 http://www.miur.it/0006Menu_C/0012Docume/0098Normat/1568Dispos.htm

⁸⁰ Sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento) <https://goo.gl/RbaUmY>

⁸¹ Rapporto 2016 <http://www.anvur.org/rapporto-2016/> della VQR per il quadriennio 2011-2014 <https://goo.gl/WG3tGL>

⁸² Ad esempio, le valutazioni previste dall'Abilitazione Scientifica Nazionale <http://abilitazione.miur.it/public/index.php>

⁸³ Valutazione della terza missione delle Università <https://goo.gl/ZTpFvr>

⁸⁴ Cfr. le attribuzioni del Direttore Generale art.2 c.2 lettera o) L. n.240/2010 <http://www.camera.it/parlam/leggi/10240l.htm>

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

dell'Organismo Indipendente di Valutazione della performance⁸⁵) avendo come principale riferimento gli indicatori di bilancio, gli indicatori previsti dalla programmazione triennale del MIUR⁸⁶ e gli indicatori elaborati nell'ambito del progetto annuale denominato *Good Practice*⁸⁷. Tale varietà di fonti per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'area Amministrazione riflette l'intento di coprire tutti gli ambiti previsti dall'art.8 D.lgs. n.150/2009, come riassunto nella seguente tabella:

<i>KPI di Ateneo per ambito e tipologia</i>			
Ambito di misurazione (art.8 D.lgs. n.150/2009)	Prospettiva BSC (cfr. § 2.5)	Tipo KPI (cfr. § 2.5)	Documenti di riferimento
Attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività (lettera a)	<i>Customer</i>	Indicatori di <i>outcome</i> delle linee strategiche	Piano della performance. Relazione sulla performance.
Attuazione di piani e programmi (lettera b)	<i>Internal business process & Financial</i>	Indicatori di <i>output</i> Indicatori di efficienza	Piano della performance. Relazione sulla performance. Bilancio di Ateneo.
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari di attività/servizi (lettera c)	<i>Customer</i>	Indicatori di efficacia percepita	Relazione sulla performance. Relazioni sulle opinioni di studenti e dottorandi (a cura del Nucleo di Valutazione).
Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali (lettera d)	<i>Learning and growth</i>	Indicatori di efficacia percepita Indicatori di efficacia oggettiva	Piano della Formazione. Rapporto sul Benessere organizzativo. Relazione sulla performance.
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini (lettera e)	<i>Customer</i>	Indicatori di <i>output</i> Indicatori di efficacia percepita	Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza. Relazione sulla performance.
Efficienza nell'impiego delle risorse, in particolare nella riduzione dei costi e nell'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti (lettera f)	<i>Internal business process & Financial</i>	Indicatori di <i>output</i> Indicatori di efficienza	Piano della performance. Relazione sulla performance. Bilancio di Ateneo.
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)	<i>Internal business process & Customer</i>	Indicatori di <i>output</i> Indicatori di efficacia percepita.	Carta dei servizi amministrativi di Ateneo. Relazione sulla performance.
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	<i>Learning and growth</i>	Indicatori di <i>outcome</i>	Piano triennale delle Azioni positive (ad opera del Comitato Unico di Garanzia). Relazione sulla performance.

Tabella 6 – KPI di Ateneo per ambito e tipologia

⁸⁵ Cfr. artt.14 e 14bis D.lgs. n.150/2009 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2009/10/31/009G0164/sg>

⁸⁶ Ad esempio, per la Programmazione MIUR 2016-2018 cfr. D.M. 635/2016 <https://goo.gl/StLtb> e D.M. 2844/2016 <https://goo.gl/JDB2oL>

⁸⁷ *Good Practice* è un progetto coordinato da un gruppo di ricerca della Scuola di Management per le Università e gli Enti di Ricerca (SUM) del Consorzio MIP Politecnico di Milano, che si svolge con cadenza annuale dal 2011 (biennale dal 2003 al 2009), attraverso il quale gli atenei partecipanti condividono il medesimo modello di classificazione delle attività amministrative e di calcolo dei relativi costi, in modo da potersi confrontare in termini di efficienza economica. Inoltre, utilizzando gli stessi questionari e lo stesso calendario di somministrazione, gli stessi atenei possono confrontarsi anche in termini di efficacia percepita (soddisfazione) dei fruitori delle medesime attività amministrative.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

3.2.2 La performance individuale

La performance individuale consiste nel “contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi”⁸⁸ definiti a partire dalle linee strategiche che persegue la propria organizzazione. Rispetto a quella organizzativa, la definizione di performance individuale include un riferimento esplicito e vincolante a “specifici obiettivi individuali” (ex art.9 D.lgs. n.150/2009), i quali devono rispettare alcune precise caratteristiche, in modo da ridurre gli svantaggi che una gestione delle attività amministrative per obiettivi inevitabilmente comporta, come è stato illustrato nel precedente §2.4.

