



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Anno di riferimento 2019

(Art. 7 c. 1 D.lgs n. 150/2009, così come aggiornato dal D.lgs. 74/2017)

APPROVATO CON DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE IN DATA 26 MARZO 2019

PARERE POSITIVO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE IN DATA 15 MARZO 2019

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	3
1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE	5
2. SISTEMA ORGANIZZATIVO E STRUTTURE DI SUPPORTO	6
2.1. Sistema organizzativo, attori e strutture di supporto	6
3. STRUTTURA DEL SISTEMA.....	8
4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE, DEI DIRIGENTI E PERSONALE DI CAT. EP.....	9
4.1. Misurazione e valutazione del Direttore Generale	9
4.2. Misurazione e valutazione dei Dirigenti e degli EP Responsabili delle Strutture di Primo livello	11
4.3. Misurazione e valutazione del personale di categoria EP con altri incarichi	12
5. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	15
6. CRONOPROGRAMMA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE 2019	16
7. CRITICITÀ E PROSPETTIVE	17

INTRODUZIONE

L'art. 7 del decreto legislativo n. 150/2009, così come modificato dal D.lgs n. 74/2017, stabilisce che: "Le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la Performance Organizzativa e Individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (di seguito SMVP), nella prospettiva della trasparenza verso gli *stakeholder* interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Il SMVP costituisce l'impianto metodologico di riferimento per il corretto svolgimento del ciclo della performance attraverso la definizione di metodi, tecniche, risorse e processi da utilizzare per le attività di **misurazione** e **valutazione** della performance. Il Sistema definisce le fasi, i ruoli e le responsabilità delle strutture organizzative e individuali coinvolte, favorendo, la connessione diretta con la *mission* e la strategia dell'Ateneo, definite nel Piano Strategico, e perseguendo la coerenza tra pianificazione strategica, obiettivi operativi e programmazione economico-finanziaria. Il concetto di misurazione fa riferimento all'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e *stakeholder*, mediante il ricorso a indicatori. Per valutazione si intendono le attività di analisi e di interpretazione dei valori misurati che, tenendo conto delle variabili di contesto, possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori di riferimento.

Questo documento va inquadrato nella particolare fase di cambiamenti che l'Ateneo sta attraversando. Nello specifico:

- Elezione del nuovo Rettore (entrato in carica il 1 ottobre 2018) e approvazione del Documento Programmatico¹, quale esito delle attività di consultazione dei 33 dipartimenti, che delinea:
 - Gli obiettivi generali
 - La volontà di redigere un nuovo Piano Strategico di Ateneo entro l'autunno 2019
 - I temi e le priorità su cui orientare il lavoro
- Nomina del nuovo Direttore Generale vicario (1 gennaio 2019) in seguito alle dimissioni del precedente Direttore Generale
- Nomina del nuovo Nucleo di Valutazione (10 dicembre 2018)
- Parziale completamento della riorganizzazione delle strutture dell'Amministrazione
- Quiescenza di tre dirigenti e un responsabile di struttura

Di seguito si riportano schematicamente i rilievi e le raccomandazioni suggeriti dal Nucleo di Valutazione in seguito all'approvazione del SMVP 2018²:

- **Estensione del sistema di misura e valutazione della performance** attualmente limitato alle strutture dell'Amministrazione Centrale (in termini di rilevazione della Performance Organizzativa), e alle figure dirigenziali e al personale EP (in termini di valutazione della Performance Individuale). Questo passaggio richiede un approccio graduale pianificato e accompagnato da una attenta attività di formazione e di sensibilizzazione culturale per il personale che dovrà essere coinvolto in qualità di soggetto valutato e/o valutatore. Prerequisito per una adeguata estensione all'interno dell'organizzazione è la presenza di

¹ Seduta del SA del 15 gennaio 2019. Seduta del CdA del 26 febbraio 2019

² Verbale del Nucleo di Valutazione del 13 dicembre 2018

un modello professionale che espliciti le aspettative attese dai diversi ruoli in termini di competenze attese e comportamenti organizzativi agiti all'interno dell'organizzazione e che comprenda anche le strutture dipartimentali ed il personale ad esso afferente

- Costruzione di un modello che preveda, a partire dai ruoli apicali - sia in relazione ai pesi assegnati alle diverse dimensioni della performance, sia in relazione ai contenuti - la definizione di **obiettivi realmente sfidanti** in termini di impatto per la collettività esterna e di efficacia dell'azione organizzativa
- Utilizzo di una **unica procedura di valutazione** che utilizzi logiche e strumenti di supporto omogenei
- **Ascolto degli *stakeholder*** interni ed esterni
- Implementazione di un sistema di **monitoraggio** in itinere quale elemento qualificante della valutazione della Performance Organizzativa
- Focalizzazione ed esplicitazione delle **risorse** necessarie ed assegnate per la realizzazione degli obiettivi.

