



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Revisione novembre 2018

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20/11/2018

INDICE

1. PREMESSA	2
2. PRESUPPOSTI DEL SISTEMA	2
3. DESCRIZIONE DEL SISTEMA	3
3.1 – Finalità del sistema	3
3.2 – Elementi del sistema	3
3.3 – Strutture informative	15
3.4 – Integrazione con il bilancio	15
3.5 – La trasparenza del sistema e della sua applicazione	15
3.6 – Procedura per l’assegnazione degli obiettivi a cascata e la valutazione	16
3.7 – Coinvolgimento degli stakeholder	17
4. DESCRIZIONE DEL PROCESSO	18
5. ALLEGATI	20
5.1 Elenco dei documenti del ciclo integrato della performance	20
5.2 Scheda di definizione di una linea strategica	21
5.3 Catalogo degli indicatori	21
5.4 Schede di assegnazione e valutazione della performance individuale di Capi Area e Capi Settore	21
5.5 Scheda di valutazione della performance individuale del personale che non ricopre posizioni organizzative	22

1. Premessa

Il Consiglio di Amministrazione del 21 gennaio 2018 ha approvato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance come previsto dall'art.7 c.1 D.lgs. n.150/2009¹, recependo le modifiche al D.lgs. 165/2001² introdotte dal D.lgs. 75/2017³ e, in particolar modo, le modifiche al D.lgs. 150/2009 introdotte dal D.lgs. 74/2017⁴.

In fase di applicazione e di gestione del ciclo della Performance 2018, in seguito a confronti interni agli uffici e con il Nucleo di Valutazione e in seguito alle novità normative intervenute (ad esempio il CCNL del 19 aprile 2018)⁵, si è resa necessaria la revisione ed integrazione di alcune sezioni del Sistema approvato il 23 gennaio 2018 ai sensi dell'art. 7 D.lgs. n.150/2009 e successive modifiche. In particolare, il capitolo 2 "Presupposti del Sistema" (nel quale sono introdotti e descritti i concetti di Ciclo della Performance, Stakeholder, Strategia, Obiettivi di Ateneo, Indicatori della performance) non è stato modificato; invece, sono stati modificati i restanti capitoli 3 "Descrizione del Sistema", 4 "Descrizione del Processo" e 5 "Allegati".

Il presente documento riporta integralmente solo i capitoli modificati, quanto a ciò che è rimasto invariato si rinvia al documento approvato il 23 gennaio 2018⁶.

2. Presupposti del Sistema

Si veda il Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato il 23 gennaio 2018.

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

² D.lgs. n.165/2001 <https://goo.gl/5dvWA7>

³ D.lgs. n.75/2017 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/07/17G00089/sg>

⁴ D.lgs. n.74/2017 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/07/17G00088/sg>

⁵ CCNL del 19/4/2018 https://www.aranagenzia.it/attachments/article/8944/CCNL_%20ISTR%20RICERCA%20SIGLATO%2019_4_2018%20DEF_PUBB_2.pdf

⁶ Sistema di misurazione e valutazione della performance <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

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 amministrativa)⁷;
- 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 costituita⁸.

Un'importante precisazione riguarda la definizione del rapporto tra *misurazione* e *valutazione*, che sono attività distinte e complementari, in quanto fasi dello schema descritto dalla *Figura 1* (Ciclo della Performance) descritto nel §2.1 del documento approvato il 23 gennaio 2018⁹. La *misurazione della performance* è l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto ad un obiettivo (*target*), tramite la raccolta di informazioni (*indicatori*); la *valutazione della performance* è l'attività di analisi ed interpretazione dei valori misurati, ovvero la formulazione di un giudizio complessivo sulla *performance* che tiene conto della misurazione e dei fattori (interni ed esterni) che hanno influito (positivamente o negativamente) sul grado di raggiungimento degli obiettivi.

La *performance* dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca si articola in due differenti livelli, rispecchiando il mandato istituzionale, il modello a cascata e lo schema descritto dalla *Figura 2* (Catena strategica del valore) del §2.2 del documento approvato il 23 gennaio 2018. I due livelli, che gli artt. 8 e 9 del D.lgs. n.150/2009 indicano esplicitamente come oggetti di misurazione e valutazione, sono:

- la *performance organizzativa* (intesa come "risultato che un'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi") a sua volta composta da:
 - performance della Didattica
 - performance delle Ricerche
 - performance della Terza missione
 - performance dei Servizi Amministrativi
 - la *performance individuale* (del personale tecnico-amministrativo), intesa come "contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi"

⁷ Cfr. D.lgs. n.33/2013 <https://goo.gl/DEx5xD> aggiornato dal D.lgs. n.97/2016 <https://goo.gl/UsJGw6>

⁸ 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

⁹ Sistema di misurazione e valutazione della performance <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

3.2.1 - La performance organizzativa

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 dalle risorse (umane, informatiche, immobiliari e strumentali) dell'area dei Servizi amministrativi.

Benché siano strettamente integrate le une con le altre, ciascuna area strategica mantiene una propria specificità che rende difficile o approssimativo definire una performance globale di Ateneo. Le performance delle diverse aree vengono rappresentate tramite una pluralità di indicatori, secondo l'approccio della *Balanced Scorecard* (di seguito BSC)¹⁰. Nel caso della performance organizzativa dell'Università degli Studi di Milano Bicocca non è previsto un vero e proprio sistema di gestione per obiettivi, in base alle linee strategiche da perseguire si procede scegliendo gli indicatori della performance in grado di misurarne e valutarne l'effettiva implementazione.