Tali obiettivi sono definiti a partire dalle linee strategiche dell’Ateneo per lo sviluppo delle aree della Didattica, della Ricerca, della Terza missione e di conseguenza, nonché in modo trasversale rispetto a esse, dei Servizi amministrativi che ne supportano le attività (cfr. §2.2, *Figura 2 - Catena strategica del valore*). Dopodiché, i medesimi obiettivi vengono assegnati al personale che assicura i Servizi Amministrativi come *obiettivi di performance individuale*, secondo una modalità a cascata (cfr. §2.4) che segue la struttura organizzativa, per cui gli obiettivi di una posizione⁸⁹ sono definiti a partire da quella superiore e si specificano in ulteriori obiettivi assegnati alle posizioni inferiori, tracciando il cosiddetto “*albero della performance*”⁹⁰, che per l’Ateneo assume la seguente configurazione:

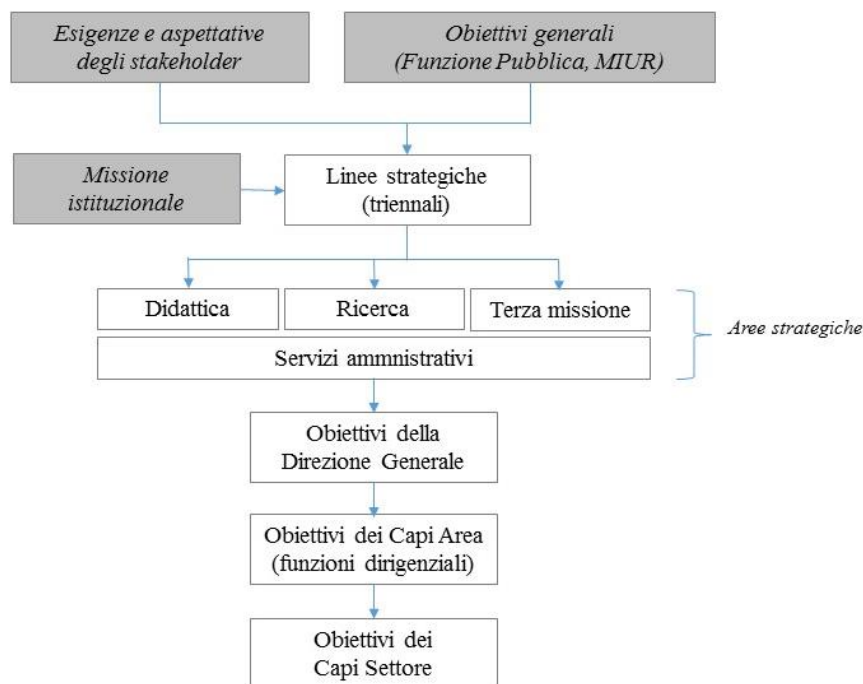


Figura 5 –Albero della Performance

L’assegnazione di obiettivi ai responsabili degli Uffici (di cui si compongono i Settori) o per gruppi di lavoro *ad hoc* sono possibili in linea di principio (ad esempio nell’eventualità di progetti specifici) ma restano generalmente esclusi, sia per evitare una frammentazione che sarebbe dispendioso tenere sotto controllo, sia per le peculiari caratteristiche della struttura organizzativa dell’Ateneo, dove ogni posizione viene definita tramite un modello di diagnosi organizzativa denominato *Quick Job*⁹¹, in un duplice modo:

⁸⁸ Delibera ANAC n.112/2010 <https://goo.gl/WEs8VX> – Allegato "Termini e concetti chiave del Piano della performance" p.3

⁸⁹ 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

⁹⁰ Delibera ANAC n.112/2010 § 3.3.3 <https://goo.gl/WEs8VX>

⁹¹ Realizzato da *Next Consulting Srl*, consiste nell’adattamento al mondo universitario dei principi alla base del *Guide Chart Profile Method* proposto da *Hay Group* <http://www.haygroup.com/au/downloads/details.aspx?id=27603> Tale modello è alla base delle Indagini retributive del comparto

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- la valutazione della posizione in base a dieci criteri di peso variabile (riferiti alle *competenze*⁹² considerate necessarie per l'accesso a essa, alla *complessità* delle attività assegnate e al grado di *responsabilità* sui risultati delle stesse), ottenendo così un punteggio che consente la sua collocazione in una fascia di punti;
- la classificazione della posizione rispetto ad un modello che prevede due grandi famiglie professionali (oltre agli *Employee*, i quali non occupano posizioni organizzative):
 - i *Manager*, differenziati per ampiezza delle competenze, eterogeneità delle funzioni e complessità delle attività; in senso crescente: il *Middle Manager* (da 256 a 775 punti) il *Manager* (da 523 a 1.620 punti), il *Multifunctional Manager* (da 747 a 1.788 punti);
 - i *Professional*, differenziati per profondità e strategicità delle competenze; in senso crescente: lo *Specialist* (da 173 a 516 punti), il *Professional* (da 374 a 865 punti), il *Consultant* (da 589 a 1.136 punti).

La valutazione delle posizioni organizzative dell'Ateneo viene rivista annualmente, quindi la struttura organizzativa non è stabile nel tempo, ma è possibile descriverne gli esiti principali indicando che si tratta di circa 200 posizioni, di cui il 60% è costituito dai Capi Ufficio (collocati dalla 9° alla 13° fascia, ossia tra 176 a 350 punti), il 28% da Capi Settore (collocati dalla 14° alla 18° fascia, ossia tra 351 a 700 punti), il 4% dai Capi Area (collocati nelle fasce 19° e 20°, ossia tra 701 a 920 punti) e dal Direttore Generale (in fascia 24, tra 1401 e 1600 punti). Un ulteriore 8% delle posizioni è costituito da personale di categoria EP con funzioni tecniche e specialistiche (collocati dalla 9° alla 13° fascia, ossia tra 176 a 350 punti).

