

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 18 luglio 2023

INDICE

1. PREMESSA	2
2. PRESUPPOSTI DEL SISTEMA	3
3. DESCRIZIONE DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	6
3.1 - Sintesi del processo	6
3.2 - Attori del processo	6
4. DESCRIZIONE DEL SISTEMA	10
4.1 - Finalità del sistema	10
4.2 - Elementi del sistema	10
4.3 - Strutture informative	17
4.4 - Integrazione con il bilancio	18
4.5 - Coinvolgimento degli stakeholder	18
5. APPENDICE	19
5.1 - Elenco dei documenti del Ciclo della performance	19
5.2 - Schema Obiettivo strategico	20
5.3 - Schema Obiettivo individuale	20
5.4 - Schema Indicatore di impatto o risultato	20
5.5 - Test di validazione degli indicatori	20
5.6 - Fonti di dati per KPI di Ateneo	21
5.7 - Scheda di valutazione della performance individuale	22

1. Premessa

In base dall'art.7 c.1 D.lgs. n.150/2009¹, le amministrazioni pubbliche adottano e aggiornano annualmente il Sistema di misurazione e valutazione della performance (organizzativa e individuale) che costituisce l'oggetto del presente documento, redatto nel rispetto dello specifico contesto normativo, che si è evoluto, tenendo conto delle specificità che contraddistinguono le Università rispetto alle altre amministrazioni pubbliche, come descritto qui di seguito:

- Legge 240/2010² - Norme in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario, la quale, recependo la Delibera ANAC n.9/2010³, attribuisce ai Nuclei di Valutazione le funzioni proprie degli Organismi Indipendenti di Valutazione in raccordo con l'attività dell'ANVUR;
-
- D.lgs. 69/2013⁴ - Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia, convertito dalla L. 98/2013, che attribuisce la valutazione delle attività amministrative delle Università all'ANVUR;
- Linee guida ANVUR (luglio 2015)⁵ per la gestione integrata del Ciclo della performance delle Università statali italiane;
- D.lgs. 74/2017⁶ - Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124 (c.d. "Riforma Madia"), con particolare riguardo alla valutazione della performance dei dipendenti pubblici, allo scopo di migliorarne la produttività, nonché di potenziare l'efficienza e la trasparenza della pubblica amministrazione;
- D.lgs. 75/2017⁷ - Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165⁸, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, con particolare riguardo agli ambiti del lavoro flessibile e della contrattazione;
- Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (dicembre 2017)⁹ per il Sistema di misurazione e valutazione della performance – Ministeri e successive versioni;
- Nota di indirizzo ANVUR (dicembre 2017)¹⁰ per la gestione del Ciclo della performance 2018-2020;
- Linee Guida ANVUR (gennaio 2019)¹¹ per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane;
- Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (dicembre 2019)¹² per la misurazione e valutazione della performance individuale;
- Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (dicembre 2020)¹³ sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance;
- D.M. del 24/06/2022¹⁴, che definisce i contenuti e lo schema tipo del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) previsto dall'art. 6 del D.L. 80/2021 convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113¹⁵ con particolare riguardo alla *Sottosezione 2.2 – Performance*, che sostituisce il Piano della Performance ex art.10 D.lgs. 150/2009, come indicato dal D.P.R. n.81/2022¹⁶ -- Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione e i documenti legati al processo di Performance sono pubblicati sul sito dell'ateneo nella sezione "Amministrazione Trasparente", sottosezione "Performance", in applicazione di quanto previsto dal D.lgs. n. 33/2013 e successive modifiche.

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

² Legge 30 dicembre 1990 n.240 <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2010-12-30;240>

³ Delibera ANAC n.9/2010 In tema di applicabilità del decreto legislativo n. 150/2009 alle Università shorturl.at/IKLN9

⁴ Delibera ANAC n.1/2012 sulle linee guida di miglioramento del Sistema <https://goo.gl/PXz5Vh>

⁵ Linee guida ANVUR (luglio 2015) per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università <https://goo.gl/Pr3NzK>

⁶ Decreto Legge 21 giugno 2013 n.69 <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto:legge:2013;69>

⁷ D.lgs. n.75/2017 <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/07/17G00089/sg>

⁸ D.lgs. n.165/2001 <https://goo.gl/5dvWA7>

⁹ Linee guida Funzione Pubblica (dicembre 2017) https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG-SMVP_29_dicembre_2017_.pdf

¹⁰ Nota indirizzo ANVUR dicembre 2017 <https://www.anvur.it/archivio-documenti-ufficiali/nota-di-indirizzo-per-la-gestione-del-ciclo-della-performance-2018-2020/>

¹¹ Linea Guida ANVUR gennaio 2019 <https://www.anvur.it/archivio-documenti-ufficiali/linee-guida-per-la-gestione-integrata-dei-cicli-di-performance-e-di-bilancio-delle-universita-statali-italiane-2/>

¹² Linee guida Funzione Pubblica (dicembre 2019) https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG_performanceindividuale_20191220.pdf

¹³ Linee guida Funzione Pubblica (dicembre 2020) https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG_pola_9_dicembre.pdf

¹⁴ D.M. del 24/06/2022 su contenuti e schema tipo del PIAO https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_PIAO_24_giugno_2022.pdf

¹⁵ Art.6 D.lgs. n. 80/2021 <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto:legge:2021;80~art6>

¹⁶ D.P.R. n.81/2022 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/06/30/22G00088/sg>

2. Presupposti del sistema

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

Le attività di **misurazione** riguardano la registrazione di dati (quantitativi e qualitativi) che descrivono un fenomeno. Le attività di **valutazione** riguardano la comprensione di tali dati, ovvero la formulazione di un giudizio complessivo che tiene conto dei fattori (interni ed esterni) che hanno influito (positivamente o negativamente) sul fenomeno misurato.

Oggetto di queste attività è la **performance**, intesa come “contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e in ultima istanza alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.”¹⁷

Si tratta, più specificamente, del cosiddetto **ciclo di gestione della performance**, ovvero di un processo di miglioramento continuo ispirato al *Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act)*¹⁸, in base al quale le attività sono programmate tenendo conto delle finalità dell'organizzazione e dei risultati da essa conseguiti in precedenza, come illustrato nella *Figura 1*, dove per ogni fase del ciclo vengono indicate le corrispondenti attività previste dall'art.4 D.lgs. 150/2009.

Inoltre, è possibile associare a ciascuna fase di tale ciclo una serie di riscontri documentali derivanti dalla normativa (per cui si veda il precedente *paragrafo 1*), i quali costituiscono i **documenti del Ciclo della performance**, elencati nel *paragrafo 5.1*.

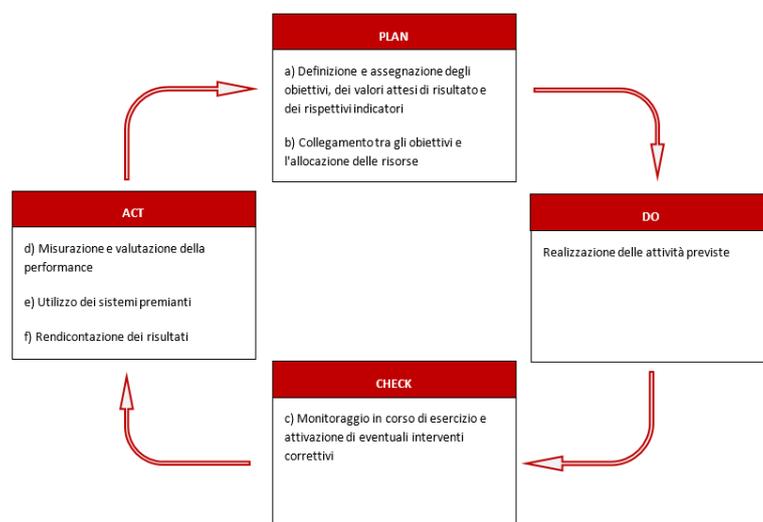


Figura 1 – Ciclo di gestione della performance

Presupposto dell'avvio del Ciclo della performance, sono gli **obiettivi strategici**, ovvero le linee guida che stabiliscono le priorità da perseguire nel medio-lungo periodo, con cui l'organizzazione intende perseguire la propria missione istituzionale e corrispondere ai bisogni¹⁹ dei propri **stakeholder**²⁰, ovvero di tutti i soggetti che, a vario titolo, nutrono un interesse nei confronti degli esiti delle sue attività e che, con intensità variabili, esercitano un'influenza nei confronti delle sue decisioni²¹.

