

# Relazione annuale del Nucleo di Valutazione

Valutazione della performance

# 2023



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO

# Sommario

Sintesi e raccomandazioni .....	3
Executive summary and recommendations .....	5
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	7
Sistema di misurazione e valutazione della performance .....	8
Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025.....	12

## Sigle e acronimi ricorrenti

<b>ANVUR</b>	Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca
<b>CdA</b>	Consiglio di Amministrazione
<b>NdV</b>	Nucleo di Valutazione
<b>PIAO</b>	Piano Integrato di Attività e Organizzazione
<b>PRO3</b>	Programmazione triennale delle università
<b>PTAB</b>	Personale tecnico, amministrativo, bibliotecario (v. anche TAB)
<b>PTD</b>	Piano triennale di Dipartimento
<b>SMVP</b>	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
<b>UniMI</b>	Università degli Studi di Milano



La Relazione è stata approvata il 22/09/2023 e fa parte della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2023. La Relazione è da intendersi come Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, art. 14 c. 4 lett. a) D.Lgs.150/2009).

## Nucleo di Valutazione (2021-2024)

**Fabrizio Berra** – Presidente

Professore ordinario di Geologia stratigrafica e sedimentologica presso il Dipartimento di Scienze della Terra "Ardito Desio" dell'Università degli Studi di Milano

**Monica Ferraroni** – componente interno

Professore ordinario di Statistica Medica presso il Dipartimento di Scienze Cliniche e di Comunità dell'Università degli Studi di Milano

**Rossana Guglielmetti** – componente interno

Professore associato di Letteratura Latina Medievale e Umanistica presso il Dipartimento di Studi Letterari, Filologici e Linguistici dell'Università degli Studi di Milano

**Vito Michele Abrusci** – componente esterno

Già Professore ordinario di Logica e filosofia della scienza presso l'Università degli Studi di Roma Tre

**Paola Carlucci** – componente esterno

Responsabile del Servizio Pianificazione e controllo presso il Politecnico di Milano

**Luisa Antonella De Paola** – componente esterno

Dirigente presso il Ministero dell'Università e della Ricerca

**Raffaele Miniaci** – componente esterno

Professore ordinario di Economia Politica presso l'Università degli Studi di Brescia

**Giovanni Valotti** – componente esterno

Professore ordinario di Economia aziendale presso la Libera Università Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano

**Pietro Radaelli** – Rappresentante degli Studenti (da dicembre 2022)

Studente del corso in Analisi, Pianificazione e Gestione sostenibile del territorio (classe Scienze Geografiche LM-80)

## Ufficio Performance e Valutazione

**Matteo Benigni** (Responsabile), **Desirée Ferrarese**, **Piero Parenti**, **Claudio Settembre**

## Contatti

---



Nucleo di Valutazione: [nucleo.valutazione@unimi.it](mailto:nucleo.valutazione@unimi.it); Ufficio: [staff.ndv@unimi.it](mailto:staff.ndv@unimi.it)



Università degli Studi di Milano - Via Festa del Perdono, 7 - 20122 – Milano



# SINTESI E RACCOMANDAZIONI

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Principali osservazioni del NdV:

- Ad oggi il SMVP, oltre ad essere uno strumento che risponde adeguatamente ai requisiti normativi, può apprezzarsi come strumento di stimolo per lo sviluppo organizzativo.
- Nel 2023 il sistema non è stato esteso ad altri ruoli dell'Amministrazione ma è stato potenziato su diversi aspetti (es. introduzione dei comportamenti organizzativi per il personale di categorie D e C con posizione organizzativa e gestione della performance dei Dirigenti e degli EP responsabili di struttura apicale tramite il software Gzoom).
- Restano ambiti che dovranno essere sviluppati, gradualmente ma con costanza, nei prossimi anni: in particolare l'estensione del sistema a tutti i ruoli dell'Amministrazione, l'integrazione con il ciclo finanziario e, soprattutto, la formazione per valutati e valutatori, elemento imprescindibile affinché il processo venga vissuto da tutti gli attori come reale leva manageriale per lo sviluppo e la motivazione del personale.

Raccomandazioni del NdV:

1. **Estendere il sistema di valutazione.** È necessario proseguire, attraverso un processo graduale ma costante, l'estensione della valutazione della performance anche ai rimanenti ruoli dell'Amministrazione centrale e, soprattutto, dei Dipartimenti.
2. **Formare valutati e valutatori.** È necessario avviare tempestivamente un piano di attività formative sulla performance per valutati e valutatori, che accompagni il processo di gestione della performance e l'estensione del sistema di valutazione.
3. **Definire la valutazione del personale dei Dipartimenti.** È necessario che, già dal prossimo SMVP, sia messo a punto e condiviso con tutti gli attori coinvolti (Direttore Generale, Direttori di Dipartimento, personale in valutazione) il processo di valutazione del personale delle strutture decentrate.
4. **Integrare performance e bilancio.** È necessario, tramite un processo graduale ma continuo, migliorare l'integrazione tra pianificazione operativa e il ciclo di bilancio.
5. **Raccogliere feedback sul processo di gestione della performance.** È importante attivare, anche a fronte dei risultati rilevati tramite il questionario di benessere organizzativo, non particolarmente positivi in merito al ciclo di gestione della performance, meccanismi di feedback da parte dei valutati sul processo attuale di gestione della performance (tramite la somministrazione di questionari specifici, o l'attivazione di focus group ed incontri mirati) per capirne eventuali criticità e i possibili margini di miglioramento, programmando le opportune azioni correttive.

## PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

Principali osservazioni del NdV:

- Il PIAO 2023-2025 rappresenta il primo esercizio di programmazione integrata dell'Ateneo negli ambiti della performance, dell'anticorruzione e della gestione del personale, in discontinuità con il PIAO precedente, che risultava essere una semplice aggregazione di differenti documenti di programmazione. Vi sono tuttavia ancora margini per una maggiore integrazione e semplificazione del documento.
- Nel PIAO sono stati definiti sette obiettivi di Valore Pubblico che derivano dalla strategia di Ateneo riportata nel Piano Strategico 2022-2024. Dal Piano Strategico deriva inoltre la performance organizzativa di Ateneo, dalla quale discendono gli obiettivi individuali del Direttore Generale, dei Dirigenti e degli EP responsabili di struttura apicale. Inoltre, la performance dell'Amministrazione centrale comprende cinque indicatori di "salute dell'ente" (salute finanziaria, salute organizzativa, trasparenza e anticorruzione e soddisfazione dell'utenza).
- Le indagini rivolte agli utenti (Good Practice) rivestono un ruolo importante nella performance dell'Amministrazione, ma il loro tasso di risposta non è soddisfacente e le loro tempistiche di erogazione dovrebbero essere anticipate per disporre di dati aggiornati per la misurazione e valutazione della performance.
- Parte degli indicatori di performance organizzativa e gran parte degli indicatori associati agli obiettivi individuali 2023 dei Dirigenti e degli EP responsabili di Direzione/Centro funzionale sono legati ad attività amministrative (es. redazione/aggiornamento di documenti, svolgimento di analisi organizzative, ...).

Raccomandazioni del NdV:

6. **Semplificare e integrare ulteriormente il PIAO.** È necessario che l'Ateneo prosegua le azioni volte a semplificare il PIAO e a integrare sempre più le varie programmazioni dell'Ateneo, focalizzandole sul Valore Pubblico.
7. **Anticipare le indagini di soddisfazione degli utenti.** È necessario anticipare entro maggio l'erogazione del questionario di customer satisfaction – Good Practice degli studenti e Good Practice – Benessere organizzativo, in modo da poter disporre di dati aggiornati per la valutazione della performance organizzativa e prevedere ulteriori strumenti per l'ascolto degli stakeholder (focus group, commissioni, indagini puntuali rispetto a servizi critici...).
8. **Individuare strategie per aumentare la partecipazione degli utenti alle indagini di soddisfazione.** È necessario potenziare le azioni per incrementare il tasso di risposta ai questionari di customer satisfaction e sul benessere organizzativo (progetto Good Practice), ponendo anche attenzione a selezionare le numerose richieste rivolte alle diverse categorie di utenti, spesso pressati da numerose richieste.
9. **Analizzare i risultati delle indagini rivolte agli utenti.** È necessario analizzare gli esiti dei questionari per individuare eventuali problematiche e definire obiettivi di performance per il miglioramento continuo (che possano essere oggetto di misurazione e valutazione). Eventualmente, è opportuno individuare forme alternative di ascolto (interviste, focus group...) per approfondire i problemi che emergono dai questionari.
10. **Informare gli utenti sulle azioni di miglioramento.** È fondamentale realizzare iniziative di informazione sulle azioni intraprese e sui risultati ottenuti, sia per motivi di accountability sia per far comprendere agli utenti l'importanza della compilazione dei questionari di soddisfazione nella determinazione di azioni di correttive, motivandoli alla compilazione.
11. **Definire obiettivi maggiormente legati agli impatti prodotti.** È opportuno che l'Amministrazione prosegua gli sforzi affinché gli obiettivi di performance organizzativa e, soprattutto, individuale siano maggiormente legati agli impatti prodotti sugli utenti dalle azioni messe in atto dall'Ateneo e dall'Amministrazione piuttosto che all'esecuzione di attività amministrative (come ad esempio la redazione di documenti).

# EXECUTIVE SUMMARY AND RECOMMENDATIONS

## PERFORMANCE MEASUREMENT AND EVALUATION SYSTEM (SMVP)

Key remarks by the NdV:

- Today, the SMVP is not only completely in line with regulatory requirements, but can also be seen as an instrument to boost progress within the organisation. As a matter of fact, significant improvement actions have been implemented since the first SMPV, which was approved in 2018.
- In 2023, the system was not extended to other roles within the administration, but certainly underwent many enhancements (introduction of organisational behaviours, more differentiated bonuses for C and D employees with managerial functions, use of the Gzoom software to track the performance of Managers and EP employees). Moreover, the document was substantially simplified compared to the previous years.
- Some aspects still need improvements, which should be gradually but constantly implemented in the next few years (extension of the SMVP to all roles within the administration, integration of the SMVP with the financial cycle, training sessions for those undergoing evaluations and those undertaking them).