Si evidenzia l'opportunità di procedere con gradualità nell'introduzione del Sistema, con particolare riferimento alla valutazione delle prestazioni del personale tecnico-amministrativo, in considerazione della:

- Complessità del contesto organizzativo caratterizzato dalla presenza di molteplici Strutture e conseguentemente da un numero elevato di soggetti coinvolti nel processo
- Profonda riorganizzazione che sta ancora ad oggi interessando le strutture di ricerca e didattica, in applicazione della L. 240/2010 (c.d. Riforma Gelmini).

1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Attraverso il **Piano Strategico**, l'Ateneo definisce in un quadro organico e strutturato la sua *mission*, gli obiettivi e le linee di intervento, declinandoli nelle diverse aree di attività istituzionale. Gli indirizzi programmatici e le linee di intervento sono espresse in forma generale per consentire l'individuazione di obiettivi e la conseguente allocazione delle risorse.

Il ciclo della performance si declina a partire dagli obiettivi strategici che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere per realizzare la propria *mission*, fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e vengono declinati in obiettivi operativi, cioè risultati concreti che occorre realizzare per conseguire l'obiettivo strategico. A ciascun obiettivo operativo, per la cui realizzazione viene effettuata una accurata pianificazione delle attività, viene associato uno specifico indicatore e un target di risultato.

Per le ragioni precedentemente illustrate relative alla fase di transizione in cui si trova ad operare l'Ateneo e nell'attesa dell'elaborazione di un nuovo Piano Strategico, il **Documento Programmatorio** del Rettore costituisce per il 2019 l'elemento di riferimento per gli obiettivi generali e le finalità che la nuova *governance* si è data.

Il **Piano Integrato della Performance** è un "documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria".³ Il Piano - documento programmatico di breve e medio periodo - individua obiettivi e indicatori per la misurazione dei risultati della Performance Organizzativa e della Performance Individuale e fa riferimento alle funzioni gestionali e alle attività proprie dell'Amministrazione poste sotto la responsabilità del Direttore Generale, dei Dirigenti e del personale di categoria EP Responsabile di struttura.

Gli obiettivi del Piano devono orientare l'azione dell'amministrazione in relazione alla *mission* e al rispetto del principio dell'*accountability* nei confronti degli *stakeholder* esterni, pertanto devono essere rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale e ai bisogni dei diversi portatori di interessi, nonché misurabili in termini concreti e univoci.

La **Relazione sulla Performance** (art. 10, comma 1, lettera b del d.lgs. 150/2009) che conclude il ciclo di gestione della performance evidenziando, a consuntivo, i risultati conseguiti nel 2018 in coerenza con i contenuti del Piano Integrato 2018-2020.

³ ANVUR, [Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane](#), Luglio 2015

2. SISTEMA ORGANIZZATIVO E STRUTTURE DI SUPPORTO

2.1. Sistema organizzativo, attori e strutture di supporto

Sistema organizzativo

L'Università degli Studi di Milano, fondata nel 1924, si caratterizza per la multidisciplinarietà, l'elevato livello qualitativo della didattica e della ricerca e l'impegno proattivo nel trasferimento delle conoscenze, nella promozione dell'innovazione tecnologica e nella diffusione della cultura come leva di crescita collettiva e individuale.

L'offerta formativa a.a. 2018-2019 si compone di 66 Lauree triennali, 9 Lauree magistrali a ciclo unico e 55 Lauree magistrali. L'Ateneo offre un'ampia scelta di corsi post-laurea all'interno di scuole di specializzazione, dottorati di ricerca (34 corsi di dottorato), master e corsi di perfezionamento.

Attualmente i **Dipartimenti** dell'Ateneo sono 33 e sono raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare in otto **Facoltà** e due **Scuole**, definite dallo Statuto come strutture di raccordo con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche e formative erogate.