La performance del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo che ricopre le posizioni organizzative di Capo Area o di Capo Settore sono valutate dal proprio responsabile diretto (rispettivamente, il Direttore Generale o il Capo Area) in base ai tre fattori indicati nell'art.9 D.lgs. n.150/2009, il cui peso varia in proporzione alla specifica posizione, come indicato nella seguente tabella:

<i>Criteri di valutazione della performance individuale del personale dirigente o in posizione di autonomia e responsabilità, con indicazione della scala di valutazione e del peso di ciascun criterio</i>				
	Inquadramento	Dirigente	Dirigenti o cat. EP	Cat. EP o cat. D
Criteri di valutazione (ex art.9 D.lgs. n.150/2009)	Misura	Direttore Generale	Capi Area	Capi Settore
1) Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità:				
<i>KPI a livello di Ateneo</i>	Scostamento dal target	50%	20%	20%
<i>KPI a livello di unità organizzativa</i>		--	25%	20%
2) Grado di raggiungimento di specifici obiettivi, derivati dalle linee strategiche secondo la modalità a cascata	Scostamento dal target	30%	30%	30%
3) Competenze professionali e manageriali dimostrate:		20%	25%	30%
3.1) Capacità di gestione delle risorse umane:				
3.1.1) Capacità di coordinamento delle attività e dei collaboratori	1-4	25%	15%	15%
3.1.2) Capacità di valutare i collaboratori, differenziando i giudizi	1-4	10%	10%	10%
3.2) Orientamento al risultato	1-4	25%	25%	25%
3.3) Consapevolezza e impegno per l'organizzazione	1-4	25%	30%	25%
3.4) Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	1-4	15%	20%	25%
Totale		100%	100%	100%

Tabella 7 – Criteri di valutazione della performance individuale del personale Dirigente o in posizione di autonomia e responsabilità

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

⁹² Per competenza intendiamo, in generale, l'insieme delle conoscenze, delle esperienze e delle capacità utili per un dato scopo, cfr. W. Levati e M.V. Saraò – *Il modello delle competenze*, Milano 1997

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La definizione dei KPI di cui al punto 1) e degli obiettivi di cui al punto 2) è contenuta rispettivamente nel Piano della performance⁹³ e nelle schede (cfr. *Allegato 5.3*) che derivano da esso, invece la loro valutazione è contenuta nella Relazione sulla performance e nelle schede di valutazione della performance individuale, cfr. *Allegato 5.6*, con riferimento al medesimo periodo.

La definizione delle competenze di cui al punto 3) presupporrebbe l'adozione di un sistema di valutazione delle competenze (che prevede l'analisi dei processi amministrativi, l'individuazione delle posizioni organizzative coinvolte da essi, la descrizione delle posizioni sia in termini di responsabilità assegnate che di competenze richieste, derivate da un dizionario delle competenze comune) e nel nostro Ateneo tale sistema è ancora in fase di realizzazione. Basandoci sulla valutazione delle posizioni organizzative descritta in precedenza, è stato possibile identificare questo primo insieme di competenze fondamentali indicate al punto 3) della *Tabella 7* e descritte con maggiori dettagli qui di seguito:

- 3.1) Capacità di gestione delle risorse umane:
 - 3.1.1) Capacità di coordinamento delle attività e dei collaboratori: occorre mostrare di essere in grado di assegnare con chiarezza le attività di ciascun collaboratore, monitorando la loro realizzazione e intervenendo in caso di difficoltà, senza perdere di vista la performance generale della struttura e riducendo al minimo i rischi di competizione, conflittualità e scarsa cooperazione tra i propri collaboratori;
 - 3.1.2) Capacità di valutare i collaboratori, differenziando i giudizi: occorre mostrare di essere in grado di giudicare il lavoro dei propri collaboratori, distinguendo tra l'importanza dei diversi contributi e tra la qualità dei diversi risultati, senza farsi influenzare da fattori esterni al perseguimento della performance della struttura e senza altro intento che non sia lo stimolo alla crescita professionale dei collaboratori; la valutazione di questa competenza tiene conto dello scostamento tra la misura di differenziazione dei giudizi espressi per la propria struttura e quelli espressi in tutto l'Ateneo nel periodo di riferimento⁹⁴;
- 3.2) Orientamento al risultato: occorre mostrare di essere in grado di condurre a termine le attività della propria struttura, individuandone le priorità, prevenendo gli errori e, quando dovessero verificarsi, riconoscendoli in tempo utile per poterli risolvere in autonomia, di rispettare le scadenze e non rallentare le attività delle altre strutture garantendo la necessaria velocità nel realizzare le proprie attività, di proporre nuove soluzioni che siano alternative a modus operandi conservati per mera abitudine, ma ormai superati;
- 3.3) Consapevolezza e impegno per l'organizzazione: occorre mostrare di essere in grado di considerare l'impatto delle proprie attività sulle altre strutture organizzative e viceversa, sviluppando strumenti di collaborazione (riunioni periodiche, gruppi di lavoro, condivisione di documenti, ecc.) e garantendo disponibilità al confronto, socievolezza nei rapporti personali, rispetto delle norme interne, senso di appartenenza alla missione comune dell'Ateneo;
- 3.4) Coinvolgimento degli *stakeholder interni ed esterni*: occorre mostrare di essere in grado di prestare attenzione e di comprendere le esigenze e le aspettative di tutte le categorie di utenti (diretti e indiretti, effettivi e potenziali) dei servizi erogati dalla propria struttura, di comunicare in modo trasparente (chiaro e completo) con essi, di coordinare i propri collaboratori e organizzare le proprie attività in modo tale da poter garantire la soddisfazione degli stessi.

