



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO**

## **Valutazione della performance**

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni

(D.Lgs.150/2009, art. 14 c. 4 lett. a)

17.07.2020

**Estratto da:**

**Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2020**

La sezione dedicata alla valutazione della Performance (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) è illustrata mediante una griglia con 14 punti di attenzione identificati dall'ANVUR nelle linee guida 2020 ai fini della redazione della Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione.

**1. Il Piano 2020-22 è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2020)? (X Sì  No)**

Il Piano Integrato della Performance 2020-2022 è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2020) in seguito all'approvazione del Consiglio di Amministrazione del 28 gennaio 2020. **Il Nucleo prende atto positivamente che, per la prima volta, l'Università degli Studi di Milano ha pubblicato il Piano Integrato entro il 31 gennaio.**

**2. Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente? (X Sì  No)**

Il Piano Integrato 2019-2021 richiamava le linee strategiche del documento programmatico 2018-2023 del Rettore<sup>1</sup>, che ha costituito la base su cui costruire il nuovo Piano strategico 2020-2022, approvato all'unanimità dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nel dicembre 2019. Il nuovo Piano strategico contiene 32 obiettivi strategici e 42 indicatori così suddivisi per le diverse aree:

**Tabella 1: Aree strategiche, obiettivi e indicatori in sintesi (Piano strategico 2020-2022)**

Aree strategiche	Obiettivi Strategici	Indicatori
Internazionalizzazione	4	5
Didattica	9	14
Ricerca	6	7
Terza Missione e Trasferimento Tecnologico	4	5
Salute e Assistenza	3	3
Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza	6	8
<b>Totale</b>	<b>32</b>	<b>42</b>

Secondo quanto precisato nello stesso documento, per ogni area strategica sono stati individuati, insieme alle Direzioni dell'Ateneo e ai Prorettori, gli obiettivi, i target per il triennio di durata del Piano, nonché la baseline per ciascun obiettivo.

Il Piano Integrato 2020-2022 riprende le linee strategiche del nuovo Piano strategico e sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative e tecniche relativamente a Performance, anticorruzione e trasparenza per l'anno 2020.

Come indicato nella sezione "Inquadramento strategico dell'Ateneo", il Piano Integrato 2020-2022 verrà implementato a seguito della definizione del nuovo ciclo di Programmazione Triennale per il periodo 2019-2021<sup>2</sup> (al momento della stesura del Piano Integrato 2020-2022 l'Ateneo stava lavorando alla definizione della Programmazione triennale sulla base anche del nuovo Piano Strategico approvato a dicembre 2019).

<sup>1</sup> Il documento programmatico ha tenuto conto dei risultati conseguiti rispetto al precedente Piano strategico 2017-2019, delle analisi di posizionamento dell'Ateneo, dei documenti programmatici dei Prorettori, dei piani triennali dei Dipartimenti oltre che, naturalmente, delle osservazioni degli Organi di Governo.

<sup>2</sup> La Programmazione triennale, prevista dall'articolo 1-ter della Legge n. 43 del 2005, definisce gli obiettivi di sviluppo del sistema universitario e fornisce un quadro entro il quale ciascuna Università può valorizzare la propria autonomia nelle politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi agli studenti, sviluppo delle politiche del personale e della ricerca.

**3. Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato? (X Sì  No)**

Il Piano strategico 2020-2022 è il risultato di un articolato processo consultivo che ha coinvolto, tra gli altri, tutti i 33 Dipartimenti. Il Piano è il punto di riferimento per i Piani triennali di dipartimento (PTD), che definiscono le strategie, relative a Ricerca, Didattica, servizi agli studenti e Terza Missione, che i dipartimenti autonomamente attivano in coerenza con gli obiettivi di Ateneo. Rispetto alla precedente programmazione, un elemento di novità introdotto dal nuovo Piano strategico 2020-2022 è rappresentato dal fatto che sette obiettivi strategici sono stati integrati nella [programmazione dipartimentale 2020-2022](#), ultimata ad inizio 2020.

