



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO

# Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2022

Approvato dal CdA il 21 dicembre 2021.

Parere positivo del Nucleo di Valutazione espresso il 10 dicembre 2021.

## Sommario

Premessa .....	2
1. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) .....	3
2. Le fasi e gli attori del SMVP.....	4
3. Le dimensioni della performance .....	6
3.1. Performance organizzativa .....	6
3.2. Performance individuale.....	7
4. La performance attesa dei vari ruoli dell'Amministrazione .....	7
4.1. Oggetto della misurazione e valutazione della performance attesa .....	7
4.2. Fasi e attori coinvolti .....	8
4.3. Dalla valutazione alla premialità .....	9
4.4. Procedura di conciliazione .....	10
4.5. Formazione valutati e valutatori .....	10
5. Raccordo tra pianificazione strategica, operativa ed economica .....	10

### Sigle e abbreviazioni ricorrenti

CdA	Consiglio di Amministrazione
CS	Customer satisfaction
DG	Direttore Generale
D.lgs.	Decreto legislativo
GP	Good Practice
NdV	Nucleo di Valutazione
PO	Posizione Organizzativa
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
TAB	Tecnico, amministrativo e bibliotecario (personale)

## Premessa

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**<sup>1</sup> (di seguito SMVP), è lo strumento con il quale l'Università degli Studi di Milano si pone i seguenti obiettivi:

- promuovere la **trasparenza** dei processi amministrativi verso gli stakeholder interni ed esterni;
- promuovere il miglioramento della **qualità dei servizi offerti**, anche attraverso l'ascolto degli utenti;
- promuovere la crescita delle **competenze professionali**, anche attraverso un costante dialogo tra valutati e valutatori (feedback);
- valorizzare il **merito, il talento e la capacity**.
- promuovere la **crescita individuale**.

Il SMVP costituisce, inoltre, 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.

<sup>1</sup> Il SMVP è adottato ai sensi dell'art. 7 del D.lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.lgs. n. 74/2017.

Prendendo atto delle raccomandazioni del [Nucleo di Valutazione](#) (NdV), il SMVP 2022 presenta queste ulteriori evoluzioni rispetto allo scorso anno:

- **Estensione del sistema di valutazione:** il SMVP si estenderà nel 2022 al personale di categoria EP senza posizione organizzativa (PO) e di categoria D e C con PO (Responsabile di ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento).
- **Soddisfazione dell'utenza:** la valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale 2022 comprenderà un indicatore di Customer satisfaction (CS) sui servizi amministrativi (i dati saranno tratti dai risultati dei questionari Good Practice di CS compilati da docenti, dottorandi, assegnisti, personale TAB e studenti).
- **Sistema informativo a supporto del ciclo della performance:** l'Ateneo ha adottato nel 2021 il software di performance management GZOOM (Maps spa), che verrà implementato sperimentalmente e gradualmente con il ciclo della performance che si avvia nel 2022.

Inoltre, da quest'anno l'Amministrazione intende rafforzare la funzione del Sistema come strumento di **crescita delle persone e delle loro competenze**, nell'ottica di un miglioramento dei servizi e del valore pubblico prodotti dall'Ateneo, anche attraverso corsi di formazione ad hoc su questi ambiti per valutati e valutatori.

Il documento è diviso in cinque capitoli:

- il primo capitolo presenta le principali caratteristiche del SMVP;
- il secondo capitolo descrive in sintesi le fasi e gli attori principali del Sistema;
- il terzo capitolo definisce le dimensioni di performance (organizzativa e individuale) oggetto del SMVP;
- il quarto capitolo descrive in sintesi le caratteristiche della performance attesa dei ruoli dell'Amministrazione (che sono dettagliate negli Allegati);
- il quinto capitolo descrive le modalità di raccordo tra ciclo della performance e ciclo di bilancio.

Gli Allegati costituiscono parte integrante e sostanziale del SMVP.

## 1. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è definito in modo da assicurare:

- l'allineamento dei comportamenti alla mission e alla strategia di Ateneo definite nel Piano Strategico, alla performance attesa e alla connessa programmazione economico-finanziaria, in un'ottica di sostenibilità nel lungo periodo della performance dell'ente;
- il rispetto dei principi di selettività, differenziazione, valorizzazione del merito, semplicità e chiarezza, oggettività e trasparenza.

