



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO**

NUCLEO DI VALUTAZIONE

## **VALUTAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

---

ESTRATTO DALLA RELAZIONE ANNUALE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE - ANNO 2017 - SEZIONE 2

APPROVATA DAL NUCLEO DI VALUTAZIONE IN DATA 23 GIUGNO 2017

Per la stesura della presente relazione il Nucleo di Valutazione ha tenuto presente le disposizioni contenute nelle linee guida suggerite dall'ANVUR (Linee guida 2017 per la redazione della Relazione dei Nuclei di Valutazione).

Ai fini delle analisi contenute in questa relazione il Nucleo di Valutazione ha esaminato i seguenti documenti relativi al Ciclo della Performance 2016, 2017 e alla chiusura del ciclo 2015, forniti dall'Amministrazione e pubblicati nella pagina Amministrazione Trasparente:

- Sistema di valutazione delle Performance individuali dei Dirigenti (approvato dal CdA il 29 settembre 2015);
- Sistema di valutazione della Performance del Direttore Generale (approvato dal CdA del 24 novembre 2015);
- Relazione sulla Performance relativa all'anno 2015 (approvata dal CdA il 30 novembre 2016 e validata dal Nucleo di Valutazione in data 5 dicembre 2016);
- Piano integrato della Performance 2016-18 (approvato dal CdA il 19 luglio 2016);
- Piano integrato della Performance 2017-19 (approvato dal CdA il 30 maggio 2017).

Nell'analisi dei documenti del Ciclo della Performance il Nucleo inoltre assume come termini di confronto le osservazioni e i suggerimenti espressi nella sezione dedicata al Ciclo della Performance della relazione annuale AVA dell'anno 2016, per verificare i miglioramenti apportati e fattori di criticità da affrontare ancora nel prossimo Ciclo.

La presente relazione vale anche ai fini della Relazione sul sistema di misurazione e valutazione della Performance (DLgs 150/2009, art. 14, c. 4, lett. a), con riferimento al monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e della congruità dei controlli interni. A tal fine il Nucleo acquisisce come espressione del modello di misurazione assunto dagli Organi di governo la delibera di approvazione del Piano integrato della Performance 2017-19, all'interno del quale sono contenuti importanti elementi di novità nel sistema di misurazione e valutazione della Performance individuale dei dirigenti e del Direttore Generale e della "Performance di sistema", rappresentata con un set di 60 indicatori di misurazione dei risultati degli obiettivi strategici nelle aree core dell'Ateneo: formazione, ricerca, Terza missione e nell'area dei servizi e del governo.

## **1. Ricontri sulla gestione del Ciclo delle Performance**

### ***Premessa***

Il 2016 per l'Università degli Studi di Milano (UniMi) è stato un anno di transizione poiché vi è stato un cambio nell'organo monocratico di vertice tecnico amministrativo con l'avvicendamento del Direttore Generale tra il 30 aprile e il 2 maggio del 2016. In relazione a ciò, per quanto attiene al Ciclo della Performance, l'Ateneo si è dedicato a riprogettare sistemi e metodologie relative al collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi, alla valutazione dei risultati e agli obiettivi di Performance individuale dei dirigenti.

L'Ateneo, infatti, nella seconda metà del 2016 ha proceduto a fare il suo primo Piano Strategico. Successivamente ha ripensato la struttura del Piano integrato della Performance e ha infine ridefinito i sistemi di valutazione dei dirigenti, facendo esplicito riferimento anche all'obiettivo di introdurre, in un nuovo accordo integrativo con le OO.SS., nuove soluzioni per la valutazione delle Performance del personale tecnico amministrativo applicabili a tutte le categorie e alle strutture centrali e dipartimentali. Tali attività sono completamente in linea con le proposte di miglioramento scritte nella relazione annuale del Nucleo del 2016.