Gli obiettivi integrati nella programmazione dei Dipartimenti sono i seguenti:

**Tabella 2: obiettivi condivisi con i Dipartimenti (Piano Strategico 2020-22)**

Area strategica	Obiettivo strategico	Indicatori	Target nel triennio 2020-2022	Target anno 2020
Internazionalizzazione	Un Ateneo aperto alla mobilità internazionale	Numero di CFU conseguiti all'estero da studenti regolari per anno accademico (FFO).	+15% (incremento del numero assoluto di CFU).	5%
		Numero di docenti e unità di personale TAB in mobilità bidirezionale	+20% (numero assoluto di personale)	7%
Didattica	Soddisfare la richiesta di istruzione	Andamento degli avvisi di carriera	+5% del numero assoluto di avvisi	1,5%
		Percentuale di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei	+10% del numero assoluto di studenti provenienti da altri atenei	3%
Didattica	Sostenere il percorso di apprendimento degli studenti al fine di incrementare la regolarità degli studi	Percentuale di studenti che proseguono al secondo anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 20 CFU al primo anno	+5%	2,50%
Ricerca	Promuovere un ambiente stimolante per la ricerca	Indicatore R1 dell'algoritmo adottato per la distribuzione dei punti organico: rispetto di due soglie ASN su tre per il proprio ruolo per tutti i ruoli eccetto che per RTDA, RTDB e RU (1 soglia su 3)	Oltre il 90% dei professori e ricercatori	90%
		Risorse allocate dall'Ateneo per promuovere la competitività dei ricercatori	Stanziamiento pari ad almeno 10 milioni di euro	3.000.000€
Ricerca	Implementare strumenti secondo le best Practice a livello internazionale per la qualità della ricerca e l'open science	Percentuale di pubblicazioni sul totale annuale Open Access gold e green	50% di pubblicazioni open sul totale nel triennio	17%
Ricerca	Rafforzare nei dipartimenti la capacità di programmazione e monitoraggio	Regolare svolgimento del monitoraggio del Piano triennale da parte dei dipartimenti	Almeno 90% delle scadenze rispettate (calcolata sui 33 dipartimenti UNIMI)	30%
Terza missione e trasferimento tecnologico	Dialogare con il contesto economico e sociale (obiettivo condiviso con i Dipartimenti)	Numero di iscritti ai Corsi di Perfezionamento e di formazione permanente e continua	+15% di iscritti	5%

**4. Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato? (X Sì  No)**

Come illustrato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 2020, la Performance organizzativa dell'Ateneo viene misurata e valutata sulla base di due dimensioni: l'Ateneo e l'Amministrazione Centrale.

Nel primo caso la performance organizzativa di Ateneo fa riferimento agli obiettivi strategici definiti nel Piano Strategico e, eventualmente, a obiettivi strategici specifici definiti per un anno di riferimento (per esempio, per il 2020 l'esito della visita CEV).

La performance dell'Amministrazione Centrale fa riferimento alla "salute dell'ente", cioè misura e valuta la situazione economico, finanziaria e patrimoniale, quella delle risorse umane e dei sistemi informativi e informatici, le misure di anticorruzione e trasparenza, e definisce obiettivi relativi al "portafoglio servizi erogati".

La pianificazione operativa dell'Ateneo è stata definita assicurando un suo raccordo con quella strategica definita nel Piano strategico. In particolare:

- la Performance organizzativa di Ateneo declina in obiettivi operativi gli obiettivi strategici triennali del Piano strategico, definendone un target annuale;
- la Performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale si raccorda comunque con le linee generali del Piano strategico e con alcuni degli obiettivi strategici presenti nell'Area "Organizzazione, semplificazione organizzativa, diritti e trasparenza";
- gli obiettivi operativi individuali discendono da specifici obiettivi del Piano strategico, come evidenziato in ciascuna scheda obiettivo.

Tale raccordo consente l'attuazione del Piano strategico attraverso un processo a cascata che investe e responsabilizza le figure apicali nella realizzazione degli obiettivi annuali.

Gli obiettivi strategici nel Piano Integrato sono riportati in dettaglio nell'[ALLEGATO 1 - AREE DEL PIANO STRATEGICO 2020-2022](#).

Nell'[ALLEGATO 2 - SCHEDE OBIETTIVI INDIVIDUALI DIRIGENTI](#) e nell'[ALLEGATO 3 - SCHEDE OBIETTIVI INDIVIDUALI EP I LIVELLO](#) del Piano Integrato si può evincere come gli obiettivi strategici siano stati declinati in obiettivi di Performance individuale.