Per il nostro Ateneo, gli obiettivi strategici sono definite nel *Piano strategico*²², predisposto con cadenza triennale dal Rettore, in collaborazione con i propri Delegati, e declinate nella *Sottosezione 2.1 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)* in termini di impatti (*outcome*) prodotti dalle attività con cui sono perseguite sulla più ampia

¹⁷ Delibera ANAC n.89/2010 su parametri e modelli di riferimento del Sistema, p.7 <https://goo.gl/WDmX1W>

¹⁸ W.E. Deming - *Lecture to Japanese Management (1950)*, che a sua volta si ispira a W.A. Shewhart - *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control (1939)*

¹⁹ Cfr. Michael Porter, *What Is Strategy?* Harvard Business Review nov-dec 1996 <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

²⁰ Il concetto di stakeholder (che deriva dall'espressione "to hold a stake", avere un interesse in gioco) fu utilizzato per la prima volta nel 1963 in un documento dello Stanford Research Institute per indicare "quei gruppi senza il supporto dei quali un'organizzazione cesserebbe di esistere", superando così, per includerlo in un insieme più ampio, il consueto concetto di stockholder o shareholder, ovvero di soci proprietari in quanto azionisti

²¹ Grado di Influenza e livello di interesse sono le due dimensioni con cui l'Ateneo definisce i propri stakeholder, una volta individuati in base all'analisi del proprio contesto, come previsto dalla metodologia adottata dal Team di innovazione della regione Emilia Romagna sul bilancio sociale, coordinato dal prof. Luca Bisio, nel 2005 <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/www.urp.it/sito-storico/www.urp.it/Sezione.jsp-idSezione=783.html>

²² Piano Strategico di Ateneo <https://www.unimib.it/ateneo/piano-strategico>

varietà possibile di *stakeholder*; la missione istituzionale è definita nell'art.2 dello Statuto di Ateneo²³ e si articola in tre **aree strategiche** (Didattica, Ricerca, Terza missione) che fruiscono del supporto dell'area dei Servizi Amministrativi. A partire dalle strategie, l'organizzazione definisce gli **obiettivi di performance** da raggiungere nel breve periodo, ossia individua le attività con cui intende perseguire le proprie strategie, le assegna ai responsabili delle diverse unità organizzative e stabilisce i risultati attesi (*output*) entro uno specifico intervallo temporale. Per il nostro Ateneo, gli obiettivi di performance sono definiti nella *Sottosezione 2.2 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)*.

In questo modo, si adotta un sistema di gestione delle attività per obiettivi²⁴, che garantisce la trasparenza verso gli *stakeholder* e il coinvolgimento del personale, purché essi rispettino le caratteristiche descritte dal comma 2 art.5 D.lgs. 150/2009, che specifica quanto indicato in letteratura con l'acronimo *SMART*²⁵, per cui si veda la seguente *Tabella 1*:

S.M.A.R.T.	Art.5 c.2 D.lgs. n.150/2009
S. Specifico, in modo tale che sia chiaro per chi ne è interessato e comprensibile per chi deve realizzarlo	<i>lettera b)</i> specifici e misurabili
M. Misurabile, in modo tale che il risultato ottenuto sia quantificabile e comparabile, facilitandone la valutazione	<i>lettera e)</i> commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni analoghe <i>lettera f)</i> : confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione
A. Accessibile, in modo tale che sia effettivamente realizzabile, date le risorse a disposizione	<i>lettera g)</i> correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili
R. Rilevante, in quanto costituisce un'effettiva risposta alle strategie e in ultima istanza ai bisogni degli stakeholder	<i>lettera a)</i> rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche, alle strategie dell'amministrazione <i>lettera c)</i> tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati
T. Temporalmente definito	<i>lettera d)</i> riferibili ad un arco temporale determinato (di norma, un anno)

Tabella 1 – Caratteristiche degli obiettivi

In base a tali caratteristiche, sono stati individuati i contenuti minimi per la definizione degli obiettivi di valore pubblico (*Obiettivi strategici*, per cui si veda lo schema riportato nel *Paragrafo 5.2*) e i contenuti minimi per la definizione degli obiettivi di performance (*Obiettivi individuali*, per cui si veda lo schema riportato nel *Paragrafo 5.3*).

Particolarmente rilevante per un obiettivo è la definizione degli **indicatori**, consistente nella misura degli esiti delle attività realizzate, secondo un certo aspetto (*ambito*) e in un dato periodo di tempo, la quale acquista significatività solo venendo posta a confronto con un valore (*target*) prestabilito durante la fase di definizione.

Gli indicatori si possono classificare in base alla formula con cui vengono calcolati:

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

²³ Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/ateneo/statuto-regolamenti-e-codici/statuto>

²⁴ *Management by Objectives: espressione utilizzata per la prima volta da Peter Drucker, The Practice of Management, New York, 1954*

²⁵ George T. Doran, *There's a S.M.A.R.T. way to write management goals and objectives*, *Management review*, 1981, Vol.70(11), p.35-36 <https://shorturl.at/hmowM>

- *indicatori di outcome*, con cui si misura l'impatto, ovvero gli effetti di lungo termine e ad ampio raggio prodotti dalla realizzazione delle attività considerata.

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

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

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

Gli indicatori possono essere classificati anche in base all'ambito misurato.

In particolare, dal momento che ciascun indicatore è riferito a un ambito specifico, l'informazione che fornisce resta parziale, per quanto rilevante rispetto alle attività programmate, perciò l'art.8 D.lgs. 150/2009 prevede che la misurazione e la valutazione della performance debba tenere in considerazione ambiti differenti, che si possono raggruppare secondo le prospettive individuate dalla cosiddetta *Balanced Scorecard*²⁶, un sistema di gestione aziendale sviluppato in risposta all'esigenza di superare l'approccio tradizionale di controllo dei processi fondato soprattutto sui dati finanziari (prospettiva *Financial*), includendo anche la soddisfazione del cliente (prospettiva *Customer*), il miglioramento dei processi aziendali (prospettiva *Internal business process*), lo sviluppo delle risorse umane e dell'organizzazione (prospettiva *Learning and growth*), come illustrato nella *Figura 2*.