Gli indicatori di performance organizzativa vengono quindi definiti annualmente nell'ambito del *Piano della Performance*. L'allegato 5.3 del presente documento riporta un elenco esemplificativo di indicatori di performance (di seguito KPI – *Key Performance Indicator*) raggruppati per tipologie. Gli indicatori che principalmente misurano la performance dell'area dei Servizi amministrativi sono quelli collegati al bilancio, quelli previsti dalla programmazione triennale del MIUR e quelli elaborati nell'ambito del progetto annuale *Good Practice*¹¹. Tale varietà di fonti consente di coprire tutti gli ambiti previsti dall'art.8 del 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.

¹⁰ Cfr. §2.5.2 pag. 13 del SMVP del 23/01/2018 <https://bit.ly/2O61qL8>

¹¹ *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

<i>KPI di Ateneo per ambito e tipologia</i>			
<i>Ambito di misurazione (art.8 D.lgs. n.150/2009)</i>	<i>Prospettiva BSC (cfr. § 2.5)</i>	<i>Tipo KPI (cfr. § 2.5)</i>	<i>Documenti di riferimento</i>
Efficienza nell'impiego delle risorse, in particolare nella riduzione dei costi e nell'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti (<i>lettera f</i>)	<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 (<i>lettera g</i>)	<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 (<i>lettera h</i>)	<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

Ogni anno nella stesura del Piano Integrato della Performance, l'Ateneo tiene conto degli esiti delle indagini di soddisfazione degli stakeholder e delle loro analisi per la definizione degli obiettivi ed individua azioni/aree di miglioramento specifiche, relativi a specifici stakeholder; la soddisfazione di questi stakeholder dovrà essere considerata tra gli indicatori di performance organizzativa che con altri indicatori concorrono alla misurazione e valutazione della performance organizzativa, nella misura definita di volta in volta nel piano integrato.

3.2.2 – La performance individuale

La performance individuale, è il contributo fornito da ciascun individuo alla realizzazione degli obiettivi dell’Ateneo ed è composto dei seguenti tre elementi:

- 1) il contributo alla performance organizzativa
- 2) il contributo agli obiettivi specifici assegnati
- 3) le modalità con cui questi obiettivi vengono realizzati (“competenze professionali e /o manageriali”).

La presenza di queste tre componenti e il peso di ciascuna di esse, varia a seconda della posizione e del ruolo ricoperto dall’individuo all’interno dell’organizzazione, come descritto in dettaglio nei successivi punti B e C). In particolare, gli obiettivi specifici sono assegnati soltanto ai responsabili di struttura (Capi Area e Capi Settore).

Uno schema esemplificativo di questa composizione è il seguente:

Componente della performance individuale	%
Performance organizzativa	Si vedano i punti B e C
Obiettivi specifici assegnati	Si vedano i punti B e C
Competenze professionali e/o manageriali	Si vedano i punti B e C
Totale	100%

Tabella 7 –Componenti della performance individuale

Di seguito si riportano le fasi dell’assegnazione degli obiettivi, della misurazione e della valutazione della performance individuale e le specifiche componenti e percentuali per i differenti ruoli organizzativi.

A. La definizione degli obiettivi

Nell’Ateneo, gli obiettivi di performance individuali sono definiti a partire dalle linee strategiche dell’Ateneo per lo sviluppo delle aree della Didattica, della Ricerca, della Terza missione e sono riferiti all’area dei Servizi amministrativi che ne supportano le attività¹². In particolare, al personale che assicura i Servizi amministrativi vengono assegnati *obiettivi di performance individuale*, secondo una modalità a cascata, cosicché gli obiettivi di una posizione¹³ sono definiti a partire da quella superiore e si specificano in ulteriori obiettivi assegnati alle posizioni inferiori, tracciando il cosiddetto *Albero della performance*¹⁴, che per l’Ateneo assume la seguente configurazione:

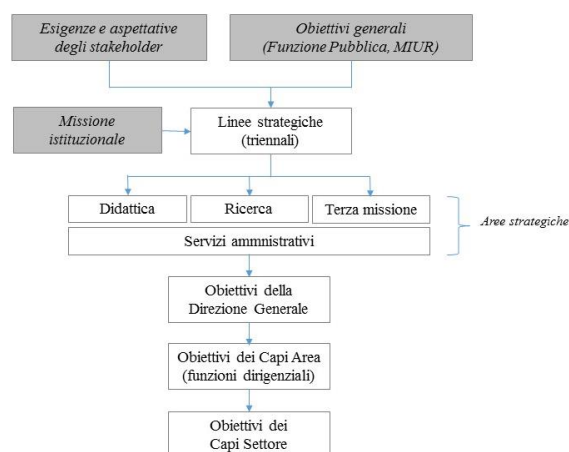


Figura 5 –Albero della Performance

¹² Cfr. §2.2, Fig.2-Catena strategica del valore, SMVP 23/01/2018 <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