L'Ateneo prevede inoltre quali modalità organizzative per il coordinamento delle attività di ricerca svolte al suo interno: i Laboratori ("Labs"), i Centri di Ricerca Coordinati (CRC) e i Team di Ricerca Strategica ("Strategic Research Team" - SRT).

I docenti in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale svolgono le attività assistenziali presso le Aziende Ospedaliere coordinandole con le altre primarie attività di formazione e ricerca all'interno di **Enti Polari convenzionati**.

Attori

I soggetti coinvolti nel processo di valutazione e misurazione della performance sono:

- il **Rettore** sviluppa la *mission* in collaborazione con gli Organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo e il coinvolgimento degli *stakeholder*; propone gli obiettivi operativi del Direttore Generale e si esprime sulla proposta di valutazione dello stesso;
- il **Consiglio di Amministrazione** esercita le funzioni di indirizzo politico-amministrativo definendo gli obiettivi e i programmi da attuare; approva il Piano Integrato della Performance e la Relazione sulla Performance; assegna su proposta del Rettore gli obiettivi operativi al Direttore Generale; monitora l'andamento degli obiettivi del Piano della Performance e approva eventuali rimodulazioni degli stessi, anche sulla base degli esiti del monitoraggio effettuato dal Nucleo di Valutazione; delibera sulla valutazione del Direttore Generale a seguito della proposta del Nucleo di Valutazione presentata dal Rettore; delibera sulla rendicontazione dei risultati dell'anno precedente indicati nella Relazione sulla Performance;
- il **Direttore Generale** contribuisce alla definizione degli obiettivi operativi dei dirigenti, li assegna loro e ne effettua la valutazione (Piano delle Performance);
- Il **Nucleo di Valutazione** esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP; monitora il funzionamento del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso; effettua il monitoraggio della performance; in accordo con il Rettore propone la valutazione del Direttore Generale; valida la Relazione sulla Performance; verifica l'effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali e si assicura che vengano effettuate le rilevazioni sul benessere organizzativo;

- Gli *stakeholder* partecipano al processo al fine di consentire all'Amministrazione di individuare e mettere in campo azioni di miglioramento continuo sui servizi erogati alla luce degli esiti dell'ascolto degli utenti, come previsto dalle recenti modifiche introdotte dal d.lgs. 74/2017.

Strutture di supporto

Strutture che supportano le attività collegate con la gestione del ciclo della performance (pianificazione, monitoraggio, valutazione e pubblicazione dei risultati, e applicazione del sistema premiante):

- **Ufficio Pianificazione Organizzativa e Valutazione** fornisce un supporto redazionale e procedurale alla Direzione Generale per la gestione delle diverse fasi del Ciclo della Performance, per la redazione del Piano Integrato, della Relazione della Performance e aggiornamento annuale del SMVP, nonché del Piano Strategico. Inoltre, relativamente al ciclo della performance, fornisce supporto al Nucleo di Valutazione per le procedure di valutazione e monitoraggio
- **Direzione Risorse Umane** predispone le schede di Performance Individuale coerentemente con il modello dell'Ateneo, fornisce supporto informativo e operativo agli attori coinvolti nelle diverse fasi del processo.

3. STRUTTURA DEL SISTEMA

Il Sistema descrive il modello e le dimensioni relative alla **Performance Organizzativa di Ateneo**, nonché le modalità e le procedure di applicazione del sistema premiante collegato alla **Performance Organizzativa della Direzione Generale** e delle **Strutture di Primo livello**, e alla **Performance Individuale**.

La **Performance Organizzativa di Ateneo** si riferisce agli obiettivi strategici del sistema istituzionale nel suo complesso e al risultato che l'intera organizzazione consegue rispetto agli obiettivi stabiliti, in considerazione delle ricadute sulla collettività e sul contesto di riferimento. Viene monitorata rispetto alla capacità dell'Amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali in modo efficiente nel processo di erogazione del servizio; all'efficacia dell'output rispetto alle aspettative e ai bisogni degli utenti (efficacia oggettiva e percepita); alla capacità di realizzare progetti e verificarne l'impatto e di rispondere ai bisogni degli *stakeholder*.