Quanto alle scala di valutazione, per gli indicatori 1) e gli obiettivi 2) si tratta di misurare (nella Relazione sulla performance e nelle schede di valutazione, cfr. *Allegato 5.6*) gli scostamenti tra i valori attesi e quelli registrati alla fine del periodo di riferimento, tenendo conto anche di eventuali soglie (cfr. §2.5, p.14).

⁹³ Nella definizione degli obiettivi il Piano della performance tiene conto anche di quanto previsto dal Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione> e dal Piano delle Azioni Positive <https://www.unimib.it/Ateneo/organi/comitato-unico-garanzia> in un'ottica d'integrazione dei diversi strumenti di pianificazione, prevista dalle Linee Guida ANVUR per la Gestione integrata della Performance <http://www.anvur.org/attachments/article/806/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

⁹⁴ Cfr. la pagina Dati relativi ai premi dell'Amministrazione trasparente <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/performance/dati-relativi-ai-premi>

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Per le competenze 3) invece la scala di valutazione è data da una serie di giudizi compresi tra 1 (insufficiente), 2 (parzialmente sufficiente), 3 (più che sufficiente) e 4 (buono) con cui ciascuna competenza viene valutata nella misura in cui è stata visibilmente osservata durante le attività svolte nell'ambito della performance della struttura di appartenenza. A tale scopo, il responsabile della valutazione si preoccupa di segnalare in modo documentato ai propri collaboratori gli episodi particolarmente positivi o negativi rispetto ai comportamenti attesi durante tutto il periodo di riferimento, non solo in occasione dei monitoraggi intermedi.

Ai sensi dell'art.3 c.5-bis del D.lgs. n.150/2009 e nelle more della conclusione delle procedure di contrattazione nazionale, la valutazione della performance individuale del personale dirigente è considerata negativa in due casi:

- qualora in uno stesso anno avvenga che i risultati conseguiti per il criterio 1) siano inferiori al 30%, per il criterio 2) siano inferiori al 30% e per il criterio 3) siano inferiori al 30%;
- qualora per tre anni di seguito uno o più dei tre criteri di valutazione siano risultati inferiori alle soglie indicate nel caso precedente.

Dati i livelli ridotti di complessità e, soprattutto, di responsabilità sui risultati, la *performance* dei Capi Ufficio e quella del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo che non ricopre una posizione organizzativa (*Employee*⁹⁵) sono valutate dal proprio responsabile diretto (il Capo Settore, il Capo Area o il Direttore di Dipartimento) in base al contributo fornito alla performance della struttura, misurato nei modi descritti dalla seguente tabella.

<i>Criteri di valutazione della performance individuale del personale con incarico da Capo Ufficio o senza incarico di responsabilità, con indicazione della scala di valutazione e del peso di ciascun criterio</i>				
Inquadramento		Cat. B, C, D o cat. EP		
Criteri di valutazione (ex art.9 D.lgs. n.150/2009)	Misura	Funzioni specialistiche presso i Dipartimenti	Capi Ufficio	Altro personale
2) Indicatori di performance della struttura di appartenenza (cfr. <i>punto 2, tabella 7</i>)	Scostamento dal target	/	20%	20%
4) Competenze professionali dimostrate:		100%	80%	80%
4.1) Competenze tecniche e professionali	1-4	30%	25%	25%
4.2) Qualità del lavoro svolto	1-4	30%	25%	25%
4.3) Competenze organizzative	1-4	/	25%	/
4.4) Competenze relazionali:				
4.4.1) Capacità di collaborazione	1-4	25%	/	25%
4.4.2) Attenzione verso l'utenza	1-4	15%	25%	25%
	Totale	100%	100%	100%

Tabella 8 – Criteri di valutazione della performance individuale del personale con incarico da Capo Ufficio o senza incarico di responsabilità

La valutazione degli obiettivi di cui al punto 3) è contenuta nella Relazione sulla performance e nelle schede di valutazione della performance individuale (cfr. *Allegato 5.6*) con riferimento al medesimo periodo.

La definizione delle competenze di cui al punto 4), considerate la mancanza del sistema di valutazione delle competenze e la possibilità di utilizzare in sua vece i criteri del sistema di valutazione delle posizioni (*QuickJob*), viene riportata qui di seguito:

4.1) Competenze tecniche e professionali: occorre mostrare di essere in grado di possedere le conoscenze specialistiche necessarie per portare a termine le attività assegnate, nonché di saper utilizzare gli strumenti (*software*, attrezzature, *database*, ecc.) richiesti da esse;

⁹⁵ Resta sempre possibile estendere i criteri di valutazione della posizione anche per gli *Employee*, ottenendo persino sovrapposizioni con le bande inferiori dei *Middle Manager* e degli *Specialist*.

