



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - ANNO DI RIFERIMENTO 2018

*DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE IN DATA 20 DICEMBRE 2018*

*PARERE POSITIVO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE IN DATA 13 DICEMBRE 2018*

## SOMMARIO

---

INTRODUZIONE .....	3
1. Il Ciclo di Gestione della Performance .....	4
2. Performance Organizzativa .....	7
2.1 Performance Organizzativa di Ateneo.....	7
2.2 Performance organizzativa dell'Amministrazione.....	8
2.3 Assegnazione degli obiettivi di Performance Organizzativa alle Strutture .....	9
3. Performance Individuale .....	10
3.1 Valutazione Direttore Generale.....	11
3.2 Valutazione Dirigenti.....	14
3.3 Valutazione del personale EP.....	17
4. Criticità e prospettive .....	18

## INTRODUZIONE

---

L'art. 7 del decreto legislativo n. 150/2009, così come modificato dal D.lgs n. 74/2017, stabilisce che: "Le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (di seguito SMVP).

Il SMVP costituisce l'impianto metodologico di riferimento per il corretto **svolgimento e la gestione del ciclo della performance** per quanto attiene ai seguenti aspetti:

- Descrizione del processo, fasi, attori, scadenze, output
- Ambiti e criteri da utilizzare per le attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

L'attività di misurazione fa riferimento alla definizione e all'utilizzo di indicatori che identifichino la dimensione quantitativa del risultato atteso (in fase di programmazione) e del risultato conseguito (in fase di rendicontazione). Gli indicatori possono misurare l'output di un'attività (quantità di prodotto o di prestazioni rese), o l'outcome (impatto su utenti e stakeholder).

L'attività di valutazione consiste nell'analisi e interpretazione dei valori misurati che, tenendo conto delle variabili di contesto, possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento dei risultati rispetto ai valori di riferimento prefissati in fase di definizione degli obiettivi.

L'università degli Studi di Milano non ha adottato fino ad ora un apposito documento di SMVP, ma ha regolato con atti deliberativi del CdA il sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale del Direttore Generale<sup>1</sup> e dei Dirigenti<sup>2</sup>, e ha adottato con Determine dirigenziali il sistema di valutazione per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario di categoria EP<sup>3</sup>.

Il sistema di valutazione della Performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti è stato modificato e illustrato nel cap. 5 "Performance individuale" del Piano integrato della Performance 2017-19 (*approvato dal CdA il 30 maggio 2017*), mentre è stato mantenuto inalterato il sistema di valutazione del personale EP. Il nuovo sistema, descritto nel paragrafo 3 (3.1 e 3.2) di questo documento è stato applicato nella valutazione dei risultati di performance organizzativa e individuale relativa all'anno 2017. Lo stesso modello di valutazione della performance individuale è stato riproposto e approvato dal Cda (*3 marzo 2018*) nel Piano della Performance 2018-20. Tuttavia il susseguirsi di provvedimenti di modifica assunti negli ultimi 4 anni, con provvedimenti separati per il Direttore Generale e i Dirigenti, ha messo in luce lievi differenze (ad es. nella suddivisione delle fasce di punteggio e nelle corrispondenze tra punteggio finale e quota di retribuzione di risultato) che richiedono la riscrittura organica del modello valutativo all'interno di un documento di SMVP che consenta di consolidare il sistema attuale per la valutazione delle performance del 2018 (da svolgere nel 2019) e di mettere in evidenza le linee di adeguamento alle indicazioni contenute nel D.lgs 74/2017.

Questo documento vuole rappresentare un punto di partenza per un miglioramento progressivo della definizione della performance organizzativa e individuale dell'amministrazione e dei servizi

---

<sup>1</sup> Delibera del CdA del 29 settembre 2015 "Modello per la valutazione del Direttore Generale e criteri di assegnazione del trattamento accessorio". Il modello di valutazione del Direttore Generale è stato

<sup>2</sup> Delibera del CdA del 24 novembre 2015 "sistema di valutazione annuale e retribuzione di risultato dei Dirigenti"; Delibera del CdA del 26 ottobre 2017, "Proposta di modifica dei criteri di assegnazione della retribuzione di risultato ai Dirigenti di II fascia per l'anno 2017", la proposta di modifica approvata è stata applicata alla valutazione individuale e retribuzione di risultato dei Dirigenti di II fascia del 2017, con delibera del CdA del 3 luglio 2018.

<sup>3</sup> Una presentazione esaustiva del modello di valutazione dei risultati del personale EP è pubblicato nel portale di Ateneo al seguente link: <http://www.unimi.it/personale/perstecamm/2103.htm>

di supporto, che dovrà estendere i propri ambiti di interesse, nel prossimo ciclo della Performance, alle attività dell'amministrazione in senso generale, a livello centrale e dipartimentale, in misura coerente con le posizioni di responsabilità e con le funzioni assegnate.

## 1. Il Ciclo di Gestione della Performance

Gli indirizzi e gli obiettivi delineati nel Piano Strategico - unitamente alla programmazione economico finanziaria di Ateneo - costituiscono il quadro di riferimento che orienta i contenuti del Ciclo di Gestione della Performance, inteso come processo, reiterato annualmente, all'interno del quale si svolgono le attività di programmazione operativa, di monitoraggio in itinere e di valutazione a consuntivo dei risultati. Il processo di programmazione operativa degli obiettivi dell'Amministrazione si sviluppa all'interno del **Ciclo di Gestione della Performance** di rappresentato nella fig. 2.

A monte della programmazione operativa nel Piano Strategico l'Ateneo definisce la sua missione, gli obiettivi strategici e le azioni di medio-lungo termine, riguardanti le aree di attività "core" della formazione, della ricerca e della terza missione e il sistema di governo e gestione delle risorse, dell'organizzazione e dei servizi.

Il **Piano strategico** è un documento decisionale che presuppone:

- Una "visione" di medio lungo termine (almeno triennale) che rappresenta ciò che l'Ateneo vuole diventare e gli obiettivi che vuole realizzare. In genere il Piano strategico trae elementi dal quadro strategico nazionale, dai risultati dei Piani strategici precedenti e da nuovi programmi (ad es. programma di governo del Rettore). Gli obiettivi devono tenere conto di un'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'Ateneo, delle opportunità e dei vincoli di contesto interno ed esterno, delle risorse
- Un processo di elaborazione degli obiettivi e delle linee di azione che si vogliono mettere in campo per realizzarli, che tenga conto dell'integrazione di contributi dei dipartimenti e dell'amministrazione, degli *stakeholder* e principalmente degli studenti
- Un lavoro di sintesi e presentazione il più possibile semplice e chiara della visione, del contesto, degli obiettivi e delle azioni ai diversi livelli del sistema e della loro concretezza che porti alla redazione di un documento accessibile e comprensibile da tutti
- Una verifica annuale dello stato di avanzamento utile alla modifica o integrazione dei programmi e delle azioni.