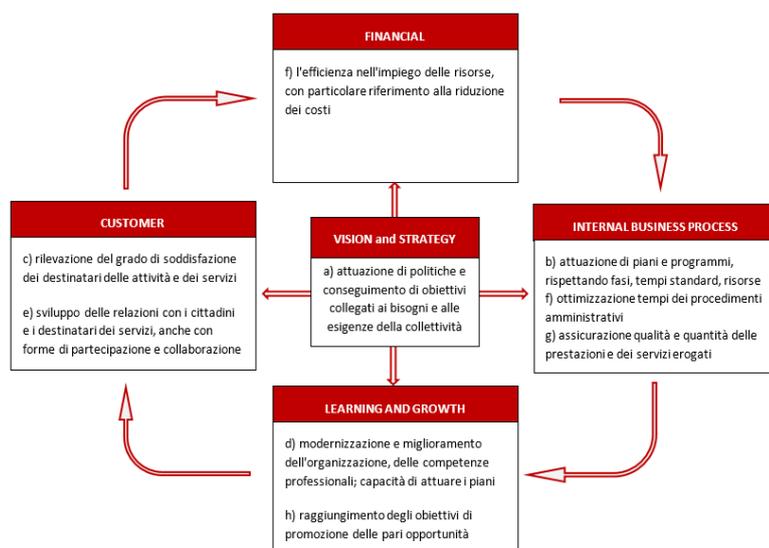


Figura 2 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance

In base a tali caratteristiche, sono stati individuati i contenuti minimi per la definizione di un indicatore, che sia di impatto o di risultato, per cui si veda lo schema riportato nel *Paragrafo 5.4*.

Inoltre, dal momento che l'adozione di un sistema d'indicatori della performance non è privo di criticità, è stato definito un test di validazione, per cui si veda la tabella riportata nel *Paragrafo 5.5*.

²⁶ R.S.Kaplan and D.P.Norton, *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, Gennaio 1992 <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance> e R.S.Kaplan and D.P.Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Gennaio 1996 <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>

3. Descrizione del Ciclo di gestione della performance

3.1 - Sintesi del processo

Come indicato nel precedente *Paragrafo 2*, le attività di misurazione e valutazione della performance fanno parte del più ampio processo del Ciclo della performance, di cui si descrivono di seguito sinteticamente i flussi e le tempistiche che l'Ateneo ha adottato, nel rispetto delle specifiche Linee Guida ANVUR²⁷, tramite il seguente diagramma di Gantt:

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

Tabella 5 – Diagramma di Gantt del Ciclo della performance

3.2 - Attori del processo

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

- il **Consiglio di Amministrazione (CdA)**²⁸, in quanto organo di indirizzo politico amministrativo dell'Ateneo (ex art.12 c.1 lett.c del D.lgs. n.150/2009), ha il compito di:
 - approvare il *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* e sue eventuali revisioni in itinere;
 - approvare la Relazione sulla performance.
- il Nucleo di Valutazione (NdV)²⁹, 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 Direttore Generale.
- il Rettore³⁰, il Direttore Generale³¹ e il personale dirigente hanno il compito di:
 - proporre al Consiglio di Amministrazione il *Piano Integrato di Attività e Organizzazione*;
 - monitorare gli indicatori della performance organizzativa e gli indicatori della performance individuale;
 - realizzare gli obiettivi operativi previsti dal *Piano Integrato di Attività e Organizzazione*;
 - rendicontare i risultati ottenuti, redigendo la *Relazione sulla performance*.

²⁷ Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della performance <https://goo.gl/vKNCP2>

²⁸ Per composizione e funzioni del Consiglio di Amministrazione cfr. art.12 Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/Ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

²⁹ I Nuclei di Valutazione sono stati istituiti dalla L. n.370/1999 e la loro attività sono coordinate dall'ANVUR <https://goo.gl/LfGyj3>

³⁰ Sulla figura del Rettore cfr. art.8 Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/Ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

³¹ Sulla figura del Direttore Generale cfr. art.47 Statuto di Ateneo <https://www.unimib.it/Ateneo/statuto-e-regolamenti/statuto>

3.3 - Fasi del processo

Come si può notare dal diagramma descritto nel *Paragrafo 3.1*, nell'arco del medesimo anno solare si alternano le fasi di tre distinti Cicli della performance, ovvero:

- l'approvazione della performance del triennio T/T+2 (ad esempio, il Ciclo 2023/25);
- il monitoraggio intermedio della performance dell'anno T (in base all'esempio, l'anno 2023);
- la valutazione della performance dell'anno T-1 (in base all'esempio, l'anno 2022), definita per il triennio T-1/T-2 (in base all'esempio, il Ciclo 2022/24);
- la definizione della performance del triennio T+1/T+3 (in base all'esempio, il Ciclo 2024/26).

Più specificamente, il contenuto delle fasi del processo viene descritto qui di seguito:

- 1) *Approvazione degli obiettivi strategici triennali*: il Piano Strategico viene deliberato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, previo confronto con i propri Delegati, una volta ogni tre anni, fatta salva la necessità di aggiornamenti intermedi.
- 2) *Programmazione economico-finanziaria per l'anno T*, 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 precedente, degli obiettivi strategici dell'Ateneo e degli obiettivi di performance dell'anno di riferimento.
- 3) Piano Integrato di Attività e Organizzazione anni T/T+2, che si articola in:
 - 3.1) *Definizione degli obiettivi*: tra dicembre dell'anno T-1 e gennaio dell'anno T, a seguito di specifici colloqui, il Direttore Generale assegna a ciascun Dirigente gli obiettivi di performance individuale per il triennio T/T+2 tramite il modulo U-GOV Sprint, e, a cascata, ogni Dirigente fa lo stesso con i Capi Settore che afferiscono all'Area di cui è responsabile, così come ogni Direttore di Dipartimento col personale di area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati assegnato alla propria struttura.

Tali obiettivi devono specificare le caratteristiche indicate nel *Paragrafo 5.3*, tra le quali:

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

La fase di assegnazione degli obiettivi è un momento che il responsabile dedica interamente ai propri collaboratori, per cui occorre dedicarvi un tempo congruo ed evitare interruzioni di qualsiasi genere durante il suo svolgimento.

- 3.2) *Approvazione degli obiettivi*: a gennaio dell'anno T, il Direttore Generale, sentito il Nucleo di Valutazione, propone gli obiettivi di performance organizzativa e individuale all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, predisponendo il *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* (PIAO).
- 3.3) *Presentazione plenaria degli obiettivi*: a seguito dell'approvazione del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale convoca una riunione plenaria del personale tecnico amministrativo per la presentazione degli obiettivi di performance organizzativa.
- 3.4) *Presentazione degli obiettivi riservata all'Area*: successivamente alla riunione plenaria, i Capi Area convocano una riunione circoscritta al personale di cui sono responsabili, per illustrare gli obiettivi della struttura nell'anno di riferimento, preoccupandosi di verbalizzare l'incontro.
- 4) Valutazione della performance dell'anno T-1, che si articola in:
 - 4.1) *Rendicontazione dei risultati raggiunti*: a partire da gennaio ed entro marzo dell'anno T, ciascun Dirigente, Capo Settore, Professionale o dipendente dell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati che afferisca ai Dipartimenti deve fornire la documentazione necessaria per

consentire di verificare il risultato ottenuto rispetto agli obiettivi assegnati e quindi di calcolare lo scostamento rispetto al *target* predefinito, tenendo conto anche delle soglie predefinite.