4.2) Qualità del lavoro svolto: occorre mostrare di essere in grado di portare a termine i compiti svolti nei tempi stabiliti, di segnalare prontamente eventuali motivi di rallentamento o altri imprevisti, di garantire autonomia nell'esecuzione dei compiti e di avanzare proposte di miglioramento sia in fase di pianificazione sia in corso d'opera;

4.3) Competenze organizzative: occorre mostrare di essere in grado di organizzare le attività di piccoli gruppi di lavoro (mediamente una decina) sviluppandone l'efficienza e garantendo un buon clima organizzativo al loro interno, di collaborare col proprio diretto superiore nella pianificazione e nella realizzazione degli obiettivi della propria struttura, nonché di rendere conto a esso dei risultati raggiunti;

4.4) Competenze relazionali:

4.4.1) Capacità di collaborazione: occorre mostrare di essere in grado di cooperare con i propri colleghi evitando i conflitti e favorendo la condivisione delle informazioni, di assumere i compiti assegnati dal proprio superiore con responsabilità, anche evidenziando eventuali criticità, ma con spirito costruttivo, di contribuire a mantenere un clima lavorativo sereno e cordiale con tutti i propri interlocutori;

4.4.2) Attenzione verso l'utenza: occorre mostrare di essere in grado di relazionarsi con ogni tipo di utente dei servizi di cui si presidia l'erogazione, garantendo chiarezza e completezza delle informazioni, educazione e correttezza dei comportamenti e intraprendenza nel risolverne i problemi e gli eventuali reclami, o quanto meno nell'indirizzarlo sulla migliore procedura da seguire a tale scopo.

La distribuzione dei pesi delle competenze professionali e manageriali indicata nella Tabella 8 è un riferimento generale per tutte le posizioni coinvolte, ma ciascun Capo Area può variare il peso dei comportamenti per un massimo di +/- 5% in base agli obiettivi specifici che persegue in un dato anno.

3.2.3 I meccanismi di incentivazione

In Ateneo, i meccanismi di incentivazione economica del personale tecnico-amministrativo si basano sugli esiti della performance individuale (secondo le modalità accennate nel precedente §3.2.2). Nelle more della conclusione delle procedure di contrattazione nazionale per l'attuazione delle disposizioni dell'art. 19 "Criteri per la differenziazione delle valutazioni" del D.lgs. n.150/2009 come modificato da ultimo dal D.lgs. n.74/2017, tali meccanismi rimangono descritti negli accordi di contrattazione collettiva integrativa⁹⁶ che recepiscono quanto previsto dai Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro per le distinte categorie contrattuali (personale dirigente e personale di categoria EP o B, C, D)⁹⁷ in applicazione dell'art. 18 "Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance" D.lgs. n.150/2009.

In generale, per il personale dirigente, in base all'23 del CCNL Area VII della Dirigenza Università e Istituzioni ed Enti di Ricerca per il quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007, stipulato in data 28.07.2010, e in base all'Accordo Integrativo Dirigenti Università degli Studi di Milano - Bicocca del 29.11.2010, l'importo della retribuzione di risultato è ricondotto a tre fasce di merito, corrispondenti a tre diverse quote (30%, 25% e 20%) della retribuzione di posizione (calcolata tramite lo strumento di diagnosi organizzativa *QuickJob*, cfr. §3.2.2).

Per il personale di categoria EP, nel rispetto degli articoli 75 e 76 del CCNL del 16.10.2008 e in base ai vigenti accordi di contrattazione integrativa, l'importo della retribuzione di risultato è ricondotto a tre fasce di merito, a loro volta scomposte in nove diverse quote, che variano dallo 0% al 30% della retribuzione di posizione, corrispondenti alle fasce di punti frutto della valutazione della posizione con lo strumento di diagnosi organizzativa *Quick Job*.

Infine, per il personale di categoria B, C o D, nel rispetto dell'art. 81 del CCNL del 16.10.2008 e in base ai vigenti accordi di contrattazione integrativa, l'importo della cosiddetta indennità di risultato è correlato al

⁹⁶ Accordi di contrattazione collettiva integrativa di Ateneo <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/personale/contrattazione-integrativa>

⁹⁷ Cfr. CCNL Università 16.10.2008 https://www.aranagenzia.it/attachments/article/459/CCNL%20UNIVERSITA%202006-09_Rev.pdf

contributo fornito da ciascun dipendente ai risultati conseguiti dal proprio diretto superiore, nei termini descritti nel precedente §3.2.2.

3.2.4 *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:

- la definizione del Piano annuale della Formazione, integrando la rilevazione dei fabbisogni formativi con l'analisi degli scostamenti tra la performance attesa e i contributi valutati, specialmente in termini di competenze tecniche e professionali o di competenze manageriali, in modo tale da individuare eventuali lacune (*gap*) da colmare con opportuni interventi formativi;
- la valutazione dei risultati conseguiti dal dipendente di categoria B, C o D e titolare di una posizione organizzativa (Capi Ufficio e funzioni specialistiche) che incide per un terzo sulla c.d. indennità di responsabilità (ex art.91 c.4 CCNL Università del 16.10.2008), tenendo conto della valutazione della performance individuale del medesimo dipendente;
- l'attribuzione di incarichi di responsabilità e il conferimento degli incarichi dirigenziali descritti dal modello organizzativo di cui al precedente §3.2.2, secondo quanto previsto dall'art.3 D.lgs. n.150/2009, tenendo conto della valutazione della performance individuale dei candidati per ciascuna posizione organizzativa, nonché della valutazione del loro potenziale (sostanzialmente, attraverso l'esame del curriculum vitae e uno o più colloqui di approfondimento, seguendo una procedura interna di selezione);
- l'accertamento della responsabilità dirigenziale, fino alla possibile irrogazione del licenziamento disciplinare⁹⁸, in base alla valutazione negativa⁹⁹ della performance individuale, come descritta nel precedente §3.2.1

3.2.5 *Le procedure di conciliazione*

Precisando ulteriormente l'art.7 c.3 del D.lgs. n.150/2009, dove si prevede che ogni amministrazione debba individuare le "procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance", la delibera ANAC n.104/2010¹⁰⁰ afferma che "per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale".