Le fasi semplificate del processo di Pianificazione Strategica sono rappresentate nel grafico seguente.



Fig. 1 - Fasi del processo di definizione del Piano Strategico

Sulla base degli obiettivi strategici e dalle azioni previste nel Piano Strategico gli Organi di Governo avviano annualmente il Ciclo della Performance.

Fasi/Azioni	Attori	Documenti	Tempi
1-Definizione / aggiornamento annuale del Piano Strategico di Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rettore, Prorettori, Delegati</li> <li>- Consulta dei dipartimenti</li> <li>- Direttore Generale, Dirigenti</li> <li>- Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piano Strategico di Ateneo</li> </ul>	Entro 31/12
2-Individuazione e assegnazione degli obiettivi di Performance organizzativa e individuale (Art. 10 D.lgs 150/2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CdA su proposta del Rettore: Obiettivi del Direttore Generale</li> <li>- Direttore Generale: Obiettivi dei Dirigenti e di struttura</li> <li>- Dirigenti: Obiettivi per il PTA della struttura</li> <li>- Responsabile Anticorruzione e Trasparenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piano Integrato della Performance</li> <li>- Schede OB strutture</li> <li>- Schede OB individuali</li> </ul>	Entro 31/01
3- Revisione e adozione del documento SMVP anno T (Art. 7 D.lgs 150/2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore Generale: proposta</li> <li>- Nucleo di Valutazione: parere vincolante</li> <li>- Consiglio di Amministrazione: approva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema di misurazione e valutazione della Performance (SMVP)</li> </ul>	Entro 31/01*
4- Monitoraggio in itinere avanzamento OB ed eventuali revisioni da approvare in CdA (Art. 6 D.lgs 150/2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti e DG verificano e propongono correttivi in apposito documento</li> <li>- Nucleo valuta e valida interventi correttivi</li> <li>- Consiglio di Amministrazione approva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relazione monitoraggio</li> <li>- Verbale validazione NdV</li> <li>- Delibera CdA</li> </ul>	Entro 31/07**
5- Misurazione e valutazione della performance anno precedente (Artt. 7 - 8 - 9 D.lgs 150/2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti rendicontano e auto valutano i risultati di performance di struttura</li> <li>- Direttore Generale valuta i Dirigenti</li> <li>- Responsabili di struttura valutano EP</li> <li>- NdV riceve relazione del DG, valuta risultati e propone valutazione retribuzione risultato del DG</li> <li>- CdA approva valutazione del DG su proposta del NdV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schede di valutazione Dirigenti ed EP</li> <li>- Relazione autovalutazione del DG</li> <li>- Parere del NdV su valutazione del DG</li> <li>- Delibera CdA</li> </ul>	Entro 31/05
6- Rendicontazione dei risultati anno T-1 e approvazione della relazione sulla Performance (Art. 10 D.lgs 150/2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentazione del Direttore Generale</li> <li>- Consiglio di Amministrazione approva</li> <li>- Nucleo di Valutazione Valida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relazione sulla Performance</li> <li>- Validazione del NdV della Relazione sulla Performance</li> </ul>	Entro 30/06
7- Applicazione del sistema premiante relativo ai risultati conseguiti dai Dirigenti e dal personale di cat. EP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direzione Risorse Umane applica le quote di retribuzione di risultato derivanti dalla valutazione individuale, dopo la validazione della relazione sulla Performance da parte del NdV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erogazione retribuzione risultato</li> <li>- Pubblicazione dei dati aggregati relativi ai premi</li> </ul>	Dopo 30/06
8 - Valutazione del funzionamento complessivo del Ciclo della Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nucleo di Valutazione Inserisce il documento nella Relazione annuale AVA destinata all'ANVUR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relazione sul funzionamento complessivo del Ciclo della Performance</li> </ul>	Entro il 30/06

Fig. 2 -Fasi, attori documenti e scadenze del Ciclo della Performance

\* N.B. Per l'anno di valutazione 2018 il SMVP è stato inserito nel Piano della Performance e viene riproposto con lievi modifiche nel presente documento

\*\* N.B. La fase di monitoraggio non è stata implementata nel corso del 2018

Il ciclo di gestione della performance si articola in tre momenti fondamentali:

- **La programmazione**, nella quale sono definiti ogni anno, sulla base degli obiettivi strategici e dei risultati dell'anno precedente, gli obiettivi di Performance Organizzativa dell'Amministrazione e delle sue strutture organizzative, gli indicatori di misurazione dei risultati e i target da realizzare. Rientrano in questa fase la definizione e assegnazione degli obiettivi di performance individuale e l'aggiornamento del sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance. Al termine di questa fase vengono approvati dal CdA il Piano Integrato della Performance e il documento di SMVP, che richiede un parere preventivo obbligatorio del Nucleo di Valutazione
- **Il monitoraggio** in corso d'anno, tramite il quale la Direzione Generale effettua una verifica in itinere dello stato di realizzazione degli obiettivi programmati e propone l'eventuale motivata correzione della programmazione che dovrà essere approvata dal CdA. Il monitoraggio non è stato applicato come passaggio formale nel corso del 2018, ma l'Ateneo è consapevole che nel futuro vada implementato
- **La rendicontazione e la valutazione** dei risultati conseguiti, nella quale vengono rendicontati i risultati di performance organizzativa e individuale e si procede alla valutazione, sulla base dei criteri e delle misure stabilite nel documento di SMVP. I risultati della rendicontazione e della valutazione sono riportati nella Relazione sulla Performance, presentata dal Direttore Generale e approvata dal CdA. La valutazione della performance individuale, condotta dal Direttore Generale per i Dirigenti e dai responsabili di struttura per il personale EP loro assegnato, dà luogo all'erogazione della componente di salario accessorio legata alla valutazione delle prestazioni come previsto dal CNL. Il Nucleo di Valutazione sulla base della documentazione presentata dall'Amministrazione valida la Relazione sulla Performance ed esprime un parere sulla valutazione del Direttore Generale.