- 4.2) *Valutazione dei risultati raggiunti*: entro aprile dell'anno T, il Nucleo di Valutazione (per quanto riguarda la performance del Direttore Generale), il Direttore Generale (per quanto riguarda la performance individuale dei Dirigenti) e i Dirigenti o i Direttori di Dipartimento (per quanto riguarda il resto del personale tecnico amministrativo), misurano la performance individuale calcolando la somma pesata dei risultati di tutti gli obiettivi assegnati a ciascun dirigente, ma la valutazione del risultato finale non coincide necessariamente col dato così ottenuto, bensì tiene conto anche di eventuali fattori endogeni ed esogeni sopravvenuti successivamente alla fase di monitoraggio, che possono averlo influenzato.
- 4.3) *Valutazione delle competenze*: entro aprile dell'anno T, il responsabile della valutazione, identificato nella precedente *Sotto-fase 4.2*, richiede alla persona di cui occorre valutare le competenze espresse nell'anno T-1 di compilare una scheda di autovalutazione, che, una volta acquisita, concorre, assieme alla documentazione raccolta durante l'anno T-1, per cui si veda la successiva *fase 9*, a formare l'archivio delle informazioni in base al quale si svolge un colloquio di valutazione, al termine del quale vengono effettuate la misurazione (per cui si vedano i *Punti B, C1, e C2* del *Paragrafo 3.2.2*) e quindi la valutazione delle competenze professionali e/o gestionali predefinite, garantendo il contraddittorio alla persona valutata, che può registrare eventuali osservazioni nella scheda di valutazione (cfr. *Paragrafo 5.7*).

Tale colloquio di valutazione è un momento che il valutatore dedica interamente al valutato, per cui occorre dedicarvi un tempo congruo ed evitare interruzioni di qualsiasi genere durante il suo svolgimento.

- 5) *Realizzazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione per l'anno T*, consistente nel presidio e nell'esecuzione delle diverse attività previste dagli obiettivi programmati da parte dei Dirigenti di ciascuna Area, con il contributo del personale assegnato e sotto la supervisione del Direttore Generale.
- 6) Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno T-1, consistente nella predisposizione da parte del Nucleo di Valutazione di un documento che renda conto del grado di completezza, coerenza e conformità normativa³².
- 7) *Relazione sulla performance dell'anno T-1*: documento predisposto dal Direttore Generale in base alla rendicontazione fornita da ciascun Dirigente, per la quale si vedano le precedenti Sotto-fasi 4.1 e 4.2, sottoposto al Nucleo di Valutazione per la validazione e infine proposto al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione³³.
- 8) *Revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance*, consistente nella verifica, svolta una volta all'anno dal Direttore Generale, della necessità di aggiornamenti dovuti a novità legislative, indicazioni degli organi di controllo, miglioramenti, che vanno sottoposti al Nucleo di Valutazione per acquisirne il parere vincolante e quindi proposte all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.
- 9) Monitoraggio della performance dell'anno T, che si articola in:
 - 9.1) *Monitoraggio intermedio degli obiettivi*: una volta all'anno, indicativamente nel mese di giugno, ciascun Dirigente chiede ai Capi Settore afferenti all'Area:
 - la verifica dello stato di avanzamento delle attività previste dagli obiettivi 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.

A seguito di tali attività, ciascun Dirigente può decidere di proporre al Direttore Generale la revisione degli obiettivi, da sottoporre nuovamente al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione, motivando la richiesta con l'esibizione di elementi non conosciuti e non prevedibili durante la fase di programmazione. In caso di cancellazione di uno o più obiettivi, l'incidenza percentuale sul risultato finale a essi assegnata viene distribuita sugli altri obiettivi, in base a quanto il Direttore Generale ritiene opportuno considerando le strategie dell'Ateneo.

³² *Relazione OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni* <https://trasparenza.unimib.it/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/organismi-indipendenti-valutazione-nuclei-valutazione-o-altri-organismi-funzioni-analoghe/relazione-oiv-sul-funzionamento>

³³ *Relazione sulla Performance* <https://trasparenza.unimib.it/amministrazione-trasparente/performance/relazione-sulla-performance>

9.2) *Presentazione della revisione degli obiettivi*: in caso di modifica degli obiettivi a seguito del monitoraggio intermedio, il Direttore Generale, i Capi Area e i Capi Settore provvedono a informare i propri collaboratori con riunioni da svolgersi entro il mese di settembre dell'anno di riferimento.

9.3) *Monitoraggio intermedio delle competenze*: contemporaneamente al monitoraggio degli obiettivi, ciascun Dirigente procede anche alla valutazione delle competenze espresse dal personale afferente alla propria Area, tramite la procedura predisposta in U-GOV HR Suite.

Tale attività presuppone che il responsabile della valutazione, identificato nella precedente *Sotto-fase 4.2*, si preoccupi di segnalare in modo documentato ai propri collaboratori gli episodi particolarmente positivi o negativi rispetto ai comportamenti attesi (per cui si vedano le *Tablelle 2, 3 e 4*) durante tutto l'anno di riferimento e specialmente in occasione del monitoraggio intermedio, quando è tenuto a segnalare anche le eventuali azioni di miglioramento da intraprendere.

A sua volta, ciascun collaboratore è tenuto a segnalare in ogni momento e in modo documentato qualsiasi situazione di difficoltà nella realizzazione delle attività assegnate.

Tutte queste segnalazioni possono essere espresse verbalmente (durante discussioni, telefonate, colloqui, che aiutino a creare un proficuo clima di collaborazione), ma quelle più significative devono essere registrate anche per iscritto (comunicandole per email), in modo da risultare utilizzabili nelle fasi di valutazione delle competenze professionali e/o gestionali espresse nel periodo di riferimento.

10) *Revisione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'anno T*: si tratta del possibile esito della fase del punto 9) ed è proposta dal Direttore Generale, tenuto conto anche delle osservazioni espresse dal Nucleo di Valutazione, al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione.

11) *Realizzazione del PIAO anno T modificato*: le attività per la realizzazione degli obiettivi modificati in base a quanto stabilito nelle precedenti *Fasi 9 e 10* proseguono con il coordinamento da parte dei Dirigenti per quanto compete a ciascuna Area e sotto la supervisione del Direttore Generale.

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

Fasi	Attori	Documenti	Tempi
1 – Misurazione e valutazione della performance anno precedente (art. 7 d.lgs. 150/09)	- i responsabili indicati nei punti B, C1 e C2 valutano i propri collaboratori, con possibilità di contraddittorio	- Schede di autovalutazione e di valutazione del personale valutato	Entro 30 giugno
	- il Rettore valuta (in contraddittorio) il Direttore Generale (DG)	- Relazione di autovalutazione e valutazione DG	
	- il (DG) valuta in contraddittorio i Dirigenti	- Relazione di autovalutazione e valutazione Dirigenti	
	- i responsabili indicati nei punti C1 e C2 valutano (in contraddittorio) il personale assegnato a essi	- Schede di autovalutazione e di valutazione del personale valutato	
	- il Nucleo di Valutazione (NdV) valuta la performance dell'Ateneo nel suo complesso e propone la valutazione del DG	- Documento di valutazione del NdV con scheda proposta di valutazione DG - Delibera del Consiglio di Amministrazione (CdA)	
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 intermedio 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)	- il Nucleo di Valutazione esprime parere vincolante - il Consiglio di Amministrazione delibera	- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Entro 31 dicembre

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

4. Descrizione del sistema

4.1 - Finalità del sistema

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

- 1) controllare l'andamento dell'Ateneo rispetto alle strategie prefissate e agli obiettivi che ne derivano;
- 2) rendere conto dei risultati ottenuti agli *stakeholder*, in base al principio della trasparenza amministrativa³⁴;
- 3) fornire dati e informazioni a supporto delle decisioni, sia in occasione della pianificazione strategica, sia durante il processo di realizzazione degli obiettivi.