¹³ 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

¹⁴ Delibera ANAC n.112/2010 § 3.3.3 <https://goo.gl/WEs8VX>

B. La misurazione della performance di Capi Area e Capi Settore

La performance individuale del personale tecnico amministrativo dell'Università degli Studi di Milano Bicocca che ricopre le posizioni organizzative di Capo Area o di Capo Settore viene misurata e valutata 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>Criteria di misurazione e valutazione della performance individuale di Capi Area e Capi Settore</i>				
Inquadramento		Dirigente	Dirigenti o cat. EP	Cat. EP o cat. D
Criteria di valutazione (ex art.9 D.lgs. n.150/2009)	Misura	Direttore Generale	Capi Area	Capi Settore
1) Indicatori di performance (Key Performance Indicator - KPI) relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità: <i>KPI a livello di Ateneo</i> <i>KPI a livello di unità organizzativa</i> Risultato degli obiettivi del Dirigente dell'Area di afferenza	Scostamento dal target	50%	20%	20%
		--	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 valutate osservando i comportamenti che esprimono le seguenti capacità:		20%	25%	30%
3.1) Capacità di gestione delle risorse umane, ovvero:				
3.1.1) Capacità di coordinare le attività e i collaboratori	1-5	25%	15%	15%
3.1.2) Capacità di valutare i collaboratori, differenziando i giudizi	1-5	10%	10%	10%
3.2) Orientamento al risultato	1-5	25%	25%	25%
3.3) Consapevolezza e impegno per l'organizzazione	1-5	25%	30%	25%
3.4) Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	1-5	15%	20%	25%
Totale		100%	100%	100%

Tabella 8 – Criteria di valutazione della performance individuale di Capi Area e Capi Settore

Le definizioni degli indicatori di performance organizzativa (KPI) a cui si riferisce il criterio 1) della tabella 8) e degli obiettivi a cui si riferisce il criterio 2) della tabella 8) sono contenute nel *Piano Integrato della performance*¹⁵.

La definizione dei comportamenti a cui si riferisce il criterio 3), riguardano le seguenti capacità, valutate in termini di comportamenti visibilmente manifestati, secondo i modi descritti qui di seguito:

3.1) Capacità di gestione delle risorse umane, ovvero:

3.1.1) Capacità di coordinare le attività e i 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 capacità non riguarda solo i comportamenti visibilmente manifestati, ma tiene conto anche dello scostamento tra la misura di differenziazione dei giudizi espressi per la propria struttura e quelli espressi in tutto l'Ateneo nell'anno di riferimento¹⁶, nei modi descritti dal successivo *punto C*);

¹⁵ 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>

¹⁶ Cfr. la pagina Dati relativi ai premi dell'Amministrazione trasparente <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/performance/dati-relativi-ai-premi>

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.

La misura dei KPI a livello di Ateneo e a livello di unità organizzativa previsti dal criterio 1) della tabella 8), così come la misura degli indicatori di risultato degli obiettivi previsti dal criterio 2) della tabella 8), consiste nello scostamento tra il valore previsto (valore target) e quello effettivamente registrato alla fine dell'anno di riferimento.

Per le competenze previste dal criterio 3) della tabella 8) invece la misura è data dalla frequenza con cui ogni comportamento è stato visibilmente osservato durante le attività svolte nel perseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza, utilizzando uno dei seguenti valori: 1 (mai), 2 (raramente), 3 (più volte), 4 (spesso) e 5 (sempre). Tale misurazione avviene sia durante il monitoraggio intermedio, sia nella valutazione finale della performance, secondo i modi descritti nel successivo *punto D* del presente paragrafo, previa autovalutazione del valutato.

C. La misurazione della performance del personale che non ricopre una posizione organizzativa

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*¹⁷) sono misurate e valutate dal proprio responsabile (il Capo Area, in accordo con il Capo Settore, o il Direttore di Dipartimento) distinguendo tre diversi profili di competenze richieste per contribuire al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza, nei modi descritti dalla seguente tabella:

<i>Criteri di misurazione e valutazione della performance individuale dei Capo Ufficio e del personale che non ricopre una posizione organizzativa</i>				
Inquadramento		Cat. B, C, D o cat. EP		
Criteri di valutazione (ex art.9 D.lgs. n.150/2009)	Misura	Profilo con prevalenti competenze gestionali	Profilo con prevalenti competenze tecniche	Profilo con prevalenti competenze relazionali
1) Risultato degli obiettivi assegnati al Dirigente dell'Area di afferenza	Media % risultati degli obiettivi specifici del dirigente di riferimento (vedi punto 2 tab.8)	40%	40%	40%
2) Competenze professionali valutate osservando i comportamenti che esprimono le seguenti capacità		60%	60%	60%
2.1) Capacità tecniche e professionali	1-5	20%	30%	25%
2.2) Qualità del lavoro svolto	1-5	20%	30%	25%
2.3) Capacità organizzative	1-5	40%	--	/
2.4) Capacità relazionali	1-5	20%	40%	50%
Totale		100%	100%	100%

Tabella 9 – Criteri di misurazione e valutazione della performance individuale dei Capo Ufficio e del personale che non ricopre una posizione organizzativa

Il risultato degli obiettivi assegnati al Dirigente dell'Area di afferenza, previsti dal criterio 1) della tabella 9), è uguale alla media delle percentuali di risultato degli obiettivi specifici del dirigente responsabile dell'Area a cui il personale afferisce, previsti dal criterio 2) della tabella 8).

Per il solo personale con profilo prevalentemente tecnico che afferisce ai Dipartimenti, si considera il valore medio dei risultati conseguiti dai responsabili dell'Area della Formazione e dell'Area della Ricerca; esempio: risultato obiettivi specifici Area della formazione =80%; risultato obiettivi specifici Area della ricerca=60%; risultato personale tecnico che afferisce ai dipartimenti = $(80\%+60\%)/2 = 70\%$

La definizione delle capacità a cui si riferisce il criterio 2) della tabella 9, corrisponde ad un insieme di comportamenti visibilmente manifestati, descritti qui di seguito:

2.1) Capacità tecniche: occorre mostrare di saper riconoscere e mettere a frutto, oppure acquisire, le conoscenze specialistiche necessarie per portare a termine le attività assegnate, nonché di saper utilizzare gli strumenti (software, attrezzature, database, ecc.) richiesti da esse;

2.2) 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;

2.3) Capacità organizzative: occorre mostrare di essere in grado di organizzare le attività di piccoli gruppi di lavoro sviluppandone l'efficienza e garantendo un buon clima organizzativo al loro interno, di collaborare col

¹⁷ 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

proprio diretto superiore nella pianificazione e nella realizzazione degli obiettivi della propria struttura, nonché di rendere conto a esso dei risultati raggiunti;

2.4) Capacità relazionali, ovvero:

2.4.1) Capacità di collaborare: 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;

2.4.2) 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 circa la migliore procedura da seguire a tale scopo.