### Piano Integrato della Performance

Il Piano Integrato della Performance risponde all'esigenza di un "documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria".<sup>4</sup>

Il Piano - documento programmatico con doppio orizzonte triennale e annuale che individua obiettivi e indicatori per la misurazione dei risultati della performance organizzativa e della performance individuale - fa riferimento alle funzioni gestionali e alle attività proprie dell'Amministrazione poste sotto la responsabilità del Direttore Generale e dei Dirigenti.

Ai fini di assicurare coerenza e integrazione con gli obiettivi generali di programmazione nazionale, con la programmazione strategica e con quella economico-finanziaria di Ateneo, il Piano fa riferimento alle seguenti fonti documentali:

- Piano Strategico<sup>5</sup>
- Programmazione triennale di Ateneo approvata dal CdA in coerenza con le linee di indirizzo contenute nell'apposito decreto ministeriale<sup>6</sup>
- Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale e triennale e relativa Relazione illustrativa<sup>7</sup>
- Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> ANVUR, [Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane](#), Luglio 2015

<sup>5</sup> L'adozione del Piano Strategico è prevista, dal punto di vista normativo, dal DM 987/2016.

<sup>6</sup> La programmazione triennale è stata istituita con la L. 43/2005, Art. 1-ter e viene ogni tre anni dotata di indirizzi specifici dal MiUR, con un decreto ministeriale che definisce obiettivi, azioni e i relativi indicatori e stabilisce le regole di partecipazione degli Atenei alla programmazione e ai finanziamenti connessi.

<sup>7</sup> Ex L. 240/2010, art.5, c.4; D.lgs. 18/2012, art.5, c. 1.

<sup>8</sup> Ex L. 190/2012, art.1, c.8.

Sono inoltre tenuti in considerazione i seguenti documenti che fanno parte del ciclo della Performance: la Relazione sulla Performance dell'anno precedente e la Relazione annuale del Nucleo, con particolare riferimento alle note critiche sul funzionamento complessivo del Ciclo della Performance contenute nella Sezione 2 "Valutazione della Performance".

## Relazione sulla Performance

La Relazione sulla Performance (D.lgs. 150/2009, art. 10, comma 1, lett. b) conclude il Ciclo di Gestione della Performance ed evidenzia a consuntivo i risultati conseguiti nell'anno precedente e pertanto è strettamente ancorata sia al Piano della Performance dell'anno di riferimento sia a quello dell'anno successivo. La sua impostazione pertanto riprende l'andamento degli indicatori quantitativi associati al quadro degli obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo (nelle aree strategiche Formazione, Ricerca e Terza Missione) e presenta gli obiettivi e i risultati di Performance Organizzativa realizzati dall'Amministrazione in attuazione delle politiche di governo delle risorse, dei processi gestionali e delle attività di servizio sotto la responsabilità del Direttore Generale e dei Dirigenti.

Come nel Piano della Performance, nella Relazione sulla Performance gli obiettivi e i risultati conseguiti nell'anno sono declinati sui seguenti livelli:

- Performance Organizzativa dell'Ateneo
- Performance Organizzativa dell'Amministrazione
- Performance individuale

## 2. Performance Organizzativa

### 2.1 Performance Organizzativa di Ateneo

La Performance Organizzativa di Ateneo fa riferimento agli obiettivi strategici del sistema istituzionale nel suo complesso, definiti all'interno del Piano Strategico nelle aree *core* Formazione, Ricerca e Terza Missione, nonché nelle aree del governo e della gestione delle risorse e dei servizi che sono ambiti di intervento propri dell'Amministrazione.

Per ciascun obiettivo strategico i risultati sono misurati mediante un insieme di indicatori ripresi da norme e linee di indirizzo che definiscono il sistema di misurazione dell'ambito strategico nazionale (sistema indicatori AVA, Indici di bilancio MEF, Indicatori di Programmazione Triennale) e dal Piano Strategico di Ateneo. Gli indicatori sono presentati in serie storica per gli ultimi 4 anni, così da fornire una visione dinamica del miglioramento o mantenimento dei livelli di performance coerenti con gli obiettivi strategici di ogni area. Gli indicatori utilizzati sono prevalentemente indicatori di *outcome* di fonte ministeriale (Anagrafe degli studenti, Alma Laurea, Indicatori ANVUR), integrati da indicatori di Ateneo, tramite le banche dati gestionali o altri dati forniti raccolte dalle strutture dell'Amministrazione.

La Performance Organizzativa di Ateneo viene rappresentata (come di seguito esemplificato) all'interno di una mappa degli "Obiettivi strategici e degli indicatori di outcome" sia all'interno del Piano Integrato, sia all'interno della Relazione sulla Performance con i dati aggiornati.

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI	2015/16 a.s. 2015	2016/17 a.s. 2016	2017/18 a.s. 2017	TARGET	RIFERIMENTO INDICATORE	FONTE
<b>LINEA STRATEGICA</b>							
Obiettivo strategico 1	Descrizione	Valore	Valore	Valore		Indicatore di Ateneo Decreti Ministeriali Programmazione Triennale	Fonte dato e data rilevazione
	Descrizione	Valore	Valore	Valore			
	Descrizione	Valore	Valore	Valore			
Obiettivo Strategico 2	Descrizione	Valore	Valore	Valore			
	Descrizione	Valore	Valore	Valore			
	Descrizione	Valore	Valore	Valore			

Fig. 4 - Mappa degli obiettivi strategici e degli indicatori di outcome

La definizione dei target è definita nella maggior parte di casi in termini di mantenimento o di miglioramento dei livelli raggiunti, per una visione complessiva della Performance organizzativa di Ateneo. Tuttavia alcuni indicatori del MEF per misurare lo stato di salute dei bilanci degli Atenei e gli indicatori riferiti agli obiettivi della Programmazione Triennale del MIUR 2016/18 sono associati ai target quantitativi predefiniti, come soglie di risultato da realizzare scelte dall'Ateneo. Tali obiettivi sono stati inseriti, con i relativi target di riferimento, nel sistema di valutazione della Performance Individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti, per sottolineare la partecipazione, anche se con responsabilità non diretta e personale, a obiettivi istituzionali comuni a tutte le componenti.