Il SMVP è:

- adottato e aggiornato annualmente, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione (in qualità di OIV);
- reso pubblico sul sito istituzionale dell'ente, all'interno della sezione "[Amministrazione trasparente](#)".

Il SMVP ha come **oggetto**:

- la performance organizzativa dell'Ateneo e dell'Amministrazione centrale (cfr. [paragrafo 3.1](#));
- la performance attesa dei seguenti ruoli dell'Amministrazione (cfr. [paragrafo 4](#)):
  - Direttore Generale;
  - Dirigenti;
  - Delegati di Direzione ed EP di I livello;
  - EP con posizione organizzativa;
  - D con posizione organizzativa (Responsabile di Settore, Direttrice/Direttore di Centro, Responsabile di Staff di I livello);
  - EP senza posizione organizzativa;
  - D e C con posizione organizzativa (Responsabile di ufficio, Responsabile amministrativo di Dipartimento).

Gli **strumenti** del Sistema di Misurazione e Valutazione sono:

- il **Piano Strategico**, che definisce gli obiettivi strategici a livello di Ateneo;
- il **Piano Integrato**, che esplicita la performance attesa (organizzativa e individuale);

- il **monitoraggio intermedio della performance**, che permette di misurare l'andamento e introdurre eventuali interventi correttivi in presenza di rilevanti fattori esogeni o di cambi di priorità;
- la **scheda di assegnazione e valutazione degli obiettivi**, che riporta, per ciascun valutato, la performance attesa e conseguita, nonché la relativa valutazione finale;
- il **dialogo per la definizione della performance attesa e per il riscontro sulla performance conseguita**;
- il **feedback** del valutatore sull'operato del valutato ai fini della crescita personale;
- la **Relazione sulla performance**, che illustra ai cittadini e agli stakeholder la performance conseguita.

La **rappresentazione della performance** nel Sistema di Misurazione e Valutazione avviene attraverso l'esplicitazione di:

- **obiettivi strategici**, che rappresentano l'impatto atteso dall'attuazione della mission e delle politiche di Ateneo finalizzate al soddisfacimento dei bisogni degli stakeholder, dato un determinato contesto di riferimento;
- **obiettivi operativi**, che rappresentano il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse in attuazione degli obiettivi strategici del Piano Strategico<sup>2</sup>;
- **indicatori**, che rappresentano il parametro in grado di fornire una informazione pertinente e sintetica dell'obiettivo, che tenga in considerazione la sua natura;
- **target**, che rappresenta il valore atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si vuole ottenere per poter considerare un obiettivo raggiunto;
- **comportamenti organizzativi**, che sono variabili in relazione alle quali si intende misurare il livello di performance atteso e conseguito, con riferimento alle modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle loro relazioni con l'esterno.

## 2. Le fasi e gli attori del SMVP

Il "**ciclo della performance**" è il complesso articolato delle fasi e delle attività che consentono di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un determinato periodo temporale.

Il ciclo prevede **quattro fasi principali**:

- la **pianificazione**, attraverso la quale vengono definiti e assegnati gli obiettivi organizzativi e individuali e le risorse per il loro raggiungimento;
- il **monitoraggio intermedio** del grado di perseguimento della performance organizzativa e individuale e l'eventuale rimodulazione o annullamento degli obiettivi, in presenza di rilevanti fattori esogeni o di cambi di priorità. Il monitoraggio è preceduto e seguito da frequenti feedback dal valutatore al valutato;
- la **misurazione e la valutazione** della performance organizzativa e individuale, compreso il **feedback** del valutatore sull'operato del valutato ai fini della crescita personale;
- la **rendicontazione**, rivolta ai cittadini e ai principali stakeholder, dei risultati raggiunti.

Pur essendo presenti in un'unica fase del ciclo della performance, la misurazione e la valutazione sono due attività distinte, non sovrapponibili.