La **Performance Organizzativa dell'Amministrazione e delle Strutture** fa riferimento alla programmazione operativa delle strutture di primo livello dell'Amministrazione Centrale: Direzioni, Divisioni, Uffici di Staff di Direzione, Centri funzionali di servizio. Queste strutture sono dirette da posizioni dirigenziali o da posizioni di categoria EP con ruolo di responsabili di strutture complesse che rispondono direttamente al Direttore Generale. La **Performance Organizzativa delle Strutture** si riferisce alle priorità individuate nelle linee di indirizzo strategiche, orientate al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi dell'organizzazione stessa. La logica che permea la pianificazione è prevalentemente di tipo *top-down*, cioè gli obiettivi della struttura sono assegnati dal Direttore Generale alle aree dirigenziali.

La **Performance Individuale** è costituita dall'insieme dei risultati raggiunti dall'individuo che opera nell'organizzazione e misura il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'Amministrazione. Tale misurazione si basa su specifici obiettivi individuali o comportamenti organizzativi agiti, a seconda del ruolo ricoperto nella struttura.

4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE, DEI DIRIGENTI E PERSONALE DI CAT. EP

Di seguito vengono illustrati i processi e le modalità di misurazione e valutazione del DG, dei Dirigenti, degli EP responsabili di struttura e degli EP con altri incarichi.

4.1. Misurazione e valutazione del Direttore Generale

Il sistema di misurazione e valutazione della Performance del Direttore Generale si articola su tre dimensioni che incidono percentualmente in maniera diversa sul risultato complessivo:

- a. **Performance Organizzativa di Ateneo** (peso = 30%): misura il risultato conseguito rispetto alle linee di indirizzo strategiche di Ateneo e/o *outcome* di maggiore impatto verso la collettività
- b. **Performance Organizzativa dell'Amministrazione** (peso = 30%): misura l'insieme degli obiettivi attribuiti all'Amministrazione in relazione alle priorità individuate nelle linee di indirizzo strategiche e al miglioramento di efficacia ed efficienza dei servizi
- c. **Performance individuale** del Direttore Generale (peso = 40%): misura i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali di performance assegnati.

Soggetti coinvolti nel processo di valutazione

- Direttore Generale
- Consiglio di Amministrazione
- Rettore
- Nucleo di Valutazione

Le fasi del processo

1. **Assegnazione degli obiettivi** (novembre- dicembre dell'anno precedente)
Gli obiettivi vengono assegnati al Direttore Generale dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore. Per ciascuno di essi vengono definiti i risultati da raggiungere, individuati degli indicatori di prestazione (nominali/ordinali/cardinali), definito un valore iniziale e dei target di riferimento per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo e indicato il peso. Il peso attribuito a ciascun obiettivo deve tener conto della rilevanza dell'obiettivo in relazione alle strategie dell'Ateneo, della complessità tecnica del suo raggiungimento, nonché della sua rilevanza in termini di innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.
2. **Monitoraggio** (semestrale)
Entro il mese di giugno il Direttore Generale comunica al Rettore, al CdA e al Nucleo di Valutazione lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati. Nel caso insorgano criticità che possano pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, il Direttore Generale è tenuto a comunicarlo al Rettore. Qualora il Rettore lo ritenga necessario, può proporre una rimodulazione degli stessi al CdA che provvederà a una nuova assegnazione.
3. **Valutazione finale** (entro marzo anno successivo a quello della valutazione)
Gli obiettivi vengono valutati rispetto ad una scala che si articola su 5 livelli, che misurano il grado di raggiungimento rispetto agli specifici target di riferimento:
 - *Totalmente raggiunto*: scostamento nullo rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo definito dal target

- *Quasi completamente raggiunto*: minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo
- *Parzialmente raggiunto*: discreto scostamento rispetto al raggiungimento totale dell'obiettivo definito dal target con uno scarto significativo e la necessità di implementare attività aggiuntive con tempistiche dilazionate per il conseguimento dei risultati
- *Scarsamente raggiunto*: scostamento rilevante rispetto al raggiungimento totale dell'obiettivo e che si configura come un risultato appena sufficiente per una valutazione positiva del raggiungimento del risultato
- *Non raggiunto*: scostamento totale rispetto al pieno raggiungimento e per il quale l'obiettivo non è stato in alcun modo conseguito.

Il calcolo finale viene effettuato per ciascun obiettivo ponderando il peso attribuito a ciascuno di essi, la percentuale di retribuzione rispetto alla valutazione ottenuta e l'ammontare del premio spettante.