Il processo di definizione del Piano Strategico si è concluso nel dicembre 2016 e ha, in continuità, consentito all'Amministrazione la reimpostazione del Piano della Performance per il triennio 2017-19. Per quanto

concerne la concreta attività di pianificazione operativa del triennio 2016-18 l'Ateneo ha investito meno energie nel rinnovamento ed ha proseguito in coerenza con le prassi degli anni precedenti.

Nella presente relazione, ritenendo di interpretare correttamente le linee guida dell'ANVUR, rappresentiamo le attività svolte nel 2016 in chiave dinamica e come un processo di cambiamento, considerando non solo quanto si riferisce al Piano integrato della Performance 2016-18, ma anche i cambiamenti avvenuti nel corso dell'anno per quanto concerne metrologie, processi e strumenti del sistema di misurazione e valutazione della Performance, che hanno avuto la loro manifestazione concreta con l'avvio del Ciclo della Performance del 2017.

**a) In generale, stato dell'integrazione delle pianificazioni (strategica, performance, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione), indicando le maggiori difficoltà, i vantaggi e i limiti di applicazione dell'approccio promosso da ANVUR<sup>1</sup>**

Nel corso del 2016 l'Università statale di Milano ha fatto sforzi significativi per migliorare il Ciclo della Performance, soprattutto con riferimento all'integrazione degli obiettivi secondo una corretta logica "a cascata" dagli obiettivi strategici a quelli operativi attribuiti ai dirigenti e alle strutture dell'amministrazione.

L'attività d'integrazione con la programmazione di bilancio, pur essendo adeguatamente presidiata, presenta maggiori difficoltà sia di natura tecnica che organizzativa nell'integrare i tempi e i contenuti del processo di elaborazione del Piano della Performance con il processo di definizione del budget economico e degli investimenti. In particolare, considerata anche l'elevata complessità di UniMi, gli sforzi nel corso del 2016 sono stati dedicati in modo particolare alla messa a regime dei sistemi informativi e delle procedure che si sono dovute modificare a seguito della riforma del bilancio e all'introduzione della contabilità economico patrimoniale. Nel Piano integrato della Performance 2016-18 non è inserito alcun collegamento tra obiettivi e risorse stanziare per la loro realizzazione, mentre nel Piano integrato della Performance 2017-19 è stato possibile introdurre, per la prima volta, questo collegamento riportando la struttura del budget e le informazioni relative alle risorse destinate ai vari interventi e servizi, alle diverse linee di azione individuate nel Piano Strategico e alla programmazione operativa del Piano integrato della Performance ( diritto allo studio, servizi agli studenti, ricerca ecc.).

Al momento non si dispone di strumenti tecnici in grado di collegare ad un livello più micro-organizzativo gli obiettivi alle risorse; questo tema potrà essere affrontato con l'ausilio di adeguati strumenti come la contabilità analitica e il controllo di gestione e dei relativi sistemi applicativi.

Anche per la programmazione delle azioni di mappatura e contrasto al rischio corruzione e degli interventi di miglioramento della trasparenza, nel corso del 2016 sono state sviluppate significative azioni: sono stati mappati 230 processi relativi al 50% delle strutture complesse dell'amministrazione centrale e sono stati individuati nel Piano della Performance specifici obiettivi per il 2017 per il completamento della mappatura dei processi e per procedere e concludere l'analisi dei rischi e l'individuazione delle azioni preventive di fenomeni corruttivi, intesi in senso lato come "cattiva amministrazione". Ciò ha permesso, peraltro, di collegare gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza agli obiettivi di Performance integrando sempre di più le due aree d'intervento a livello di Performance individuale dei dirigenti.

In generale nel corso del 2016 UniMi, pur avendo vissuto un importante cambiamento del vertice amministrativo gestionale, è riuscita a consolidare e migliorare i processi di programmazione e la loro integrazione secondo le linee auspiccate nella relazione annuale del Nucleo nel 2016.