La **misurazione** consiste nella rilevazione di un valore, possibilmente quantitativo, che mostri il grado di perseguimento di ciascun obiettivo assegnato in fase di pianificazione. La misurazione utilizza gli indicatori che rilevano il raggiungimento o la distanza dai valori attesi prefissati (target).

La **valutazione** consiste nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati al fine di formulare una valutazione finale che tenga conto anche di altri aspetti, quali:

- grado di innovatività ed incertezza della performance attesa dall'unità organizzativa di riferimento del valutato;
- variabili endogene ed esogene di contesto;
- elementi relativi alla performance conseguita e non espressi dagli indicatori utilizzati per la sua misurazione;
- altre informazioni quantitative non considerate in sede di misurazione della performance conseguita.

---

<sup>2</sup> Gli obiettivi operativi hanno un orizzonte temporale coincidente con l'anno e sono definiti nel Piano Integrato nel rispetto dei requisiti di cui all'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/09.

Gli attori coinvolti nel percorso di misurazione e valutazione della performance sono illustrati nella seguente tabella:

Attori del ciclo della performance	Funzioni principali nel ciclo della performance
Il Rettore	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individua e propone gli obiettivi strategici nell'ambito della mission di Ateneo e delle politiche ministeriali;</li> <li>▪ Sentito il DG, individua i target degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo e di Amministrazione centrale;</li> <li>▪ Individua gli obiettivi operativi individuali del DG;</li> <li>▪ Propone la valutazione del DG al NdV.</li> </ul>
Il Consiglio di Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esercita le funzioni di Organo di indirizzo politico-amministrativo;</li> <li>▪ Approva il Piano Integrato e la Relazione sulla Performance;</li> <li>▪ Approva l'eventuale rimodulazione degli obiettivi di performance organizzativa e di performance attesa del DG sulla base degli esiti del monitoraggio intermedio;</li> <li>▪ Valuta il DG a seguito della proposta del NdV.</li> </ul>
Il Direttore Generale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ È valutato dal Rettore, dal NdV e dal CdA con riferimento alla performance organizzativa di Ateneo e di Amministrazione centrale, agli obiettivi operativi individuali e ai comportamenti organizzativi;</li> <li>▪ Monitora e valuta il raggiungimento degli obiettivi operativi di Dirigenti e Delegati di Direzione/EP di I livello;</li> <li>▪ Congiuntamente o in alternativa ai Dirigenti di riferimento, monitora e valuta il raggiungimento degli obiettivi operativi del personale di categoria EP con PO e D con PO (Responsabile di Settore, Direttrice/Direttore di Centro, Responsabile di Staff di I livello);</li> <li>▪ Affianca i Direttori di Dipartimento nella valutazione del personale afferente ai Dipartimenti.</li> </ul>
I Direttori di Dipartimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valutano, affiancati dal Direttore Generale, la performance individuale del personale afferente ai Dipartimenti.</li> </ul>
I Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sono valutati dal DG con riferimento alla performance organizzativa di Ateneo e di Amministrazione centrale, agli obiettivi operativi individuali e ai comportamenti organizzativi;</li> <li>▪ Partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza in coerenza con il Piano Strategico;</li> <li>▪ Valutano la performance individuale del personale operante nella propria Direzione.</li> </ul>
I Delegati di Direzione e gli EP di I livello	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sono valutati dal DG con riferimento alla performance organizzativa dell'Amministrazione centrale, agli obiettivi operativi individuali e ai comportamenti organizzativi;</li> <li>▪ Partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza in coerenza con il Piano Strategico;</li> <li>▪ Valutano la performance individuale del personale operante nella propria Struttura.</li> </ul>
Il personale EP con posizione organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ È valutato dal DG e dai Dirigenti di riferimento con riferimento alla performance organizzativa dell'Amministrazione centrale, agli obiettivi operativi individuali e ai comportamenti organizzativi.</li> </ul>
Il personale di categoria D con posizione organizzativa (Responsabile di Settore, Direttrice/Direttore di Centro, Responsabile di Staff di I livello)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ È valutato dal DG e dai Dirigenti di riferimento con riferimento agli obiettivi operativi individuali e ai comportamenti organizzativi.</li> </ul>
Il personale EP senza posizione organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ È valutato dai Dirigenti di riferimento e, nei Dipartimenti, dai Direttori di Dipartimento con riferimento agli obiettivi operativi individuali e ai comportamenti organizzativi.</li> </ul>
Il personale di categoria D e C con posizione organizzativa (Responsabile di ufficio, Responsabile amministrativo di Dipartimento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ È valutato dai Dirigenti di riferimento e, nei Dipartimenti, dai Direttori di Dipartimento (affiancati dal DG) con riferimento a un obiettivo individuale.</li> </ul>
Il Nucleo di Valutazione, in qualità di OIV	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esprime il proprio parere vincolante sull'aggiornamento del SMVP;</li> <li>▪ Monitora il funzionamento complessivo del ciclo della performance, redigendo una relazione annuale sullo stesso;</li> <li>▪ Propone la valutazione del DG al CdA;</li> <li>▪ Valida la Relazione sulla Performance, garantendo la correttezza dei processi di misurazione e valutazione.</li> </ul>
Gli stakeholder interni ed esterni	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale, tramite analisi di soddisfazione dell'utenza condotte dall'Ateneo;</li> <li>▪ A loro sono rendicontati i risultati raggiunti dall'Ateneo tramite la Relazione sulla Performance.</li> </ul>