In seguito alla condivisione con il Rettore, il Direttore Generale invia al Nucleo di Valutazione la Relazione annuale sui risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati per l'anno precedente. La Relazione è accompagnata da una scheda di rendicontazione dei risultati e di autovalutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi. Il Nucleo di Valutazione propone in accordo con il Rettore la valutazione del Direttore Generale, e tale proposta viene sottoposta dal Rettore al Consiglio di Amministrazione.

Entro il 30 giugno il CdA approva la valutazione degli obiettivi conseguiti e della quota di retribuzione di risultato, secondo la tabella di seguito.

Giudizi di valutazione	Livello di valutazione	Retribuzione risultato
Risultato totalmente raggiunto	A	100%
Risultato quasi completamente raggiunto	B	90%
Risultato parzialmente raggiunto	C	80%
Scarsamente raggiunto	D	50%
Risultato non raggiunto	E	0%

(Allegato 1 - Scheda di valutazione delle performance del Direttore Generale)

4. **Procedura di conciliazione**: il Direttore Generale può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni in merito alla proposta di valutazione e inviare il documento in tempi utili per la valutazione al Consiglio di Amministrazione e, per conoscenza, al Rettore e al Nucleo. Il Consiglio di Amministrazione, sentito il Nucleo di Valutazione, dovrà prendere in considerazione le osservazioni entro 30 giorni, confermando o modificando la proposta di valutazione.
5. **Pubblicazione dei risultati e applicazione del sistema premiante**: definizione del risultato complessivo raggiunto per l'attribuzione dei premi. Nell'ottica dell'*accountability*, vengono rendicontati pubblicamente i risultati conseguiti dal Direttore Generale e pubblicati online nella sezione Amministrazione Trasparente⁴.

⁴ <http://www.unimi.it/ateneo/trasparenza/63356.htm>

4.2. Misurazione e valutazione dei Dirigenti e degli EP Responsabili delle Strutture di Primo livello

La valutazione dei Dirigenti e degli EP Responsabili di Strutture di primo livello compete al Direttore Generale. Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance Individuale dei dirigenti e il personale EP responsabile di struttura si articola su tre dimensioni, pesate in maniera diversa:

- a. **Performance Organizzativa di Ateneo** (peso = 20%): misura al risultato conseguito rispetto alle linee di indirizzo strategiche di Ateneo e/o *outcome* di maggiore impatto per gli *stakeholder* esterni
- b. **Performance Organizzativa dell'Amministrazione** (peso = 40%): misura l'insieme degli obiettivi attribuiti all'Amministrazione in relazione alle priorità individuate e al miglioramento di efficacia ed efficienza dei servizi forniti dalla struttura di afferenza
- c. **Performance Individuale** dei Dirigenti e degli EP responsabili delle Strutture di Primo livello (peso = 40%): misura i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali di performance assegnati.

Gli obiettivi assegnati devono essere significativi e coerenti con le responsabilità e la funzione ricoperta, definiti nel loro orizzonte temporale e associati al target di risultato atteso e agli indicatori quali-quantitativi ai fini della misurazione del risultato finale.

Soggetti coinvolti nel processo di valutazione

- Direttore Generale
- Dirigenti
- EP Responsabili di Struttura di Primo livello

Le fasi del processo

1. **Assegnazione degli obiettivi** (entro novembre-dicembre dell'anno precedente) da parte del Direttore Generale seguendo il modello *Cascading*
2. **Monitoraggio ed eventuale rimodulazione obiettivi**: sono previsti momenti di verifica quadrimestrale dei risultati intermedi. Nel caso di cambiamenti sostanziali che producono scostamenti della prestazione attesa, il Direttore Generale e il valutato prendono in considerazione una rimodulazione degli obiettivi.

(Allegato 2 - Scheda di Monitoraggio delle performance dei Dirigenti e degli EP responsabili di struttura)

3. **Valutazione finale**: entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, si apre la fase relativa alla rendicontazione dei risultati. Il Dirigente/EP Responsabile di struttura compila la scheda di valutazione finale nella quale è prevista l'autovalutazione dei risultati conseguiti. In seguito a un colloquio, il Direttore Generale valuta il raggiungimento degli obiettivi del Dirigente/EP responsabile di struttura in relazione agli obiettivi programmati per l'anno di riferimento⁵.