---

<sup>1</sup> Riferimento al punto a) delle linee guida ANVUR 2017, pag. 13. Nelle parti successive del testo quando vi saranno lettere tra parentesi il riferimento è sempre ai punti da trattare secondo quanto previsto dalle linee guida ANVUR.

Rispetto all'approccio proposto da ANVUR, in generale si condivide l'esigenza d'integrazione dei documenti di pianificazione. Tale integrazione ha tuttavia un'elevata complessità attuativa in quanto i diversi ambiti da integrare agiscono con logiche profondamente diverse (per esempio, i processi relativi all'anticorruzione solo in parte coincidono con quelli relativi alla Performance), e devono essere oggetto di riprogettazione analitica e informatizzazione.

### **Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi (descrizione dinamica dell'organizzazione, a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili)**

Nell'attuazione del Piano triennale anticorruzione e trasparenza, la mappatura di tutti i processi delle strutture organizzative si estenderà, nel 2017-18, anche ai processi delle macro aree didattica e ricerca di competenza dei Dipartimenti. Ciò consentirà di integrare suimacro obiettivi dell'attuazione del Piano anticorruzione anche il personale delle strutture dipartimentali. Per quanto riguarda l'amministrazione centrale, nel Piano integrato della Performance 2017-19 a ciascun dirigente è stato assegnato un obiettivo individuale che prevede il completamento del processo di analisi dei rischi e l'adempimento dei compiti specifici di fornitura e aggiornamento dei dati per la trasparenza, in coerenza con le responsabilità e le funzioni delle diverse strutture.

Questi provvedimenti garantiscono un sufficiente livello di coerenza e integrazione tra le attività previste in tema di anticorruzione e trasparenza e la Performance Organizzativa.

Ad un livello macro-organizzativo, si è fatto un significativo sforzo di miglioramento della programmazione della Performance Organizzativa. Come auspicato nella relazione annuale del 2016, la definizione del Piano Strategico ha consentito di ottenere una forte integrazione verticale (cascading) degli obiettivi (dagli obiettivi strategici discendono gli operativi) e degli indicatori, qualificando in modo significativo l'azione programmatica su processi trasversali a tutte le strutture dell'Ateneo (dal centro alla periferia).

In particolare il Piano Strategico ha individuato 5 macro processi (o macro aree di obiettivi) relativi alle attività primarie degli atenei (formazione, ricerca, terza missione, servizi, governo) rispetto ai quali sono stati declinati specifici obiettivi strategici collegati a indicatori di output o di outcome predefiniti e verificabili oggettivamente. Nel Piano integrato della Performance questo sistema di indicatori è stato riportato nel quadro di sintesi della programmazione strategica, andando a costituire un cruscotto per la misurazione, il monitoraggio e la valutazione dei risultati che consente anche il confronto su più anni. Gli indicatori di Performance sono oggettivi e scelti in base alla loro coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo, tra quelli normalmente utilizzati anche a livello nazionale nei diversi processi di valutazione e assegnazione di risorse FFO o proposti nel sistema di monitoraggio di ANVUR.

Agli obiettivi strategici sono poi collegati obiettivi operativi, attribuiti alle diverse strutture dell'amministrazione centrale, misurabili con indicatori di attività o di output.

### **Declinazione della pianificazione (con approccio integrato) presso le strutture decentrate**

La soluzione adottata, fortemente orientata all'attuazione del Piano Strategico, ha consentito di gestire in modo dinamico ed integrato il rapporto tra processi e organizzazione e di cogliere tutti i servizi erogati dall'Ateneo anche a livello decentrato, sebbene il processo di assegnazione degli obiettivi operativi e di valutazione dei risultati individuali non si estenda ancora a queste ultime, all'interno del Ciclo della Performance. Questo dipende, anche, come richiamato nella premessa del Piano integrato 2017-19, dal sistema di afferenza gerarchica del personale ai direttori di dipartimento, e dalla fase ancora iniziale della contrattazione con le rappresentanze dei lavoratori sui sistemi di valutazione delle prestazioni.