Le **strutture tecniche di supporto** alle attività collegate alle varie fasi del ciclo della performance sono elencate nella tabella seguente:

Strutture tecniche di supporto	Funzione nel ciclo della performance
Direzione Generale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supporto al Direttore Generale nell'attuazione dei programmi definiti dagli Organi di governo.</li> <li>Supporto ai processi di valutazione individuale dei Dirigenti e delle figure EP apicali.</li> </ul>
Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supporto agli Organi di governo per tutte le attività connesse alla pianificazione strategica e al ciclo della performance (aggiornamento SMVP, Piano Integrato, Monitoraggio e Relazione sulla performance).</li> <li>Supporto al Nucleo di Valutazione.</li> </ul>
Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborazione allo sviluppo della performance organizzativa e all'implementazione del sistema di valutazione ai sensi del CCNL in vigore.</li> <li>Misurazione e gestione del sistema delle indennità collegate alle performance del personale in coerenza con le strategie di Ateneo.</li> </ul>
Direzione Trattamenti Economici e Lavoro Autonomo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Applicazione del sistema premiante.</li> </ul>
Direzione Contabilità Bilancio e Programmazione Finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione del processo di elaborazione del budget d'Ateneo, assicurando un bilanciamento tra gli obiettivi strategici dell'organizzazione e le disposizioni finanziarie a copertura.</li> </ul>
Direzione ICT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progettazione, gestione e sviluppo del Sistema di Supporto Decisionale e del Datawarehouse di Ateneo.</li> </ul>
Direzione Affari Istituzionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presidio delle attività di prevenzione della corruzione, in applicazione della normativa vigente e delle direttive dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e supporto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT).</li> </ul>

### 3. Le dimensioni della performance

La **performance** è il contributo che un individuo, un gruppo di individui, un ambito organizzativo, o un'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici e operativi, nonché della qualità dei servizi erogati.

La performance viene misurata e valutata con riferimento a due diverse dimensioni:

- performance organizzativa;
- performance individuale.

#### 3.1. Performance organizzativa

La **performance organizzativa** è il contributo che un ambito organizzativo o un'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici ed operativi e della qualità dei servizi erogati. Essa è costituita da:

- performance organizzativa **di Ateneo**: è definita all'interno del Piano Strategico e del Piano Integrato e fa riferimento agli "obiettivi strategici" e, ove necessario, a specifici obiettivi strategici definiti per l'anno di riferimento ("obiettivi extra Piano");
- performance organizzativa **dell'Amministrazione centrale**: è definita all'interno del solo Piano Integrato e può considerare indicatori relativi alla "salute dell'ente", alla soddisfazione dell'utenza e al "portafoglio dei servizi erogati". Per quanto riguarda la salute dell'ente, possono essere definiti indicatori e target relativi alla situazione economico-finanziaria e patrimoniale, alla situazione delle risorse umane e dei sistemi informativi ed informatici, alle misure di anticorruzione e trasparenza, ecc. Rispetto alla soddisfazione dell'utenza, l'Ateneo effettua anche analisi di soddisfazione dell'utenza adottando strumenti e metodologie differenziati (es. questionari, interviste telefoniche, focus Group, ecc.) a seconda degli oggetti di osservazione considerati. Per quanto concerne invece il portafoglio dei servizi erogati, possono essere definiti indicatori e target di qualità dei servizi.