Per le competenze, previste dal criterio 2) della tabella 9), la misura è data dalla frequenza con cui ogni comportamento è stato visibilmente osservato durante le attività svolte nel perseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza, utilizzando uno dei seguenti valori: 1 (mai), 2 (raramente), 3 (più volte), 4 (spesso) e 5 (sempre). Tale misurazione avviene sia durante il monitoraggio intermedio, sia nella valutazione finale della performance, secondo i modi descritti nel successivo *punto D* del presente paragrafo, previa autovalutazione del valutato.

D. Il processo di valutazione, intermedia e finale

Ai sensi dell'art.4 D.lgs. n.150/2009, la valutazione della performance organizzativa e della performance individuale non si limita alla Relazione a consuntivo, una volta concluso l'anno di riferimento, ma prevede anche un'attività di monitoraggio del loro andamento in corso di esercizio, in modo tale da poter rilevare eventuali difformità rispetto a quanto definito nel Piano della performance.

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 l'anno di riferimento e ciascun collaboratore è tenuto a segnalare ogni situazione di difficoltà nella realizzazione delle attività assegnate. Inoltre, durante la fase di monitoraggio il responsabile della valutazione è tenuto a segnalare anche le eventuali azioni di miglioramento da intraprendere. Tutte queste segnalazioni possono essere espresse verbalmente (durante discussioni, telefonate, colloqui, che aiutino a creare un proficuo clima di collaborazione), ma devono essere registrate anche per iscritto (comunicandole via email), in modo da risultare utilizzabili in occasione dei monitoraggi della performance organizzativa e individuale programmati durante l'anno.

In particolare, l'Ateneo prevede almeno un'occasione di valutazione dello stato di avanzamento degli obiettivi, e la valutazione finale.

La valutazione intermedia si svolge tra giugno e luglio e la valutazione finale si svolge nel periodo tra gennaio e giugno dell'anno successivo alla valutazione stessa.

In fase di valutazione degli obiettivi specifici, dove non altrimenti definito, le fasi che compongono un obiettivo pesano tutte allo stesso modo/nella stessa percentuale.

In fase di valutazione si tiene conto della misura come indicata nelle tabelle 8 e 9 e delle soglie eventualmente definite in fase di programmazione; nel caso in cui non siano state definite le soglie, per gli indicatori quantitativi si applica il criterio della proporzionalità diretta (es. scostamento del -2% raggiungimento risultato - 2%); per gli indicatori temporali il ritardo fino ad un mese, decurtazione del 10%, fino a due mesi decurtazione del 20 %, fino a tre mesi decurtazione del 30%, ulteriore ritardo l'obiettivo si considera non raggiunto.

La valutazione finale potrà tener conto di fattori endogeni ed esogeni sopravvenuti successivamente alla fase di monitoraggio.

Si riporta di seguito una tabella con le principali fasi del processo di valutazione:

Fasi	Attori	Documenti	Tempi
1 – Misurazione e valutazione della performance anno precedente (art. 7 d.lgs. 150/09)	- Dirigenti valutano altro personale ed i direttori di dipartimento valutano i tecnici dei dipartimenti in contraddittorio (vedi tab.8 e tab.9) - Direttore Generale (DG) valuta Dirigenti in contraddittorio - Rettore valuta in contraddittorio il DG. - NdV valuta performance dell’Ateneo nel suo complesso e propone valutazione DG (vedi tab.8)	- Schede di autovalutazione e valutazione Dirigenti e personale T/A - Relazione di autovalutazione e valutazione Dirigenti - Relazione di autovalutazione e valutazione DG - Documento di valutazione del NdV con scheda proposta di valutazione DG. Delibera CdA	Entro 30 giugno
2 – Rendicontazione dei risultati anno precedente agli organi di indirizzo politico-amministrativo, (art. 10 d.lgs. 150/09)	Consiglio di Amministrazione	Relazione sulla performance	Entro 30 giugno
3 – Validazione dei risultati dell’anno precedente (art. 14 d.lgs. 150/09)	Nucleo di Valutazione	Documento di validazione della Relazione sulla Performance	Entro 30 giugno
4 – Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito	Direzione Personale	Dati relativi ai premi	Dopo la fase 3
5 – Monitoraggio avanzamento obiettivi anno in corso e segnalazione necessità/opportunità interventi correttivi (art. 6 d.lgs. 150/09)	- Nucleo di Valutazione - Consiglio di Amministrazione	Report di monitoraggio	Entro 31 luglio
6 – Aggiornamento annuale SMVP (art.7 d.lgs. 150/09)	- Nucleo di Valutazione esprime parere vincolante - Consiglio di Amministrazione (delibera)	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Entro 31 dicembre

Tabella 10 – Fasi del processo di valutazione

In occasione del monitoraggio intermedio (punto 5 tabella 10), ogni Capo Area o Direttore di Dipartimento predisponde:

- la verifica dello stato di avanzamento delle attività previste dagli obiettivi di struttura, evidenziando eventuali ritardi e possibili necessità di rimodulazione del programma;
- la misurazione dei principali indicatori di risultato, per stimarne la proiezione sino alla fine dell’anno e scoprire in questo modo eventuali scostamenti rispetto al target iniziale;
- la valutazione delle misure effettuate, in modo da poter considerare l’eventuale ridefinizione dei rispettivi obiettivi o altre contromisure a fronte di scostamenti rilevanti;
- la valutazione dei comportamenti organizzativi previsti dal criterio 2) della tabella 8 per il periodo di riferimento.

