



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

**- Valutazione del Direttore Generale -  
Estratto dal SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE - ANNO DI RIFERIMENTO 2018**

*DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE IN DATA 20 DICEMBRE 2018*

*PARERE POSITIVO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE IN DATA 13 DICEMBRE 2018*

## SOMMARIO

---

INTRODUZIONE .....	3
1. Il Ciclo di Gestione della Performance .....	4
2. Performance Organizzativa .....	7
2.1 Performance Organizzativa di Ateneo.....	7
2.2 Performance organizzativa dell'Amministrazione .....	8
2.3 Assegnazione degli obiettivi di Performance Organizzativa alle Strutture .....	9
3. Performance Individuale .....	10
3.1 Valutazione Direttore Generale.....	11
3.2 Valutazione Dirigenti.....	14
3.3 Valutazione del personale EP.....	17
4. Criticità e prospettive .....	18

- Dal Dirigente o dal Responsabile EP della struttura, per il personale di categoria EP con responsabilità di Settore o di Ufficio all'interno delle Direzioni dell'Amministrazione o di strutture della Direzione Generale;
- Direttore di Dipartimento per il personale EP in servizio presso i Dipartimenti.

### 3.1 Valutazione Direttore Generale

#### Le fasi del processo

- a. Definizione annuale degli obiettivi, da parte del CdA su proposta del Rettore, attribuzione dei relativi pesi e degli indicatori di risultato. Scadenza di fase entro novembre-dicembre dell'anno di riferimento.
- b. Predisposizione della Relazione annuale del DG sui risultati raggiunti sugli obiettivi assegnati per l'anno di riferimento, da inviare al Rettore e al Nucleo di Valutazione. La relazione è accompagnata dalla apposita scheda di rendicontazione dei risultati e di autovalutazione sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo di Performance Organizzativa dell'Amministrazione (a) assegnati al Direttore Generale, nonché dalle schede di rendicontazione degli obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza (b) e degli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo (c). Scadenza di fase: entro marzo dell'anno successivo.
- c. Formulazione del parere da parte del Nucleo di Valutazione (entro 45 gg dal ricevimento della Relazione del DG) avente per oggetto:
  - La valutazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo e computo della media pesata del grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi, applicando l'apposita scala dei giudizi e dei punteggi (cfr.fig.7);
  - La proposta di valutazione finale e della quota di retribuzione di risultato spettante, secondo lo schema di corrispondenza tra fasce di punteggio e % di retribuzione di risultato (cfr. fig. 8).
- d. Trasmissione del Parere del NdV al Rettore per la presentazione al Consiglio di Amministrazione e al Direttore Generale per conoscenza della valutazione espressa.
- e. Approvazione da parte del CdA, su proposta del Rettore e visto il parere del Nucleo di Valutazione, della Valutazione della Performance Individuale del Direttore Generale, nonché della quota di retribuzione di risultato. Scadenza di fase: entro il 30 giugno (insieme all'approvazione della Relazione sulla Performance).

Gli obiettivi di Performance individuale del Direttore Generale sono strettamente correlati agli obiettivi strategici di governo dell'Ateneo, con particolare riferimento:

- All'attività di supporto e di proposta al Rettore e agli organi di governo nella valutazione di soluzioni, vincoli giuridici ed economico - finanziari, opportunità di contesto interno ed esterno che intervengono nel processo decisionale, nella programmazione delle risorse strumentali, finanziarie, economiche e patrimoniali, in attuazione delle scelte strategiche;
- Al coordinamento dei processi di gestione delle risorse in attuazione delle decisioni assunte dagli organi di governo, tenendo conto delle esigenze da soddisfare e secondo principi di economicità ed efficienza;
- Allo sviluppo di interventi e progetti di innovazione e miglioramento nell'ottica della maggiore efficacia ed efficienza dell'organizzazione e dei servizi.

La valutazione dei risultati conseguiti sugli obiettivi assegnati annualmente viene effettuata, facendo riferimento alle tre tipologie di obiettivi citate all’inizio del paragrafo 3 e di seguito richiamate.

