



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Sommario

1.	<i>Premessa</i>	3
2.	<i>Presupposti del sistema</i>	3
2.1	Definizioni preliminari	3
2.2	Stakeholder	4
2.3	Strategie	5
2.4	Obiettivi operativi	5
3.	<i>Descrizione del Sistema</i>	6
3.1	Gli elementi del sistema	6
3.2	La performance organizzativa	6
3.2.1	Le aree strategiche	7
3.2.2	Il modello di misurazione e valutazione	7
3.2.3	Ambiti di misurazione e valutazione	8
3.3	La performance individuale	9
3.3.1	I meccanismi di incentivazione	10
3.3.2	Integrazione con altri processi di gestione delle risorse umane	11
3.3.3	Le procedure di conciliazione	11
3.4	Strutture informative	12
3.4.1	Integrazione con i sistemi di controllo esistenti	13
3.4.2	Integrazione con i documenti di programmazione e bilancio	13
3.5	La trasparenza del sistema e della sua applicazione	14
3.6	Gli sviluppi futuri del sistema	14
4.	<i>Descrizione del Processo</i>	15
4.1	Attività, tempistica e soggetti coinvolti	15
4.2	Procedure e strumenti	16

1. Premessa

Il presente documento intende rispondere a quanto previsto dall'articolo 7 del Dlgs 150/2009, tenendo altresì in considerazione le delibere CIVIT n. 89/2010, n. 104/2010 e n. 114/2010, in materia di adozione di un *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* da parte delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'art. 2 c. 2 del Dlgs 165/2001, quindi anche da parte del nostro Ateneo, limitatamente al personale tecnico e amministrativo.

In particolare, i successivi capitoli hanno per oggetto:

- l'introduzione dei concetti presupposti (capitolo 2), sia logicamente che temporalmente, dall'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della performance;
- la descrizione del sistema (capitolo 3), nel quale sono trattate le questioni relative a perché e per chi vengono effettuate la misurazione e la valutazione, che cosa viene misurato e quindi valutato, da dove vengono reperiti i dati per la misurazione e dove sono conservate le valutazioni;
- la descrizione del processo (capitolo 4), nel quale sono trattate le questioni relative a quando si svolgono le attività di misurazione e valutazione, chi vi partecipa e con quali responsabilità, in che modo e con quali strumenti sono portate a termine;

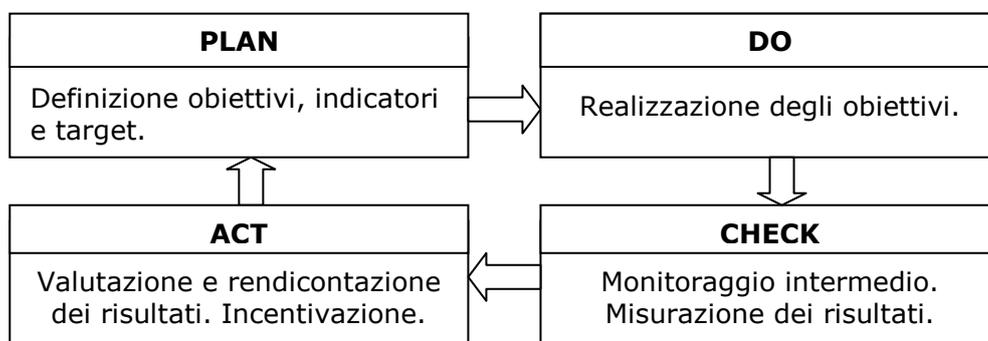
L'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della performance è funzionale alle fasi successive di definizione degli obiettivi (nel *Piano della Performance*) e valutazione dei risultati (nella *Relazione sulla performance*).

2. Presupposti del sistema

2.1 Definizioni preliminari

La *Performance* consiste nel "contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e in ultima istanza alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita".¹

La *Misurazione* e la *Valutazione* sono due attività comprese nel *Ciclo di Gestione della Performance*, inteso come processo di Miglioramento Continuo secondo la logica del cosiddetto *Ciclo PDCA* (Plan, Do, Check, Act)²:



¹ Delibera CIVIT n. 89/2010, p. 7, <http://www.civit.it/wp-content/uploads/Delibera-n.89.20101.pdf>

² W.E. Deming - *Lecture to Japanese Management* (1950), concetto rielaborato a partire da W.A. Shewhart - *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control* (1939), a sua volta ispirato al metodo scientifico descritto in F. Bacon *Novum Organum* (1620): ipotesi, esperimento, verifica dell'ipotesi

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Tensione verso il miglioramento e circolarità del processo sono dovuti al fatto che i nuovi obiettivi vengono definiti per perseguire le finalità dell'organizzazione, tenendo conto dei risultati da essa conseguiti in precedenza, secondo il modello della retroazione (o *feedback*).