L'applicazione di tali dimensioni è definita nel rispetto del **principio di fattibilità** (i sistemi correnti di programmazione e controllo ne permettono la misurazione) e secondo **criteri di gradualità** (il sistema di misurazione e valutazione è perfezionabile).

#### Regole di misurazione del grado di raggiungimento degli indicatori di performance organizzativa

La performance organizzativa viene misurata e valutata considerando il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei target annuali definiti nel Piano Integrato.

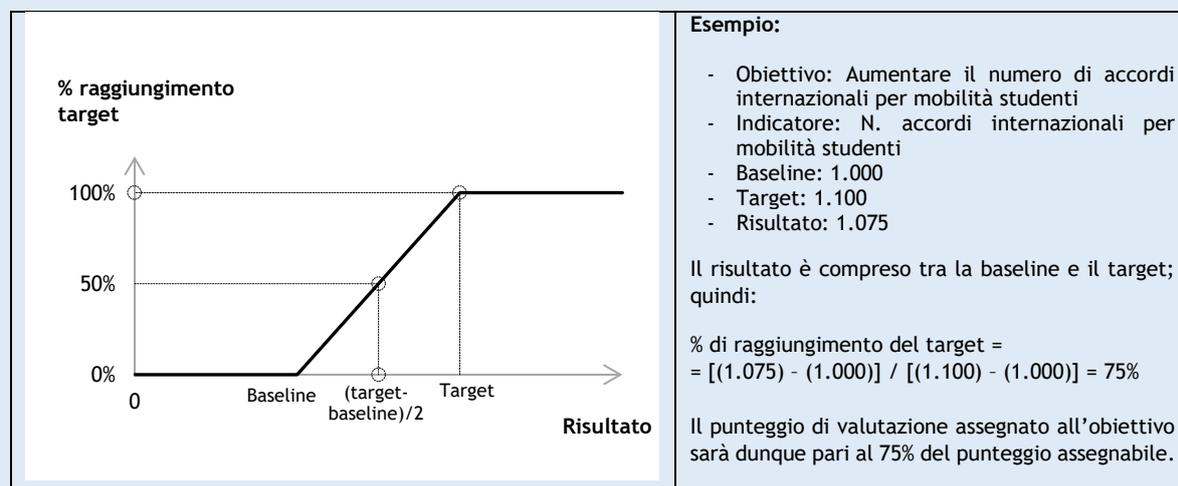
Il grado di raggiungimento del target annuale è indicato in forma di percentuale in misura compresa tra lo 0% e il 100%. Per calcolare la percentuale di raggiungimento del target annuale si applicano, per gli indicatori quantitativi, le seguenti regole:

- se risultato  $\geq$  target  $\rightarrow$  % raggiungimento = 100%;
- se risultato  $<$  target ma  $>$  baseline  $\rightarrow$  % raggiungimento =  $[(\text{risultato}) - (\text{baseline})] / [(\text{target}) - (\text{baseline})]$   
(in questo caso, la percentuale di raggiungimento risulta essere maggiore di 0% e minore di 100%);
- se risultato  $<$  target e  $<$  baseline  $\rightarrow$  % raggiungimento = 0%.

Qualora il target preveda una riduzione del valore di baseline, anziché un incremento, si applicano le stesse regole di cui sopra ma con il verso invertito dei simboli di disequazione (" $>$ " diventa " $<$ " e viceversa).

La baseline, qualora sia assente, è pari a 0.

La percentuale del punteggio di valutazione assegnato al target è direttamente proporzionale al grado di raggiungimento del target.



### 3.2. Performance individuale

La **performance individuale** è il contributo che un individuo apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici e operativi e della qualità dei servizi erogati. È costituita da:

- **obiettivi operativi** individuali e/o di gruppo;
- **comportamenti organizzativi**.