Una volta concluso l’anno di riferimento, nei mesi da gennaio a giugno, l’Ateneo procede alla valutazione finale dei risultati raggiunti secondo il calendario delle attività descritte nel paragrafo 4 del presente documento.

E. La valutazione negativa del personale ex art 3 c.5-bis D.lgs. 150/2009

In base all'art.3 c.5-bis del D.lgs. n.150/2009¹⁸, occorre considerare i seguenti casi:

- ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale ai sensi dell'articolo 21 commi 1 e 2-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165:
 - "il mancato raggiungimento degli obiettivi" di un dirigente viene accertato qualora la valutazione della sua performance individuale, calcolata tenendo conto complessivamente dei criteri 2) e 3) della tabella 8), risulti essere pari o inferiore al 50% anche per un solo anno;
 - "la colpevole violazione del dovere di vigilanza [di un dirigente] sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione" viene accertata qualora la valutazione della performance individuale relativa a un singolo anno risulti negativa (nei modi descritti al punto successivo) per più del 50% di tale personale e al contempo non risultino evidenze delle segnalazioni che il dirigente deve effettuare durante il monitoraggio della performance, come descritto nel precedente *punto D*;
- ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165:
 - la valutazione della performance individuale del personale dirigente o del personale di categoria EP o D con funzioni di Capo Area o Capo Settore, calcolata tenendo conto complessivamente dei criteri 2) e 3) della tabella 8), è considerata negativa qualora risulti essere pari o inferiore al 50% per tre anni di seguito;
 - la valutazione della performance individuale del personale di categoria EP, D, C o B che ricopra la funzione di Capo Ufficio o che non ricopra alcuna posizione organizzativa, calcolata tenendo conto del criterio 2) della tabella 9), è considerata negativa qualora risulti essere pari o inferiore al 50% per tre anni di seguito.

F. La valutazione positiva o elevata del personale non dirigente (differenziazione delle valutazioni)

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

- la valutazione della performance individuale è considerata positiva quando:
 - per il personale cat. EP o cat. D con funzioni di Capo Settore, il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti dal criterio 2) della tabella 8) e la valutazione delle competenze previste dal criterio 3) della tabella 8) sono entrambi superiori al 50%;
 - per il personale di cat. EP, D, C o B che non ricopre una posizione organizzativa, la valutazione delle competenze previste dal criterio 2) della tabella 9) è superiore al 50%;
- la valutazione della performance individuale è considerata elevata quando:
 - per il personale cat. EP o cat. D con funzioni di Capo Settore, il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti dal criterio 2) della tabella 8) e la valutazione delle competenze previste dal criterio 3) della tabella 8) sono entrambi pari o superiori al 93%;
 - per il personale di cat. EP, D, C o B che non ricopre una posizione organizzativa, la valutazione delle competenze previste dal criterio 2) della tabella 9) è superiore al 93%.

¹⁸ "La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto."

Esempio di valutazione positiva e non elevata del personale cat. EP o D con funzioni di Capo Settore:

- Obiettivi, criterio 2) della tabella 8)

<i>Obiettivi</i>	<i>Peso</i>	<i>% realizzazione</i>	<i>Grado di raggiungimento</i>	
Obiettivo 1	20%	20%	20% x 20%	4%
Obiettivo 2	30%	100%	30% x 100%	30%
Obiettivo 3	50%	50%	50% x 50%	25%
% Totale				54%

- Competenze professionali e/o manageriali, criterio 3) della tabella 8)

<i>Competenze</i>	<i>Valutazione</i>
3.1.1) Capacità di coordinamento delle attività e dei collaboratori	4/5
3.1.2) Capacità di valutare i collaboratori, differenziando i giudizi	3/5
3.2) Orientamento al risultato	3/5
3.3) Consapevolezza e impegno per l'organizzazione	3/5
3.4) Coinvolgimento degli stakeholder	4/5
Totale	17/25
% Totale	68%

Esempio di valutazione positiva ed elevata del personale cat. EP o D con funzioni di Capo Settore:

- Obiettivi, criterio 2) della tabella 8)

<i>Obiettivi</i>	<i>Peso</i>	<i>% realizzazione</i>	<i>Grado di raggiungimento</i>	
Obiettivo 1	20%	90%	20% x 90%	18%
Obiettivo 2	30%	100%	30% x 100%	30%
Obiettivo 3	50%	90%	50% x 90%	45%
Totale				93%

- Competenze professionali e/o manageriali, criterio 3) della tabella 8)

<i>Competenze</i>	<i>Valutazione</i>
3.1.1) Capacità di coordinamento delle attività e dei collaboratori	4/5
3.1.2) Capacità di valutare i collaboratori, differenziando i giudizi	5/5
3.2) Orientamento al risultato	5/5
3.3) Consapevolezza e impegno per l'organizzazione	5/5
3.4) Coinvolgimento degli stakeholder	5/5
Totale	24/25
% Totale	93%