In base al Dlgs 150/2009, è possibile rinvenire un riscontro documentale per ciascuna fase, escludendo quella di mera realizzazione:

- per la fase *plan*, il *Piano della Performance* (art. 10)
- per le fasi *check* e, in parte, *act*, il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (art. 7)
- per la fase *act*, la *Relazione sulla performance* (art. 10) e il *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità* (art. 11)

Il *Sistema* è un insieme di elementi in relazione tra loro (le attività amministrative, le persone responsabili, i risultati delle attività e gli strumenti per misurarli e valutarli) che a sua volta è in relazione con un ambiente esterno (i soggetti all'organizzazione, per i quali hanno valore gli esiti della misurazione e della valutazione).

In definitiva, il Sistema di misurazione e valutazione della performance consiste in un processo di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni utili per il perseguimento dei bisogni ai quali risponde l'organizzazione, fungendo da supporto alle decisioni per il miglioramento (anche attraverso processi di cambiamento organizzativo) e da base per la rendicontazione dei risultati ai soggetti che esprimono tali bisogni, i cosiddetti *stakeholder*.

2.2 Stakeholder

Il concetto di stakeholder (letteralmente "to hold a stake", avere un interesse, detenere un diritto nei confronti di qualcosa) fu utilizzato per la prima volta nel 1963 in un documento dello Stanford Research Institute³ per indicare "quei gruppi senza il supporto dei quali un'organizzazione cesserebbe di esistere", superando così, per includerlo in un insieme più ampio, il consueto concetto di *stockholder* o *shareholder*, ovvero di proprietari (azionisti).

A partire da questo primo studio, R. E. Freeman (uno degli autori) ha sviluppato in seguito una vera e propria metodologia di analisi fondata sul concetto di stakeholder, ridefinito come l'insieme degli individui, gruppi e organizzazioni che possono influenzare oppure essere influenzati dal raggiungimento degli obiettivi di una specifica organizzazione⁴.

Secondo questo approccio, per poter misurare e ancor più per valutare la propria performance, ciascuna organizzazione deve anzitutto aver individuato i propri stakeholder, di cui occorre conoscere i bisogni che definiscono la sua ragion d'essere.

Tuttavia, tale individuazione non può essere effettuata una volta per tutte, bensì deve essere aggiornata periodicamente dall'organizzazione, in occasione della pianificazione delle proprie attività.

Esistendo molteplici modalità per identificare degli stakeholder, si è prescelto di procedere nel modo descritto qui di seguito⁵:

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

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

⁴ Freeman, R. Edward *Strategic Management: A stakeholder approach* (1984)

⁵ Regione Emilia Romagna, Team di innovazione regionale sul bilancio sociale, *Bilancio sociale: strumenti e modalità di individuazione e coinvolgimento degli stakeholder*, a cura di Luca Bisio. Citato nel sito *Urp degli Urp*

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

2.3 Strategie

L'individuazione delle categorie di stakeholder consente all'Amministrazione di stabilire la propria *Missione*, ovvero di stabilire lo scopo ultimo che ne giustifica l'esistenza e la distingue da tutte le altre.

In base alla missione e ai concreti bisogni degli specifici stakeholder di volta in volta individuati, l'Amministrazione definisce le *Strategie (Aree Strategiche e Obiettivi Strategici)*, ovvero i risultati che intende raggiungere in un orizzonte temporale di lungo periodo, che l'art. 10 del Dlgs 150/2009 stabilisce essere di durata triennale, fermo restando la possibilità di periodiche correzioni a seguito della valutazione della performance annuale.

Tali risultati non riguardano solo gli esiti (*Output*) dei programmi di miglioramento dei processi interni che l'Amministrazione si propone di realizzare, ma anche l'impatto (*Outcome*), ovvero le conseguenze della loro realizzazione, sui portatori di interesse (gli azionisti o gli enti finanziatori, il personale, i clienti/utenti).

La definizione degli obiettivi strategici è rinvenibile all'interno di veri e propri Piani Strategici oppure è desumibile da vari documenti programmatici emanati dagli Organi di Governo, che per l'Ateneo sono:

- il Piano triennale del fabbisogno di personale
- la Programmazione Triennale delle Università
- il Bilancio di previsione
- gli atti di indirizzo degli organi di governo

2.4 Obiettivi operativi

Per poter realizzare le proprie strategie, l'Amministrazione stabilisce *i Piani e gli Obiettivi Operativi*⁶, definendo i risultati a breve termine (l'anno di esercizio) e individuando le risorse (economiche, strumentali e umane) per raggiungerli, nonché la loro allocazione nel tempo e nelle strutture organizzative coinvolte.

Tipicamente, i criteri in base al quale definire un obiettivo operativo vengono riassunti tramite l'acronimo S.M.A.R.T.: Specifico (tale che risulti chiaro e comprensibile per chi deve realizzarlo), Misurabile (in modo che sia quantificabile il risultato ottenuto, facilitandone la valutazione), Accessibile (tale che sia effettivamente realizzabile, date le risorse a

⁶ Delibera CiVIT n. 112/2010, pag. 19, <http://www.civit.it/?p=2392>

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

disposizione), Rilevante (tale che risponda effettivamente alle strategie e in ultima istanza ai bisogni degli stakeholder) e Temporalmente definito.⁷

Così come dalla strategia derivano i piani e gli obiettivi operativi per realizzarla, da questi ultimi derivano ulteriori obiettivi ancora più specifici e limitati (in termini di risorse impiegate) che vengono assegnati ai diversi ruoli organizzativi lungo la gerarchia della struttura, secondo un processo di definizione a cascata, affinché ciascuno possa contribuire alla realizzazione della strategia coerentemente al contributo di tutti.