In relazione alla programmazione delle attività dipartimentali si sottolinea che:

- la programmazione dei dipartimenti si sviluppa nel quadro di riferimento delle strategie di Ateneo definite nel Piano 2017-19, in base al quale le strutture devono individuare i propri obiettivi di Performance: impiego delle risorse, sviluppo di attività, miglioramento della qualità della ricerca e i criteri di verifica dei risultati;
- tale processo di programmazione trova il suo strumento di definizione istituzionale nella SUA-RD annuale che è strumento principale del sistema di AQ della ricerca i cui risultati saranno oggetto di analisi valutative da parte del Nucleo. I risultati della ricerca dipartimentale trovano inoltre uno specifico momento di valutazione pluriennale nella VQR;
- gli Organi di governo dell'Ateneo hanno da alcuni anni adottato modelli di allocazione delle risorse, in particolare dei punti organico, degli assegni di ricerca e dei ricercatori a tempo determinato, basati su criteri premiali di qualità e di merito, coerenti con gli indirizzi strategici di Ateneo, che puntano ad una riqualificazione del reclutamento e ad un miglioramento della qualità e competitività internazionale della ricerca scientifica.

**Qualità degli obiettivi di Performance Organizzativa inseriti nei Piani (e relativa chiarezza degli attributi con cui vengono definiti: strategico operativo, di funzionamento, di processo di progetto o al.)**

**(..) Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti**

Per quanto attiene alla qualità degli obiettivi di Performance Organizzativa inseriti nei piani degli ultimi tre anni, gli obiettivi del 2016 sono stati definiti con le stesse logiche del 2015, mentre gli obiettivi del 2017 sono stati definiti secondo le nuove modalità partendo dal Piano Strategico.

Nel primo caso gli obiettivi hanno le stesse caratteristiche e le medesime problematiche già ricordate nella relazione 2016. Con riferimento agli obiettivi definiti nel Piano della Performance 2017 si osserva un significativo miglioramento. In particolare:

- gli obiettivi di Performance Organizzativa riguardano processi trasversali che interessano tutte le strutture dell'Ateneo;
- gli obiettivi sono suddivisi in strategici, operativi e attività, secondo una coerente logica a cascata a partire dal Piano Strategico e corredati di indicatori generalmente ben strutturati e quantitativi, riferiti ai diversi livelli organizzativi (di ente, di strutture e individuali);
- gli obiettivi strategici hanno indicatori e target derivati e coerenti con i sistemi di valutazione esterna (Miur, ANVUR) e rilevati nelle stesse banche dati nazionali;
- gli obiettivi operativi sono maggiormente collegati a indicatori di tipo quantitativo e non più solo ad indicatori di esecuzione temporale.

Da quanto detto si evince che con il Piano della Performance 2017 la qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti è significativamente migliorata.

**Qualità dei sistemi di valutazione della Performance individuale (sia del personale con responsabilità che di quello senza), indicando eventuali criticità nell'ancoraggio a quella organizzativa (intesa come Performance delle unità organizzative con responsabilità)**

Anche per quanto concerne la valutazione della Performance individuale vale la stessa differenziazione sottolineata tra il Ciclo 2016 e il Ciclo 2017. In particolare, sono stati ripensati i sistemi di valutazione della dirigenza prevedendo sia l'ancoraggio ai risultati di Performance Organizzativa, sia l'assegnazione di obiettivi comuni di economicità, di semplificazione e di efficienza (declinati di anno in anno) e di obiettivi strategici di Ateneo ai quali la dirigenza partecipa con una responsabilità "indiretta" (come ad es. l'aumento

degli studenti regolari). Per gli EP la Performance individuale è ancorata alla Performance Organizzativa secondo obiettivi specifici assegnati dai dirigenti o dal Direttore di Dipartimento.

Per quanto concerne invece il 2016, la valutazione ha seguito le prassi degli anni precedenti senza modifiche, con le criticità già evidenziate nella relazione AVA precedente.