## 2.2 Performance organizzativa dell'Amministrazione

La Performance Organizzativa dell'Amministrazione fa riferimento per il ciclo della Performance 2018 alla programmazione operativa delle strutture di primo livello dell'Amministrazione Centrale: Direzioni, Divisioni, Uffici di Staff di Direzione, Centri funzionali di servizio. Queste strutture sono dirette da posizioni dirigenziali o da posizioni di categoria EP con ruolo di responsabili di strutture complesse che rispondono direttamente al Direttore Generale.

L'Amministrazione, come sistema tecnico gestionale, contribuisce alla Performance Organizzativa dell'Ateneo, fornisce supporto istruttorio e attuazione alle decisioni degli organi di governo, assicura i processi di gestione delle risorse economiche, patrimoniali e umane e la gestione dei servizi rivolti agli studenti e alle strutture didattiche e scientifiche.

Gli obiettivi operativi sono definiti coerentemente con le aree di responsabilità del Direttore Generale e della Dirigenza per in coerenza con gli obiettivi strategici definiti dagli Organi di Governo dell'Ateneo.

La declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi dell'Amministrazione è rappresentata dalla [Mappa della Performance Organizzativa dell'Amministrazione](#) nella quale è rappresentata la sintesi degli obiettivi di Performance Organizzativa delle singole strutture di I livello (dipendenti dal Direttore generale).

Gli obiettivi operativi sono aggregati per linea e per obiettivo strategico e associati alle strutture organizzative che concorrono alla loro realizzazione, come riportato nello schema seguente.



OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVI OPERATIVI	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE	STRUTTURE AMMINISTRATIVE
<b>LINEA STRATEGICA</b>				
Obiettivo strategico 1	Obiettivo operativo 1.1.			
	Obiettivo operativo 1.2.			
	Obiettivo operativo 1.3.			
Obiettivo strategico 2	Obiettivo operativo 2.1.			
	Obiettivo operativo 2.2.			
Obiettivo strategico 3	Obiettivo operativo 3.1.			
	Obiettivo operativo 3.2.			

Fig. 5 - Mappa degli Obiettivi Operativi delle Strutture

Gli indicatori, i target e i Responsabili sono indicati nelle **schede di Performance Organizzativa** delle singole strutture dell'Amministrazione che fanno parte integrante del Piano integrato e della Relazione sulla Performance.

### 2.3 Assegnazione degli obiettivi di Performance Organizzativa alle Strutture

L'assegnazione degli obiettivi di Performance Organizzativa alle strutture avviene nel corso di colloqui tra il Direttore Generale e i Dirigenti o Responsabili EP delle strutture complesse che dipendono direttamente dalla Direzione Generale. Gli obiettivi hanno di norma un arco di vita triennale e scadenze di realizzazione suddivise su base annuale. Nel corso del colloquio vengono definiti i risultati attesi, tenendo conto delle priorità strategiche e della sostenibilità rispetto alle risorse umane presenti nella struttura e all'eventuale budget assegnato. Gli obiettivi triennali di ciascuna struttura vengono analizzati per attività, identificandone le caratteristiche qualitative e quantitative, e definendo gli indicatori di misurazione dei risultati e le scadenze annuali declinate nel triennio di programmazione. La programmazione annuale è coerente con il livello di raggiungimento dei risultati conseguiti nell'anno precedente su obiettivi pluriennali e opera una distinzione tra obiettivi di continuità (legati al miglioramento di attività correnti) e obiettivi di discontinuità (collegati a linee di azioni innovative o programmi che discendono dal Piano strategico). Al termine del colloquio il Dirigente redige una scheda di presentazione degli obiettivi di Performance della struttura che prende in considerazione il risultato atteso, le attività previste, gli indicatori di risultato, le scadenze annuali, e i target espressi in percentuale di realizzazione distribuita nell'arco dei tre anni e in misure di output. La scheda andrà a far parte integrante del Piano della Performance nell'Allegato "Performance Organizzativa delle Strutture dell'Amministrazione".

Gli obiettivi delle strutture - unitamente ai compiti di gestione ordinaria - vengono attribuiti con un processo a cascata dal Dirigente ai responsabili dei settori e degli uffici all'interno della struttura, secondo una logica di competenze organizzative che tiene conto della attività ordinarie. Come vedremo in seguito, le posizioni di responsabilità di cat. EP sono soggette a una procedura di valutazione di risultato sugli obiettivi assegnati dal proprio responsabile.

### 3. Performance Individuale

La Performance Individuale è intesa come contributo delle singole posizioni di responsabilità al miglioramento della performance organizzativa dell'Amministrazione con effetto anche sulla Performance organizzativa dell'Ateneo nel suo complesso.

Il modello di misurazione e di valutazione della Performance Individuale si fonda sui seguenti principi:

- Coerenza tra Obiettivi Strategici, Performance Organizzativa e Performance Individuale;
- Misurazione del risultato basata sulla definizione di obiettivi misurabili e dei relativi indicatori e target riferiti alla dimensione del risultato atteso, a requisiti qualitativi, alla scadenza di realizzazione;
- Trasparenza e pubblicità delle misure, dei criteri e delle valutazioni;
- Partecipazione dei valutati al procedimento, attraverso l'autovalutazione e condivisione della valutazione finale tramite colloquio con il responsabile o presa visione delle schede;
- Pubblicazione dei risultati della valutazione secondo gli adempimenti di trasparenza in materia di Performance.<sup>9</sup>

L'Ateneo adotta ambiti di misurazione e una metodologia di valutazione differenziati in relazione al livello di responsabilità ricoperto.

La **Performance Individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti** è centrata su tre tipologie di obiettivi:

- a. Obiettivi di Performance Organizzativa dell'Amministrazione
- b. Obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza
- c. Obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo

Ai fini della valutazione finale della performance individuale a ciascuna tipologia viene dato un peso differenziato, in base al livello di responsabilità come riportato nella tabella che segue.

Obiettivi Performance Individuale	Direttore Generale	Dirigenti
Obiettivi di Performance Organizzativa dell'Amministrazione	60%	70%
Obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza	20%	20%
Obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo	20%	10%

Fig. 6 - Distribuzione differenziata dei pesi delle diverse tipologie di obiettivi di Performance individuale

Il maggior peso attribuito nella valutazione individuale del Direttore Generale alla misurazione di risultati conseguiti sulla Performance Organizzativa di Ateneo è dovuto alla maggiore possibilità di intervento e di indirizzo legata al ruolo nell'ambito degli organi di governo dell'Ateneo.

