



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

*Direzione Generale*

SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI  
ANNO 2011

## LINEE GUIDA DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI DALLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

In applicazione di quanto previsto all'art. 8 del D. Lgs 150/2009 il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

In questo quadro il sistema di valutazione dei risultati conseguiti dai dirigenti di ruolo e a contratto dell'Amministrazione si colloca come strumento di valutazione della performance individuale nella realizzazione degli obiettivi strategici assunti dagli organi di Ateneo. Il sistema di valutazione che viene adottato dall'Ateneo si basa sui criteri di seguito esposti:

### **Programmazione degli obiettivi:**

- Gli obiettivi vengono definiti su un arco di tempo triennale nel Piano delle Performance predisposto dall'Amministrazione e sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione. Il Piano viene aggiornato almeno annualmente sempre su base triennale, in coerenza con l'approvazione del Bilancio di Previsione.
- Il Piano della Performance individua le Aree di Obiettivi strategici dell'Ateneo e gli obiettivi delle posizioni dirigenziali collegati a ciascuna Area Strategica. L'individuazione degli obiettivi dell'Amministrazione, articolati per Area strategica e per posizione dirigenziale viene proposta dalla Direzione Generale e negoziata con le posizioni dirigenziali, tenendo conto delle priorità, dei vincoli e delle risorse da impiegare per la loro realizzazione.

- Gli obiettivi così individuati vengono definiti coerentemente con l'area di responsabilità e con gli ambiti di intervento propri delle diverse posizioni Dirigenziali dell'Amministrazione e possono essere assegnati individualmente o in modo condiviso tra più posizioni dirigenziali che concorrono, in base alle diverse competenze alla realizzazione del risultato;
- Gli obiettivi vengono selettivamente definiti tenendo conto della loro priorità rispetto alla realizzazione delle strategie di Ateneo, e vengono pesati in base al contributo di ciascuna posizione alla realizzazione del risultato atteso e all'impegno richiesto ai Dirigenti e alle strutture da essi coordinati;

#### **Indicatori di misurazione e valutazione dei risultati:**

- Il sistema di valutazione è orientato al miglioramento continuo e privilegia nella descrizione degli obiettivi e dei risultati attesi e nella loro valutazione, gli elementi qualitativi e gli indicatori di efficienza, di efficacia e di produttività delle risorse impiegate.
- La misurazione dei risultati raggiunti, ai fini della valutazione, avviene sulla base degli indicatori definiti in fase di assegnazione dell'obiettivo, opportunamente scelti in relazione a ciascun obiettivo, alle finalità e alle caratteristiche del risultato atteso tra le seguenti tipologie:
  - Scadenza temporale prevista e realizzata
  - Risorse previste/ impiegate
  - Dimensione dell'intervento o dei vantaggi attesi in termini economici, organizzativi e/o di copertura dei servizi
  - Coerenza tra finalità, contenuti e qualità del risultato
  - Misurazione del grado di soddisfazione dei servizi da parte dell'utenza
  - Standard individuati dal sistema di valutazione e dal sistema di programmazione nazionale, comunque coerenti con le indicazioni dell'ANVUR man mano che verranno introdotte e con parametri di riferimento derivanti dalle normative di finanziamento del sistema universitario.

#### **Processo di valutazione dei risultati**

- Nel corso dell'anno vengono svolte riunioni periodiche di Direzione per la verifica in itinere dello stato di avanzamento ed eventuale adeguamento - integrazione degli obiettivi o dei risultati attesi.
- La misurazione e la valutazione finale del grado di raggiungimento dei risultati sugli obiettivi programmati per ciascuna posizione dirigenziale, vengono svolte ogni anno dopo l'approvazione del Conto Consuntivo e di norma entro il mese di giugno, previa verifica da parte del Consiglio di Amministrazione dell'effettivo raggiungimento dei risultati.
- La valutazione viene effettuata partendo da un'auto - valutazione da parte del dirigente o dei dirigenti che concorrono ad obiettivi condivisi. L'auto - valutazione viene successivamente discussa e valutata dal Direttore Generale nel corso di "colloqui di valutazione" con i dirigenti valutati.
- Il punteggio di autovalutazione riferito ad ogni obiettivo assegnato viene espresso in base al grado di raggiungimento del risultato atteso, misurato dagli indicatori preventivamente definiti, ove possibile misurabili e comunque rappresentativi del risultato qualitativo atteso.