Premesso che la struttura organizzativa dell'Ateneo è articolata in strutture decentrate e amministrazione centrale (a sua volta organizzata in Aree, Settori e Uffici), in particolare vengono definiti:

- gli *obiettivi della Direzione Amministrativa*, con riferimento all'andamento globale delle attività amministrative, di cui risponde agli Organi di Governo;
- gli *obiettivi dei responsabili di Area*, con riferimento al contributo fornito da ciascuna area al raggiungimento dei risultati della Direzione Amministrativa, a cui rispondono;
- gli *obiettivi dei responsabili di Settore*, con riferimento al contributo fornito da ciascun settore al raggiungimento dei risultati dell'Area a cui afferiscono, rispondendone al responsabile;
- gli obiettivi del restante personale tecnico amministrativo, suddivisi in due tipologie:
 - *obiettivi di struttura*, tali cioè da coinvolgere tutto il personale tecnico amministrativo afferente alla struttura nello scopo comune di migliorare l'andamento generale delle attività svolte;
 - *obiettivi di progetto*, tali cioè da coinvolgere anche solo una parte del personale tecnico amministrativo afferente alla struttura, con lo scopo di introdurre elementi innovativi nell'organizzazione, nei processi e nei prodotti.

3. Descrizione del Sistema

3.1 Gli elementi del sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della performance delle attività amministrative dell'Università degli Studi di Milano – Bicocca è costituito dai seguenti elementi:

- l'oggetto di misurazione e valutazione, ovvero la *Performance* (organizzativa e individuale)
- il modello di misurazione e valutazione, ovvero il *Management by Objectives*
- le strutture informative a supporto della misurazione e della valutazione

3.2 La performance organizzativa

La *Performance Organizzativa* consiste nel "risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini"⁸.

Al di là della specifica strategia adottata e della conseguente focalizzazione su alcune attività piuttosto che altre, rimane possibile individuare le *aree strategiche* nella quali, ad un certo grado di astrazione, si possono riconoscere le organizzazioni di una medesima tipologia, quali sono gli Atenei.

È stato questo il procedimento adottato in occasione di due progetti a cui ha aderito anche l'Università degli Studi di Milano – Bicocca:

- il *Progetto Good Practice*⁹ (edizioni 2007, 2009 e 2011), in occasione del quale gli Atenei partecipanti hanno condiviso un modello, ispirato all'*Activity Based Costing*¹⁰,

⁷ Per approfondimenti: <http://www.projectsart.co.uk/stepping-up-smart-goals.html>

⁸ Delibera CiVIT n.112/2010 - Allegato "Termini e concetti chiave del Piano della performance" – p.3

⁹ Progetto giunto alla sesta edizione, promosso dal CNVSU e realizzato da un gruppo di ricerca della Scuola di Management per le Università e gli Enti di Ricerca (SUM) del Consorzio MIP Politecnico di Milano, coordinato da Giovanni Azzone.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

di classificazione delle proprie attività amministrative e di analisi della relativa *efficienza*¹¹, integrandone gli esiti con indagini sull'*efficacia percepita*¹² da parte degli utenti (interni ed esterni) delle medesime attività;

- il *Progetto sull'Applicazione della riforma Brunetta alle Università*¹³ (svoltosi nell'anno 2010), in occasione del quale gli Atenei partecipanti hanno rielaborato i risultati del *Progetto Good Practice* pervenendo ad una classificazione delle attività amministrative che tenga conto sia delle funzioni fondamentali di un Ateneo che delle aree strategiche alle quali esso potrebbe assegnare di volta in volta una particolare priorità.

3.2.1 Le aree strategiche

L'intero Ciclo di gestione della performance riguarda le attività amministrative di supporto alle funzioni primarie di un Ateneo, che sono la Didattica e la Ricerca.

In base agli esiti del *Progetto sull'Applicazione della riforma Brunetta alle Università*, le aree amministrative strategicamente rilevanti per la realizzazione delle funzioni primarie dell'Ateneo risultano essere le seguenti:

- Governo risorse umane, finanziarie e di reputazione
- Gestione delle risorse infrastrutturali
- Supporto alla Didattica
- Supporto alla Ricerca
- Supporto alla Didattica e alla Ricerca (Internazionalizzazione e servizi bibliotecari)

3.2.2 Il modello di misurazione e valutazione

Allo scopo di introdurre in modo graduale un sistema di misurazione e valutazione all'interno del ciclo della performance, inizialmente l'Ateneo non intende adottare uno dei sistemi attualmente più diffusi (*Balanced Scorecard*, *Performance Prism*, *Common Assessment Framework*)¹⁴, bensì un semplice modello di gestione per obiettivi (*Management by Objectives*)¹⁵, così articolato:

- definizione a cascata degli obiettivi:
 - strategici d'Ateneo;
 - operativi, propri della Direzione Amministrativa e dei Capi Area per consentire la realizzazione degli obiettivi strategici;
 - operativi, dei Capi Settore e di tutto il personale tecnico amministrativo (per la struttura nel complesso o per progetto).
- individuazione per ciascun obiettivo di una o più misure (*driver*) che confrontate tra loro rendono possibile determinare il grado di raggiungimento del risultato prefissato (*Key Performance Indicators*)¹⁶
- definizione per ciascun indicatore del valore di risultato da raggiungere (*target*)
- calcolo dell'indicatore alla fine del periodo di riferimento

¹⁰ George J. Staubus - *Activity Costing and Input-Output Accounting* - Richard D. Irwin, Inc. (1971)

¹¹ L'efficienza di un'attività viene rappresentata dal rapporto tra i costi ad essa imputabili (in base ad un protocollo condiviso) e la misura del volume prodotto dall'attività medesima (cosiddetto *driver*).

¹² L'efficacia percepita consiste nella misura dell'impatto prodotto da un'attività sul proprio utente/cliente, ottenuta tramite la rilevazione della sua soddisfazione.

¹³ Progetto svoltosi nel corso dell'anno 2010, da un gruppo di ricerca della Scuola di Management per le Università e gli Enti di Ricerca (SUM) del Consorzio MIP Politecnico di Milano, coordinato da Bruno Dente e Michela Arnaboldi.

¹⁴ Come suggerito nella Delibera CIVIT 89/2010, p.9, <http://www.civit.it/wp-content/uploads/Delibera-n.89.20101.pdf>

¹⁵ Peter F. Drucker - *The Practice of Management* (1954)

¹⁶ L'allegato 1 presenta, a titolo esemplificativo, l'elenco degli indicatori elaborati nell'ambito del *Progetto sull'Applicazione della riforma Brunetta alle Università*

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- analisi dello scostamento tra il valore target prefissato per l'indicatore e il valore calcolato a fine periodo.

Tuttavia, l'approccio basato unicamente sulla gestione per obiettivi espone al duplice rischio di privilegiare la prospettiva a cui si riferisce l'obiettivo (ad esempio, la riduzione dei costi o la soddisfazione di uno specifico stakeholder), trascurando altri fattori di valutazione, e di focalizzare l'azione su obiettivi specifici, perdendo di vista l'andamento generale dell'organizzazione.

Per contenere tali rischi, ogni obiettivo deve prevedere almeno un indicatore di efficienza, un indicatore di efficacia (oggettiva¹⁷ o percepita) e uno o più indicatori di performance organizzativa, fermo restando la necessità di introdurre in futuro un vero e proprio modello di *Balanced Scorecard*.

Per quanto riguarda la definizione del target di ciascun indicatore, il calcolo può prendere in considerazione una o più delle seguenti modalità:

- rispetto dei vincoli normativi (cogenti o meno)
- rispetto degli standard di servizio (ove definiti)
- benchmarking con gli altri Atenei (progetto Good Practice)
- confronto con il trend storico (se disponibile o comunque ricostruibile)

3.2.3 Ambiti di misurazione e valutazione

L'art. 8 del Dlgs 150/2009 elenca con precisione gli ambiti che devono essere oggetto di misurazione e di valutazione del Sistema. Per ognuno di essi viene indicato qui di seguito l'oggetto di misurazione e valutazione in grado di coprire ciascun ambito:

Ambito di misurazione e valutazione	Oggetto di misurazione e valutazione
Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	- Indicatori di outcome degli obiettivi strategici.
Attuazione di piani e programmi	- Obiettivi del Direttore Amministrativo, dei Capi Area e dei Capi Settore.
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi	- Indicatori di efficacia oggettiva e percepita, previsti dagli obiettivi operativi (rilevazioni Progetto Good Practice).
Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali	- Piano Formativo - Sperimentazione modello C.A.F. - Indagine sul Benessere organizzativo ¹⁸
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini	- Programma triennale per la trasparenza e l'integrità - Relazione sulla performance
Efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione dei costi e ottimizzazione dei tempi dei procedimenti)	- Indicatori globali di Ateneo. - Obiettivi del Direttore Amministrativo, dei Capi Area e dei Capi Settore.
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	- Carta dei servizi amministrativi di Ateneo
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	- <i>Piano triennale delle Azioni Positive ad opera del Comitato Pari Opportunità.</i>

¹⁷ Misura della soddisfazione degli stakeholder dedotta indirettamente tramite indicatori quantitativi.

¹⁸ Si veda il *Kit Benessere Organizzativo* diffuso dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, predisposto dalla Facoltà di Psicologia 2 dell'Università di Roma La Sapienza.

3.3 La performance individuale

La *Performance Individuale* consiste nel "contributo fornito da un individuo al raggiungimento degli obiettivi, in termini di risultati ottenuti e di comportamenti manifestati"¹⁹.

In particolare, la Performance Individuale contribuisce direttamente al raggiungimento degli obiettivi operativi e quindi solo indirettamente al raggiungimento degli obiettivi strategici (secondo il modello dei *cascading goals*), risultando così strettamente correlata alla Performance Organizzativa.