**5. È prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?**  
(X Sì  No)

L'area strategica dedicata alla amministrazione/gestione è l'Area "Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza", che comprende i seguenti obiettivi:

**Tabella 3: obiettivi strategici dell'Area Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza (Piano strategico 2020-2022)**

Obiettivo strategico	Indicatore	Target del triennio	Target anno 2020
Assumere e comunicare agli utenti standard di qualità per i servizi erogati (obiettivo di AQ)	Adozione della Carta dei Servizi di Ateneo	Realizzazione entro il triennio	2020
Revisione organica del sistema dei servizi informatici per un Ateneo più semplice e moderno	Attivazione della rete territoriale, di uno SPOC, del data center, del coordinamento di smaterializzazioni e digitalizzazioni	Attivazione delle iniziative entro il triennio	Dato rilevabile dal 2021
Protagonisti nella legalità e nella trasparenza (obiettivo di AQ)	Istituzione di un tavolo di lavoro permanente con il Comune e la Regione	Attivazione e operatività del tavolo entro il triennio	Dato rilevabile dal 2021
UniMi inclusiva (obiettivo di AQ)	Pubblicazione del Bilancio di Genere Sviluppo delle iniziative su disabilità e DSA	Pubblicazione secondo le linee guida proposte dalla CRUI Realizzazione di una rete capillare di referenti presso i Dipartimenti e di iniziative di formazione e sensibilizzazione dei docenti in materia disabilità e DSA	2020 Costituzione della rete

Obiettivo strategico	Indicatore	Target del triennio	Target anno 2020
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna (obiettivo di AQ)	Portale: frequenza rimbalzo	-6%	-2%
	Presenza dell'Ateneo sui media (e AVE) <i>(la significatività del risultato va correlata all'entità anche numerica delle iniziative promosse in ambito di Terza Missione e alla produttività della ricerca scientifica)</i>	+5%	1,5%
Assumere e comunicare agli utenti standard di qualità per i servizi erogati (obiettivo di AQ)	Litri di acqua erogata dalle cassette dell'acqua e dai punti erogatori e loro conversione in bottigliette di plastica risparmiate	Raddoppio dell'equivalente in bottigliette da mezzo litro risparmiate	250.000

**6. Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?**  
( Sì  No)

Il Piano Integrato 2020-2022 è il primo realizzato a partire dalle linee strategiche del nuovo Piano strategico 2020-22 e non dà esplicitamente conto degli obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti. In occasione della redazione del nuovo Piano strategico è stata effettuata una rendicontazione sul precedente Piano, che ha concluso la precedente pianificazione strategica 2017-2019, in ordine ai risultati raggiunti (CdA del 17.12.2019).

La rendicontazione degli obiettivi conseguiti, parzialmente raggiunti o non raggiunti avviene nelle [Relazioni sulla Performance](#), annualmente approvate dal CdA e validate dal Nucleo. Inoltre, dal 2019, l'Ateneo, in conformità a quanto previsto dal D.lgs. 74/2017, effettua il monitoraggio intermedio della Performance, che viene acquisito dal Nucleo di Valutazione, ove si rendiconta in merito allo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati.

***Il Nucleo raccomanda per il futuro che nella definizione degli obiettivi annuali venga debitamente tenuto conto dell'esito degli obiettivi pianificati l'anno precedente, dando evidenza anche nel Piano Integrato della continuità/discontinuità della pianificazione rispetto al passato.***

**7. Nella pianificazione della Performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?**  
( Sì  No)

Ad inizio anno 2020 tutte le 33 strutture decentrate (Dipartimenti) hanno ultimato la programmazione triennale 2020-2022 avendo cura di inserire nei documenti di programmazione gli obiettivi strategici, indicati nel Piano strategico 2020-2022, da integrare nella programmazione dipartimentale (v. sopra Punto n. 3).

Tali piani costituiscono le basi per l'acquisizione di una metodologia di programmazione comune caratterizzata dall'individuazione di obiettivi di miglioramento relativi a Didattica e servizi agli studenti, Ricerca e Terza Missione, e dallo sviluppo di un'attività di monitoraggio su base annuale.

I piani sono disponibili nei siti internet di dipartimento alla voce "organizzazione" e sul [portale di Ateneo](#).

Al momento, pur prevedendo per ciascuna struttura decentrata obiettivi, azioni e target, questi non vengono assegnati nella pianificazione della Performance al personale tecnico amministrativo (attualmente non ancora coinvolto nel ciclo della valutazione della performance) e pertanto non costituiscono oggetto di valutazione della performance individuale. Questa, infatti, allo stato attuale si limita al personale EP responsabile di struttura di I livello dell'Amministrazione Centrale e (dal 2020) con posizione organizzativa (circa 70 unità), ai Dirigenti e al Direttore Generale.