(Allegato 3 - Scheda di valutazione delle performance dei Dirigenti e degli EP responsabili di struttura)

⁵ Oltre agli ambiti di valutazione previsti nel sistema di valutazione della Performance Individuale qui presentato, il Direttore Generale potrebbe intervenire con una modifica della valutazione finale, sentito il Nucleo di Valutazione, in tutti i casi di inadempienze previsti dalle normative. Si confronti: L. 241/1990 Art.2 comma 9. D.lgs. 165/2001 Art.55sexies comma 3. D.lgs. 82/2005 Art. 12-comma 1bis e 1ter. D.lgs. 33/2013 Art.46 comma 1. D.lgs. 33/2013 Art. 44 comma 1. D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 5. D.L. 35/2013 convertito alla L. 34/2013 Art. 7 comma 5.

Le schede di valutazione firmate da entrambe le parti vengono archiviate mediante il Sistema documentale di Ateneo - Archiflow.

La quota spettante di retribuzione di risultato è determinata per classi di punteggio come esplicitato nella tabella di seguito.

Giudizi di valutazione	Livello di valutazione	Retribuzione risultato
Risultato totalmente raggiunto	A	100%
Risultato quasi completamente raggiunto	B	90%
Risultato parzialmente raggiunto	C	80%
Scarsamente raggiunto	D	50%
Risultato non raggiunto	E	0%

4. **Procedure di conciliazione:** La valutazione viene comunicata al termine del ciclo di colloqui di valutazione. In caso di disaccordo sulla valutazione attribuita, il Dirigente/EP responsabile di struttura valutato può inviare le proprie controdeduzioni al Direttore Generale e, per conoscenza, al Nucleo di Valutazione, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. Il Direttore convoca il collaboratore interessato entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni, sentito il Nucleo di Valutazione. Il collaboratore può farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia. Qualora il valutato non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, può attivare le procedure di cui all'art.31 della legge 4 novembre 2010, n.183.
6. **Pubblicazione, per i dirigenti, dei risultati e applicazione del sistema premiante:** pubblicazione online nella sezione Amministrazione Trasparente⁶.

4.3. Misurazione e valutazione del personale di categoria EP con altri incarichi

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del personale EP con altri incarichi si articola su due dimensioni che incidono percentualmente in maniera diversificata sul risultato complessivo:

- a. **Performance Individuale** (peso = 70%): fa riferimento alla realizzazione degli obiettivi attribuiti annualmente dal Responsabile della struttura, in coerenza con le funzioni e con le attività assegnate alla posizione, in ambito amministrativo, tecnico o bibliotecario
- b. **Comportamenti organizzativi** (peso = 30%): fa riferimento a comportamenti correlati alla posizione lavorativa.

Soggetti coinvolti

- Dirigenti
- Direttori di dipartimento
- Responsabili EP di struttura di primo livello
- Personale EP con altri incarichi

⁶ <http://www.unimi.it/ateneo/trasparenza/63356.htm>

Le fasi del processo

1. **Assegnazione degli obiettivi** (entro il mese di dicembre dell'anno precedente) da parte del Responsabile della struttura di appartenenza, in base alla tipologia della stessa (centrale o decentrata) e al rapporto gerarchico esistente.

In fase di programmazione per ciascun obiettivo assegnato sono individuate le risorse umane che contribuiscono alla sua realizzazione, gli indicatori quantitativi e/o qualitativi di risultato e l'orizzonte temporale.

A ciascun dipendente di categoria EP devono essere assegnati almeno tre obiettivi e non più di cinque ritenuti significativi rispetto alle funzioni svolte. L'assegnazione avviene nel corso di un colloquio con il Responsabile di struttura.

2. **Monitoraggio ed eventuale rimodulazione obiettivi e relativi target.** Sono previsti momenti di verifica intermedia (semestrale) per valutare e, nel caso del verificarsi di eventi critici, rimodulare gli obiettivi.
3. **Valutazione finale.** La valutazione fa riferimento agli obiettivi assegnati al valutato dal suo Responsabile di struttura. Il processo è supportato da una procedura on line che consente al Responsabile della struttura e al dipendente di svolgere il processo di assegnazione degli obiettivi annuali e la valutazione dei risultati.