**a- Obiettivi di Performance Organizzativa dell’Amministrazione**

Il peso attribuito all’insieme di questi obiettivi per il Direttore Generale è pari al 60% del punteggio finale complessivo. L’attribuzione dei punteggi in fase di autovalutazione, da parte del Direttore Generale, e di valutazione da parte del Nucleo di Valutazione, si basa sulla scala di giudizi esposta nella tabella seguente. A ciascun obiettivo è attribuito un peso in fase di autovalutazione. Il Nucleo di Valutazione ha la facoltà di assegnare il punteggio, anche modificando l’autovalutazione, basandosi sulle evidenze (documenti e delibere) e sulle misure di risultato (indicatori economici, dimensioni dell’output o outcome) fornite nella rendicontazione. Il Nucleo inoltre raccoglie ulteriori elementi conoscitivi ai fini della valutazione nel corso di colloqui con i principali interlocutori appartenenti alla governance di Ateneo in qualità di stakeholder interni ed eventualmente di un’audizione del Direttore stesso.

Nella figura 7 è riportata la scala dei giudizi per la valutazione del raggiungimento del risultato di ciascun obiettivo di Performance Organizzativa dell’Amministrazione assegnato al Direttore Generale e le fasce di punteggio minimo e massimo corrispondenti.

Giudizi di valutazione risultato Direttore Generale	Punteggio min./max.
Risultato pienamente raggiunto, le azioni intraprese portano contributi innovativi e individuano soluzioni adeguate alla complessità del contesto	0,90-1
Risultato in linea con le attese, azioni intraprese coerenti con le opportunità presenti e con la finalità dell’obiettivo	0,80-0,89
Il risultato è stato realizzato pur con margini di miglioramento con ulteriori azioni da implementare	0,60-0,79
Il risultato è al di sotto delle aspettative e richiede una nuova impostazione	0,40 - 0,59
Il risultato non è realizzato per iniziative non tempestive o non adeguate	0-0,39

Fig. 7 - Tabella di valutazione dei risultati

**b- Obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza**

Questi obiettivi - ai quali viene attribuito un peso pari al 20% - riguardano il contributo di ciascuna posizione dirigenziale al risultato di economicità, semplificazione ed efficienza del funzionamento complessivo dell’amministrazione. Gli obiettivi sono dichiarati nel Piano della Performance e associati a indicatori quantitativi riferiti alle seguenti dimensioni:

- Miglioramento dei processi di programmazione, valutazione e controllo della gestione: anticipazione delle scadenze di presentazione delle proposte di delibera per il CdA<sup>10</sup>
- Rispetto delle scadenze del ciclo di gestione della Performance
- Mantenimento degli equilibri di bilancio.

Il punteggio (compreso nell’intervallo tra 0 e 1) viene attribuito a ciascun risultato in relazione allo scostamento del risultato dal target.

<sup>10</sup> È in corso di progettazione un sistema di gestione informatizzata delle deliberazioni che consente di tracciare l’intero iter di ogni delibera e di estrarre i dati utili per la misurazione dei tempi di processo per struttura. Al momento attuale la valutazione del rispetto delle scadenze viene rilevata dal Direttore Generale.

### c - Obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo

Il Direttore Generale concorre, come i Dirigenti, alla realizzazione degli obiettivi strategici del sistema Ateneo, alcuni di questi obiettivi vengono inseriti, in fase di programmazione, nel sistema di valutazione della Performance Individuale. Tali obiettivi sono misurabili con indicatori oggettivi di Performance Organizzativa di Ateneo e associati a target definiti nel Piano Integrato della Performance<sup>11</sup> di ciascun anno (cfr. Par. 2.1). Per il Direttore Generale tali obiettivi hanno un peso pari al 20% nella valutazione complessiva della Performance individuale.

Gli indicatori individuati per la misurazione vengono scelti ogni anno tra quelli formalmente applicati dal sistema di valutazione nazionale ai fini dell'Accreditamento Periodico, della Programmazione Triennale e dal sistema di controllo dei bilanci pubblici (Indicatori di bilancio atenei - MiUR) o da dati ufficiali di Ateneo.