Esempio di valutazione positiva o elevata del personale cat. EP, D, C o B che non ricopre una posizione organizzativa:

- Competenze professionali e/o manageriali, criterio 2) della tabella 9)

Competenze	Valutazione positiva	Valutazione elevata
2.1) Capacità tecniche e professionali	2/5	4/5
2.2) Qualità del lavoro svolto	3/5	5/5
2.3) Capacità organizzative	5/5	5/5
2.4) Capacità relazionali	5/5	5/5
Totale	15/20	19/20
% Totale	75%	95%

3.2.3 – I meccanismi di incentivazione

In Ateneo, i meccanismi di incentivazione economica del personale tecnico-amministrativo sono correlati agli esiti della valutazione della performance individuale, che si svolge nei modi descritti al *paragrafo 3.2.2*. Tali meccanismi sono descritti in modo dettagliato negli accordi di contrattazione collettiva integrativa¹⁹ 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) in applicazione dell'art. 18 "Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance" D.lgs. n.150/2009²⁰.

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 economia del personale, ma anche su ulteriori processi di gestione delle risorse umane, ovvero:

- nella 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, è possibile individuare eventuali lacune (gap) da colmare con opportuni interventi formativi;
- nella valutazione dei risultati conseguiti dai dipendenti di categoria B, C o D e dai titolari di una posizione organizzativa (Capi Ufficio e funzioni specialistiche): la valutazione della performance individuale incide per un terzo sulla c.d. indennità di responsabilità (ex art.91 c.4 CCNL Università del 16.10.2008);
- nell'attribuzione di incarichi di responsabilità e il conferimento degli incarichi dirigenziali descritti dal modello organizzativo di cui al § 3.2.2, secondo quanto previsto dall'art.3 D.lgs. n.150/2009;
- nell'accertamento della responsabilità dirigenziale, fino alla possibile irrogazione del licenziamento disciplinare²¹, in base alla valutazione negativa²² della performance individuale, come descritta nel § 3.2.2.

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.104/2010²³ 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

¹⁹ Accordi di contrattazione collettiva integrativa di Ateneo <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/personale/contrattazione-integrativa>

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

²¹ Cfr. articolo 55 -quater, comma 1, lettera f -quinquies del D.lgs. n.165/2001

²² Cfr. articolo 3 comma 5-bis del D.lgs. n.150/2009

²³ Delibera ANAC n.104/2010 su modalità e tempi di definizione ed adozione del Sistema <https://goo.gl/s5NSpf>

su tale valutazione è competenza della contrattazione collettiva integrativa e, in particolare, deve osservare quanto previsto dall'art. 81 del CCNL 16.10.2008²⁴ 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)²⁵.

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. 33/2013²⁶ (modificato dal D.lgs. n.97/2016²⁷), 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>

²⁴ CCNL Università 16.10.2008 https://www.aranagenzia.it/attachments/article/459/CCNL%20UNIVERSITA%202006-09_Rev.pdf

²⁵ Sistema U-GOV <https://www.cineca.it/it/content/il-sistema-u-gov>

²⁶ 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>

²⁷ D.lgs. n.97/2016 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/06/08/16G00108/sg>

- 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 Trasparenza²⁸, le presentazioni delle indagini a cura del Nucleo di Valutazione²⁹, 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 online³⁰, 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 – Procedura per l'assegnazione degli obiettivi a cascata e la valutazione

La procedura di assegnazione degli obiettivi e di valutazione prevede che il dirigente sovraordinato dedichi un tempo congruo a ciascun collaboratore nella fase di assegnazione degli obiettivi, in quella della verifica intermedia e nella fase della verifica finale.

Le fasi di assegnazione degli obiettivi, di verifica intermedia e di verifica finale devono essere momenti interamente dedicati al valutato: un sistema corretto di relazione invita ad astenersi, durante il colloquio di assegnazione e di valutazione da interruzioni (es. telefonate, chiamate esterne etc.)

Il Sistema di valutazione prevede che il collaboratore sia valutato dal responsabile gerarchicamente sovraordinato come segue:

- il Direttore Generale valuta i dirigenti ed il personale afferente alla Direzione Generale.
- i Dirigenti d'Area valutano i Capisettore e tutto il personale afferente all'Area.

Qui di seguito si riportano le fasi della procedura che dovranno essere seguite per l'assegnazione e per la valutazione degli obiettivi in un ciclo completo di gestione della performance:

1) *Presentazione plenaria degli obiettivi*: il Direttore Generale, all'inizio dell'anno, procede alla definizione degli obiettivi operativi, declinati nel Piano Integrato; subito dopo l'approvazione in Consiglio di Amministrazione, in una riunione plenaria, il Direttore Generale presenta gli obiettivi a tutto il personale tecnico amministrativo.

2) *Presentazione degli obiettivi riservata all'Area*: I Capiarea ed i Capisettore (a cui è assegnato il personale) in una riunione verbalizzata, illustrano a tutto il personale assegnato il sistema di assegnazione degli obiettivi.

3) *Assegnazione degli obiettivi*: il Direttore, durante un colloquio, assegna a ciascuno dei suoi Dirigenti gli obiettivi, ugual cosa fa ciascun Dirigente con i suoi Capisettori, consegnando loro una scheda (vedi *allegato 5.4*) che in calce contiene appositi spazi per apporre la firma del valutato e del valutatore per ciascuna delle tre fasi: fase di accettazione, fase di verifica intermedia, fase di verifica finale. La sottoscrizione della scheda da parte del valutato, nelle tre diverse fasi riportate, costituisce prova della corretta effettuazione dell'assegnazione degli obiettivi.