La **performance individuale del personale di categoria EP** è riferita attualmente alla realizzazione degli obiettivi attribuiti annualmente dal responsabile della struttura, in coerenza con le funzioni e con le attività assegnate alla posizione, in ambito amministrativo, tecnico o bibliotecario.

L'assegnazione degli obiettivi e la valutazione dei risultati sono di competenza del responsabile della struttura di appartenenza, in base alla tipologia di struttura (centrale o decentrata) e al rapporto gerarchico esistente, in particolare:

- Direttore Generale, per il personale di categoria EP che ricopre la posizione di responsabile di struttura dell'amministrazione centrale di primo livello;

---

<sup>9</sup> <http://www.unimi.it/ateneo/trasparenza/63365.htm>

- Dal Dirigente o dal Responsabile EP della struttura, per il personale di categoria EP con responsabilità di Settore o di Ufficio all'interno delle Direzioni dell'Amministrazione o di strutture della Direzione Generale;
- Direttore di Dipartimento per il personale EP in servizio presso i Dipartimenti.

### 3.1 Valutazione Direttore Generale

#### Le fasi del processo

- a. Definizione annuale degli obiettivi, da parte del CdA su proposta del Rettore, attribuzione dei relativi pesi e degli indicatori di risultato. Scadenza di fase entro novembre-dicembre dell'anno di riferimento.
- b. Predisposizione della Relazione annuale del DG sui risultati raggiunti sugli obiettivi assegnati per l'anno di riferimento, da inviare al Rettore e al Nucleo di Valutazione. La relazione è accompagnata dalla apposita scheda di rendicontazione dei risultati e di autovalutazione sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo di Performance Organizzativa dell'Amministrazione (a) assegnati al Direttore Generale, nonché dalle schede di rendicontazione degli obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza (b) e degli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo (c). Scadenza di fase: entro marzo dell'anno successivo.
- c. Formulazione del parere da parte del Nucleo di Valutazione (entro 45 gg dal ricevimento della Relazione del DG) avente per oggetto:
  - La valutazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo e computo della media pesata del grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi, applicando l'apposita scala dei giudizi e dei punteggi (cfr.fig.7);
  - La proposta di valutazione finale e della quota di retribuzione di risultato spettante, secondo lo schema di corrispondenza tra fasce di punteggio e % di retribuzione di risultato (cfr. fig. 8).
- d. Trasmissione del Parere del NdV al Rettore per la presentazione al Consiglio di Amministrazione e al Direttore Generale per conoscenza della valutazione espressa.
- e. Approvazione da parte del CdA, su proposta del Rettore e visto il parere del Nucleo di Valutazione, della Valutazione della Performance Individuale del Direttore Generale, nonché della quota di retribuzione di risultato. Scadenza di fase: entro il 30 giugno (insieme all'approvazione della Relazione sulla Performance).

Gli obiettivi di Performance individuale del Direttore Generale sono strettamente correlati agli obiettivi strategici di governo dell'Ateneo, con particolare riferimento:

- All'attività di supporto e di proposta al Rettore e agli organi di governo nella valutazione di soluzioni, vincoli giuridici ed economico - finanziari, opportunità di contesto interno ed esterno che intervengono nel processo decisionale, nella programmazione delle risorse strumentali, finanziarie, economiche e patrimoniali, in attuazione delle scelte strategiche;
- Al coordinamento dei processi di gestione delle risorse in attuazione delle decisioni assunte dagli organi di governo, tenendo conto delle esigenze da soddisfare e secondo principi di economicità ed efficienza;
- Allo sviluppo di interventi e progetti di innovazione e miglioramento nell'ottica della maggiore efficacia ed efficienza dell'organizzazione e dei servizi.

La valutazione dei risultati conseguiti sugli obiettivi assegnati annualmente viene effettuata, facendo riferimento alle tre tipologie di obiettivi citate all'inizio del paragrafo 3 e di seguito richiamate.

**a- Obiettivi di Performance Organizzativa dell'Amministrazione**

Il peso attribuito all'insieme di questi obiettivi per il Direttore Generale è pari al 60% del punteggio finale complessivo. L'attribuzione dei punteggi in fase di autovalutazione, da parte del Direttore Generale, e di valutazione da parte del Nucleo di Valutazione, si basa sulla scala di giudizi esposta nella tabella seguente. A ciascun obiettivo è attribuito un peso in fase di autovalutazione. Il Nucleo di Valutazione ha la facoltà di assegnare il punteggio, anche modificando l'autovalutazione, basandosi sulle evidenze (documenti e delibere) e sulle misure di risultato (indicatori economici, dimensioni dell'output o outcome) fornite nella rendicontazione. Il Nucleo inoltre raccoglie ulteriori elementi conoscitivi ai fini della valutazione nel corso di colloqui con i principali interlocutori appartenenti alla governance di Ateneo in qualità di stakeholder interni ed eventualmente di un'audizione del Direttore stesso.

Nella figura 7 è riportata la scala dei giudizi per la valutazione del raggiungimento del risultato di ciascun obiettivo di Performance Organizzativa dell'Amministrazione assegnato al Direttore Generale e le fasce di punteggio minimo e massimo corrispondenti.

Giudizi di valutazione risultato Direttore Generale	Punteggio min./max.
Risultato pienamente raggiunto, le azioni intraprese portano contributi innovativi e individuano soluzioni adeguate alla complessità del contesto	0,90-1
Risultato in linea con le attese, azioni intraprese coerenti con le opportunità presenti e con la finalità dell'obiettivo	0,80-0,89
Il risultato è stato realizzato pur con margini di miglioramento con ulteriori azioni da implementare	0,60-0,79
Il risultato è al di sotto delle aspettative e richiede una nuova impostazione	0,40 - 0,59
Il risultato non è realizzato per iniziative non tempestive o non adeguate	0-0,39

Fig. 7 - Tabella di valutazione dei risultati

**b- Obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza**

Questi obiettivi - ai quali viene attribuito un peso pari al 20% - riguardano il contributo di ciascuna posizione dirigenziale al risultato di economicità, semplificazione ed efficienza del funzionamento complessivo dell'amministrazione. Gli obiettivi sono dichiarati nel Piano della Performance e associati a indicatori quantitativi riferiti alle seguenti dimensioni:

- Miglioramento dei processi di programmazione, valutazione e controllo della gestione: anticipazione delle scadenze di presentazione delle proposte di delibera per il CdA<sup>10</sup>
- Rispetto delle scadenze del ciclo di gestione della Performance
- Mantenimento degli equilibri di bilancio.