A tale scopo, premesso che la valutazione della performance individuale debba essere comunicata per iscritto da parte del responsabile di struttura, previo colloquio con il dipendente interessato, la definizione di procedure di conciliazione su tale valutazione è competenza della contrattazione collettiva integrativa e, in particolare, deve osservare quanto previsto dall'art. 81 del CCNL 16.10.2008¹⁰¹ a proposito del cosiddetto Comitato Paritetico. Di norma, presso l'Ateneo tale Comitato è composto dal Direttore Generale, dal Capo Area del Personale e da due rappresentanti delle RSU, con la prevalenza del voto espresso dal Direttore Generale in caso di parità nella votazione.

3.3 **Strutture informative**

Negli anni l'Ateneo ha effettuato una razionalizzazione delle banche dati e dei software gestionali di cui disponeva, 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)¹⁰².

⁹⁸ Cfr. articolo 55 -quater, comma 1, lettera f -quinquies del D.lgs. n.165/2001

⁹⁹ Cfr. articolo 3 comma 5-bis del D.lgs. n.150/2009

¹⁰⁰ Delibera ANAC n.104/2010 su modalità e tempi di definizione ed adozione del Sistema <https://goo.gl/s5NSpf>

¹⁰¹ CCNL Università 16.10.2008 https://www.aranagenzia.it/attachments/article/459/CCNL%20UNIVERSITA%202006-09_Rev.pdf

¹⁰² Sistema U-GOV <https://www.cineca.it/it/content/il-sistema-u-gov>

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

U-GOV è sistema informativo integrato per la *governance* degli atenei e degli enti di ricerca, strutturato in moduli che hanno in comune alcune categorie d'informazioni, ad esempio: le anagrafiche sono uniche per tutti i moduli del sistema; 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.

Il sistema informativo è in via di sviluppo e in particolare è previsto il miglioramento del supporto alla gestione del ciclo della performance, implementando gli strumenti per la valutazione, semplificando i processi di rilevazione dei dati, favorendo l'integrazione con gli altri moduli.

3.4 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.

Il raccordo tra gli obiettivi del Piano della performance ed il bilancio, è legato all'individuazione delle risorse correlate allo sviluppo degli obiettivi progettuali, per i quali è prevista l'allocazione in bilancio di specifici fondi chiaramente individuabili nel sistema contabile. Con riferimento a tali fondi sono rilevate le voci dei costi di funzionamento e gli investimenti da sostenere. Tali progetti sono valutati rispetto allo stato di avanzamento e ai risultati ottenuti in termini qualitativi.

Lo strumento utilizzato per il raccordo è un modulo di U-GOV che è in fase di sviluppo per migliorare il collegamento delle risorse agli obiettivi.

3.5 La trasparenza del sistema e della sua applicazione

In applicazione di quanto previsto dal D.lgs. n. 33/2013¹⁰³ (modificato dal D.lgs. n.97/2016¹⁰⁴), l'Ateneo pubblica nella sezione "Amministrazione trasparente" del proprio sito istituzionale numerosi dati sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione, anche relativamente al presente Sistema e alla sua applicazione, ovvero:

- il documento stesso del Sistema <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>
- la relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/organismi-indipendenti-valutazione-nuclei-valutazione-o-altri-organismi-funzioni-analoghe/relazione-oiv-sul-funzionamento>
- gli indicatori e gli obiettivi della performance <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance>
- i risultati della performance <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/performance/relazione-sulla-performance>
- i rapporti sulle indagini del benessere organizzativo <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-ulteriori/archivio/benessere-organizzativo>
- i dati aggregati degli indicatori di efficienza e di efficacia percepita per le attività amministrative <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/dati-aggregati-attivita-amministrativa>
- i rapporti delle indagini di soddisfazione di studenti e dottorandi <https://www.unimib.it/Ateneo/organi/nucleo-valutazione/documenti/documenti-e-relazioni>

I principali risultati delle attività amministrative e delle loro valutazioni sono altresì oggetto di pubblicizzazione presso gli *stakeholder* in occasione di specifici incontri, quali le Giornate della

¹⁰³ D.lgs. n.33/2013 in materia di "obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/04/05/13G00076/sg>

¹⁰⁴ D.lgs. n.97/2016 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/06/08/16G00108/sg>

Trasparenza¹⁰⁵, le presentazioni delle indagini a cura del Nucleo di Valutazione¹⁰⁶, le cerimonie d'inaugurazione degli anni accademici e ulteriori possibili occasioni.

Gli obiettivi descritti nel Piano della performance tengono conto anche degli obiettivi specificatamente previsti dal Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, anch'esso disponibile online¹⁰⁷, senza ripeterne i contenuti, ma facendo riferimento specialmente alla Sezione II, Allegato 1 "Schede di programmazione". Allo stesso modo, la Relazione sulla performance include la rendicontazione dei risultati relativi agli obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza dell'anno precedente, facendo riferimento alla Sezione II, Allegato 2 del medesimo Piano triennale.