4) *Monitoraggio intermedio*: indicativamente nel mese di giugno, ciascun Dirigente chiede a tutti i suoi Capisettore una relazione sullo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati ed in un colloquio si procede alla valutazione intermedia; i Dirigenti, valutate le relazioni acquisite, predispongono la loro relazione ed in un colloquio con il Direttore Generale si confrontano e se necessario si procede all'allineamento degli obiettivi.

²⁸ 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>

²⁹ Documenti e relazioni del Nucleo di Valutazione <https://www.unimib.it/ateneo/organi/nucleo-valutazione/documenti/documenti-e-relazioni>

³⁰ Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione>

5) *Allineamento degli obiettivi*: in seguito al monitoraggio intermedio, se necessario, si procede alla revisione degli obiettivi ed il Direttore Generale, i Capiarea ed i Capisettore provvedono ad informare tutto il personale con riunioni ed incontri con i propri collaboratori nel mese di settembre (come ai punti 2 e 3). La revisione degli obiettivi ed il conseguente allineamento deve essere opportunamente motivato e giustificato con elementi non conosciuti e non prevedibili in fase di programmazione. Qualora degli obiettivi venissero motivatamente eliminati / cancellati, il peso assegnato a questi verrà sugli altri obiettivi o solo su uno degli altri obiettivi, in base a quanto il direttore generale riterrà opportuno in linea con le strategie dell'Ateneo.

6) *Valutazione finale*: nel periodo tra gennaio a giugno dell'anno successivo all'anno di competenza, nel corso di un colloquio, il valutatore (che sarà di volta in volta il Direttore Generale oppure il Dirigente) chiede al valutato una proposta di autovalutazione sulle competenze professionali ed in contraddittorio si compila la scheda di valutazione (cfr. *allegato 5.5*). È nella disponibilità del valutato apporre note sintetiche in calce alla scheda di valutazione. Come ricordato nelle premesse di questo paragrafo, il colloquio è un momento dedicato dal valutatore interamente al valutato: un sistema corretto di relazione invita ad astenersi, durante il colloquio di assegnazione e di valutazione da interruzioni di qualsiasi genere.

3.7 – 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 amministrativo³¹ 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. Alcuni *stakeholder* dell'Ateneo (in particolare, gli studenti) sono rappresentati anche nel Nucleo di Valutazione di Ateneo³², 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 (cfr. *infra §4*)

Inoltre, le opinioni dei principali *stakeholder* a proposito dei servizi usufruiti sono oggetto di periodiche indagini, i cui esiti vengono analizzati ed approfonditi, allo scopo di raccogliere informazioni utili sia per la valutazione della performance organizzativa ed individuale, sia per la definizione delle strategie e degli obiettivi che ne derivano, secondo la circolarità del processo di misurazione e valutazione. Annualmente, per la misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, vengono effettuate indagini ad hoc su stakeholder legati ad azioni e obiettivi specifici.

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".

³¹ 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 concorrano 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.

³² 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 Performance³³ e sono riportati nel seguente diagramma di Gantt.

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

Tabella 10 – Diagramma dei Gantt del processo di misurazione e valutazione della performance

4.1.1 Fasi del processo di misurazione e valutazione

Le principali attività svolte durante le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance sono descritte qui di seguito:

- 1) la definizione degli obiettivi dell'anno T viene deliberata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore sentiti i Prorettori e gli altri organi di Ateneo, sentito il Direttore generale dopo consultazione dei Dirigenti di ciascuna Area e dei Direttori di Dipartimento sulle priorità della attività da svolgere e sulle misure più adatte per monitorarle durante l'anno T;
- 2) la Programmazione economico-finanziaria per l'anno T viene deliberata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore e del Direttore generale, definita col supporto dell'Area Risorse finanziarie e bilancio e tramite la consultazione dei Dirigenti di ciascuna Area e dei Direttori di Dipartimento, tenendo conto dei risultati dell'esercizio finanziario dell'anno T-1, delle priorità strategiche dell'Ateneo e della pianificazione degli obiettivi dell'anno T;
- 3) il Piano integrato della performance per il triennio T-T+2 viene deliberato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore e del Direttore generale, tenendo conto degli esiti delle fasi 1) e 2) precedentemente descritte e delle eventuali osservazioni del Nucleo di Valutazione;
- 4) la valutazione dei risultati della performance dell'anno T-1 viene condotta dal Nucleo di Valutazione (per quanto riguarda la performance del Direttore generale) e dal Direttore generale (per quanto riguarda la performance individuale dei Dirigenti), secondo un'articolazione in sotto-fasi elencate al §3.2.2;
- 5) la realizzazione del Piano integrato per l'anno T consiste nel presidio e nell'esecuzione delle diverse attività previste dagli obiettivi programmati da parte dei Dirigenti di ciascuna Area con il contributo dei collaboratori, con la supervisione del Direttore generale;

³³ Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della performance <https://goo.gl/vKNCP2>

6) la Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno T-1 viene redatta dal Nucleo di Valutazione per rendere conto del grado di completezza, coerenza e conformità normativa dell'intero ciclo di gestione della performance;

7) la Relazione sulla performance dell'anno T-1 viene predisposta dal Direttore generale sulla scorta delle rendicontazioni di ciascuna area, tenendo conto degli esiti della precedente fase 5), quindi è sottoposta alla validazione del Nucleo di Valutazione e infine approvata dal Consiglio di Amministrazione;