Per quanto attiene alla valutazione del personale delle diverse categorie senza particolari responsabilità, la valutazione della Performance individuale rimane problematica anche a causa del mancato accordo sindacale, che dovrebbe concludersi nel 2017, e dei vincoli nella costituzione del fondo accessorio che non consente di attivare significative e attuabili innovazioni nel sistema di valutazione collegata alla retribuzione di risultato.

**g) Livello di partecipazione dei dipendenti (eventuali impatti sulla definizione del Piano di indagini sul benessere organizzativo o indagini simili) e di altri stakeholder (indagini di contesto o simili)**

Ad oggi gli attori principalmente interessati al Ciclo delle Performance sono gli organi d'indirizzo, il Rettore in primo luogo che ha dato impulso alla elaborazione del Piano Strategico, il Consiglio di Amministrazione e il Senato Accademico che hanno operato per il miglioramento del sistema sviluppando un efficace dibattito nella fase di condivisione e approvazione del Piano Strategico, la Direzione Generale che ha operato direttamente nel coordinamento dell'elaborazione del Piano Strategico con il supporto dell'ufficio di staff Pianificazione Organizzativa e Valutazione.

Quest'ultimo ha collaborato, in particolare, con il Nucleo di Valutazione nello sviluppo dell'integrazione dei documenti e nel miglioramento dell'impianto metodologico del Piano integrato.

Il Nucleo di Valutazione si è costantemente rapportato con i suddetti organi e confrontato con la Direzione Generale, confronti che si sono sempre dimostrati proficui, come dimostrato dal fatto che tutte le proposte di miglioramento del Ciclo di gestione della Performance definite nell'ultimo paragrafo della relazione AVA del 2016 sono state adottate e implementate.

La dirigenza, da parte sua, ha difficoltà a relazionarsi su tali tematiche e con gli strumenti di programmazione operativa e di misurazione dei risultati, limitandosi a rispondere, talora in ritardo, su singoli questioni e adempimenti.

Ad oggi l'Ateneo non è riuscito, anche perché il processo era in costante evoluzione e il sistema delle relazioni sindacali si presenta particolarmente complesso, a sviluppare significativi livelli di partecipazione sia dei lavoratori che degli stakeholder. Tale tema costituisce sicuramente una questione che richiede di essere affrontata nel futuro con maggiore determinazione.

In diverse occasioni l'Ateneo ha condotto indagini di customer satisfaction nell'ambito del progetto Good Practice per integrare il sistema di valutazione della qualità dei servizi. Tuttavia i risultati sono stati limitati a causa del basso livello di partecipazione e dei tassi di risposta; vi è stata una partecipazione maggiore da parte del personale interno docente e tecnico amministrativo (con quote vicine al 20%), ma decisamente scarsa da parte degli studenti (al di sotto del 5%). Il Nucleo suggerisce a tale proposito di attivare opportune modalità di confronto con l'utenza interna ed esterna al fine di migliorare la partecipazione e l'utilità di questo tipo di indagini ai fini della Valutazione della Performance Organizzativa.

Quest'anno lo svolgimento dell'indagine sullo stress da lavoro correlato potrebbe dare elementi di valutazione del clima organizzativo e del benessere del personale, utili per una valutazione complessiva della gestione del lavoro e delle risorse umane

## **Livello di condivisione del piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta (parere, lettura, approvazione)**

Tutte le attività inerenti al Ciclo della Performance sono state sviluppate, come sopra ricordato, con un costante dialogo, nel rispetto dei ruoli, tra il Nucleo di Valutazione, gli organi di indirizzo e la direzione generale e le sue strutture. Tale attività si è svolta attraverso una completa informazione, l'esame dei documenti prima dei passaggi deliberativi degli organi e lo sviluppo di pareri formali o informali secondo quanto richiesto anche dalle norme in materia.