Recommendations by the NdV:

1. **Extending the evaluation system.** The University needs to continue, through a gradual but constant process, to extend performance assessments to the remaining roles within the central administration, and more importantly, to the Departments.
2. **Training those undergoing evaluations as well as those undertaking them.** The University needs to promptly launch a series of training activities on the topic of performance, for those undergoing evaluations as well as those undertaking them. This training plan should accompany the performance management process and the extension of the evaluation system.
3. **Developing a staff performance evaluation process for Departments.** Starting as early as from the next SMVP, the University should define a process to assess the performance of those working in the Departments, and share it with all the stakeholders involved (Managing Director, Heads of Departments, evaluated employees).
4. **Integrating performance and budgeting.** The University needs to gradually but steadily improve its efforts to integrate operational planning and budgetary cycle.
5. **Gathering feedback on the performance management process.** Findings from the organisational wellbeing survey showed poor results regarding the performance management cycle. Therefore, it is important that the University start gathering feedback on the current performance management process from those undergoing evaluations, through specific questionnaires, focus groups or ad-hoc meetings. This action should be aimed at understanding criticalities and areas for improvement, to consequently plan corrective measures.

## INTEGRATED PLAN OF ACTIVITIES AND ORGANISATION (PIAO)

Key remarks by the NdV:

- The Integrated Plan of Activities and Organisation (PIAO) for 2023-2025 is the first integrated planning tool adopted by the University in the areas of performance, fight against corruption and staff management. This is a clear break from the previous PIAO, which was a mere aggregation of different planning documents. However, the current document could be further harmonised and simplified.
- The PIAO lays down seven Public Value goals stemming from the University's strategy, which is outlined in the Strategic Plan 2022-2024. The Strategic Plan shapes the University's organisational performance, which in turn informs the individual objectives of Managers, EP employees in charge of centres and/or divisions, and the Managing Director. Moreover, the central administration's performance is measured using five "health" metrics: financial health, organisational health, transparency, fight against corruption, user satisfaction.
- User surveys (the Good Practice surveys) play a significant role for the administration's performance, but the response rate could still be increased. Moreover, such surveys should be conducted earlier, to provide the University with more recent data to measure and assess performance.
- Finally, a number of organisational performance metrics and the majority of indicators regarding the 2023 individual objectives of Managers and EP employees in charge of divisions and/or functional centres are still tied to administrative activities (e.g. drafting and updating documents, conducting organisational analyses, etc.).

Recommendations by the NdV:

- 6. Further simplifying and integrating the PIAO.** The University has to continue its efforts to streamline the PIAO and better integrate its various planning activities, shaping them around the concept of Public Value.
- 7. Launching satisfaction surveys way in advance.** Customer satisfaction surveys, i.e. the Good Practice survey for students and the Good Practice survey on organisational wellbeing, should be launched and closed earlier, and more specifically by the end of May, so that the University can rely on up-to-date data when evaluating performance.
- 8. Identifying strategies to increase participation in user satisfaction surveys.** With regard to its customer satisfaction and organisational wellbeing surveys (Good Practice project), the University needs to upgrade its efforts to boost response rates, also by making a selection of the questionnaires to be addressed to each category of respondents, who are often pressured by numerous requests to participate in surveys.
- 9. Reviewing findings from satisfaction surveys.** The University needs to review survey results to identify criticalities (if any) and establish performance goals for continuous improvement. Such goals should be measurable and assessable ex post. Moreover, it could be advisable to opt for alternative feedback tools, for instance interviews or focus groups, to delve deeper into the problems highlighted by the questionnaires.
- 10. Informing users of any improvement action taken.** The University should launch communication initiatives regarding any action taken and their results, not only for reasons of accountability, but also to help users understand why answering satisfaction questionnaires is so important.
- 11. Adopting a more impact-driven approach when setting goals.** The administration should bolster its efforts to tie both organisational and, most of all, individual performance objectives to the University's impact, and not to mere administrative activities (such as drafting documents).

# VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Questa sezione è illustrata mediante una griglia di punti di attenzione identificati dall'ANVUR nelle [linee guida 2023 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione](#).

Per agevolare la lettura, i contenuti sono riportati in forma sintetica e sono presenti frequenti rimandi ai documenti di riferimento:

- il [Sistema di misurazione e valutazione della performance \(SMVP\) 2023](#);
- il [Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025](#).

La sezione riprende nei vari punti di attenzione le osservazioni effettuate dal NdV nel corso dell'anno, in occasione di diversi momenti di analisi, nell'ambito della performance<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Per maggiori dettagli si può fare riferimento ai verbali delle sedute del Nucleo di Valutazione, con riferimento ai seguenti adempimenti: [parere sul SMVP 2023](#); [presa visione del PIAO 2023-2025](#); [validazione della Relazione sulla Performance 2022](#); [monitoraggio della performance 2023](#).





# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

N. Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
1. L'Ateneo ha aggiornato il SMVP per il ciclo 2023?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì (in tal caso specificare quali sono state le principali modifiche) <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Il SMVP 2023 presenta queste evoluzioni rispetto al 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ introduzione della valutazione dei comportamenti organizzativi anche per il personale di categoria D e C con posizione organizzativa;</li><li>▪ allargamento della gradazione della premialità delle figure D e C con posizione organizzativa, che nel precedente SMVP prevedeva una soglia del 100% molto estesa;</li><li>▪ semplificazione delle declaratorie per la valutazione dei comportamenti;</li><li>▪ gestione della performance organizzativa e individuale (solo per Dirigenti ed EP responsabili di struttura apicale) tramite il software Gzoom (Maps S.p.A.).</li></ul> <p>Questa evoluzione è in linea con le indicazioni contenute nel <a href="#">parere del NdV sul SMVP 2022</a> e nella <a href="#">Relazione annuale del NdV 2022</a>.</p> <p>Nel 2023 la valutazione della performance non è stata estesa ad ulteriori ruoli dell'Amministrazione; tale scelta è stata ritenuta opportuna dall'Amministrazione per focalizzare l'aggiornamento del Sistema sui punti di attenzione sopraelencati e per consolidare il processo di gestione della performance rispetto alle evoluzioni sino ad oggi introdotte. Inoltre, sono in fase di definizione i ruoli del Direttore Generale e dei Direttori di Dipartimenti nella valutazione del personale delle strutture decentrate.</p> <p>In generale, il Nucleo osserva lo sforzo dell'Amministrazione di semplificazione del documento rispetto alle edizioni precedenti.</p>

N. Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
2. Il SMVP prevede anche la valutazione dei comportamenti organizzativi?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì (in questo caso indicare se gli stessi sono differenziati rispetto al ruolo ricoperto) <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Il SMVP prevede comportamenti organizzativi differenziati, in base al ruolo, su quattro livelli:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Direttore Generale;</li> <li>2. Dirigenti, EP responsabili di Direzione/Centro funzionale;</li> <li>3. EP, D e C con posizione organizzativa;</li> <li>4. EP senza posizione organizzativa.</li> </ol> <p>Per dettagli, si veda il SMVP 2023 (pag. 17).</p>
3. Nel SMVP vengono esplicitati, per la valutazione di ciascuna categoria di personale, i pesi attribuiti rispettivamente alla performance istituzionale, alla performance organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Il <a href="#">SMVP 2023 (v. tabella a pag. 9)</a> esplicita, per ciascuna categoria di personale, le dimensioni di performance oggetto della valutazione e i pesi attribuiti a ciascuna, che sono differenti in considerazione del ruolo ricoperto nell'Amministrazione.</p>
4. Nel SMVP è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo – indicatore – target?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Nel <a href="#">SMVP 2023 (pag. 4)</a> è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo (strategico e operativo), indicatore e target.</p>
5. Nel SMVP la fase della misurazione è distinta da quella di valutazione?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì (indicare la modalità con la quale si realizzano le due fasi) <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Nel SMVP 2023 la fase della misurazione è distinta da quella della valutazione: la prima consiste nella rilevazione di un valore che mostra il grado di perseguimento di ciascun obiettivo; la seconda consiste nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati al fine di formulare una valutazione.</p> <p>Le modalità con le quali si realizzano le due fasi sono distinte per le due dimensioni di performance organizzativa (v. <a href="#">SMVP 2023, pag. 7</a>) e di performance individuale (v. <a href="#">SMVP 2023, pagg. 11-12</a>).</p>

N. Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
<p>6. Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, Organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all'anno precedente</p>	<p>La struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (DG) non è variata, nella sostanza, dall'anno precedente ed è descritta in dettaglio nel <a href="#">SMVP 2023 (pag. 10-13)</a>. La valutazione complessiva considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gli obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo (peso = 40%);</li> <li>▪ gli obiettivi di performance organizzativa dell'Amministrazione centrale (peso = 10%);</li> <li>▪ gli obiettivi operativi individuali (peso = 40%);</li> <li>▪ i comportamenti organizzativi (peso = 10%).</li> </ul>	<p>Gli Organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ il Rettore, che, sentito il DG, e con l'ausilio delle strutture di supporto, definisce gli obiettivi, gli indicatori e i target della performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale. Inoltre, individua, definisce e pesa gli obiettivi operativi individuali del DG ed i connessi indicatori e target e, a consuntivo, propone la valutazione del DG al NdV;</li> <li>▪ il CdA, che approva obiettivi, indicatori e target di performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale, approva gli obiettivi operativi individuali del DG e, a consuntivo, approva la valutazione del DG;</li> <li>▪ il NdV, che riceve dal Rettore la proposta di valutazione del DG e propone al CdA la valutazione del DG.</li> </ul>
<p>7. Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, Organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all'anno precedente</p>	<p>La struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti non è variata, nella sostanza, dall'anno precedente ed è descritta in dettaglio nel <a href="#">SMVP 2023 (pagg. 10-12)</a>. La valutazione complessiva considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gli obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo (peso = 30%);</li> <li>▪ gli obiettivi di performance organizzativa dell'Amministrazione centrale (peso = 10%);</li> <li>▪ gli obiettivi operativi individuali (peso = 40%);</li> <li>▪ i comportamenti organizzativi (peso = 20%).</li> </ul>	<p>Il Direttore Generale definisce ed assegna gli obiettivi e effettua la valutazione dei risultati nelle modalità definite nel <a href="#">SMVP 2023 (pagg. 10-12)</a>.</p>

N. Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
8. Quale giudizio complessivo è ritenuto più aderente a qualificare il SMVP adottato dall'Ateneo? (scegliere una sola opzione)	<input checked="" type="checkbox"/> Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento <input type="checkbox"/> Strumento che risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento <input type="checkbox"/> Strumento che risponde solo parzialmente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>L'Ateneo ha adottato il SMVP nella forma attuale a partire dal 2018. Il Nucleo ritiene che ad oggi il SMVP, oltre ad essere uno strumento che risponde adeguatamente ai requisiti normativi, possa considerarsi uno strumento di stimolo per lo sviluppo organizzativo. A partire, appunto, dal 2018, sono state implementate importanti azioni di sviluppo organizzativo, come il completamento dei sistemi di gestione delle competenze, l'avvio del sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi, l'implementazione di iniziative di formazione.</p> <p>Nei prossimi anni è necessario che il SMVP continui ad evolversi. In particolare, è necessario estendere il sistema, in modo graduale ma costante, ai rimanenti ruoli dell'Amministrazione, anche presso i Dipartimenti, definendo in questo caso i ruoli nella valutazione del Direttore Generale e dei Direttori di Dipartimento. L'estensione del sistema deve essere accompagnata da attività di formazione (visto anche che i risultati rilevati tramite il questionario di benessere organizzativo non sono, rispetto alla gestione della performance, particolarmente positivi)<sup>2</sup>.</p>

<sup>2</sup> Si veda il verbale di validazione della [seduta del NdV del 16/06/2023](#) (punto 3. Validazione della Relazione sulla Performance 2023).

# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2023-2025

---

## VALORE PUBBLICO

---

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
9. Il PIAO dell'Ateneo risulta un concreto strumento di integrazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa funzionale allo sviluppo e al governo dell'organizzazione?	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> In parte <input type="checkbox"/> No	<p>L'elaborazione del PIAO 2023-2025 ha seguito un approccio differente rispetto al precedente documento riferito al triennio 2022-2024. Mentre il <a href="#">PIAO 2022-2024</a> era un'aggregazione di differenti documenti di programmazione, il nuovo PIAO 2023-2025 rappresenta il primo vero tentativo di programmazione integrata dell'Ateneo negli ambiti della performance, dell'anticorruzione e della gestione del personale, che dovrà continuare ad evolversi nei prossimi anni.</p> <p>Inoltre, nel PIAO 2023-2025 sono stati inclusi riferimenti espliciti, assenti nel precedente documento, anche alle procedure da semplificare, alla digitalizzazione e al piano delle azioni positive.</p> <p>È necessario che l'Ateneo prosegua le azioni volte a semplificare il PIAO e a integrare sempre più le varie programmazioni dell'Ateneo, focalizzandole sul Valore Pubblico. È risultato evidente l'impegno di integrazione organizzativa tra le varie strutture preposte alla gestione dei diversi aspetti della pianificazione ed il Nucleo auspica che continui l'impegno a lavorare in modo integrato.</p>
10. Nel PIAO sono chiaramente definiti gli obiettivi di Valore Pubblico che l'Ateneo intende perseguire e Strategie coerenti per la sua realizzazione?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì (Valore Pubblico e Strategie) <input type="checkbox"/> Sì (solo Valore Pubblico) <input type="checkbox"/> No	<p>Il PIAO definisce sia gli obiettivi di Valore Pubblico sia le strategie e le azioni finalizzate alla creazione del Valore Pubblico (v. <a href="#">PIAO 2023-2025; pagg. 11-13</a>), coerenti con il Piano Strategico 2022-2024.</p>