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

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

4.2 - Elementi del sistema

La *performance* dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca si articola in due livelli principali, rispecchiando il mandato istituzionale, il modello a cascata di definizione degli obiettivi e la distinzione ex art.7 c.1 D.lgs. n.150/2009, ossia:

- *la performance organizzativa* (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 Ricerca
 - performance della Terza missione
 - a supporto: 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"

4.2.1 - La performance organizzativa

La performance organizzativa dell'Ateneo è da intendersi come il risultato dell'implementazione delle strategie dell'Ateneo attraverso le attività svolte nelle aree 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, per ciascuna delle quali sono previsti specifici indicatori, detti *Key Performance Indicator* (KPI) di Ateneo, definiti annualmente nell'ambito della *Sottosezione 2.2* e, più specificamente, nell'*Allegato 2 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione*³⁵.

Per ciascuno degli ambiti di misurazione e valutazione della performance previsti dall'art.8 del D.lgs. n.150/2009 è possibile individuare una o più tipologie di KPI di Ateneo, per le quali sono state selezionate fonti di dati certificate da organizzazioni esterne all'Ateneo oppure approvate da organismi interni deputati al controllo, quali sono il Nucleo di Valutazione (NdV) e il Collegio dei Revisori dei Conti, o alla *governance*, qual è il Consiglio di Amministrazione, come descritto nella tabella riportata nel *Paragrafo 5.6*.

4.2.2 - La performance individuale

La performance individuale è il contributo fornito da ciascuna persona alla realizzazione degli obiettivi dell'Ateneo e, nel rispetto di quanto previsto dall'art.9 D.lgs. 150/2009, è composta da tre elementi:

- 1) il contributo fornito alla performance organizzativa;
- 2) il contributo fornito agli obiettivi specifici assegnati (obiettivi individuali);

³⁴ Cfr. D.lgs. n.33/2013 <https://goo.gl/DEx5xD> aggiornato dal D.lgs. n.97/2016 <https://goo.gl/UsJGw6>

³⁵ Piano Integrato di Attività e Organizzazione <https://trasparenza.unimib.it/amministrazione-trasparente/performance/piano-integrato-attivita-e-organizzazione-piao>

- 3) le modalità con cui questi obiettivi vengono realizzati attraverso la messa in esercizio di competenze professionali e manageriali, tra le quali figura anche la capacità di valutare i propri collaboratori.

Di seguito si descrivono le attività di assegnazione degli obiettivi individuali (*punto A*) e di misurazione della performance individuale, le cui componenti variano in base alla posizione organizzativa (*punti B e C1, C2, C3*).

A. Definizione a cascata degli obiettivi di performance

Nell'Ateneo, gli obiettivi di performance sono definiti a partire dagli obiettivi strategici dell'Ateneo per lo sviluppo delle aree della Didattica, della Ricerca, della Terza missione (determinando la *performance organizzativa*), e sono riferiti all'area dei Servizi amministrativi che ne supportano le attività³⁶ (determinando la *performance individuale*).

In particolare, gli obiettivi di performance individuale vengono assegnati al personale che assicura i Servizi amministrativi secondo una *modalità a cascata*³⁷, in modo tale che gli obiettivi di una posizione organizzativa³⁸ sono definiti a partire da quella superiore e si specificano in ulteriori obiettivi assegnati alle posizioni inferiori, tracciando il c.d. *Albero della performance*³⁹, per cui si veda la *Figura 3*.

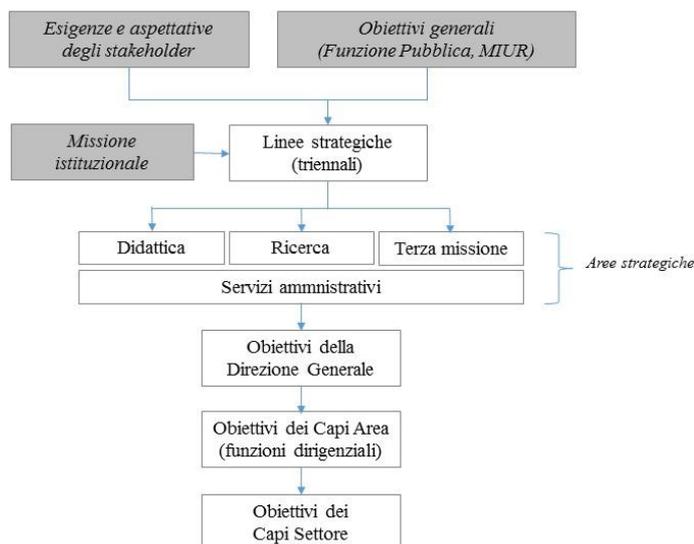


Figura 3 –Albero della Performance

³⁶ Cfr. organigramma dell'amministrazione dell'Ateneo <https://www.unimib.it/ateneo/organigramma>

³⁷ La definizione a cascata degli obiettivi prevede che essi siano stabiliti seguendo la struttura gerarchica dell'organigramma, per cui ciascuna posizione organizzativa richiede alle posizioni immediatamente inferiori di contribuire alla realizzazione dei propri obiettivi, assegnando ad esse ulteriori obiettivi più specifici. Cfr. G.Labovitz e V.Rosansky, *The Power of Alignment*, New York 1997 <https://goo.gl/fWjs7g>

³⁸ 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

³⁹ Delibera ANAC n.112/2010 § 3.3.3 <https://goo.gl/WEs8VX>

B. Criteri di misurazione della performance di Capi Area, Capi Settore, Professional e Capi Ufficio cat. EP

La performance individuale del personale tecnico amministrativo dell'Università degli Studi di Milano Bicocca che ricopre le posizioni organizzative di Capi Area, Capi Settore, *Professional*⁴⁰ e Capi Ufficio di categoria EP viene misurata e valutata dal Direttore Generale (per i Capi Area) o dal Capo Area (per tutti gli altri casi), in base ai fattori indicati nell'art.9 D.lgs. n.150/2009, il cui peso varia in base alla specifica posizione, come indicato nella seguente tabella:

Criteri di valutazione (ex art.9 D.lgs. n.150/2009)	Misura	Direttore Generale	Capi Area	Capi Settore Professional Capi Ufficio EP
1) Indicatori di performance (Key Performance Indicator - KPI) relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità: 1.1) <i>KPI</i> a livello di Ateneo 1.2) <i>KPI</i> a livello di unità organizzativa 1.3) Risultato degli obiettivi del Dirigente dell'Area di afferenza	Scostamento dal target	50% -- --	15% 30% --	10% 10% 10%
2) Grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali, derivati dagli obiettivi strategici secondo la modalità a cascata	Scostamento dal target	30%	30%	35%
3) Competenze professionali e manageriali valutate osservando i comportamenti che esprimono le seguenti capacità: 3.1) Capacità di gestione delle risorse umane, ovvero: 3.1.1) Capacità di coordinamento 3.1.2) Capacità relazionali 3.1.3) Capacità di valutazione, differenziando i giudizi 3.2) Orientamento al risultato 3.3) Consapevolezza e impegno per l'organizzazione 3.4) Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	1-5 1-5 1-5 1-5 1-5 1-5	20% 20% 10% 10% 20% 25% 25% 15%	15% 15% 10% 25% 20% 15%	15% 15% 10% 30% 20% 10%
Totale		100%	100%	100%

Tabella 2 – Criteri di misurazione della performance individuale di Capi Area, Capi Settore, Professional e Capi Ufficio cat. EP

La definizione degli indicatori di performance organizzativa (KPI) a cui fa riferimento il criterio 1) della *Tabella 2* è contenuta nel *paragrafo 2.2.3 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)*⁴¹, tenendo conto della necessità di prevedere, almeno per i dirigenti apicali (il Direttore Generale) e per dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali (tutti gli altri dirigenti), un indicatore sul rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni con peso non inferiore al 30%, ex art. 4 bis D.L. 13/2023⁴².