Gli obiettivi di questa tipologia scelti (in numero al massimo di 5) per la valutazione individuale del Direttore e dei Dirigenti nel ciclo di Performance 2018 riguardano le seguenti aree strategiche:

- Formazione: regolarità dei percorsi di carriera
- Internazionalizzazione: attrattività studenti internazionali
- Attrattività della ricerca: valore complessivo dei contratti
- Valorizzazione del merito: politiche di reclutamento esterno docenti
- Governo responsabile delle risorse: controllo spesa del personale

Trattandosi di obiettivi collettivi riferiti ad aree strategiche diverse ai fini della valutazione individuale della dirigenza ciascun obiettivo ha egual peso.

Il punteggio (compreso nell'intervallo tra 0 e 1) viene attribuito a ciascun risultato in relazione allo scostamento del risultato dal target.

### Determinazione della Retribuzione di risultato

Il punteggio finale di valutazione è determinato sommando i punteggi finali di ciascuna tipologia di obiettivi (a-b-c) ricalcolati in base al peso attribuito ad ogni tipologia (v. fig. 6).

La retribuzione di risultato viene determinata dal contratto di lavoro, e attribuita sulla base del punteggio complessivo della Performance individuale, associato alle quote di retribuzione di risultato indicate nella seguente tabella (fig. 8).

Fasce di Punteggio Finale		% di Retribuzione di risultato
Punteggio complessivo	0,95 - 1,00	100%
Punteggio complessivo	0,85 - 0,94	95%
Punteggio complessivo	0,75 - 0,84	85%
Punteggio complessivo	0,60 - 0,74	70%
Punteggio complessivo	0,50 - 0,59	30%
Punteggio complessivo	0,00 - 0,49	0

Fig. 8 - Tabella di corrispondenza tra fasce di punteggio e quota di retribuzione di risultato da erogare

<sup>11</sup> Piano integrato della Performance 2018-20 cap. 5 <http://www.unimi.it/ateneo/trasparenza/68811.htm>

### Procedura di conciliazione

Il Direttore Generale può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni in merito alla proposta di valutazione al Nucleo di Valutazione. Il Nucleo dovrà considerare le osservazioni entro 30 giorni, confermando o modificando la propria proposta di valutazione.

## 3.2 Valutazione Dirigenti

Anche la metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti fa riferimento alle seguenti tre dimensioni cui sono attribuiti pesi diversi (cfr. fig. 6):

- a. Obiettivi di Performance Organizzativa dell'Amministrazione
- b. Obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza
- c. Obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo

### Le fasi del processo

- a. Assegnazione annuale degli obiettivi da parte del Direttore Generale: scadenza di fase entro novembre-dicembre dell'anno di riferimento.
- b. Rendicontazione e autovalutazione da parte del Dirigente dei risultati di Performance Organizzativa della struttura di competenza: scadenza di fase entro marzo dell'anno successivo.
- c. Misurazione (con il supporto dello staff della Direzione) dei risultati conseguiti sugli obiettivi di economicità, semplificazione ed efficienza (b) e sugli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo (c), in base agli standard fissati e al loro grado di realizzazione.
- d. Colloquio di valutazione tra Direttore Generale (valutatore) e Dirigente (valutato) nel quale vengono analizzati e comunicati i punteggi di valutazione in relazione ai risultati conseguiti sugli obiettivi programmati per l'anno di riferimento: scadenza di fase entro aprile dell'anno successivo.
- e. Archiviazione delle schede di valutazione con firma di entrambe le parti (sistema documentale di Ateneo - Archiflow).

### Caratteristiche e tipologie di obiettivi

Gli obiettivi individuali devono essere:

- Accompagnati dalla definizione dell'obiettivo, dai target di risultato atteso e dagli indicatori dimensionali e temporali da utilizzare ai fini della misurazione del risultato finale;
- Significativi e coerenti con le responsabilità e la funzione dirigenziale ricoperta;
- Definiti nel loro orizzonte temporale (annuale, pluriennale);
- Valutabili obiettivamente in base alla quantificazione dello scostamento dal risultato atteso misurabile o ad evidenze documentali.