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
11. Quanti obiettivi di Valore Pubblico sono presenti nel PIAO	<input type="checkbox"/> Meno di 5 <input checked="" type="checkbox"/> Tra 5 e 10 <input type="checkbox"/> Tra 11 e 15 <input type="checkbox"/> Più di 15	Il PIAO 2023-2025 comprende sette obiettivi di Valore Pubblico ai quali sono associati otto indicatori.
12. Nella individuazione degli obiettivi di Valore Pubblico sono stati coinvolti gli stakeholder interni ed esterni?	<input type="checkbox"/> Sì interni ed esterni <input type="checkbox"/> Sì esterni <input type="checkbox"/> Sì interni <input checked="" type="checkbox"/> No	Gli stakeholder non sono stati coinvolti nella definizione degli obiettivi ma tutti gli indicatori misurano il livello degli impatti prodotti per gli stakeholder. È quindi importante che l'Ateneo individui modalità efficaci e di coinvolgimento dei principali stakeholder in un percorso di affinamento graduale.
13. Tra gli obiettivi di Valore Pubblico sono presenti aspetti riconducibili al Benessere Equo e Sostenibile o ai Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Ogni obiettivo di Valore Pubblico è ricondotto a uno o più obiettivi per lo sviluppo sostenibile (SDG) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (v. <a href="#">PIAO 2023-2025; pagg. 13</a> ).
14. Nel PIAO, a livello di Valore Pubblico o di Performance sono presenti obiettivi riconducibili agli indirizzi del MUR o alle valutazioni dell'ANVUR (es. PNRR, Programmazione triennale di Sistema (PRO 3), VQR, AVA, ecc.)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì, sia a livello di Valore Pubblico che di obiettivi di Performance <input type="checkbox"/> Sì, solo a livello di Valore Pubblico <input type="checkbox"/> Sì, solo a livello di obiettivi di performance <input type="checkbox"/> No	<p>Per quanto riguarda gli <a href="#">obiettivi di Valore Pubblico</a>, due indicatori (1.1.1. e 1.1.2.) derivano dal <a href="#">DM 289/2021</a> sulla Programmazione triennale 2021-2023 (PRO3) e un indicatore (4.1.1.) è riconducibile agli indicatori di supporto considerati da ANVUR nell'ambito del sistema AVA3. Gli altri indicatori sono di fonte AlmaLaurea, di cui uno (3.1.1.) è ricondotto alle tematiche del PNRR.</p> <p>In merito agli <a href="#">obiettivi di performance organizzativa</a>, nel PIAO vengono recepiti gli obiettivi strategici del <a href="#">Piano Strategico 2022-2024</a>, che comprende tutti i sette indicatori che l'Ateneo ha scelto nell'ambito della propria <a href="#">Programmazione triennale 2021-2023</a> (PRO3) e un obiettivo specifico legato alle tematiche del PNRR.</p>

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
15. Rispetto ad ogni obiettivo di Valore Pubblico sono stati individuati gli stakeholder sui quali impatta l'obiettivo?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì per tutti gli obiettivi <input type="checkbox"/> Sì per alcuni <input type="checkbox"/> No	Per ogni obiettivo di Valore Pubblico sono stati individuati i principali stakeholder sui quali impatta l'obiettivo, che sono: Studenti/Studentesse e famiglie, docenti, personale TAB, Istituzioni pubbliche italiane ed estere, giovani ricercatori/ricercatrici, aziende ed enti datori di lavoro, centri di ricerca, Territorio e comunità.
16. Agli obiettivi di valore pubblico sono associati indicatori, fonte dei dati e target?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì (indicatori, fonte dei dati e target) <input type="checkbox"/> Sì (indicatori e fonte dei dati) <input type="checkbox"/> Sì (indicatori e target) <input type="checkbox"/> No	Gli indicatori di impatto sono stati definiti a partire dai dati disponibili in banche dati esterne, per permettere il confronto delle performance con i principali benchmark.

## PERFORMANCE

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
17. Gli obiettivi e gli indicatori di performance sono coerenti rispetto agli obiettivi di Valore Pubblico?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> In parte <input type="checkbox"/> No	<p>Nel PIAO 2023-2025 sono riportati tutti gli obiettivi di performance organizzativa che derivano dal Piano Strategico 2022-2024. Tra questi, alcuni obiettivi sono associati, in modo coerente, agli obiettivi di Valore Pubblico.</p> <p>Il monitoraggio degli obiettivi di Valore Pubblico effettuato nel 2023 ha evidenziato dei buoni andamenti su diversi indicatori, mentre per altri indicatori (soprattutto legati all'internazionalizzazione, ancora influenzati dal periodo di emergenza sanitaria) è emersa la necessità che le azioni collegate al raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico siano rafforzate nel prossimo PIAO 2024-2026.</p>
18. Analizzando la filiera VALORE PUBBLICO – PERFORMANCE, il PIAO 2023 – 2025 come si può qualificare rispetto al PIAO 2022 – 2024?	<input type="checkbox"/> Complessivamente coerente e in sostanziale continuità <input type="checkbox"/> Caratterizzato da alcune modifiche <input checked="" type="checkbox"/> Caratterizzato da significative modifiche	<p>Nel <a href="#">PIAO 2022-2024</a> gli obiettivi di Valore Pubblico erano stati selezionati tra gli obiettivi del Piano strategico 2022-2024, che corrispondevano agli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo.</p> <p>Nel PIAO 2023-2025 l'approccio è cambiato: a partire dal Piano strategico 2022-2024 sono state individuate le strategie per la creazione di Valore Pubblico e, sulla base di queste, sono stati definiti nuovi obiettivi e indicatori di Valore Pubblico, ai quali sono stati associati gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo.</p>
19. Fino a che livello sono indicati gli obiettivi nel PIAO? Più risposte	<input checked="" type="checkbox"/> Obiettivi istituzionali (a livello di Ateneo) <input checked="" type="checkbox"/> Obiettivi organizzativi (a livello di Aree dirigenziali) <input type="checkbox"/> Obiettivi organizzativi (a livello di Unità organizzative interne alle Aree dirigenziali). <input checked="" type="checkbox"/> Obiettivi individuali (a livello di Direttore Generale e Dirigenti)	<p>L'attuale struttura della performance di UniMi comprende la performance organizzativa a livello di Ateneo e la performance organizzativa dell'intera Amministrazione, trasversale a tutte le aree dirigenziali. Non sono previsti obiettivi organizzativi delle singole aree dirigenziali o delle unità organizzative interne.</p> <p>Gli obiettivi individuali del Direttore Generale e dei Dirigenti sono allegati al PIAO.</p>



Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
20. Nella sezione Performance del PIAO, agli obiettivi sono associati più indicatori in modo da includere più dimensioni? (scegliere una sola opzione)	<input type="checkbox"/> Sì, sempre <input type="checkbox"/> Nella maggior parte dei casi <input checked="" type="checkbox"/> Solo in alcuni casi <input type="checkbox"/> No, mai	Cinque obiettivi di performance organizzativa di Ateneo su 33 sono associati a più indicatori.
21. Quali delle seguenti tipologie di indicatori viene maggiormente utilizzata per misurare il raggiungimento degli obiettivi di performance (sezione 2.2)? (è possibile scegliere fino a due opzioni)	<input checked="" type="checkbox"/> Efficacia <input type="checkbox"/> Efficienza <input type="checkbox"/> Qualità percepita (customer satisfaction) <input checked="" type="checkbox"/> Sì/No (realizzazione o meno dell'obiettivo) <input type="checkbox"/> Tempistiche/scadenze <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Gli indicatori di performance riportati nel PIAO non sono classificati per tipologia ma è comunque possibile riconoscere le tipologie indicate a lato. Circa 1/4 degli indicatori di performance organizzativa prevedono come target Sì/No o la scadenza di un'attività.</p> <p>Nel PIAO 2023-2025, il 69% degli obiettivi individuali dei Dirigenti (vs. 74% dell'anno precedente) è associato ad un indicatore Sì/No o a una tempistica/scadenza.</p>
22. Per la definizione dei target di performance di quali elementi si tiene conto? (è possibile scegliere più opzioni)	<input checked="" type="checkbox"/> Si tiene conto delle serie storiche <input checked="" type="checkbox"/> Si fa riferimento a benchmark interni <input checked="" type="checkbox"/> Si fa riferimento a benchmark esterni (specificare nei commenti) <input type="checkbox"/> Si tiene conto delle indicazioni degli stakeholder <input type="checkbox"/> Nessun criterio, si recepiscono le indicazioni degli uffici e dei relativi responsabili <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Nel PIAO non sono specificati gli elementi che hanno contribuito a definire i target degli obiettivi di performance, che sono, in diversi casi, forniti dalle strutture amministrative di riferimento (in questi casi è comunque previsto un processo di validazione da parte degli uffici dell'Amministrazione).</p> <p>Per gli obiettivi pluriennali non associati ad indicatori quantitativi (es. indicatori legati allo svolgimento di un'attività amministrativa), nel PIAO si individua un cronoprogramma delle azioni intermedie per permettere comunque, nei consuntivi annuali, la valutazione dello stato di avanzamento degli obiettivi.</p>

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
23. In corrispondenza degli obiettivi di performance (sezione 2.2) sono indicate le risorse finanziarie destinate alla loro realizzazione?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Nel PIAO sono indicate, nella sezione 2.1 sul Valore Pubblico, le risorse finanziarie, suddivise nelle diverse aree strategiche, destinate alla realizzazione della maggior parte degli obiettivi legati al Piano Strategico 2022-2024 (solo per quelli che richiedono specifiche risorse aggiuntive).</p> <p>Maggiori dettagli in merito al raccordo tra i processi di pianificazione strategica, economica e operativa sono contenuti nella <a href="#">Relazione illustrativa al Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale autorizzatorio 2023 e Triennale 2023-2025</a> (pp. 41-54).</p> <p>In generale, come rilevato nel SMVP 2023, l'Ateneo ha avviato una riflessione sul tema del raccordo tra pianificazione operativa e bilancio, che restano, al momento, temporalmente non allineati, ravvisando la necessità di far convergere maggiormente i due processi sul piano temporale.</p>
24. Nella sezione performance (2.2) sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti (o altre strutture, es. Scuole/Facoltà)?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>A garanzia del raccordo fra obiettivi di Ateneo e obiettivi dei Dipartimenti, sette obiettivi di performance organizzativa del PIAO, che discendono dal Piano Strategico, sono condivisi con i Dipartimenti<sup>3</sup>, i quali hanno declinato tali obiettivi, assieme ad altri individuati localmente, nei <a href="#">Piani triennali di Dipartimento</a> (PTD).</p>
25. Nella sezione performance (2.2) sono presenti obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza e/o che prevedono la valutazione esterna all'Ateneo?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì (specificare quale utenza è coinvolta) <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Sono previsti, per la <a href="#">performance organizzativa dell'Amministrazione centrale</a>, due indicatori relativi alla soddisfazione dell'utenza che coinvolgono docenti, dottorandi, assegnisti, personale TAB e studenti.</p> <p>Non sono al momento previsti obiettivi che prevedono la valutazione esterna all'Ateneo.</p>