La definizione degli obiettivi individuali a cui fa riferimento il criterio 2) della *Tabella 2* è contenuta nell'*Allegato 3* del medesimo PIAO.

I comportamenti a cui fa riferimento il criterio 3) della *Tabella 2* sono validi anche per il lavoro agile e vanno intesi come manifestazioni visibili delle capacità richieste per lo svolgimento delle attività, secondo i modi descritti qui di seguito:

3.1) Capacità di gestione delle risorse umane, ovvero:

3.1.1) Capacità di coordinamento: 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 relazionali: occorre mostrare di essere in grado di prestare attenzione alla proposta di idee e alla segnalazione nell'intento di costruire un clima lavorativo improntato alla collaborazione e alla fiducia reciproca;

3.1.3) Capacità di valutazione, 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

⁴⁰ Il sistema di valutazione delle posizioni organizzative adottato dall'Ateneo considera come *Professional* ogni posizione caratterizzata da competenze specialistiche, funzionali ai processi decisionali e tali da richiedere una discreta esperienza, nonché dal coordinamento, funzionale e gerarchico, di un limitato numero di risorse.

⁴¹ Piano Integrato di Attività e Organizzazione <https://trasparenza.unimib.it/amministrazione-trasparente/performance/piano-integrato-attivitae-organizzazione-piao>

⁴² D.L. 13/2023 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2023/04/21/23A02439/sg>

visibilmente manifestati, ma tiene conto anche dello scostamento tra la differenziazione dei giudizi espressi per la propria struttura e quelli espressi in tutto l'Ateneo, calcolata nel paragrafo 3.2.2 della Relazione sulla Performance dell'anno di riferimento⁴³;

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: occorre mostrare di essere in grado di comprendere le esigenze e di rispondere alle richieste dei colleghi afferenti a unità organizzative diverse dalla propria (*stakeholder* interni) e degli utenti dei servizi erogati dalla struttura di cui si è responsabili (*stakeholder* esterni), di comunicare con essi in modo chiaro e completo e di organizzare le attività per 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 2*, così come la misura degli indicatori di risultato degli obiettivi previsti dal criterio 2) della medesima tabella, consiste nello scostamento tra il valore previsto (*target*) e quello effettivamente registrato alla fine dell'anno di riferimento.

La misura delle competenze previste dal criterio 3) della *Tabella 2* è data dalla frequenza con cui ogni comportamento è stato visibilmente osservato durante le attività svolte nel perseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza, in base alla seguente scala di valori: 1 (mai), 2 (raramente), 3 (più volte), 4 (spesso) e 5 (sempre).

C1. Criteri di misurazione della performance di Capi Ufficio cat. C/D, degli Specialist e del personale che non ricopre una posizione organizzativa indicata nell'organigramma

Dati i livelli ridotti di complessità e, soprattutto, di responsabilità sui risultati, la performance dei Capi Ufficio di categoria C o D, degli *Specialist*⁴⁴ e del personale che non ricopre una posizione organizzativa indicata nell'organigramma⁴⁵ sono misurate e valutate dal proprio responsabile (il Capo Area, sentito il Capo Settore oppure il Direttore di Dipartimento nel caso dei Referenti di Dipartimento) distinguendo tre diversi profili delle competenze richieste per fornire il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza, descritti nella seguente tabella:

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 appartenenza	Somma pesata risultati degli obiettivi specifici del dirigente di riferimento (vedi punto 2 <i>Tabella 3</i>)	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 3 – Criteri di misurazione della performance individuale di Capi Ufficio cat. C/D, Specialist e del personale che non ricopre una posizione organizzativa indicata nell'organigramma

⁴³ Relazione sulla Performance <https://trasparenza.unimib.it/amministrazione-trasparente/performance/relazione-sulla-performance>

⁴⁴ Il sistema di valutazione delle posizioni organizzative adottato dall'Ateneo considera come Specialist ogni posizione caratterizzata dal presidio di una conoscenza o disciplina specifica, comprovata da un'adeguata esperienza e per la quale è richiesto di operare con un grado sufficiente di autonomia.

⁴⁵ Organigramma dell'amministrazione dell'Ateneo <https://www.unimib.it/ateneo/organigramma>

Il risultato degli obiettivi assegnati al Dirigente dell'Area di afferenza, previsti dal criterio 1) della *Tabella 3*, è uguale alla somma pesata delle percentuali di risultato degli obiettivi specifici del dirigente responsabile dell'Area a cui il personale afferisce, previsti dal criterio 2) della *Tabella 2*.

I comportamenti a cui fa riferimento il criterio 2) della *Tabella 3* sono validi anche per il lavoro agile e vanno intesi come manifestazioni visibili delle capacità richieste per lo svolgimento delle attività, secondo i modi 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 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'utente: 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.

La misura delle competenze previste dal criterio 3) della *Tabella 3* è data dalla frequenza con cui ogni comportamento è stato visibilmente osservato durante le attività svolte nel perseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza, in base alla seguente scala di valori: 1 (mai), 2 (raramente), 3 (più volte), 4 (spesso) e 5 (sempre).

C2. Criteri di misurazione della performance del personale tecnico – amministrativo (purché dell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati) afferente a Dipartimenti e Centri di ricerca, che non ricopre una posizione organizzativa indicata nell'organigramma

La performance del personale tecnico amministrativo (purché dell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati) afferente a Dipartimenti e Centri di ricerca viene misurata e valutata dal Direttore del Dipartimento o Centro al quale il personale afferisce, sentito il Responsabile Scientifico o il Responsabile dell'attività didattica e di ricerca di laboratorio (RADL), distinguendo due profili di competenze richieste per contribuire al perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, secondo i modi descritti dalla seguente tabella:

Criteri di valutazione (ex art.9 D.lgs. n.150/2009)	Misura	Profilo con prevalenti competenze gestionali	Profilo con prevalenti competenze tecniche
1) Obiettivi specifici	Scostamento dal target	60%	50%
2) Competenze professionali valutate osservando i comportamenti che esprimono le seguenti capacità		40%	50%
2.1) Capacità tecniche e professionali	1-5	30%	50%
2.2) Qualità del lavoro svolto	1-5	30%	30%
2.3) Capacità organizzative	1-5	20%	--
2.4) Capacità relazionali	1-5	20%	20%
	Totale	100%	100%

Tabella 4 – Criteri di misurazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo afferente a Dipartimenti o Centri

Gli obiettivi specifici a cui si riferisce il criterio 1) della *Tabella 4* vengono definiti dal Direttore del Dipartimento o Centro, in accordo con il Responsabile Scientifico o il RADL.

I comportamenti a cui fa riferimento il criterio 2) della *Tabella 4* sono validi anche per il lavoro agile e vanno intesi come manifestazioni visibili delle capacità richieste per lo svolgimento delle attività, secondo i modi 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 assegnati 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 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.

La misura degli indicatori di risultato degli obiettivi previsti dal criterio 1) della *Tabella 4*, consiste nello scostamento tra il valore previsto (*target*) e quello effettivamente registrato alla fine dell'anno di riferimento

La misura delle competenze previste dal criterio 3) della *Tabella 4* è data dalla frequenza con cui ogni comportamento è stato visibilmente osservato durante le attività svolte nel perseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza, in base alla seguente scala di valori: 1 (mai), 2 (raramente), 3 (più volte), 4 (spesso) e 5 (sempre).