Il dialogo con l'Amministrazione ha evidenziato una volontà di estendere in prospettiva il tema della valutazione del personale progressivamente a tutti i ruoli e a tutte le strutture anche attraverso un confronto costante con i sindacati.

*Il Nucleo raccomanda che l'Amministrazione, con un processo graduale ma continuo, prosegua l'estensione del sistema di valutazione della performance anche al personale delle strutture decentrate, incentivando e dando evidenza di come il personale docente sia eventualmente coinvolto nella assegnazione/corresponsabilità nel conseguimento dei risultati.*

#### 8. È stato attivato un sistema di controllo di gestione? (X Sì No)

A partire dal 2019 l'Ateneo ha introdotto alcuni strumenti utili ai fini del controllo della gestione e al monitoraggio periodico delle proprie performance.

Il [progetto Cruscotto](#)<sup>3</sup>, da tempo suggerito dal NdV nelle sue Relazioni annuali, è nato con l'obiettivo di migliorare e strutturare il processo di raccolta ed esposizione di un set di dati certificati, provenienti da fonti diverse, in modo che siano consultabili attraverso un'unica interfaccia che permetta alla governance e ai dipartimenti un monitoraggio in tempo reale sulle diverse dimensioni monitorate ai fini del controllo e del supporto decisionale.

Il Cruscotto è stato implementato nel 2019 con il software Microsoft Power BI e con la definizione di un primo set di dati sul personale, sui corsi di studio e sugli studenti che si è consolidato a metà 2019. Al momento, sono state sviluppate le seguenti aree di lavoro<sup>4</sup>:

- **Dipartimenti:** carico didattico docenti (esami e tesi, ore erogabili/erogate).
- **Post-Laurea:** iscritti post-laurea, conseguimento titolo.
- **AVA:** docenti di riferimento, indicatori di monitoraggio SUA-CdS.
- **Popolazione Studentesca (CdS):** iscritti, laureati, statistiche superamento esami, AlmaLaurea (condizione occupazione), mobilità studenti in ingresso, confronto domande e immatricolazioni pari data, ranking.
- **Risorse Umane/Personale:** personale docente, personale tecnico amministrativo.
- **Piano Strategico:** indicatori Piano strategico (ai fini del monitoraggio degli indicatori del Piano Strategico condivisi con i dipartimenti).

L'Amministrazione ha dichiarato l'intenzione di implementare l'area Servizi per la Ricerca (dati relativi all'attività di ricerca finanziata, commissionata e le convenzioni di collaborazione scientifica nazionali e internazionali).

L'andamento complessivo degli [indicatori del Piano strategico 2020-2022](#) è monitorato su base quadrimestrale (semestrale a partire dal 2021). Inoltre, in seguito all'avvio della programmazione strategica 2020-2022, è previsto un monitoraggio semestrale dei Piani triennali di dipartimento. In particolare, dal 2020 il Cruscotto permette ai singoli dipartimenti il monitoraggio degli indicatori del Piano strategico condivisi con le strutture di ricerca.

Oltre al progetto Cruscotto, l'Ateneo, come meglio si dettaglierà in seguito, ha avviato in fase sperimentale l'utilizzo dell'applicativo "SPRINT" di Performance Management sviluppato da CINECA, come strumento

---

<sup>3</sup> Il Progetto è stato sviluppato dalla Direzione Sistemi Informativi e dall'Unità Pianificazione, Performance, Assicurazione Qualità e Valutazione su richiesta della Direzione Generale ed esteso a tutte le direzioni dell'amministrazione centrale e tutte le strutture decentrate.

<sup>4</sup> Per dettagli sui report generati dal Cruscotto si veda l'[Allegato 2](#) del documento di [Mappatura dei documenti e delle informazioni di rilevanza per AQ](#).

funzionale a raccordare le risorse economiche associate agli obiettivi strategici e la conseguente rendicontazione, nonché il monitoraggio intermedio.

Come già accennato, a partire dal 2019, l'Ateneo effettua il monitoraggio intermedio della Performance, che viene acquisito dal Nucleo di Valutazione, ove si rendiconta in merito allo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati. In particolare, il SMVP 2020 prevede che, entro il mese di giugno per gli EP con posizione organizzativa ed entro il mese di settembre per il DG, i Dirigenti e gli EP di I livello, si svolga il monitoraggio della Performance attesa per verificare la presenza di criticità che possano pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi e, nel caso, proporre una rimodulazione della performance.