## 4. La performance attesa dei vari ruoli dell'Amministrazione

### 4.1. Oggetto della misurazione e valutazione della performance attesa

È oggetto di misurazione e valutazione la performance attesa dei seguenti ruoli dell'Amministrazione:

- Direttore Generale (DG);
- Dirigenti;
- Delegati di Direzione ed EP di I livello;
- EP con posizione organizzativa;

- D con posizione organizzativa (Responsabile di Settore, Direttrice/Direttore di Centro, Responsabile di Staff di I livello);
- EP senza posizione organizzativa;
- D e C con posizione organizzativa (Responsabile di ufficio, Responsabile amministrativo di Dipartimento).

La performance attesa viene misurata e valutata con riferimento alle seguenti dimensioni (secondo il dettato previsto dagli artt. 8 e 9 del D.lgs. 150/09):

- **performance organizzativa di Ateneo;**
- **performance organizzativa dell'Amministrazione centrale;**
- **obiettivi operativi individuali;**
- **comportamenti organizzativi.**

Le dimensioni considerate ed il peso ad esse attribuito per la valutazione della performance di ciascuna categoria valutata, in considerazione del ruolo ricoperto nell'Amministrazione, sono indicate nella tabella seguente:

Dimensioni di performance	Peso delle singole dimensioni di performance nella valutazione						
	DG	Dirigenti	Delegati di Direzione/ EP di I livello	EP con PO	D con PO (Resp. Settore, Centro, Staff I livello)	EP senza PO	D-C con PO (Resp. Ufficio / Amm. Dip.)
Performance organizzativa di Ateneo	40%	30%					
Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale	10%	10%	10%	10%			
Obiettivi operativi individuali	40%	40%	50%	50%	50%	60%	100%
Comportamenti organizzativi	10%	20%	40%	40%	50%	40%	
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Il SMVP 2022, rispetto al Sistema dell'anno precedente, prevede l'estensione della valutazione della performance al personale di categoria EP senza PO e di categoria D-C con PO (Responsabile di ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento). Per gli EP senza PO è stato previsto un peso del 60% per gli obiettivi operativi e del 40% per i comportamenti organizzativi (come per le figure EP con PO). Nell'ottica di un'estensione graduale del Sistema, per i D-C con PO (Responsabile di ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento) la valutazione della performance si baserà nel 2022, in via sperimentale, esclusivamente su un obiettivo operativo individuale (peso 100%), rimandando l'introduzione della valutazione dei comportamenti organizzativi per queste figure ai prossimi SMVP.

#### 4.2. Fasi e attori coinvolti

Coerentemente con le fasi principali dell'intero SMVP, le fasi principali della misurazione e della valutazione della performance attesa dei vari ruoli dell'Amministrazione sono:

- la **definizione ex ante della performance attesa**, durante la quale gli obiettivi operativi individuali sono assegnati ai valutati in seguito ad un colloquio con il valutatore;
- il **monitoraggio in itinere**, integrato da frequenti feedback, inteso come strumento manageriale che aiuti a focalizzare le criticità, inducendo le persone ad un maggiore presidio degli obiettivi stessi. A prescindere dal monitoraggio formale, il valutato è comunque tenuto a segnalare tempestivamente al valutatore l'insorgenza di impedimenti al conseguimento totale o parziale degli obiettivi e/o degli indicatori;
- la **valutazione ex post della performance conseguita**, che si conclude, in seguito ad un colloquio con il valutatore, con l'attribuzione al valutato di un punteggio di valutazione (da 0 a 10) in ogni dimensione di performance considerata e di un punteggio sintetico finale (da 0 a 10), che corrisponde alla somma dei singoli punteggi pesati ottenuti in ogni dimensione.