C3. Modalità di misurazione della performance del personale in smartworking

Il monitoraggio e la rendicontazione della performance individuale del personale che adotta il lavoro agile, o *smartworking*, avviene in base ai seguenti criteri:

1) per le attività di tipo progettuale, ovvero volte a realizzare un prodotto entro un limite temporale definito, con durata massima annuale, occorre definire obiettivi da misurare in base a una relazione sintetica sullo stato di realizzazione delle attività;

2) per le attività caratterizzate da un'intensa ciclicità, ovvero tali da concludersi entro pochi giorni lavorativi e ripetersi frequentemente durante l'anno, occorre definire obiettivi da misurare anche in base a indicatori quantitativi.

In entrambi i casi, ove risulti diretta la partecipazione all'erogazione di un servizio incluso nella Carta dei Servizi di Ateneo, la suddetta prestazione viene valutata anche tenendo in considerazione la soddisfazione espressa dagli utenti del medesimo servizio, rilevata in modo continuo e in tempo reale (cosiddetta modalità *spot*) o almeno una volta all'anno.

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

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

- ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale ai sensi dell'articolo 21 commi 1 e 2-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165:
 - "il mancato raggiungimento degli obiettivi" di un dirigente viene accertato qualora la valutazione della sua performance individuale, calcolata tenendo conto complessivamente dei criteri 2) e 3) della *Tabella 2*, 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;
- ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165:
 - la valutazione della performance individuale di Capi Area, Capi Settore, *Professional* e Capi Ufficio, purché di categoria EP, calcolata tenendo conto complessivamente dei criteri 2) e 3) della *Tabella 2*, è considerata negativa qualora risulti essere pari o inferiore al 50% per tre anni di seguito;
 - la valutazione della performance individuale di Capi Ufficio di categoria C o D, degli *Specialist*, del personale dell'amministrazione centrale che non ricopre una posizione organizzativa indicata nell'organigramma, nonché del personale tecnico – amministrativo (purché dell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati) afferente a Dipartimenti e Centri di ricerca, calcolata tenendo conto del criterio 2) delle *Tablelle 3 o 4*, è considerata negativa qualora risulti essere pari o inferiore al 50% per tre anni di seguito.

F. Criteri per 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 Capi Area, Capi Settore, *Professional* e Capi Ufficio (purché di categoria EP), il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti dal criterio 2) della *Tabella 2* e la valutazione delle competenze previste dal criterio 3) della *Tabella 2* sono entrambi superiori al 50%;
 - per i Capi Ufficio di categoria C o D, il personale dell'amministrazione centrale che non ricopre una posizione organizzativa indicata nell'organigramma e il personale tecnico – amministrativo (purché cioè dell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati) afferente a Dipartimenti e Centri di ricerca, la valutazione delle competenze previste dal criterio 2) della *Tablelle 3 o 4* è superiore al 50%;
- la valutazione della performance individuale è considerata elevata quando:
 - per i Capi Area, Capi Settore, *Professional* e Capi Ufficio (purché di categoria EP), il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti dal criterio 2) della *Tabella 2* e la valutazione delle competenze previste dal criterio 3) della *Tabella 2* sono entrambi pari o superiori al 93%;
 - per i Capi Ufficio di categoria C o D, il personale dell'amministrazione centrale che non ricopre una posizione organizzativa indicata nell'organigramma e il personale tecnico – amministrativo (purché dell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati) afferente a Dipartimenti e Centri di ricerca, la valutazione delle competenze previste dal criterio 2) della *Tablella 3 o 4* è superiore al 93%.

Per maggior chiarezza, si propongono qui di seguito alcune simulazioni dei casi di valutazione positiva appena descritti.

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

4.2.3 - Integrazione con i meccanismi di incentivazione

In Ateneo, i meccanismi di incentivazione economica del personale tecnico-amministrativo sono correlati agli esiti della valutazione della performance individuale, che si svolge secondo i modi descritti nel *paragrafo 3.2.2*. Tali meccanismi sono descritti in modo dettagliato negli accordi di contrattazione collettiva integrativa⁴⁷ 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.150/2009⁴⁸.

4.2.4 - Integrazione con altri processi di gestione delle risorse umane

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

- sulla definizione dei programmi di formazione del personale (*Sottosezione 3.3* del PIAO), integrando la rilevazione dei fabbisogni formativi con l'analisi degli scostamenti tra la performance attesa e la valutazione dei risultati, specialmente in termini di competenze tecniche e professionali o di competenze manageriali, è possibile individuare eventuali lacune da colmare con opportuni interventi formativi;
- sul calcolo di un terzo della indennità di responsabilità (ex art.91 c.4 CCNL Università del 16.10.2008) per il personale tecnico amministrativo di categoria B, C o D che è titolare di una posizione organizzativa;
- sull'attribuzione di incarichi di responsabilità e sul conferimento di incarichi dirigenziali, come previsto dall'art.3 c.5 D.lgs. n.150/2009;
- sull'accertamento della responsabilità dirigenziale, fino alla possibile irrogazione del licenziamento disciplinare⁴⁹, in base alla valutazione negativa⁵⁰ della performance individuale, descritta nel *paragrafo 3.2.2*.

4.2.5 - Le procedure di conciliazione

Nel caso in cui insorgano controversie in ordine alla valutazione della performance individuale è possibile attivare una procedura di conciliazione.

La procedura di conciliazione può essere avviata entro 15 giorni successivi alla chiusura della valutazione individuale; le osservazioni scritte alla valutazione ricevuta devono essere presentate al Nucleo di Valutazione, che è l'organo designato dall'Amministrazione ai sensi dell'art. 81 del CCNL 2006-2009.

I lavori dell'organo designato devono concludersi entro 90 giorni lavorativi dal termine per la presentazione del reclamo; i termini sono sospesi dal 1 al 31 agosto.

4.3 - 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)⁵¹.

U-GOV è un sistema informativo appositamente progettato per la *governance* degli atenei e degli enti di ricerca, che si articola in moduli distinti, ma integrati per cui, ad esempio, le anagrafiche sono uniche per tutti i moduli, i dati economici e quelli giuridici del modulo personale sono condivisi con il modulo contabilità, il modulo della ricerca è integrato con il modulo contabilità e con quello per le risorse umane.

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

⁴⁷ Accordi di contrattazione collettiva integrativa di Ateneo <https://www.unimib.it/amministrazione-trasparente/personale/contrattazione-integrativa>

⁴⁸ Cfr. CCNL Università 16.10.2008 https://www.aranagenzia.it/attachments/article/459/CCNL%20UNIVERSITA%202006-09_Rev.pdf

⁴⁹ Cfr. articolo 55 -quater, comma 1, lettera f -quinquies del D.lgs. n.165/2001

⁵⁰ Cfr. articolo 3 comma 5-bis del D.lgs. n.150/2009

⁵¹ Sistema U-GOV <https://www.cineca.it/it/content/il-sistema-u-gov>

4.4 - 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 definiti nell'*Allegato 3 del Piano Integrato di Attività e Organizzazione* (PIAO) e il bilancio è definita per obiettivi progettuali e prevede l'allocazione in bilancio di specifici fondi individuabili chiaramente nel sistema contabile. Con riferimento a tali fondi sono rilevate le voci dei costi di funzionamento e gli investimenti sostenuti. Tali progetti sono valutati rispetto allo stato di avanzamento e ai risultati ottenuti in termini qualitativi.

dato dall'individuazione delle risorse necessarie allo sviluppo degli obiettivi di carattere progettuale, 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, U- BUDGET che è in fase di implementazione per migliorare il collegamento delle risorse agli obiettivi.