## **Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017/19**

A causa del ritardo, dovuto anche ai fattori di complessità interna prima citati, nella produzione e trasmissione dei documenti del Ciclo 2016 UniMi non ha ricevuto fino ad ora da parte dell'ANVUR uno specifico feedback dei propri documenti di pianificazione della Performance.

UniMi ha utilizzato, tuttavia, i documenti di valutazione e i Piani integrati di altri atenei per individuare buone pratiche adeguate al proprio contesto, al fine di migliorare l'impostazione del piano integrato 2017-19 e di valutare soluzioni per riprogettare i propri sistemi di rappresentazione della Performance.

## **Informazioni in merito alla definizione (in corso) della relazione sulla Performance**

### **a) Breve sintesi del processo che porta alla valutazione degli obiettivi previsti dal Piano integrato 2016/18**

Il processo di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi previsti dal piano integrato avviene raccogliendo apposite schede di rendicontazione annuale compilate dai dirigenti con le evidenze e la descrizione dei risultati realizzati, e con indicatori di scadenza e di output individuati, ove possibile, in fase di programmazione. Tali rendicontazioni vengono raccolte e riscontrate, dal punto di vista formale, dall'Ufficio di Staff alla Direzione Generale che svolge la funzione di struttura tecnica permanente anche nei confronti del Nucleo. Le relazioni vengono trasmesse al Direttore generale che le utilizza nei colloqui di valutazione individuale dei dirigenti e dei responsabili EP delle strutture da lui coordinate. Tale processo si è appena concluso per la valutazione dei risultati dell'anno 2016, caratterizzati da una rendicontazione molto descrittiva e prevalentemente legata alla gestione corrente non essendo ancorati alla programmazione strategica. La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e la valutazione della Performance individuale dovrebbe modificarsi in misura sostanziale per quanto riguarda gli obiettivi del piano 2017/19, grazie al fatto che essi sono integrati con gli obiettivi del Piano Strategico e sono corredati da indicatori quantitativi atti a misurare i risultati delle azioni e delle politiche attuative.

### **b) Capacità di verifica della auto valutazioni da parte degli uffici (disponibilità e tempestività dei dati di monitoraggio, affidabilità delle fonti, ecc.)**

Il processo di auto valutazione sopra descritto non si presta a una verifica puntuale basata su una misurazione quantitativa poiché la dirigenza in molti casi trova difficoltà a rispettare i tempi di consegna, ad utilizzare e suggerire indicatori quantitativi rappresentativi, a citare le fonti di riferimento e a documentare in modo chiaro le evidenze dichiarate. Questo rende difficile per l'ufficio di supporto la verifica oggettiva del grado di raggiungimento degli obiettivi. I problemi sopra menzionati dovrebbero essere

in parte risolti nella valutazione del 2018 sui risultati conseguiti nel 2017, stante la diversa composizione degli obiettivi, come richiamato sopra, significativamente collegata ad indicatori quantitativi.

**c) Presenza di elementi di contesto (esogeni ed endogeni) che sono mutati rispetto a quanto fu redatto il piano 2016/18 e che ne hanno influenza il processo di implementazione e/o comportato la rimodulazione di obiettivi e target**

Nel 2016 il cambiamento del Direttore generale in corso d'anno e lo sviluppo del Piano Strategico nella seconda parte dell'anno hanno modificato in modo sostanziale la pianificazione rendendo in parte superato il piano 2016/2018 rispetto al piano 2017/19. Tali variazioni, molto rilevanti, non hanno tuttavia modificato in modo significativo gli obiettivi programmati per il 2016 in quanto essi erano definiti con riferimento alle singole strutture dirigenziali ed erano aderenti a livelli di operatività stretta.

Le variazioni degli obiettivi e dei relativi target in corso d'anno non sono fino ad ora state oggetto di una procedura di revisione e aggiustamento in itinere. In fase di rendicontazione finale, da parte dei dirigenti, gli obiettivi non avviati a realizzazione sono considerati non valutabili o rimandati all'anno successivo, senza una procedura esplicita di riconsiderazione della programmazione con il Direttore Generale. Questa prassi, che porta alla non valutazione di ciò che non viene realizzato, è decisamente da superare, come già più volte sottolineato dal Nucleo nel documento di validazione della relazione sulla Performance, anche valutando in fase di programmazione la fattibilità degli obiettivi.