3.6 Coinvolgimento degli stakeholder

Il coinvolgimento diretto degli *stakeholder* nel processo di gestione della performance dell'Ateneo avviene nei limiti della loro rappresentanza all'interno dell'organo di indirizzo politico e amministrativo¹⁰⁸ e, quindi, in occasione della definizione delle strategie di Ateneo, dell'approvazione del conseguente Piano della performance (nonché di eventuali revisioni dello stesso) e della corrispondente Relazione sulla performance.

Inoltre, gli *stakeholder* dell'Ateneo (in particolare, gli studenti) sono rappresentati anche nel Nucleo di Valutazione di Ateneo¹⁰⁹, che svolge le funzioni previste per l'Organismo Interno di Valutazione (ex art.14 D.lgs. n.150/2009) ovvero monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, valida la Relazione sulla performance, esprime un parere circa la valutazione della performance individuale dei dirigenti (cfr. *infra* §4).

Inoltre, le opinioni dei principali *stakeholder* a proposito dei servizi usufruiti sono oggetto di periodiche indagini (cfr. *supra* §2.2), i cui esiti vengono analizzati ed eventualmente approfonditi tramite *focus group*, allo scopo di raccogliere informazioni utili sia per la valutazione della performance organizzativa e individuale, sia per la definizione delle strategie e degli obiettivi che ne derivano, secondo la circolarità del processo di misurazione e valutazione che è già stata descritta nel precedente §2.1.

Infine, tutti gli *stakeholder* sono tempestivamente informati degli esiti delle principali fasi del ciclo di gestione della performance tramite la sezione del sito web istituzionale intitolata alla "Amministrazione trasparente", come indicato nel precedente §3.5.

¹⁰⁵ Giornate della Trasparenza previste dall'art.10 c.6 D.lgs. n.33/2013 <https://goo.gl/fT9Cf9> per l'Ateneo <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-ulteriori/giornate-della-trasparenza>

¹⁰⁶ Documenti e relazioni del Nucleo di Valutazione <https://www.unimib.it/ateneo/organi/nucleo-valutazione/documenti/documenti-e-relazioni>

¹⁰⁷ Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione>

¹⁰⁸ Il Consiglio di amministrazione è composto dal Rettore, che lo presiede, da nove rappresentanti eletti del personale docente e ricercatore, da tre rappresentanti eletti del personale tecnico – amministrativo, da tre rappresentanti eletti degli studenti, da un rappresentante del Ministero dell'Università e della Ricerca, da un massimo di quattro rappresentanti di soggetti pubblici o privati, che concorrono in via ordinaria alle spese di funzionamento dell'Università con un contributo annuo non inferiore a un ammontare fissato dal Senato accademico, dal Direttore amministrativo, che svolge le funzioni di segretario.

¹⁰⁹ Nucleo di Valutazione di Ateneo <https://www.unimib.it/Ateneo/organi/nucleo-valutazione>

4. Descrizione del Processo

I flussi e le tempistiche del ciclo di gestione della performance adottato dall'Ateneo rispecchiano quanto previsto dalle Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance¹¹⁰ e sono riportati nel seguente diagramma di Gantt.

	Ott.	Nov.	Dic	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Gen
Analisi scostamenti anno T-1	Amministrazione															
Definizione obiettivi anno T		Rettore, DG e Dirigenti														
Programmazione economico finanziaria a. T		Rettore, DG e Dirigenti														
Piano della performance anni T/T+2			Approvazione CdA													
Realizzazione del Piano anno T				Dirigenti												
Relazione sul funzionamento del sistema T-1						OIV										
Relazione sulla performance anno T-1								CdA su proposta OIV								
Revisione del SMVP anno T							Amministrazione e OIV									
Monitoraggio obiettivi anno T							DG									
Revisione del piano degli obiettivi a. T								CdA su proposta Amministrazione								
Realizzazione del Piano modificato a. T										Dirigenti						
Analisi degli scostamenti anno T																Amministrazione
Programmazione economico finanziaria T+1																Amministrazione

Tabella 9 – Diagramma dei Gantt del processo di misurazione e valutazione della performance

Gli attori del processo di misurazione e valutazione della performance sono:

- il Consiglio di Amministrazione (CdA)¹¹¹ in quanto organo di indirizzo politico amministrativo dell'Ateneo (ex art.12 c.1 lett.c del D.lgs. n.150/2009), che ha il compito di:
 - approvare il Piano della performance e sue eventuali revisioni in itinere;
 - approvare la Relazione sulla performance.
- l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) della performance (ex art.14 del D.lgs. n.150/2009), che negli atenei è svolto dal Nucleo di Valutazione¹¹² e ha il compito di:

¹¹⁰ Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della performance <https://goo.gl/vKNCP2>

¹¹¹ Per composizione e funzioni del Consiglio di Amministrazione cfr. art.12 Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/Ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

¹¹² I Nuclei di Valutazione sono stati istituiti dalla L. n.370/1999 e la loro attività sono coordinate dall'ANVUR <https://goo.gl/LfGyj3>

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni;
- validare la Relazione sulla performance;
- proporre al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del personale dirigente
- il Rettore¹¹³, il Direttore Generale¹¹⁴ e il personale dirigente, che hanno il compito di:
 - proporre al Consiglio di Amministrazione il Piano della performance;
 - monitorare gli indicatori della performance organizzativa e gli indicatori della performance individuale;
 - realizzare gli obiettivi operativi previsti dal Piano;
 - rendicontare i risultati ottenuti, redigendo la Relazione sulla performance.