4.5 - Coinvolgimento degli stakeholder

Il coinvolgimento diretto degli *stakeholder* nel processo di gestione della performance dell'Ateneo avviene nei limiti della loro rappresentanza all'interno degli organi di indirizzo politico e amministrativo⁵² e, quindi, in occasione della definizione delle strategie di Ateneo, dell'approvazione del conseguente *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* (nonché di eventuali revisioni dello stesso) e della corrispondente *Relazione sulla performance*.

Alcuni *stakeholder* dell'Ateneo (in particolare, gli studenti) sono rappresentati anche nel Nucleo di Valutazione di Ateneo⁵³, che svolge le funzioni previste per l'Organismo Interno di Valutazione (ex art.14 D.lgs. n.150/2009) e, in particolare, monitora il funzionamento complessivo del Sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, nonché valida la *Relazione sulla performance*.

Le opinioni dei principali *stakeholder* a proposito dei servizi usufruiti⁵⁴ sono oggetto di indagini annuali, 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.

Tali indagini hanno per lo più cadenza annuale, ma l'introduzione del lavoro agile ha incrementato la rilevazione della soddisfazione degli utenti dei servizi erogati anche a termine di ogni fruizione del servizio (indagine di *customer satisfaction* in modalità *spot*). Inoltre, ogni anno possono essere effettuate indagini di soddisfazione ad hoc, connesse alla valutazione degli esiti di specifici obiettivi di performance.

Infine, tutti gli *stakeholder* sono tempestivamente informati degli esiti delle principali fasi del Ciclo della performance tramite la sezione del sito web istituzionale intitolata alla "Amministrazione trasparente"⁵⁵.

⁵²Si rinvia alla Legge 240/2010 e successive modifiche e allo Statuto dell'Università degli Studi di Milano Bicocca <https://www.unimib.it/sites/default/files/Statuto%20e%20Regolamenti/Statuto/Statuto%20Generale.pdf>

⁵³ Nucleo di Valutazione di Ateneo <https://www.unimib.it/Ateneo/organi/nucleo-valutazione>

⁵⁴ Cfr. Carta dei servizi e standard di qualità <https://trasparenza.unimib.it/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/carta-dei-servizi-e-standard-qualita>

⁵⁵ Amministrazione trasparente <https://trasparenza.unimib.it/>

5. Appendice

5.1 - Elenco dei documenti del Ciclo della performance⁵⁶

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 Integrato di Attività e Organizzazione	CdA	D.L. 80/2021 art.6	ANVUR	31 gennaio (N)
CHECK	Accreditamento periodico AVA: SUA-CdS; SUA-RD; valutazione Terza missione	SA	D.M. 47/2013 e successivi aggiornamenti	ANVUR	15 giugno (N)
CHECK	Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di 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 Practices (include indagini di soddisfazione degli utenti)	DG	D.lgs. 150/2009 art.8	Organi di governo	entro luglio (I)
ACT	Contratto integrativo della contrattazione collettiva	Rettore	CCNL di comparto	CdA	senza scadenza
ACT	Amministrazione trasparente	DG	D.lgs. 33/2013	Utenti	Aggiornamento continuo

⁵⁶ 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 - Schema Obiettivo strategico

Area strategica	Codice	Titolo	Descrizione	Peso	Orizzonte temporale	Stakeholder	Impatto atteso	Indicatore dell'impatto

5.3 - Schema Obiettivo individuale

Obiettivo strategico	Obiettivo				Indicatore					Target		Strumenti di rendicontazione
	Peso	Codice	Titolo	Descrizione	Tipo	Codice	Descrizione	Peso	Valore iniziale	Anno	Valore	

5.4 - Schema Indicatore di impatto o risultato

Obiettivo	Indicatore						Fonte dati	Target			Confronto	
	Ambito		Prospettiva	Titolo	Peso	Formula		Intermedio	Minimo	Finale	Tipo	Valore

5.5 - Test di validazione degli indicatori

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

5.6 - Fonti di dati per KPI di Ateneo

Ambito di misurazione (art.8 D.lgs. n.150/2009)	Prospettiva BSC (cfr. § 2)	Tipo KPI (cfr. § 2)	Principali fonti dei dati
a) Attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività	- <i>Customer</i>	Indicatori di <i>outcome</i>	Indicatori ANVUR VQR Terza Missione. PIAO Sottosezione 2.1
b) Attuazione di piani e programmi	- <i>Internal business process</i> - <i>Financial</i>	Indicatori di <i>output</i> Indicatori di efficienza	Programmazione triennale MIUR Università. Decreto MIUR assegnazione FFO. Bilancio di Ateneo. Relazione sulla performance di Ateneo.
c) Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari di attività/servizi	- <i>Customer</i>	Indicatori di efficacia percepita	Indagini <i>Good Practice</i> . Rapporto NdV sulla Valutazione della didattica.
d) Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali	- <i>Learning and growth</i>	Indicatori di efficacia percepita Indicatori di efficacia oggettiva	PIAO Sottosezione 3.3. Rapporto NdV sul Benessere organizzativo.
e) Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini	- <i>Customer</i>	Indicatori di <i>output</i> Indicatori di efficacia percepita	PIAO Sottosezione 2.3. Relazione sulla performance di Ateneo.
f) Efficienza nell'impiego delle risorse, in particolare nella riduzione dei costi e nell'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti	- <i>Internal business process</i> - <i>Financial</i>	Indicatori di <i>output</i> Indicatori di efficienza	Analisi efficienza <i>Good Practice</i> . Bilancio di Ateneo.
g) Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	- <i>Internal business process</i> - <i>Customer</i>	Indicatori di <i>output</i> Indicatori di efficacia percepita.	Indicatori ANVUR AVA. Indicatori ANVUR VQR Ricerca. Analisi costi <i>Good Practice</i> Carta dei Servizi di Ateneo e standard di qualità
h) Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	- <i>Learning and growth</i>	Indicatori di <i>outcome</i>	PIAO Sottosezione 2.2. Relazione sulla performance di Ateneo.

5.7 - Scheda di valutazione della performance individuale

5.7.1 Scheda di valutazione della performance individuale in base ai criteri della tabella 2

Anno di riferimento - Struttura organizzativa Nominativo della persona valutata	Peso	Risultato
1) Indicatori globali		
KPI a livello di Ateneo		%
KPI a livello di unità organizzativa		%
Risultati degli obiettivi del Dirigente dell'Area di afferenza		%
Risultato criterio 1)		
2) Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali		
Obiettivo 1		%
Obiettivo 2		%
Obiettivo N		%
Risultato criterio 2)		
3) Competenze professionali e manageriali		
3.1) Capacità di gestione delle risorse umane, ovvero:		
3.1.1) Capacità di coordinare le attività e i collaboratori		1-5
3.1.2) Capacità relazionali		1-5
3.1.3) 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
Risultato criterio 3)		
Risultato finale		

Firma del responsabile della struttura _____

Firma del valutato, per presa visione _____

Data _____

5.7.2 Scheda di valutazione della performance individuale in base ai criteri delle tabelle 3 e 4

Anno di riferimento - Struttura organizzativa Nominativo della persona valutata	Peso	Risultato
1) Risultato obiettivi del Dirigente dell'Area di afferenza (§ 3.2.2 punto C1) o assegnati specificatamente al personale (§ 3.2.2 punto C2)		%
oppure		
Risultato criterio 1)		
2) Competenze professionali		
2.1) Capacità tecniche e professionali		1-5
2.2) Qualità del lavoro svolto		1-5
2.3) Capacità organizzative		1-5
2.4) Capacità relazionali		1-5
Risultato criterio 2)		
Risultato finale		

Firma del responsabile della struttura _____

Firma del valutato, per presa visione _____

Data _____