Il punteggio (compreso nell'intervallo tra 0 e 1) viene attribuito a ciascun risultato in relazione allo scostamento del risultato dal target.

<sup>10</sup> È in corso di progettazione un sistema di gestione informatizzata delle deliberazioni che consente di tracciare l'intero iter di ogni delibera e di estrarre i dati utili per la misurazione dei tempi di processo per struttura. Al momento attuale la valutazione del rispetto delle scadenze viene rilevata dal Direttore Generale.

### c - Obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo

Il Direttore Generale concorre, come i Dirigenti, alla realizzazione degli obiettivi strategici del sistema Ateneo, alcuni di questi obiettivi vengono inseriti, in fase di programmazione, nel sistema di valutazione della Performance Individuale. Tali obiettivi sono misurabili con indicatori oggettivi di Performance Organizzativa di Ateneo e associati a target definiti nel Piano Integrato della Performance<sup>11</sup> di ciascun anno (cfr. Par. 2.1). Per il Direttore Generale tali obiettivi hanno un peso pari al 20% nella valutazione complessiva della Performance individuale.

Gli indicatori individuati per la misurazione vengono scelti ogni anno tra quelli formalmente applicati dal sistema di valutazione nazionale ai fini dell'Accreditamento Periodico, della Programmazione Triennale e dal sistema di controllo dei bilanci pubblici (Indicatori di bilancio atenei - MiUR) o da dati ufficiali di Ateneo.

Gli obiettivi di questa tipologia scelti (in numero al massimo di 5) per la valutazione individuale del Direttore e dei Dirigenti nel ciclo di Performance 2018 riguardano le seguenti aree strategiche:

- Formazione: regolarità dei percorsi di carriera
- Internazionalizzazione: attrattività studenti internazionali
- Attrattività della ricerca: valore complessivo dei contratti
- Valorizzazione del merito: politiche di reclutamento esterno docenti
- Governo responsabile delle risorse: controllo spesa del personale

Trattandosi di obiettivi collettivi riferiti ad aree strategiche diverse ai fini della valutazione individuale della dirigenza ciascun obiettivo ha egual peso.

Il punteggio (compreso nell'intervallo tra 0 e 1) viene attribuito a ciascun risultato in relazione allo scostamento del risultato dal target.

### Determinazione della Retribuzione di risultato

Il punteggio finale di valutazione è determinato sommando i punteggi finali di ciascuna tipologia di obiettivi (a-b-c) ricalcolati in base al peso attribuito ad ogni tipologia (v. fig. 6).

La retribuzione di risultato viene determinata dal contratto di lavoro, e attribuita sulla base del punteggio complessivo della Performance individuale, associato alle quote di retribuzione di risultato indicate nella seguente tabella (fig. 8).

Fasce di Punteggio Finale		% di Retribuzione di risultato
Punteggio complessivo	0,95 - 1,00	100%
Punteggio complessivo	0,85 - 0,94	95%
Punteggio complessivo	0,75 - 0,84	85%
Punteggio complessivo	0,60 - 0,74	70%
Punteggio complessivo	0,50 - 0,59	30%
Punteggio complessivo	0,00 - 0,49	0

Fig. 8 - Tabella di corrispondenza tra fasce di punteggio e quota di retribuzione di risultato da erogare

<sup>11</sup> Piano integrato della Performance 2018-20 cap. 5 <http://www.unimi.it/ateneo/trasparenza/68811.htm>

### Procedura di conciliazione

Il Direttore Generale può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni in merito alla proposta di valutazione al Nucleo di Valutazione. Il Nucleo dovrà considerare le osservazioni entro 30 giorni, confermando o modificando la propria proposta di valutazione.

## 3.2 Valutazione Dirigenti

Anche la metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti fa riferimento alle seguenti tre dimensioni cui sono attribuiti pesi diversi (cfr. fig. 6):

- a. Obiettivi di Performance Organizzativa dell'Amministrazione
- b. Obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza
- c. Obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo

### Le fasi del processo

- a. Assegnazione annuale degli obiettivi da parte del Direttore Generale: scadenza di fase entro novembre-dicembre dell'anno di riferimento.
- b. Rendicontazione e autovalutazione da parte del Dirigente dei risultati di Performance Organizzativa della struttura di competenza: scadenza di fase entro marzo dell'anno successivo.
- c. Misurazione (con il supporto dello staff della Direzione) dei risultati conseguiti sugli obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza (b) e sugli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo (c), in base agli standard fissati e al loro grado di realizzazione.
- d. Colloquio di valutazione tra Direttore Generale (valutatore) e Dirigente (valutato) nel quale vengono analizzati e comunicati i punteggi di valutazione in relazione ai risultati conseguiti sugli obiettivi programmati per l'anno di riferimento: scadenza di fase entro aprile dell'anno successivo.
- e. Archiviazione delle schede di valutazione con firma di entrambe le parti (sistema documentale di Ateneo - Archiflow).

### Caratteristiche e tipologie di obiettivi

Gli obiettivi individuali devono essere:

- Accompagnati dalla definizione dell'obiettivo, dai target di risultato atteso e dagli indicatori dimensionali e temporali da utilizzare ai fini della misurazione del risultato finale;
- Significativi e coerenti con le responsabilità e la funzione dirigenziale ricoperta;
- Definiti nel loro orizzonte temporale (annuale, pluriennale);
- Valutabili obiettivamente in base alla quantificazione dello scostamento dal risultato atteso misurabile o ad evidenze documentali.

#### a. Obiettivi di performance organizzativa dell'Amministrazione

Gli obiettivi di Performance Organizzativa della struttura del dirigente pesano per il 70% sulla valutazione complessiva. Di seguito la tabella illustra i criteri di attribuzione dei punteggi da parte del Direttore Generale (Delibera CdA del 24 novembre 2015).