¹¹³ Sulla figura del Rettore cfr. art.8 Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/Ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

¹¹⁴ Sulla figura del Direttore Generale cfr. art.47 Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/Ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

5. Allegati

5.1 Elenco dei documenti del ciclo integrato della performance¹¹⁵

Fase	Documento	Responsabile	Riferimento normativo	Destinazione	Scadenza: interna o normativa
CHECK	Sistema di misurazione e valutazione della performance	CdA, previo parere dell'OIV	D.lgs. 150/2009 art.7	ANVUR	31 gennaio (I)
PLAN	Programmazione triennale dell'Ateneo, coerente con le linee generali d'indirizzo MIUR	CdA, su proposta del Rettore, previo parere del SA	D.I. 7/2005 art.1-ter c.1	MIUR	30 giugno (N)
PLAN	Bilancio unico di previsione	CdA	D.lgs. 18/2012 art.5	MIUR e MEF	31 dicembre (N)
PLAN	Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio	CdA	D.lgs. 91/2011 art.19 c.1	MIUR e MEF	31 dicembre (N)
PLAN	Piano della performance	CdA	D.lgs. 150/2009 art.10 c.1 l.a	ANVUR	31 gennaio (N)
PLAN	Piano per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	CdA	L. 190/2012 art.1 c.5	ANAC	31 gennaio (N)
PLAN	Piano triennale delle Azioni positive	CdA	D.lgs. 198/2006, art.48	Organi di governo	entro marzo (I)
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 valutazione	OIV	D.lgs. 150/2009 art.14 c.4 l.a	ANVUR	30 aprile (I)
CHECK	Relazione dei nuclei di valutazione	OIV	D.lgs. 14/2012 art.14	ANVUR	30 aprile (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	15 settembre (I)
CHECK	Relazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione	CdA	L. 190/2012	ANAC	15 dicembre (N)
CHECK	Rapporto sul Benessere organizzativo	CdA / CUG	D.lgs. 165/2001 art.7 c.1	ANVUR	entro ottobre (I)
CHECK	Rapporto annuale del progetto Good Practice (include indagini di soddisfazione degli utenti)	DG	D.lgs. 150/2009 art.8	Organi di governo	entro luglio (I)
ACT	Contratto integrativo della contrattazione collettiva	Rettore	CCNL di comparto	CdA	senza scadenza
ACT	Amministrazione trasparente	DG	D.lgs. 33/2013	Utenti	senza scadenza

¹¹⁵ Elenco redatto a partire dalle Linee guida ANVUR (luglio 2015) per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università <https://goo.gl/Pr3NzK>

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

5.2 Scheda Linea strategica

Area strategica	Obiettivo Generale		Linea Strategica							
	Descrizione	Fonte	Codice	Descrizione	Peso	Tempistica	Stakeholder	Impatto (outcome) atteso	Indicatore dell'impatto (KPI)	Target

5.3 Scheda Obiettivo

Anno	Area strategica	Cod Linea strategica	Definizione dell'obiettivo															
			Codice	Descrizione	Responsabile	Peso	Fasi principali			Risorse			Indicatore					
							Cod	Descrizione	Responsabile	FTE	Strumentali	Finanziarie	Formula	Tipo	Target	Benchmark		
																		Soglia intermedia: Soglia minima: Raggiungimento:

Anno	Area strategica	Cod Linea strategica	Valutazione dell'obiettivo																
			Codice	Descrizione	Responsabile	Peso	Indicatore												
							Formula	Tipo	Target	Benchmark	Monito raggio	Risultato finale							
																			Soglia intermedia Soglia minima Valore da raggiungere

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

5.4 Scheda KPI

Anno	Area Strategica	Linea Strategica	Key Performance Indicator (KPI)										
			Titolo	Ambito	Tipo	Formula	Fonte dati		Target			Confronto	
				BSC	Formula		output	input	intermedio	minimo	finale	Tipo	Valore

5.5 Catalogo degli indicatori

Si rinvia allo specifico documento allegato al presente Sistema.

5.6 Scheda valutazione performance individuale

Criteri (*)	Peso (*)	Misura	Target	Risultato	% di raggiungimento
1) Key Performance Indicator KPI a livello di Ateneo KPI a livello di unità organizzativa					
2) Grado di raggiungimento degli obiettivi Obiettivo 1 Obiettivo 2 Obiettivo N					
3) Competenze professionali: 3.1.1) Capacità di coordinamento dei collaboratori 3.1.2) Capacità differenziare valutazioni collaboratori 3.2) Orientamento al risultato 3.3) Consapevolezza e impegno per l'organizzazione 3.4) Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>					
4) Competenze professionali: 4.1) Competenze tecniche e professionali 4.2) Qualità del lavoro svolto 4.3) Competenze organizzative 4.4.1) Capacità di collaborazione 4.4.2) Attenzione verso l'utenza					

(*) Il peso dei diversi criteri di valutazione varia in base alle posizioni organizzative prese in esame, come indicato nelle precedenti *Tablelle 7 e 8*