8) la revisione del Sistema di misurazione e valutazione (il presente documento) viene svolta ogni anno dal Direttore generale, per verificare l'opportunità di aggiornamenti dovuti a novità legislative, indicazioni degli organi di controllo, miglioramenti rivelatisi necessari in corso d'anno; in caso di aggiornamenti, il nuovo documento viene proposto al Nucleo di Valutazione per acquisirne il parere vincolante e quindi sottoposto all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione;

9) il monitoraggio degli obiettivi dell'anno T viene coordinato dal Direttore generale, sulla scorta delle relazioni dei Dirigenti e condiviso con il Nucleo di Valutazione, per misurare l'andamento degli indicatori e i tempi di realizzazione degli obiettivi del medesimo anno, nelle modalità descritte al §3.2.2;

10) la revisione ed approvazione in Consiglio di Amministrazione degli obiettivi previsti dal Piano integrato della performance dell'anno T, costituisce il possibile esito della fase del punto 9), ed è definita dal Direttore generale tenuto conto anche delle osservazioni espresse dal Nucleo di Valutazione;

11) la realizzazione degli obiettivi a seguito delle eventuali modifiche decise nelle fasi 9 e 10, prosegue nell'esecuzione delle attività previste da parte dei Dirigenti di ciascuna Area con il contributo dei collaboratori, con la supervisione del Direttore generale.

4.1.2 Attori del processo di misurazione e valutazione

Le principali responsabilità degli attori del processo di misurazione e valutazione della performance sono riepilogate qui di seguito:

- il Consiglio di Amministrazione (CdA)³⁴ 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 Valutazione³⁵ e ha il compito di:
 - 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 Rettore³⁶, il Direttore Generale³⁷ 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

³⁴ Per composizione e funzioni del Consiglio di Amministrazione cfr. art.12 Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/Ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

³⁵ I Nuclei di Valutazione sono stati istituiti dalla L. n.370/1999 e la loro attività sono coordinate dall'ANVUR <https://goo.gl/LfGyj3>

³⁶ Sulla figura del Rettore cfr. art.8 Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/Ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

³⁷ Sulla figura del Direttore Generale cfr. art.47 Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/Ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

5. Allegati

5.1 Elenco dei documenti del ciclo integrato della performance³⁸

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, in coerenza con la Programmazione del sistema universitario	CdA, su proposta del Rettore, previo parere del SA	Decreti ministeriali	MIUR	Scadenza triennale
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	Di norma entro 30 settembre (N)
CHECK	Relazione sulla performance	CdA	D.lgs. 150/2009 art.10 c.1 l.b	ANVUR	30 giugno (N)
CHECK	Validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	OIV	D.lgs. 150/2009 art.14 c.4 l.c	ANVUR	30 giugno (N)
CHECK	Relazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione	CdA	L. 190/2012	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 indagine 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	Aggiornamento continuo

³⁸ Elenco redatto a partire dalle Linee guida ANVUR (luglio 2015) per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università <https://goo.gl/Pr3NzK>

5.2 Scheda di definizione di una 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 Catalogo degli indicatori

Documento allegato separatamente al presente Sistema.

5.4 Schede di assegnazione e valutazione della performance individuale di Capi Area e Capi Settore

5.4.1 Scheda di assegnazione degli obiettivi

- *Intestazione*: nome e cognome del Dirigente; Area di assegnazione; anno di riferimento
- Definizione dell'obiettivo:

Linea strategica	Peso %	Titolo	Descrizione	Risorse (FTE)	Indicatore	Misura	Target anno T	Strumenti di rendicontazione	Target anno T+1	Target anno T+2

- *Firma del Direttore generale*: _____
- *Firma del Capo Area*: _____
- *Data*: _____

5.4.2 Scheda di valutazione dei risultati

- *Intestazione*: nome e cognome del Dirigente; Area di assegnazione; anno di riferimento
- Criteri di valutazione:

Criteri	Misura	Peso ³⁹	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 N					
3) Competenze professionali valutate osservando i comportamenti che esprimono le seguenti capacità:					
3.1.1) Capacità di coordinare le attività e i collaboratori	1-5				
3.1.2) Capacità di valutare i collaboratori, differenziando i giudizi	1-5				
3.2) Orientamento al risultato	1-5				
3.3) Consapevolezza e impegno per l'organizzazione	1-5				
3.4) Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	1-5				
Totale					

- *Firma del Direttore generale*: _____
- *Firma del Capo Area*: _____
- *Data*: _____

5.5 Scheda di valutazione della performance individuale del personale che non ricopre posizioni organizzative

- *Intestazione*: nome e cognome del Dirigente; Area di assegnazione; anno di riferimento
- Criteri di riferimento:

Criteri	Misura	Peso	Risultato	Valutazione
1) Risultato degli obiettivi assegnati al Dirigente dell'Area di afferenza	Media della percentuale di raggiungimento degli obiettivi specifici del dirigente di riferimento (vedi criterio 2 tabella 8)			

Criteri	Misura	Peso (*)	Target	Risultato	% di raggiungimento
2) Competenze professionali valutate osservando i comportamenti che esprimono le seguenti capacità:					
2.1) Capacità tecniche	1-5				
2.2) Qualità del lavoro svolto	1-5				
2.3) Competenze organizzative	1-5				
2.4.1) Capacità di collaborare	1-5				
2.4.2) Attenzione verso l'utenza	1-5				
Totale					

- *Firma del valutatore (Capo Area)*: _____
- *Firma del valutato*: _____
- *Data*: _____

³⁹ Il peso di ciascuna competenza varia in base al profilo del personale soggetto alla valutazione, come indicato nella tabella 8 di pag.7 del presente documento