Il percorso valutativo vede coinvolti diversi soggetti valutati e valutatori, come illustrato nella tabella seguente:

Valutato	Soggetti coinvolti nella valutazione (oltre al valutato)
Direttore Generale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rettore (propone la valutazione al NdV)</li> <li>▪ NdV (propone la valutazione al CdA)</li> <li>▪ CdA (approva la valutazione)</li> </ul>
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direttore Generale</li> </ul>
Delegati di Direzione/ EP di I livello	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direttore Generale</li> </ul>
EP con PO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direttore Generale / Dirigenti di riferimento</li> </ul>
D con PO (Resp. Settore, Centro, Staff I livello)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direttore Generale / Dirigenti di riferimento</li> </ul>
EP senza PO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirigenti di riferimento / Direttore Generale e Direttori di Dipartimento (nei Dipartimenti)</li> </ul>
D-C con PO (Resp. ufficio / amm. Dip.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirigenti di riferimento / Direttore Generale e Direttori di Dipartimento (nei Dipartimenti)</li> </ul>

Lo svolgimento delle varie fasi del processo di valutazione della performance dei vari ruoli dell'Amministrazione e i vari soggetti coinvolti sono descritti più nel dettaglio, per ciascun ruolo valutato, negli Allegati al presente documento.

Il SMVP 2022, rispetto al Sistema precedente, prevede l'estensione della valutazione della performance anche a figure afferenti ai Dipartimenti (EP senza PO e Responsabili amministrativi). In questi casi, è previsto che il Direttore Generale affianchi i Direttori di Dipartimento nel processo di valutazione della performance.

### 4.3. Dalla valutazione alla premialità

La fase di valutazione ex post della performance conseguita si conclude con il feedback del valutatore al valutato, al fine di comunicare e comprendere la performance conseguita e raccogliere indicazioni utili per il miglioramento della performance individuale e delle competenze personali del valutato. Vi è quindi l'attribuzione al valutato di un **punteggio di valutazione sintetico** (da 0 a 10) che determina l'erogazione della **premialità**, secondo quanto previsto dal SMVP e dal CCNL vigente. La corrispondenza tra valutazione e premialità è riportata sinteticamente nella tabella seguente:

Performance	Punteggio di valutazione	Premialità						
		DG	Dirigenti	Delegati di Direzione/ EP di I livello	EP con PO	D con PO (Resp. Settore, Centro, Staff I livello)	EP senza PO	D-C con PO (Resp. ufficio / amm. Dip.)
Eccellente	da 9,5 a 10	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ottima	da 9,25 a 9,49	90%	95%	100%	100%	100%	100%	100%
	da 9 a 9,24	85%	90%	100%	100%	100%	100%	100%
Buona e molto buona	da 8,75 a 8,99	80%	85%	100%	100%	100%	100%	100%
	da 8,5 a 8,74	70%	80%	95%	95%	100%	100%	100%
	da 8 a 8,49	60%	70%	90%	90%	100%	100%	100%
Discreta	da 7,5 a 7,99	50%	60%	85%	85%	95%	95%	100%
	da 7 a 7,49	40%	50%	80%	80%	90%	90%	100%
Sufficiente	da 6,5 a 6,99	30%	40%	70%	70%	80%	80%	95%
	da 6 a 6,49	20%	30%	60%	60%	70%	70%	90%
Insufficiente	< di 6	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

La premialità delle figure D-C con PO (Responsabile di ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento), inserite nel SMVP dal 2022, prevede una soglia del 100% molto estesa, fino al livello di performance “Discreta” (da 7 a 7,99), che diminuisce leggermente al 95%-90% per il livello “Sufficiente” e si azzerà, come per le altre figure, per il livello “Insufficiente”. Questa particolare gradazione, che potrà essere oggetto di un riesame nel corso dei prossimi anni, è ritenuta al momento opportuna in un’ottica di estensione graduale del Sistema.

#### 4.4. Procedura di conciliazione

In caso di non condivisione della valutazione da parte dei valutati, è prevista un’apposita **procedura di conciliazione** ai fini della verifica della correttezza metodologica del percorso valutativo, ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

La procedura di conciliazione non è prevista per il Direttore Generale.

In caso di contestazione del provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, il valutato può presentare una motivata istanza di riesame della valutazione, entro 10 giorni naturali e consecutivi dalla data di ricezione e sottoscrizione per presa visione della scheda di valutazione, e può avvalersi dell’assistenza di un rappresentante sindacale<sup>3</sup>. Tale termine è da intendersi come perentorio, decorso il quale non sarà accolta nessuna istanza di riesame.