Giudizi di valutazione risultato Dirigenti	Punteggio min./max.
Risultato pienamente raggiunto, le azioni intraprese offrono contributi originali e individuano soluzioni adeguate alla complessità del contesto	0,90-1
Risultato in linea con le attese, azioni intraprese coerenti con le opportunità presenti e con la finalità dell'obiettivo	0,80-0,89
Il risultato è parzialmente raggiunto con contributo utile alla finalità dell'obiettivo, con carenze o ritardi non dovuti a responsabilità del dirigente	0,60-0,79
Il risultato è parzialmente raggiunto con carenze o ritardi ascrivibili a responsabilità del dirigente	0,40 - 0,59
Il risultato non è realizzato a causa di inadempienze del dirigente	0-0,39

Fig. 9 - Tabella di valutazione dei risultati

#### b. Obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza

Gli obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza hanno un peso pari al 20% nel sistema di Valutazione della Performance Individuale. Sono i medesimi per tutti i Dirigenti e sono finalizzati alla pratica di comportamenti virtuosi orientati al rispetto delle scadenze e alla realizzazione di target relativi ai seguenti item:

- Regolazione degli accumuli e la programmazione delle ferie del personale assegnato;
- Programmazione della formazione e dello sviluppo delle competenze professionali;
- Anticipazione delle proposte di delibera per il Consiglio di Amministrazione (cfr. nota 10 pag. 13);
- Rispetto delle scadenze del ciclo della Performance;
- Attuazione degli obiettivi di prevenzione del rischio e di adempimento degli obblighi di trasparenza.

#### c. Obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo

Come per il Direttore Generale, ciascun Dirigente partecipa al raggiungimento di obiettivi strategici di Ateneo relativi alle seguenti aree strategiche (cfr. paragrafo 3.1 punto c):

- Formazione: regolarità dei percorsi di carriera.
- Internazionalizzazione: attrattività studenti internazionali.
- Attrattività della ricerca: valore complessivo dei contratti stipulati nell'anno di riferimento.
- Valorizzazione del merito: politiche di reclutamento esterno docenti.
- Governo responsabile delle risorse: controllo spesa per il personale.

Gli indicatori individuati per la definizione dei target e la misurazione di risultato vengono scelti di norma ogni anno tra quelli formalmente applicati dal sistema di valutazione nazionale ai fini dell'Accreditamento Periodico, della Programmazione Triennale e dal sistema di controllo dei bilanci pubblici.

Il peso attribuito a tali obiettivi per i Dirigenti è pari al 10%.

### Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

Su richiesta del Dirigente al Direttore Generale in corso d'anno sono possibili momenti di verifica intermedia per valutare e aggiornare gli obiettivi assegnati che si dimostrino non realizzabili a causa di fattori di contesto intervenuti. Solamente in questo caso è possibile procedere all'aggiornamento motivato della programmazione e alla rimodulazione degli obiettivi individuali.

Tuttavia questo procedimento non è stato fino ad ora praticato né formalizzato e non è stata definita una procedura con scadenze e ruoli di responsabilità nella proposta e validazione di eventuali modifiche della programmazione degli obiettivi delle strutture, in ottemperanza anche a quanto stabilito dal D.lgs n. 74/2017 (art. 6). È opportuno sottolineare che nella valutazione della Performance dello scorso anno (2017) tutti gli obiettivi assegnati alle strutture in fase di programmazione sono stati valutati, anche se non realizzati.

### Valutazione finale e attribuzione della quota di retribuzione di risultato

Il punteggio finale sarà pari alla somma dei punteggi parziali pesati degli obiettivi di tipo a-b-c.

Si ricorda che oltre agli ambiti di valutazione previsti nel sistema di valutazione della performance individuale qui presentato, il Direttore Generale potrebbe intervenire con una modifica della valutazione finale, sentito il Nucleo di Valutazione, in tutti i casi di inadempienze previsti dalle normative<sup>12</sup>.

### Determinazione della retribuzione di risultato

La corrispondenza tra punteggio finale ottenuto e la quota spettante di retribuzione di risultato è determinata per classi di punteggio come evidenziato dalla tabella che segue<sup>13</sup>.

Fasce di punteggio finale	% di Retribuzione di risultato
Punteggio complessivo 0,95 - 1,00	100%
Punteggio complessivo 0,85 - 0,94	95%
Punteggio complessivo 0,75 - 0,84	85%
Punteggio complessivo 0,60 - 0,74	70%
Punteggio complessivo 0,50 - 0,59	30%
Punteggio complessivo 0,00 - 0,49	0

Fig. 10 - Tabella di corrispondenza tra fasce di punteggio e quota di retribuzione di risultato da erogare

### Procedure di conciliazione

La valutazione viene comunicata al termine del ciclo di colloqui di valutazione. In caso di disaccordo sulla valutazione attribuita il Dirigente valutato può inviare le proprie controdeduzioni al Direttore Generale e, per conoscenza al Nucleo di Valutazione, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. Il Direttore convoca il collaboratore interessato entro i successivi 5 giorni per un

<sup>12</sup> L. 241/1990 Art.2 comma 9. D.lgs. 165/2001 Art.55sexies comma 3. D.lgs. 82/2005 Art. 12-comma 1bis e 1ter.

D.lgs. 33/2013 Art.46 comma 1. D.lgs. 33/2013 Art. 44 comma 1. D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 5. D.L. 35/2013 convertito alla L. 34/2013 Art. 7 comma 5.

<sup>13</sup> Nuovo modello approvato con delibera CdA del 26 ottobre 2017. Applicato alla valutazione di risultato di performance individuale dell'anno 2017 (Delibera del CdA del 3 luglio 2018)



contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni, informando il Nucleo di Valutazione. Il collaboratore può farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia. Qualora il valutato non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, può attivare le procedure di cui all'art.31 della legge 4 novembre 2010, n.183.

### 3.3 Valutazione del personale EP

#### Valutazione dei risultati

La valutazione fa riferimento agli obiettivi assegnati al valutato dal suo responsabile di struttura per l'anno 2018 (cfr. quanto riportato in premessa nel par. 3).

Il processo è supportato da una procedura on line che consente al responsabile della struttura e al dipendente di svolgere il processo di assegnazione degli obiettivi annuali e la valutazione dei risultati. Sia l'assegnazione degli obiettivi che la rendicontazione e valutazione dei risultati prevedono la partecipazione dell'EP nella fase di inserimento dei dati e la validazione finale da parte del responsabile che rende immodificabili i dati.

In fase di programmazione per ciascun obiettivo assegnato sono individuati le risorse umane che contribuiscono alla sua realizzazione, gli indicatori quantitativi e/o qualitativi di risultato e i relativi target, la scadenza.