Inoltre le performance individuale viene correlata alla posizione organizzativa²⁰ occupata, così come è stata definita nell'ambito del progetto *Ev&ReST (Evaluation and Reward as a Strategy)*²¹, in occasione del quale nell'anno 2009 l'Ateneo ha adottato un modello di diagnosi organizzativa denominato *Quick Job*²².

In estrema sintesi, tale modello consente una doppia operazione:

- la valutazione di ciascuna posizione organizzativa in base a dieci criteri (riferiti alle Competenze²³ ritenute necessarie per ricoprire la posizione, alla Complessità delle attività che sovrintende e ai Risultati ascrivibili ad essa), ottenendo uno specifico punteggio che consente la sua collocazione in una banda di punti;
- la classificazione di ciascuna posizione organizzativa rispetto ad un modello professionale condiviso, che riconduce a due famiglie:
 - i *Managers*, differenziati per ampiezza delle competenze, eterogeneità delle funzioni e complessità delle attività, suddivisi nei seguenti tipi: il *Middle Manager*, il *Manager*, il *Multifunctional Manager* (o *Top Manager*);
 - i *Professionals*, differenziati per profondità e strategicità delle competenze, suddivisi nei seguenti tipi: lo *Specialist*, il *Professional*, il *Consultant*.

Il personale che non ricopre una specifica posizione organizzativa rientra invece nella famiglia degli *Employees*²⁴.

La performance del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo che ricopre una posizione organizzativa (*Managers* o *Professionals*) è valutata sia in base al raggiungimento di specifici obiettivi operativi che in base alla valutazione delle competenze esibite.

La performance del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo che non ricopre una posizione organizzativa (*Employees*) è valutata in base al contributo fornito (in termini di competenze espresse) al raggiungimento di specifici obiettivi operativi, che possono avere un orizzonte temporale annuale e coinvolgere tutto il personale afferente alla struttura (obiettivi operativi di struttura) oppure avere un orizzonte temporale anche inferiore e coinvolgere solo parte del personale afferente alla struttura (obiettivi operativi di progetto).

In entrambi i casi, l'assegnazione degli obiettivi (con la contestuale definizione di indicatori e target) e la successiva valutazione della performance, competono alla posizione organizzativa immediatamente superiore al personale valutato, sulla base della struttura organizzativa dell'Ateneo.

La valutazione della performance individuale non si esaurisce nell'elaborazione degli indicatori di risultato e nella conseguente compilazione della modulistica, ma prevede uno o più (considerando le valutazioni intermedie) colloqui di feed-back tra valutatore e valutato, in

¹⁹ Delibera CiVIT n.112/2010 - Allegato "Termini e concetti chiave del Piano della performance" – p.3

²⁰ 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

²¹ Progetto avviato dalle Università di Torino, Padova, Sassari, Palermo, IUAV e dal Politecnico di Milano

²² Realizzato da Next Consulting Srl, consiste nell'adattamento al mondo universitario dei principi alla base del *Guide Chart Profile Method* proposto da Hay Group

²³ Per competenza intendiamo l'insieme delle conoscenze, delle esperienze e delle capacità necessarie per svolgere un ruolo, definito a sua volta come l'insieme dei comportamenti attesi e richiesti dall'organizzazione all'individuo. Si veda William Levati e Maria V. Saraò - *Il modello delle competenze* (1997)

²⁴ Tuttavia anche per gli *Employees* è possibile applicare i criteri di valutazione della posizione, ottenendo persino sovrapposizioni con le bande inferiori dei *Middle Managers* e degli *Specialist*.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

occasione dei quali viene comunicata la valutazione, sono analizzati gli eventuali scostamenti e si individuano le eventuali aree di miglioramento e azioni di supporto (tipicamente, formativo).

In sede di valutazione della performance del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo che ricopre una posizione organizzativa, l'esame delle capacità manageriali manifestate prende in considerazione anche la capacità di valutazione dei collaboratori manifestata tramite il grado di differenziazione dei giudizi²⁵.

3.3.1 I meccanismi di incentivazione

Attualmente, l'incentivazione basata sui risultati del personale tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi di Milano – Bicocca si basa sulle modalità previste dai Contratti Collettivi Nazionali per le distinte categorie contrattuali (personale dirigente, EP e B, C, D), adottando al contempo un modello coerente di valutazione, comune a tutte le categorie coinvolte, che consenta l'applicazione del principio di differenziazione delle valutazioni stabilito dall'art. 18 Dlgs 150/2009.

Per il personale dirigente, in base all'art. 23 del CCNL Area VII della Dirigenza Università e Istituzioni ed Enti di Ricerca e Sperimentazione per il quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007, stipulato in data 28.07.2010, e in base all'Accordo Integrativo Dirigenti Università degli Studi di Milano - Bicocca del 29.11.2010, l'importo della retribuzione di risultato è ricondotto a tre fasce di merito, corrispondenti a tre diverse quote (30%, 25% e 20%) della retribuzione di posizione (calcolata tramite lo strumento di diagnosi organizzativa descritto nel paragrafo 3.3). L'individuazione della fascia per ciascun dirigente tiene conto della tipologia di obiettivo che gli è stato assegnato nell'anno considerato²⁶.