Lo stesso Direttore Generale ha voluto introdurre nel nuovo Piano integrato, nel capitolo dedicato alla misurazione della Performance individuale, una regola di risoluzione anticipata di queste anomalie e di revisione degli obiettivi che, per varie ragioni (cambiamento degli indirizzi specifici, mutato contesto, carenze di organico o di altre risorse), possano essersi dimostrati non realizzabili e richiedano un aggiustamento in corso d'anno.

L'assenza di una programmazione strategica all'origine di quella operativa ha reso negli anni precedenti particolarmente difficile la definizione del sistema di obiettivi del Direttore Generale. Anche questa criticità, grazie al collegamento degli obiettivi del Piano della Performance con il Piano Strategico, dovrebbe essere superata nella fase di valutazione del Ciclo di pianificazione in corso che avverrà nel 2018.

**d) Considerazione dei risultati di Performance conseguiti l'anno precedente, distinguendo quelli rinvenibili nel Piano 2017-19 da quelli eventualmente non considerati**

Considerazioni in merito a quanto richiesto (risultati di Performance nell'anno 2016, rispetto ad obiettivi rinvenibili nel Piano 2017-19) non sono al momento utilmente sviluppabili dal momento che l'Ateneo sta in queste settimane elaborando la relazione sulla Performance 2016 che fornirà poi al NdV. Tuttavia, dalle attività fino ad oggi svolte dal NdV si può sottolineare che, al di là degli aspetti formali di rappresentazione degli obiettivi, sensibilmente migliorati nel 2017 rispetto al 2016, la natura degli obiettivi procede con sostanziale continuità su significativi percorsi di miglioramento della didattica e dei servizi agli studenti nonché di riqualificazione delle sedi, che l'università da tempo persegue.

**e) Considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di Performance e impatto della COEP sulla gestione della Performance**

Come già in precedenza richiamato, la relazione tra sistemi contabili e gestione della Performance è ancora in corso di consolidamento. Sono stati compiuti primi collegamenti, ma ancora devono essere creati sistemi operativi e informatici che consentano di avere una lettura del collegamento tra budget e Performance. In generale, tuttavia, come segnalato nella relazione al bilancio consuntivo di cui all'art. 5 c. 21 legge



573/1993, a oggi il principale collegamento monitorato concerne le performance di ente che più influenzano la quota premiale del FFO (studenti in corso, internazionalizzazione didattica, qualità della ricerca). A tale fine è stato anche previsto per il 2016 che questi ed altri indicatori di performance di ente siano inseriti nel sistema di valutazione della performance individuale della dirigenza amministrativa.

**f) Livello di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative (rilevazione di valutazione del superiore gerarchico o simili)**

I livelli di coinvolgimento dei dipendenti e di eventuali stakeholder nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative è attualmente informale. È buona prassi dei dirigenti delle strutture complesse avvalersi del contributo dei capi ufficio nella rendicontazione dei risultati e degli indicatori collegati agli obiettivi di competenza.

Parimenti, nel 2016 i prorettori sono stati coinvolti nella valutazione del Direttore Generale attraverso alcuni incontri con il Nucleo di valutazione, chiamato ad esprimere il proprio parere sui risultati dell'anno 2015. Tale esperienza è stata apprezzata da tutti gli attori.

In generale si ritiene utile procedere, seppure con la necessaria gradualità, ad attivare un processo di sensibilizzazione e formazione dei dirigenti e dei dipendenti sulla valutazione e autovalutazione ai fini del miglioramento continuo.