In fase di valutazione dei risultati il personale di categoria EP utilizza una scheda di rendicontazione dei risultati della Performance individuale nella quale sono automaticamente inseriti gli obiettivi validati dal Responsabile nella programmazione dell'anno precedente. Il dipendente procede all'autovalutazione compilando il campo relativo alla descrizione del risultato conseguito per ognuno degli obiettivi, assegnando un valore da 1 a 6 e riportando i dati relativi agli indicatori di risultato definiti in fase di programmazione. Successivamente viene calcolato il punteggio medio complessivo dei tre obiettivi come media dei punteggi che concorre con un peso pari al 70% all'erogazione dell'indennità di risultato

(Allegato 4 - Scheda 4.1: Valutazione della Performance Individuale del personale di cat. EP)

La valutazione dei Comportamenti Organizzativi prevede sette competenze a ciascuna delle quali viene assegnato un punteggio che va da 1 a 6. Successivamente si calcola il punteggio medio ottenuto su tutte le competenze, che concorre per un peso pari al 30% all'erogazione dell'indennità di risultato

(Allegato 4- Scheda 4.2: Valutazione dei Comportamenti Organizzativi)

Il punteggio complessivo sarà dato dalla somma delle medie con la relativa ponderazione rispetto ai pesi attribuiti alle due dimensioni relative alla Performance Individuale (peso = 70%) e ai comportamenti organizzativi (peso = 30%). La retribuzione di risultato verrà erogata sulla base del livello di valutazione conseguito.

Giudizi di valutazione risultato	Punteggio	Livello di valutazione	Retribuzione risultato
Risultato totalmente raggiunto	Uguale/maggiore di 5	A	100%
Risultato quasi completamente raggiunto	Uguale/maggiore di 4 o inferiore a 5	B	90%
Risultato parzialmente raggiunto	Uguale/maggiore di 3 o inferiore a 4	C	80%
Scarsamente raggiunto	Uguale/maggiore di 2 o inferiore a 3	D	50%
Risultato non raggiunto	Uguale/maggiore di 1 o inferiore a 2	E	0%

4. **Procedure di conciliazione.** Al dipendente è riservata la facoltà di esprimere una propria autovalutazione sulle valutazioni espresse dal valutatore. Prima di procedere alla formalizzazione di una valutazione negativa, l'Amministrazione acquisisce l'autovalutazione del dipendente e la sua dichiarazione esplicita di voler attivare una procedura di contraddittorio (ai sensi dell'art. 75 del CCNL).
5. **Applicazione del sistema premiante per il personale EP con altri incarichi:** sulla base dei risultati raggiunti, viene erogato il premio di risultato.

5. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il d.lgs. n. 150/2009 indica tra i principali obiettivi dell'attività di misurazione e valutazione della performance la prospettiva di "favorire una maggiore trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento" (art. 3, c.1). Inoltre, l'art. 4 del medesimo decreto stabilisce che lo sviluppo di un ciclo di gestione della performance debba avvenire "in modo coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio" rendendo evidente il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.

Il d.lgs. n. 74/2017 - che modifica il decreto n. 150/2009 - entra maggiormente nello specifico stabilendo che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance debba contenere le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 5, c. 1, lett. c).

A questi dettati normativi si affianca il documento pubblicato da ANVUR nel novembre 2018 *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane*, quale integrazione delle Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance (ANVUR, 2015). L'adozione di un approccio integrato deve avvenire - come indicato dalla Linee Guida ANVUR - sulla base del processo di budget, che deve essere costruito coerentemente con le linee strategiche indicate dalla governance definendo le modalità di realizzazione (performance) e le risorse necessarie.

Dato che il cosiddetto *performance budgeting* necessita di un cambiamento organizzativo e un coinvolgimento / cambiamento organizzativo a tutti i livelli, l'Ateneo, che ha adottato il nuovo sistema di contabilità economico-finanziaria solamente nel gennaio del 2017, sta avviando un percorso graduale di integrazione tra i processi di programmazione strategica, operativa e pianificazione economico-finanziaria, di concerto con la *governance*.