***Il Nucleo raccomanda che l'Ateneo continui a dotarsi di strumenti finalizzati al controllo della gestione, prevenendo anche sistemi di monitoraggio delle variabili economico-finanziarie, e che inquadri l'intero sistema dei controlli all'interno di un quadro strategico ben coordinato.***

9. Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza? (X Sì  No)

Nel SMVP 2020 è riportato che l'Ateneo effettua anche analisi di soddisfazione dell'utenza.

A tal proposito, il Nucleo ha rilevato che l'Ateneo ha organizzato delle modalità di ascolto degli stakeholder (studenti) e dei giudizi di soddisfazione dei servizi ricevuti. In particolare, l'Ateneo ha aderito al Progetto Good Practice (Customer Satisfaction e Benessere Organizzativo) nelle edizioni 2018-19 e 2019-20. Nel 2020 si è posta l'attenzione particolarmente agli aspetti logistici e il nuovo Piano per l'edilizia già prevede delle azioni specifiche derivanti anche dagli esiti del questionario Good Practice degli studenti.

Il Nucleo rileva come l'Ateneo abbia posto particolare attenzione al problema della scarsa risposta ricevuta dagli utenti ai questionari di soddisfazione sui servizi somministrati (la scarsità di risposta è stata evidente per le diverse categorie di utenti in particolare per gli studenti) e come abbia messo in campo e programmato delle azioni finalizzate a migliorare il livello di ingaggio degli utenti su questi temi<sup>5</sup>.

***Il Nucleo incoraggia e raccomanda ogni azione finalizzata a ricevere adeguato feedback da parte degli utenti e raccomanda che, in futuro, nella Relazione sulla Performance siano riportati gli esiti delle rilevazioni e le riflessioni in merito alle criticità dando evidenza anche delle azioni messe in atto.***

***Il Nucleo raccomanda che, quando sarà consolidato il sistema di rilevazione del grado di soddisfazione espresso dagli utenti (in qualunque modo l'Ateneo ritenga opportuno rilevare i feedback), gli esiti rilevati possano diventare, come previsto anche dalle più recenti indicazioni normative, elemento qualificante di valutazione della performance organizzativa.***

10. Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato? (X Sì  No)

***Il Nucleo prende atto positivamente che l'Ateneo ha realizzato, a partire dal 2020, un'azione di raccordo tra la programmazione strategica e la pianificazione economico-finanziaria come illustrato nei documenti [SMVP 2020](#) (pag. 4) e [Piano Integrato della Performance 2020-2022](#) (pagg. 24-25).***

Nel SMVP 2020 si riporta che l'Ateneo ha avviato un percorso di integrazione tra i processi di programmazione strategica e la pianificazione economico-finanziaria di concerto con la governance e l'utilizzo del nuovo applicativo gestionale denominato SPRINT (Cineca) sopra citato quale strumento funzionale a raccordare le risorse economiche associate agli obiettivi strategici e la conseguente rendicontazione, nonché il monitoraggio intermedio.

L'Ateneo intende quindi impegnarsi per il miglioramento continuo dell'integrazione, da poco avviata, dei processi di programmazione strategica, operativa e di pianificazione economico finanziaria, sia potenziando

<sup>5</sup> Si veda a questo proposito la Relazione sulla Performance 2019.

i sistemi gestionali di pianificazione e controllo esistenti, sia ottimizzando e rendendo coerenti le tempistiche di analisi e di redazione dei diversi documenti che compongono la complessiva attività programmatoria dell'Università.

***Il Nucleo raccomanda che anche la Relazione sulla Performance tenga conto e rappresenti gli esiti del lavoro svolto in tale ambito.***

**11. Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget? (X Sì  No)**

Nel Piano Integrato si menziona che nel 2020, nell'ambito della definitiva stesura del Piano Strategico 2020-2022, avvenuta in concomitanza con i lavori di composizione e predisposizione del Bilancio di Previsione, l'Ateneo ha avviato un processo di integrazione e raccordo tra la programmazione strategica e operativa e la pianificazione economico finanziaria, al fine di assicurare la massima coerenza tra obiettivi perseguiti e risorse assegnate, verificando preliminarmente la sostenibilità economica delle azioni pianificate, condizione irrinunciabile alla concreta realizzazione delle strategie e degli obiettivi di sviluppo futuri preconizzati dall'Ateneo. Nel SMVP 2020 (pag. 4) si ricorda che un primo quadro degli obiettivi operativi della gestione, individuati sulla base delle priorità strategiche, ha previsto la definizione della programmazione economica, relativamente alle azioni che hanno richiesto l'assegnazione di specifiche risorse finanziarie.