## **In vista dei cicli successivi**

### **a) Descrizione dell'organizzazione di Ateneo**

Per quanto attiene ai punti relativi agli organigrammi delle strutture di Ateneo si rimanda al capitolo 1 del Piano integrato della Performance 2017-19, pubblicato nel Portale della Performance (Funzione Pubblica) e nella Pagina "amministrazione trasparente" del portale di UniMi.

Al presente documento sono allegati<sup>2</sup>:

- organigramma delle strutture amministrative centrali;
- elenco delle strutture didattiche e di ricerca (Dipartimenti con relativo ruolo di dipartimento responsabile e dipartimento associato con riferimento ai corsi di Laurea presenti nell'offerta formativa);
- schema dei centri di responsabilità e centri di costo.

### **b) Suggerimenti per ANVUR**

- Incrementare gli incontri informativi con il personale e i dirigenti degli atenei ai fini di sviluppare la cultura della valutazione e autovalutazione, facendo anche incontri di sede.
- Facilitare e spiegare come ottenere l'integrazione del Ciclo della Performance con il ciclo di pianificazione di bilancio; allineare le tempistiche, dare istruzioni su come integrare obiettivi strategici- obiettivi operativi e budget e sistema obiettivi e indicatori. A questo proposito è utile ricordare che il "piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio" (previsto ai sensi dell'art.29,

---

<sup>2</sup> Allegato 9.

c. 2 del D.Lgs 33/2013<sup>3</sup>) , è in attesa di appositi provvedimenti del Dipartimento della funzione pubblica, d'intesa con il Ministero dell'economia e delle finanze, per la definizione di contenuti, istruzioni tecniche e modelli da utilizzare nell'ottica di una redazione omogenea.

- Chiarire meglio nelle linee guida se e come le amministrazioni devono coinvolgere i dipartimenti responsabilizzandoli nel Ciclo della Performance. Al momento per il nostro Ateneo questa integrazione non è implementata e il Piano della Performance è il Piano delle strutture della Direzione Generale e delle strutture dell'amministrazione centrale che da essa dipendono.
- A nostro avviso ANVUR potrebbe facilitare un passo avanti rendendo utilizzabile per gli atenei la scheda SUA-RD come documento annuale di programmazione degli obiettivi di Performance Organizzativa dei dipartimenti (in coerenza con il Piano Strategico e i suoi obiettivi nelle aree della ricerca e della terza missione e del governo delle risorse) e di rendicontazione dei risultati (dati su ricerca e terza missione) del triennio precedente. La parte di definizione degli obiettivi (e relativi target) e degli indicatori di risultato, già ora, è utilizzata dai dipartimenti con una prospettiva annuale e sui prossimi due anni. Il processo di compilazione dovrebbe essere aperto all'inizio dell'anno, in modo da permettere l'annualità della programmazione.  
Il contenuto delle SUA-RD dovrebbe essere scaricabile in formato modificabile, sia nella parte testo (word) che nella parte dati (xls) e su questo l'ANVUR potrebbe incaricare Cineca di mettere in produzione un report utilizzabile e un download di tutti i dati. Dalle singole schede SUA-RD, gli uffici addetti alla Performance di Ateneo potrebbero costruire un documento di programmazione dei dipartimenti e verificarne annualmente i risultati.
- Sarebbe inoltre di grande utilità poter disporre di un sistema di indicatori di confronto (tratti dalle SUA-RD di tutti gli Atenei) anche per l'attività di ricerca, ad es. con riferimento al valore dei contratti di ricerca acquisiti per anno (da bandi internazionali-nazionali, da ricerca commissionata, ecc.), al n. ° pubblicazioni pro-capite, ai brevetti ecc.. Questo permetterebbe di integrare il sistema di indicatori già forniti da ANVUR agli atenei sulla didattica.
- Chiarire il ruolo degli OIV sulla valutazione del Direttore Generale, dandone una interpretazione univoca che tutti gli OIV possano seguire nel settore università.

---

<sup>3</sup> [http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2013;033~art29!vig=.](http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2013;033~art29!vig=)