I criteri di valutazione dei risultati conseguiti dal personale Dirigente sono i seguenti:

Criterio di valutazione	Peso	Scala
Grado di raggiungimento degli obiettivi (valutato in funzione di indicatori specifici e dei relativi target)	50%	0% - 100%
Capacità manageriali tenuto conto dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità (valutate in base ai comportamenti osservati, specifici per il ruolo ricoperto, tenendo conto di alcune evidenze oggettive che contribuiscono, seppure indirettamente, a descriverli)	15%	1-4
Contributo fornito ai processi innovativi (valutato in base al tipo di coinvolgimento in progetti di cambiamento organizzativo, quali la ridefinizione delle procedure e l'adozione di nuove tecnologie, e in base alla radicalità, all'ampiezza e al ritorno di investimento che caratterizzano tali progetti)	15%	1-4
Qualità del lavoro svolto con riferimento agli adempimenti istituzionali specifici dell'incarico (valutata prendendo in considerazione la performance organizzativa legata ad indicatori globali di Ateneo)	20%	1-4

La scala di valori da 1 a 4 corrisponde ai seguenti giudizi: insufficiente, parzialmente sufficiente, più che sufficiente, buono.

Per il personale di categoria EP, in base agli articoli 75 e 76 del CCNL del 16.10.2008 e in base all'Accordo Integrativo del 07.06.2010²⁷, l'importo della retribuzione di risultato è ricondotto a tre fasce di merito, a loro volta scomposte in nove diverse quote (dallo 0% al 30%) della retribuzione di posizione, calcolata tramite lo strumento di diagnosi organizzativa

²⁵ Come previsto dall'art.9 c.1 lett. d del Dlgs. 150/2009

²⁶ In particolare, si distingue tra incarico da Direttore Amministrativo Vicario, obiettivi di innovazione ed integrazione di sistemi e procedure, obiettivi di miglioramento in termini di efficienza ed efficacia delle attività amministrative.

²⁷ <http://www.unimib.it/upload/pag/144020353/pe/personaledicategoriaepretribuzionedirisultato.pdf>

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

adottato in Ateneo. I criteri di valutazione dei risultati conseguiti dal personale di categoria EP sono i medesimi adottati per il personale dirigente. Gli obiettivi assegnati al personale di categoria EP derivano dagli obiettivi assegnati al Dirigente gerarchicamente superiore.

Per il personale di categoria B, C e D, in base all'art. 81 del CCNL del 16.10.2008 e in base all'Accordo Integrativo del 10.06.2009²⁸ (integrato il 17.09.2009²⁹), l'importo della cosiddetta indennità di risultato è stabilito anzitutto a livello di struttura organizzativa (in base all'FTE³⁰ del personale che vi afferisce), quindi è calcolato per ciascun dipendente, anzitutto in base al grado di raggiungimento dell'obiettivo di struttura³¹ e degli eventuali obiettivi di progetto³² a cui ha partecipato, quindi in base al contributo fornito da ciascuno ai risultati che sono stati conseguiti.

La valutazione del contributo è basata esclusivamente sui comportamenti organizzativi osservati, comuni a tutti i partecipanti agli obiettivi di struttura (capacità di proporre soluzioni innovative, coinvolgimento nei processi lavorativi, attenzione alle esigenze dell'utenza, capacità di risolvere problemi) e differenziati rispetto al ruolo per i partecipanti agli obiettivi di progetto, secondo le modalità indicate nella seguente tabella:

ruolo preminente	competenze trasversali preminenti	competenze tecniche di prodotto preminenti	competenze tecniche di processo preminenti
Operativo	Accuratezza Lavoro in gruppo	Conoscenze base	Ottimizzazione tempi e risorse
Tecnico	Creatività Soluzione problemi Flessibilità	Conoscenze approfondite	Gestione anomalie e imprevisti
Gestionale	Gestione collaboratori Autonomia	Conoscenze interdisciplinari	Pianificazione e controllo

Come nei casi precedenti, la scala di valutazione dei comportamenti organizzativi varia da un valore minimo pari a 1 ad un valore massimo pari a 4, in base al grado di corrispondenza (poco corrispondente, sufficientemente corrispondente, abbastanza corrispondente, corrispondente) rispetto al ruolo assegnato.

3.3.2 Integrazione con altri processi di gestione delle risorse umane

Attualmente la valutazione della performance presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca non è integrata con altri processi di gestione delle risorse umane che non siano i meccanismi di incentivazione economica sopra descritti.