***Il Nucleo di Valutazione suggerisce di esplicitare brevemente nel SMVP in futuro le responsabilità e le relazioni tra gestione del budget e risultati attesi sugli obiettivi.***

Il processo di budget viene descritto nei regolamenti di Ateneo. Il [Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità](#) (RAFC) definisce il processo di budget sia negli aspetti procedurali (artt. da 23 a 27) sia nella definizione di ruoli, funzioni e responsabilità nel processo (art. 7).

Nell'ambito del processo è prevista la definizione di un calendario di attività. Il processo prende avvio nel mese di luglio con la presentazione agli Organi delle Linee guida per la programmazione annuale e triennale (art. 24). Entro i successivi 15 giorni, il Direttore Generale definisce appunto il calendario delle attività e degli adempimenti per la formazione del Budget Unico.

Sempre secondo quanto descritto nel RAFC, l'organizzazione della struttura gestionale è articolata in Centri di Responsabilità Amministrativa cui compete in via esclusiva l'attribuzione e la gestione delle risorse, avendo in essi incardinate le relative responsabilità ai fini amministrativo contabili. I Centri di Responsabilità Amministrativa sono: le strutture dirigenziali, i Dipartimenti e le strutture didattico scientifiche assimilate ai Dipartimenti.

Le risorse del Bilancio di previsione sono attribuite ai Centri di Responsabilità e, al loro interno, assegnate a "progetti", cioè "contenitori" di budget per individuare la destinazione delle risorse all'interno del Centro, con la sola esclusione dei costi del personale e della spesa per interessi passivi sui mutui.

***Il Nucleo raccomanda che l'Ateneo prosegua il lavoro avviato sul fronte della integrazione tra obiettivi e risorse assegnati e che tenga conto anche di questo aspetto nell'estensione del ciclo della performance alle strutture dipartimentali.***

**12. Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della Performance da parte degli organi di indirizzo politico?**

Il Piano strategico 2020-2022 è stato approvato nel dicembre 2019 dopo un processo consultivo, come spiegato nel capitolo 2.1 dello stesso documento ("Genesi del Piano strategico"). In particolare, come si precisa nel Piano Integrato della Performance 2020-2022 (pag. 9), il Piano strategico è stato oggetto di



discussione con il Tavolo di Direzione, i Direttori di Dipartimento, la Consulta degli studenti e dei dottorandi, il PQA, il Nucleo di Valutazione, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione. In questa fase è stata, inoltre, prevista l'interlocuzione del Rettore con soggetti esterni rappresentanti il sistema sanitario, l'industria, la città metropolitana, la Regione.

Come emerso dagli incontri svolti con i diversi delegati e il Direttore Generale, il passaggio dalla pianificazione strategica alla pianificazione delle attività della struttura gestionale ha previsto momenti di condivisione e partecipazione, nonché di verifica, tra il Rettore, i Prorettori e delegati e la Direzione Generale. I temi sono stati discussi nelle riunioni settimanali del Rettore con il DG e il board dei prorettori e negli incontri del Direttore Generale con il tavolo di direzione. Il processo formale di assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale - su proposta del Rettore - si è concluso con l'approvazione degli stessi, contenuti nel Piano Integrato 2020-22, nella seduta del CdA del 28 gennaio 2020.

### **13. Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?**

Tra i rilievi della Relazione del Nucleo di Valutazione del 2019 in tema di Performance si segnalava l'esigenza di avviare attività di formazione e sensibilizzazione culturale rivolta a valutatori e valutati.

Il SMVP 2020 (pag. 8) sottolinea l'importanza, per l'applicazione del Sistema di valutazione, che i valutatori e i valutati siano adeguatamente formati al fine di garantire la comprensione delle logiche e delle tecniche valutative, massimizzare l'efficacia del Sistema e ridurre i rischi di soggettività e disomogeneità nelle valutazioni.