La procedura prevede la nomina di un’apposita “Commissione di conciliazione” nominata dal Rettore e composta da membri con competenze in materia di performance, la quale sarà chiamata a pronunciarsi - entro 30 giorni naturali e consecutivi dalla presentazione dell’istanza di riesame - sulla correttezza metodologica dell’applicazione del percorso valutativo.

Ai fini del riesame, la Commissione potrà acquisire ulteriori documenti ed informazioni in possesso dell’Ateneo.

Qualora dall’analisi dell’istanza non emergano criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, la Commissione redigerà apposito verbale attestante la correttezza delle procedure seguite e lo invierà ai soggetti interessati chiudendo la procedura conciliativa.

Nel caso in cui, invece, si rilevino elementi di criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, la Commissione convocherà il valutatore ed il valutato per un incontro di conciliazione. Nel corso dell’incontro la Commissione assumerà un ruolo propositivo e consultivo, formulando eventuali motivate proposte delle quali va lasciata traccia nel verbale del tentativo di conciliazione.

#### 4.5. Formazione valutati e valutatori

Per garantire la comprensione di come si definiscono gli obiettivi, gli indicatori e i target, la comprensione delle logiche e delle tecniche valutative, e per massimizzare l’efficacia del Sistema, è opportuno che i valutatori e i valutati siano adeguatamente formati.

### 5. Raccordo tra pianificazione strategica, operativa ed economica

A partire dal 2020, con l’approvazione del Piano Strategico 2020-2022, l’Ateneo ha avviato un processo graduale di integrazione tra pianificazione strategica e programmazione economica, attraverso il raccordo tra le azioni strumentali al conseguimento degli obiettivi e le risorse economiche da allocare ai competenti Centri di Responsabilità Amministrativa dell’Ateneo (strutture dirigenziali) ai fini dell’attuazione degli interventi.

In tal modo, dal 2020, la definizione dell’iniziativa progettuale è stata incardinata e ricondotta nelle linee d’indirizzo del Piano Strategico 2020-2022, che ha rappresentato il principale riferimento per incanalare le scelte allocative che compongono la “spesa discrezionale” in un quadro organico e condiviso di obiettivi e priorità.

Uguualmente, il nuovo Piano Strategico 2022-2024 sarà integrato e raccordato con la nuova programmazione economica 2022-2024 relativamente a quegli obiettivi che richiedono la messa a disposizione di apposite risorse su specifiche azioni per essere conseguiti.

---

<sup>3</sup> La possibilità di avvalersi dell’assistenza di un rappresentante sindacale non è prevista per i Dirigenti.

Il processo di bilancio per l'anno a venire prende avvio nel mese di settembre attraverso l'individuazione per ciascuna struttura dirigenziale, di concerto con la Direzione Generale, delle risorse di budget necessarie a garantire la copertura delle attività ordinarie legate al funzionamento generale.

Parallelamente, ciascuna struttura dirigenziale - anche con il coinvolgimento attivo dei Prorettori, nell'ambito delle deleghe di rispettiva competenza - individua le azioni e gli interventi legati a progetti di sviluppo, preordinati al conseguimento degli obiettivi strategici.

In tale contesto temporale, l'integrazione tra le strategie dell'Ateneo e le azioni che l'Amministrazione deve implementare costituisce il riferimento principale per avviare il processo "a cascata" che porta alla definizione di obiettivi operativi attuativi delle strategie, collegati a specifiche risorse, obiettivi operativi che cominciano a prendere forma nella progettazione economica, almeno per quella parte di obiettivi che richiede appunto specifiche risorse.

Dopo l'approvazione del bilancio da parte del CdA a dicembre che autorizza quindi le risorse a disposizione dell'Amministrazione, nel successivo mese di gennaio viene a completarsi la pianificazione operativa relativamente agli altri obiettivi operativi collegati al Piano Strategico che non richiedono risorse aggiuntive.

In ogni caso, la pianificazione operativa dell'Ateneo è definita assicurando un suo puntuale raccordo con quella strategica definita nel Piano Strategico.