<sup>3</sup> INT\_2 Un Ateneo aperto alle esperienze di studio e di ricerca internazionali; INT\_4 Verso una Università europea; DID\_1 Allineare l'offerta formativa alle sfide attuali; RIC\_5 Stimolare una produzione scientifica di qualità elevata; RIC\_7 Open Science come modalità privilegiata di pratica della scienza; RIC\_8 I Dipartimenti protagonisti della programmazione e monitoraggio della ricerca; TM\_3 Dialogare con il contesto economico e sociale.

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
26. Se sì (al punto 25), quali strumenti sono stati o si prevede di utilizzare? (è possibile scegliere più opzioni)	<input checked="" type="checkbox"/> Questionari (specificare quali nei commenti, es.: Good Practice, AlmaLaurea; ANVUR, di Ateneo, ecc.) <input type="checkbox"/> Altri strumenti (specificare quali nei commenti, es.: focus group, interviste, audit, ecc.)	<p>Si prevede di utilizzare i dati delle indagini Good Practice (benessere organizzativo e customer satisfaction), alla quale l'Ateneo partecipa da diversi anni. Il report dei risultati viene presentato annualmente agli Organi. Inoltre, i risultati della customer satisfaction vengono inviati ai responsabili delle strutture amministrative affinché possano tenerne conto. Le principali azioni di miglioramento vengono riportate nella Relazione annuale sulla Performance.</p> <p>Il tasso di risposta al questionario Good Practice è sempre piuttosto basso, soprattutto per quanto riguarda gli studenti (v. <a href="#">Relazione sulla Performance 2022, pag. 31</a>). Inoltre alcune indagini (Good Practice – customer satisfaction degli studenti e Good Practice – Benessere organizzativo del PTAB) sono state effettuate nel 2023 tra giugno e luglio, non permettendo di avere dati completamente aggiornati per la misurazione e valutazione della performance 2022 e per il monitoraggio della performance 2023.</p>
27. Quali fonti di dati sono utilizzate per la misurazione finale dei risultati? (è possibile scegliere più opzioni)	<input checked="" type="checkbox"/> Dati certificati e pubblicati <input checked="" type="checkbox"/> Autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo <input checked="" type="checkbox"/> Anche dati dell'Ateneo <input checked="" type="checkbox"/> Anche dati esterne <input type="checkbox"/> nessuna fonte specifica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>Per quanto riguarda sia la performance organizzativa dell'Ateneo sia gli obiettivi individuali delle figure apicali dell'Amministrazione, sono presenti alcuni dati certificati e pubblicati e alcuni dati provenienti da banche dati interne ed esterne; la maggior parte dei dati sono autodichiarati dai responsabili delle strutture amministrative di riferimento.</p>
28. Descrivere brevemente con quali modalità e tempistiche l'Ateneo svolge il monitoraggio degli obiettivi di Performance	<p>Le modalità e le tempistiche del monitoraggio sono definite nel SMVP. Il monitoraggio 2023 si è svolto tra il giugno e il luglio 2023.</p> <p>Per quanto riguarda la performance organizzativa, l'Ufficio performance e valutazione raccoglie i dati più aggiornati degli indicatori dalle banche dati interne ed esterne o dalle strutture amministrative di riferimento. Per quanto riguarda la performance individuale, Dirigenti ed EP responsabili di Direzione/centro funzionale compilano, tramite il gestionale Gzoom, la scheda di monitoraggio dei propri obiettivi individuali.</p> <p>Gli esiti del monitoraggio sono raccolti in una Relazione, curata dall'Ufficio performance e valutazione, che viene presentata al NdV, il quale può proporre al CdA la rimodulazione degli obiettivi di performance organizzativa. In seguito al monitoraggio 2023, tutti gli obiettivi di Valore Pubblico e di performance organizzativa sono stati confermati (v. <a href="#">verbale del 14/07/2023 del NdV</a>) e solo un numero molto ridotto di obiettivi individuali dei Dirigenti sono stati rimodulati.</p>	

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
29. L'OIV svolge un'attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì (specificare con quale modalità) <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<p>L'OIV ha accesso, direttamente o tramite l'Ufficio performance e valutazione, alle banche dati interne (tramite il Cruscotto di Ateneo) ed esterne (es. Cruscotto ANVUR) che consentono l'estrazione e l'analisi di dati utilizzati per la misurazione dei risultati. Inoltre, in sede di validazione della Relazione sulla Performance e di proposta di valutazione al CdA del DG, il Nucleo svolge, tramite l'Ufficio, una verifica a campione (in ragione delle dimensioni organizzative dell'Ateneo) su un gruppo di indicatori di performance organizzativa, verificandone i dati e la corretta misurazione del risultato.</p>