- La valutazione finale effettuata dal Direttore Generale nel colloquio con il dirigente interessato si esprime in un giudizio sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo e con l'attribuzione di un punteggio a ciascun risultato *secondo la scala di giudizi di seguito riportata*:
  - A = risultato raggiunto ad un livello di performance elevato rispondente a elevata complessità dell'obiettivo - punteggio = 1
  - B = risultato raggiunto e rispondente al livello di performance attesa - punteggio = 0,9
  - C = risultato raggiunto sostanzialmente con contributo positivo della posizione - punteggio = 0,75
  - D = risultato parzialmente raggiunto con carenze dovute a responsabilità diretta del dirigente - punteggio = 0,6
  - E = risultato non raggiunto con inadempienza dovuta a responsabilità diretta del dirigente - punteggio 0,5
- Si dà così luogo ad un punteggio per ciascun risultato. La media dei punteggi attribuiti determina un punteggio sintetico di valutazione.
- La retribuzione di risultato individuale annuale è collegata al punteggio sintetico di valutazione, in base alle seguenti fasce di punteggio medio:
  - minore di 0,55 = performance individuale insufficiente - retribuzione di risultato pari a 0;
  - da 0,55 e minore di 0,7 = performance individuale da migliorare - retribuzione di risultato pari al 50%;
  - da 0,7 e minore di 0,85 = performance individuale prevalentemente adeguata - retribuzione di risultato pari al 75%;
  - da 0,85 e fino a 1 = performance individuale adeguata - retribuzione di risultato pari al 100%;
- La relazione sulla performance viene sottoposta alla validazione del Nucleo di Valutazione e tale adempimento è vincolante per l'erogazione della retribuzione di risultato ai Dirigenti.
- Con decreto dirigenziale viene erogata la retribuzione di risultato.
- Il Dirigente può ricorrere ad una richiesta motivata, indirizzata al Direttore Generale, di riesame della valutazione ottenuta, entro 15 giorni dalla comunicazione della stessa.

### **Strumenti di supporto al sistema di misurazione e valutazione dei risultati**

A supporto della metodologia sopra illustrata sono utilizzati i seguenti strumenti che riportano in formato elettronico i dati e le informazioni relative agli obiettivi, agli indicatori di risultato e alla valutazione del risultato raggiunto:

#### **A) Scheda analitica per obiettivo (Allegato 1).**

Ciascun obiettivo assegnato ad una posizione dirigenziale viene definito e descritto in termini qualitativi (motivazioni e descrizione del risultato atteso) e quantitativi utilizzando il sistema di indicatori di misurazione dei risultati. Gli obiettivi così definiti sono associati ai dirigenti coinvolti, per ciascuno dei quali è individuato il contributo richiesto per il conseguimento del risultato finale. Oltre alle figure dirigenziali vengono individuate altre posizioni (Capi Divisione, Capi Ufficio e Responsabili di Centri di Servizio) impegnati nelle attività necessarie al conseguimento dell'obiettivo ed eventualmente le commissioni o gli organismi che direttamente indirizzano le attività.

Una sezione apposita della Scheda analitica riporta l'auto-valutazione del grado di raggiungimento del risultato e la valutazione finale del Direttore Generale. La valutazione di risultato da luogo a un punteggio che rappresenta il grado di raggiungimento dei vari obiettivi per ciascun anno, secondo i criteri indicati.

**B) Mappa delle aree strategiche, degli obiettivi operativi e dei risultati realizzati dalle strutture dell'Amministrazione (Allegato 2).**

Con riferimento a ciascuna area strategica e linea di azione sono indicati nella Mappa gli obiettivi degli interventi che l'Amministrazione è chiamata ad attivare nell'anno di riferimento e gli obiettivi operativi assegnati alle singole posizioni dirigenziali e i risultati realizzati (documento che viene pubblicato nella Relazione sulla performance).

**C) Riepilogo degli obiettivi e della valutazione dei risultati (Allegato 3).**

L'esito finale della valutazione viene riportato in una tabella di riepilogo contenente gli obiettivi assegnati alle diverse posizioni, il punteggio analitico di autovalutazione e di valutazione finale per obiettivo/risultato raggiunto e il punteggio sintetico finale per ciascuna posizione.

**Prospettive di aggiornamento e adeguamento del Sistema di misurazione e valutazione della Performance**

L'Università degli Studi di Milano in applicazione di quanto previsto dal D. Lgs 150/2009, in relazione alla programmazione strategica e operativa degli obiettivi contenuta nel Piano della Performance e al relativo Sistema di misurazione e valutazione dei risultati, ha ritenuto opportuno utilizzare, con gli opportuni interventi migliorativi, il Sistema di assegnazione degli obiettivi e di valutazione dei risultati del personale dirigente già consolidato e adottato dall'Amministrazione a partire dalla programmazione triennale 2001-2003.

Tale sistema è stato opportunamente aggiornato in coerenza con i criteri di impostazione generali indicati dalla stessa normativa e dalle delibere CIVIT in materia e integrato con l'impostazione del piano della Performance adottato dagli organi di Ateneo, per quanto riguarda l'articolazione degli obiettivi per Area Strategica e le tipologie di indicatori utilizzate.

Ciononostante l'Amministrazione si riserva di introdurre a partire dalla valutazione di risultato dell'anno 2012, sulla base di uno studio attualmente in fase di realizzazione, un sistema di valutazione del comportamento organizzativo, quale fattore fondamentale nella valutazione dei dirigenti, con particolare riferimento alla performance individuale e al contributo fornito da ciascun dirigente al raggiungimento delle performance attese nel complesso del sistema di obiettivi definiti nel Piano delle Performance 2011-2013.

L'introduzione della valutazione della componente comportamentale porterà alla definizione di una quota % della retribuzione di risultato da assegnare in base a tale valutazione.