6. CRONOPROGRAMMA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE 2019

Documento	Soggetto responsabile	Tempistica
Piano Strategico di Ateneo	CdA (su proposta del Rettore congiuntamente al Senato Accademico)	Documento Programmatico del Rettore in attesa del nuovo Piano Strategico (autunno 2019)
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - aggiornamento	CdA (previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione)	30/03/2019
Piano Integrato	CdA (su proposta del DG)	30/04/2019
Assegnazione obiettivi DG/dirigenti/EP responsabili di struttura	Direttore Generale; Dirigenti; EP responsabili di struttura	Novembre/dicembre
Assegnazione obiettivi ad EP con altri incarichi	Dirigenti/EP	Dicembre
Valutazione dei risultati (riferiti all'anno precedente)	Direttore Generale; Dirigenti; Responsabili di posizioni organizzative	Marzo
Relazione sulla Performance	CdA (su proposta del DG)	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla Performance (riferita all'anno precedente)	CdA; Nucleo di Valutazione	30 giugno
Relazione annuale sull'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	RPCT	Febbraio 2019

7. CRITICITÀ E PROSPETTIVE

Questo documento introduce alcune innovazioni rispetto al precedente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in ottemperanza alle normative vigenti, nonché alle linee guida di ANVUR, e ai rilievi e raccomandazioni del Nucleo di Valutazione.

Nello specifico, è stata rivisitata l'**articolazione delle dimensioni e delle percentuali di attribuzione delle premialità** relative alla misurazione della performance del Direttore Generale, dei Dirigenti e del personale EP responsabile di struttura. È stato inoltre proposto l'allineamento della scala di valutazione per gli EP con quella dei dirigenti tarata su una valutazione espressa mediante una scala di giudizi, l'omogeneizzazione delle procedure di valutazione di dirigenti ed EP (entro la fine del 2019), nonché delle tempistiche per l'attribuzione degli obiettivi e la rendicontazione.

È stata introdotta una fase di **monitoraggio** semestrale/quadrimestrale sull'avanzamento gli obiettivi del Direttore Generale, dei dirigenti e degli EP per procedere alla eventuale rimodulazione degli stessi per sopravvenute criticità/imprevisti.

Le sfide che l'Ateneo intende affrontare nel prossimo triennio fanno riferimento a diverse dimensioni. In primo luogo, per **attivare un processo costruttivo di ascolto** degli *stakeholder* e rispondere alle esigenze e criticità sollevate dagli stessi, nel mese di febbraio l'Ateneo ha somministrato - nell'ambito del 'Progetto Good Practice - *Customer Satisfaction*'" - due questionari rivolti a docenti, dottorandi e assegnisti e al personale tecnico-amministrativo, cui seguirà quello rivolto agli studenti per raccogliere giudizi sui servizi amministrativi e di supporto offerti dall'Ateneo.

Sulla base delle rinnovate indicazioni strategiche, l'Ateneo dovrà avviare un processo di integrazione degli strumenti di **contabilità analitica** e di controllo di gestione con le risorse necessarie per la realizzazione degli obiettivi.

Come evidenziato in premessa, l'Ateneo si impegna a estendere il sistema di misurazione e valutazione della performance **alle strutture decentrate** secondo un approccio graduale e con la costruzione di un percorso di formazione per i dipendenti. È allo studio di un gruppo di lavoro un sistema di valutazione delle performance individuali del personale delle categorie D-C-B a partire dal personale titolare di incarichi di responsabilità organizzativa o di funzione specialistica, con modalità e criteri da definire secondo il livello di responsabilità e la funzione. Il consolidamento di un sistema di programmazione dei dipartimenti consentirà di associare agli obiettivi strategici del dipartimento gli obiettivi di Performance Individuale, integrandoli eventualmente con obiettivi trasversali per il personale impegnato in processi di carattere amministrativo (gestione del budget, supporto amministrativo alla didattica e alla ricerca, assicurazione della qualità, gestione documentale e digitalizzazione dei processi, anticorruzione, aggiornamento delle pagine del portale).

Infine, l'Ateneo investirà sull'implementazione di uno strumento informatico per la gestione on line delle procedure di assegnazione degli obiettivi e di valutazione dei risultati integrato per tutte le categorie di personale.

- AII. 1: Scheda di Valutazione delle performance del Direttore Generale
- AII. 2: Scheda di Monitoraggio delle performance dei Dirigenti e degli EP Responsabili di struttura
- AII. 3: Scheda di Valutazione delle performance dei Dirigenti e degli EP Responsabili di struttura
- AII. 4: Scheda 4.1: Valutazione della Performance Individuale del personale di cat. EP
Scheda 4.2: Valutazione dei Comportamenti Organizzativi