3.3.3 Le procedure di conciliazione

Precisando ulteriormente l'art.7 c.3 del Dlgs 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 CiVIT n.104/2010³³

²⁸ <http://www.unimib.it/upload/ip/ipotesiaccordodistribuzionefondotrattamentoaccessorio.pdf>

²⁹ <http://www.unimib.it/upload/ap/applicazioneallegatoaproductivipotesidiaccordodel10.06.2009.pdf>

³⁰ Per FTE (Full Time Equivalent) si intende il valore dell'impegno effettivo di una unità di personale all'interno di un ufficio ottenuto, anzitutto assegnando il valore 1 ad un impegno svolto a tempo pieno dal mese di gennaio al mese di dicembre dell'anno considerato, quindi calcolandolo in proporzione in base al tipo di contributo (contratto full-time o part-time, a tempo indeterminato o determinato, collaborazione) e ai giorni di assenza di ciascuna unità di personale

³¹ Per obiettivo di struttura si intende un obiettivo che coinvolga tutto il personale della struttura e che sia mirato al miglioramento (in termini di efficienza, efficacia e economicità) dell'andamento generale delle attività svolte.

³² Per obiettivo di progetto si intende un obiettivo che coinvolga anche solo una parte del personale afferente alla struttura (almeno due persone) e che sia finalizzato ad introdurre elementi innovativi nell'organizzazione, nei processi e nei prodotti.

³³ <http://www.civit.it/?p=1906>

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

afferma che “per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell’ambito della 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, l’Accordo Integrativo del 17.09.2009 prevede che presso l’amministrazione si insedi il Comitato previsto dall’art. 81 del CCNL 16.10.2008, per esprimere pareri su eventuali osservazioni formulate dal dipendente interessato dalla valutazione. Tale Comitato è composto dal Direttore Amministrativo, dal Capo Area del Personale e da due rappresentanti delle RSU. In caso di parità nella votazione prevale il voto espresso dal Direttore Amministrativo.

3.4 Strutture informative

Le principali strutture informative di cui dispone l’Ateneo sono le seguenti:

AREA STRATEGICA	DENOMINAZIONE	FORNITORE	REFERENTE E SCOPO
Supporto alla didattica	<i>ESSE3</i>	Kion SpA (Cineca)	Area Segreterie Studenti: gestione immatricolazioni, carriere studenti e lauree
	<i>U-GOV Programmazione Didattica</i>	Kion SpA (Cineca)	Area della Formazione: definizione dell’offerta formativa
	<i>GEAFER</i>	Factor Dev Geo Design	Area della Formazione: gestione delle attività economiche e di rendicontazione di progetti formativi
Supporto alla ricerca	<i>SURPLUS</i>	Cilea	Area della Ricerca: gestione amministrativa dei progetti di ricerca. Area Biblioteca di Ateneo: gestione archivio della produzione scientifica di Ateneo (<i>BOA</i>)
	<i>Aleph SFX Metalib</i>	ExLibris Group	Area Biblioteca di Ateneo: gestione delle risorse bibliotecarie
Gestione Risorse Finanziarie	<i>SUFIN</i>	Data Management SpA	Area Risorse Finanziarie e Bilancio, Dipartimenti: gestione della contabilità finanziaria
	<i>G.Eco</i>	Data Management SpA	Settore Programmazione e Controllo: definizione Budget e monitoraggio attraverso Contabilità Generale e Analitica

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

AREA STRATEGICA	DENOMINAZIONE	FORNITORE	REFERENTE E SCOPO
Gestione Risorse Infrastrutturali	<i>Archibus</i>	Archibus Inc.	Area Risorse Finanziarie e Bilancio, Dipartimenti: gestione patrimoniale
	<i>Archiflow</i>	SIAV SpA	Settore Protocollo e Archivio Generale: gestione documentale e protocollo informatico
	<i>CAS</i>	sviluppato internamente	Area Sistemi Informativi: sistema centralizzato di autenticazione per l'accesso ai servizi disponibili via Intranet o Internet
Gestione Risorse Umane	<i>Super</i>	Data Management SpA	Area del Personale: gestione giuridica ed economica del personale
Sviluppo Risorse Umane	Intranet di Ateneo	sviluppato internamente	Area Sistemi Informativi
Reputazione	Portale web di Ateneo	sviluppato internamente	Area Sistemi Informativi

Per scelta strategica dell'amministrazione, la gestione delle banche dati e delle risorse sistemistiche alla base delle strutture informative di Ateneo è garantita dall'Area Sistemi Informativi.

Ove necessario, al fine di evitare duplicazioni delle informazioni, le banche dati sono sincronizzate tra loro (ad esempio, per quanto riguarda le anagrafiche del personale).

3.4.1 Integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Attualmente, i sistemi di controllo adottati presso l'Amministrazione consistono negli strumenti previsti internamente a ciascuna specifica struttura informativa (reportistica ed elaborazioni statistiche) e nelle *query* standardizzate che l'Area Sistemi Informativi sviluppa su impulso dell'unità amministrativa coinvolta.

Allo stesso modo, si prevede che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance utilizzi le elaborazioni esistenti e ne richieda di nuove, allo scopo di misurare gli indicatori prescelti nel Piano della Performance per la valutazione della performance organizzativa e delle performance individuali.

3.4.2 Integrazione con i documenti di programmazione e bilancio

I documenti di programmazione e bilancio dell'Amministrazione sono legati all'esercizio finanziario annuale e consistono nel Bilancio di Previsione e nel Conto Consuntivo.