Per ogni dipendente di categoria EP dovranno essere assegnati almeno tre obiettivi ritenuti significativi rispetto alle funzioni assegnate. L'assegnazione e validazione degli obiettivi avviene nel corso di un colloquio con il responsabile di struttura, di norma entro il mese di gennaio dell'anno di riferimento.

In fase di valutazione dei risultati il personale di categoria EP utilizza una scheda di rendicontazione nella quale sono automaticamente inseriti gli obiettivi validati dal Responsabile nella programmazione dell'anno precedente. Il dipendente deve compilare il campo relativo alla descrizione del risultato conseguito per ognuno degli obiettivi assegnati, riportando i dati relativi agli indicatori di risultato definiti in fase di programmazione e l'autovalutazione.

Nel corso di un colloquio il responsabile procede alla valutazione del risultato di ciascun obiettivo, tenendo conto dei vincoli e delle risorse a disposizione e riportando nella scheda il punteggio (compreso tra 0 e 2 punti) che ritiene di attribuire a ciascuna delle seguenti variabili:

1. Grado di corrispondenza tra qualità tecnica attesa e qualità tecnica del risultato
2. Grado di rispondenza delle scadenze temporali previste e tempestività della consegna
3. Grado di completezza del risultato conseguito rispetto alle esigenze
4. Grado di efficienza con cui è stato realizzato l'obiettivo

Per ogni obiettivo realizzato il punteggio è determinato dalla media dei punteggi parziali assegnati. Il punteggio finale della performance individuale è calcolato come la somma dei punteggi attribuiti ad ogni obiettivo. La valutazione deve concludersi entro maggio dell'anno successivo all'anno di realizzazione.

#### Retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato viene erogata interamente o in percentuale secondo i seguenti criteri:

Risultato inadeguato = punteggio medio fino a 2,9

Risultato parziale migliorabile= punteggio medio => 3 = <4,9

Risultato accettabile/soddisfacente = punteggio medio =>5 =< 6,9

Risultato completamente in linea = punteggio medio => 7 = <8

La valutazione sintetica positiva, corrispondente al punteggio medio compresi tra 5 e 8, darà luogo all'erogazione della retribuzione di risultato nella misura 100%. La valutazione parzialmente positiva, corrispondente a punteggi medi compresi tra 3 e 4,9 darà luogo all'erogazione della retribuzione di risultato nella misura del 50%. La valutazione negativa corrispondente a punteggio medio inferiore a 3 non darà luogo ad alcuna retribuzione di risultato.

#### Procedure di conciliazione

Al dipendente è riservata la facoltà di esprimere una propria autovalutazione sulle valutazioni espresse dal valutatore. Prima di procedere alla formalizzazione di una valutazione negativa l'Amministrazione acquisisce l'autovalutazione del dipendente e la sua dichiarazione esplicita di voler attivare una procedura di contraddittorio (ai sensi dell'art. 75 del CCNL).

#### Interventi di adeguamento della procedura

La procedura di valutazione della performance individuale del personale EP dell'amministrazione richiede un adeguamento della tempistica delle fasi di assegnazione degli obiettivi (programmazione) che dovrà essere svolta allineando le tempistiche ai termini di approvazione del Piano Integrato della Performance e dei Piani triennali di Dipartimento. Questo adeguamento procedurale, volto ad allineare le scadenze di programmazione e di rendicontazione della Performance con la Valutazione del personale potrà essere introdotta con il ciclo della Performance 2019, a partire dall'Amministrazione centrale.

### 4. Criticità e prospettive

Come si è detto in premessa questo documento presenta il SMVP deliberato nel Piano della Performance 2018-20 introducendo una descrizione esplicita del processo di gestione della Performance con alcuni interventi di adeguamento delle scadenze delle diverse fasi e alcuni interventi di allineamento dei criteri adottati per l'attribuzione dei punteggi di valutazione della Performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti.

Inoltre nel presente documento sono stati messi in luce alcuni aspetti da migliorare e implementare per adeguare esaurientemente il sistema di Misurazione e Valutazione della Performance nei prossimi anni.

Nel ciclo della Performance raffigurato nella figura 2 è inoltre prevista la revisione e approvazione annuale del documento SMVP, così come richiesto dallo stesso citato D.lgs, tale atto costituirà lo strumento per inserire modifiche e innovazioni, anche significative, anche in relazione alla prospettiva di un nuovo Piano Strategico di Ateneo.

Tra i principali temi da affrontare, a partire dal nuovo quadro strategico, ci saranno l'integrazione del processo di budgeting e la programmazione triennale dei dipartimenti nel Ciclo della Performance. Un altro tema, anche in coerenza con la programmazione dipartimentale, sarà l'integrazione della performance organizzativa della struttura tecnico funzionale decentrata e conseguentemente la partecipazione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, con le modalità e i criteri più opportuni, alla performance organizzativa e individuale.

A questa prospettiva si collega anche, infine, l'implementazione di un sistema di valutazione delle performance individuali del personale delle categorie D-C-B a partire dal personale titolare di incarichi di responsabilità organizzativa o di funzione specialistica, con modalità e criteri da definire secondo il livello di responsabilità e la funzione.

Questi ultimi aspetti dipendono dalle scelte di indirizzo e dalla condivisione di un nuovo modello di sviluppo che coinvolge i vertici di Ateneo e dell'Amministrazione, i dipartimenti, le organizzazioni sindacali e i rappresentanti dei lavoratori in un processo di cambiamento che richiederà tempo e impegno.

Attualmente è allo studio un sistema di valutazione del personale tecnico amministrativo di categoria D con incarichi di responsabilità.

Questo richiede:

- Una fase di contrattazione con le rappresentanze dei lavoratori per la destinazione di una parte del fondo accessorio;
- il consolidamento di un sistema di programmazione dei dipartimenti che consenta di associare agli obiettivi strategici del dipartimento gli obiettivi di performance individuale, integrandoli eventualmente con obiettivi trasversali per il personale impegnato in processi di carattere amministrativo (gestione del budget, supporto amministrativo alla didattica e alla ricerca, assicurazione della qualità, gestione documentale e digitalizzazione dei processi, anticorruzione, aggiornamento delle pagine del portale);
- L'implementazione di uno strumento per la gestione on line delle procedure di assegnazione degli obiettivi e di valutazione dei risultati integrato per tutte le categorie di personale.