In tal senso l'Ateneo, dandone evidenza al Nucleo di Valutazione, ha realizzato dal settembre 2019 le seguenti attività formative finalizzate alla diffusione della cultura valutativa e all'acquisizione di strumenti metodologici in tema di Performance:

- Corso di formazione "Progetto di Action Learning sul Ciclo della Performance" rivolto alle figure apicali (MIP, 2 giornate);
- Percorso di formazione e tutorship ai valutati e valutatori per l'applicazione del nuovo SMVP (farePA, 10 giornate).

### **14. Eventuali altre osservazioni**

Il Nucleo riprende in questa sezione le diverse osservazioni e raccomandazioni effettuate nel corso dell'anno, in occasione di diversi momenti di analisi, nell'ambito della Performance<sup>6</sup>.

Con riferimento al **Sistema di misurazione e valutazione della Performance** attualmente in vigore, che, secondo il Nucleo, presenta una importante evoluzione rispetto al passato, il Nucleo ribadisce le seguenti raccomandazioni per il futuro:

- È importante che l'Amministrazione sviluppi un sistema credibile basato su obiettivi raggiungibili ma realmente sfidanti, adottando criteri di valutazione rigorosi e realmente ancorati a principi di equità e di differenziazione delle valutazioni in relazione al diverso contributo apportato nella realizzazione degli obiettivi assegnati.
- Occorre esplicitare meglio le modalità di collegamento tra valutazione e sistema premiante, attualmente non presente, a garanzia del sistema di trasparenza complessivo in merito al

<sup>6</sup> Per maggiori dettagli si può fare riferimento ai verbali delle sedute del Nucleo: [Verbale NdV 2020.01.22](#) (Parere SMVP 2020), [Verbale NdV 2020.05.15](#) (Monitoraggio finale Performance 2019), [Verbale NdV 2020.06.12](#) (Proposta di valutazione del DG 2019), [Verbale NdV 2020.06.12](#) (Validazione della Relazione sulla Performance 2019).

sistema di gestione della performance. In particolare, occorre definire meglio la corrispondenza tra la percentuale di risultato raggiunto e la percentuale di retribuzione di risultato spettante.

- È importante tenere conto, come elemento di valutazione della performance organizzativa, della soddisfazione dei principali stakeholder, a partire dagli studenti (secondo le indicazioni del D.Lgs. 74/2017): il Nucleo raccomanda che la valutazione espressa dai principali stakeholder sui servizi ricevuti, rilevabile anche mediante somministrazione di questionari di soddisfazione, possa essere introdotto in tempi brevi e che sia accompagnato da un adeguato percorso di informazione e formazione nei confronti di valutati e valutatori.

Con riferimento all'attività di **monitoraggio della Performance**, il Nucleo raccomanda un forte impegno dell'Ateneo affinché il monitoraggio degli obiettivi possa realmente rappresentare uno strumento manageriale che aiuti a focalizzare le criticità, forzando le persone ad un maggiore presidio degli obiettivi stessi, e non rischi di portare ad una mera modifica dei risultati attesi definiti in sede di pianificazione iniziale, ove venga ravvisata una generica difficoltà nel raggiungimento del target inizialmente previsto. Per tale motivo è fondamentale che le richieste di revisione siano ben circostanziate e, soprattutto, siano accolte solo in presenza di fattori esogeni o di cambi di priorità.

Con riferimento alla **Relazione sulla Performance**, il Nucleo fornisce i seguenti suggerimenti.

- Occorre che vi siano adeguati riferimenti all'integrazione tra Performance e Bilancio, con l'indicazione, se del caso, dei principali costi sostenuti per il conseguimento degli obiettivi.
- È importante che si identifichino punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance, approfondendo eventuali aspetti critici emersi e formulando ipotesi migliorative e/o risolutive da inserire all'interno del successivo Piano Integrato.
- Occorre che la Relazione sia sintetica (art. 14, c. 4, lett. c) del D.lgs. 150/2009) o che sia accompagnata da un documento di sintesi che possa agevolare una lettura da parte degli stakeholder esterni.
- È importante ampliare la descrizione dei principali risultati conseguiti dalle strutture dell'Amministrazione mettendo in relazione gli esiti ottenuti con quanto programmato nel Piano strategico di Ateneo. Altresì sarebbero utili tabelle di sintesi che riportino i risultati individuali ottenuti per ruolo in modo da poter dare evidenza con immediatezza dell'esito medio delle valutazioni e della differenziazione di queste ultime (deviazione standard).