Attualmente, il sistema di valutazione e misurazione della performance utilizza le scritture contabili di tali documenti per elaborare gli indicatori finanziari previsti dal Piano della Performance.

3.5 La trasparenza del sistema e della sua applicazione

In applicazione di quanto previsto dall'art.11 del Dlgs 150/2009 e dalla delibera CiVIT n. 105/2010³⁴, l'Amministrazione predispone una sezione del sito web istituzionale (<http://www.unimib.it>) denominata "Trasparenza, valutazione e merito", aggiornando per quanto necessario l'attuale sezione denominata "Trasparenza amministrativa"³⁵. In tale occasione, si intende pubblicare non solo quanto previsto dalla norma relativamente alla performance (ovvero, il Piano, la Relazione finale, l'ammontare dei premi distribuiti e il grado di differenziazione della valutazione individuale), ma anche l'andamento degli indicatori di performance organizzativa e l'intero documento relativo al Sistema di Misurazione e Valutazione.

3.6 Gli sviluppi futuri del sistema

Nel § 3.3. si fa riferimento alla valutazione della performance individuale anche in base alle competenze espresse senza prevedere l'adozione di uno specifico Dizionario delle Competenze, il quale dovrà essere frutto di un'analisi specifica per l'Amministrazione. Tale analisi impegnerà l'intero periodo coperto dal Piano della Performance 2011-2013, non limitandosi soltanto alla rilevazione dei comportamenti organizzativi attesi per il ruolo ricoperto, ma includendo anche la costituzione dell'archivio dei curriculum vitae (formato europeo) quale *repository* delle conoscenze e delle esperienze professionali del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo.

Nel § 3.3.2 si è già detto che attualmente l'integrazione tra valutazione della performance e processi di gestione delle risorse umane è limitata al sistema degli incentivi economici. Tuttavia, sin dal Piano della Performance del triennio 2011-2013, e poi nei successivi, saranno previsti collegamenti tra la valutazione della prestazione e:

- la programmazione della formazione (in base agli eventuali *gap* di conoscenze che la definizione degli obiettivi e la valutazione dei risultati può avere rilevato);
- l'assegnazione di incarichi e responsabilità (in base alle competenze espresse nel perseguire gli obiettivi prefissati).

Nel § 3.4.1 è stato descritto lo stato attuale dei sistemi di controllo dell'Amministrazione, che prelude allo sviluppo di un vero e proprio *datawarehouse* di Ateneo che comprenda l'adozione di strumenti di *business intelligence*, al cui livello si potrà ottenere l'integrazione tra sistema di controllo e sistema di misurazione e valutazione della performance.

³⁴ <http://www.civit.it/wp-content/uploads/Delibera-n.105.20102.pdf>

³⁵ <http://www.unimib.it/go/46032>

4. Descrizione del Processo

4.1 Attività, tempistica e soggetti coinvolti

Il ciclo di gestione della performance adottato dall'Amministrazione può essere descritto attraverso un semplice diagramma di Gantt in cui sono riportate in ascissa le fasi del processo, sull'ordinata i mesi dell'anno³⁶ e nelle celle i soggetti coinvolti:

	Dic	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Gen
Analisi scostamenti anno precedente	Amministrazione													
Piano della Performance		CdA su proposta Ammin.ne												
Realizzazione del Piano		Personale Dirigente												
Relazione finale anno precedente						CdA su proposta OIV								
Revisione del Piano							CdA su proposta Ammin.ne							
Realizzazione del Piano modificato							Personale Dirigente							
Analisi scostamenti													Amministrazione	

Il Consiglio di Amministrazione (CdA) è l'organo di indirizzo politico amministrativo dell'Ateneo (di cui all'art.12 c.1 lett.c del DLgs 150/2009), il quale ha il compito di;

- approvare il Piano della Performance ed eventuali revisioni dello stesso;
- approvare la Relazione sulla Performance.

L'OIV è l'Organismo Interno di Valutazione di cui all'art.14 del DLgs 150/2009, che 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;
- esercitare le attività di controllo interno e controllo strategico.

L'Amministrazione e il personale dirigente 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.

³⁶ Convenzionalmente intendiamo che ciascuna fase inizi nel primo giorno del mese occupato nello schema e si concluda nell'ultimo giorno del medesimo.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il coinvolgimento diretto degli stakeholder nel processo di gestione della performance dell'Amministrazione avviene nei limiti della loro rappresentanza all'interno dell'organo di indirizzo politico e amministrativo³⁷ e, quindi, avviene 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 finale.

Tutti gli stakeholder sono altresì informati degli esiti delle principali fasi del ciclo di gestione tramite la sezione dedicata a "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale (come indicato nel § 3.5).

4.2 Procedure e strumenti

In allegato si propongono gli strumenti operativi utilizzati per la misurazione e la valutazione della performance, ovvero:

1. elenco dei possibili indicatori di performance organizzativa
2. scheda di definizione e valutazione degli obiettivi del personale dirigente
3. scheda di definizione e valutazione degli obiettivi del personale cat. EP
4. scheda di definizione e valutazione degli obiettivi del personale cat. B, C, D

³⁷ 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.