



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO**

Valutazione sul funzionamento complessivo del sistema di gestione della performance

(Estratto della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2018)

Documento approvato dal Nucleo di Valutazione in data 14.06.2018 e
inviato ad ANVUR in data 15.07.2018

SEZIONE 2: VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Per la stesura della presente Relazione il Nucleo di Valutazione (nel seguito NdV) ha tenuto presente le disposizioni contenute nelle linee guida suggerite dall'ANVUR (linee guida per la stesura della Relazione annuale AVA dei Nuclei di Valutazione, 16 maggio 2018) ed ha esaminato i seguenti documenti relativi ai Cicli della Performance 2017 e 2018, forniti dall'Amministrazione e pubblicati nella pagina Amministrazione Trasparente e nel Portale della Performance:

- Relazione sulla Performance relativa all'anno 2017 (approvata dal CdA il 3 luglio 2018);
- Piano Integrato della Performance 2017-19 (approvato dal CdA il 30 maggio 2017);
- Piano della Performance 2018-20 (approvato dal CdA il 7 marzo 2018).

Inoltre, come quadro di riferimento dei punti di forza e di debolezza e delle azioni di miglioramento apportate dall'Ateneo nella redazione del Piano Integrato 2018-20, è stato assunto il Documento di feedback al Piano Integrato 2017 - 2019, redatto da ANVUR e consegnato il 23 ottobre 2017.

1. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della Performance

1.1. Processo di definizione del Piano

In premessa occorre ricordare che il processo di programmazione del ciclo della Performance presso l'Università degli Studi di Milano si presenta molto complesso in relazione alla sua caratteristica di ateneo con dimensioni molto elevate e ampia diversificazione delle attività e che questo ha comportato notevoli ritardi nei tempi di approvazione del Piano e della Relazione Annuale.

Nel corso degli anni tale processo è migliorato. Mentre, come ricordato nella Relazione dell'anno scorso, il 2016 è stato un anno di cambiamento, il 2017 è stato un anno di strutturazione del sistema di programmazione integrata, ulteriormente affinato nel 2018.

Nel 2017 il Piano Integrato è stato approvato con un discreto ritardo (maggio), ma con un certo anticipo rispetto ai due anni precedenti (approvazione a luglio). Tale ritardo era parzialmente giustificato con l'esigenza di allineare il Piano della Performance al Piano Strategico (approvato il 20 dicembre 2016), ripensando in parte il modello degli anni precedenti e collegando gli obiettivi di Performance Organizzativa ai nuovi obiettivi strategici.

Una seconda motivazione, connessa alla prima, è data dal fatto che mentre il Piano Strategico è stato elaborato attraverso un importante ed approfondito confronto principalmente all'interno della governance (riunita nel Comitato di Indirizzo, composto dai Prorettori delegati alle diverse aree di attività istituzionali) e approvato da entrambi gli Organi di governo dell'Ateneo (Senato Accademico e CdA), il Piano della Performance è stato elaborato dal Direttore Generale in collaborazione con le strutture tecniche.

Questo approccio sequenziale da parte di due soggetti istituzionali con conoscenze, informazioni e punti di vista differenti ha richiesto una rielaborazione (aggregazione e sintesi) degli obiettivi strategici per allineare ad essi e ripensare gli obiettivi di Performance Organizzativa dell'Amministrazione. Ciò ha reso più difficile e talora di fatto non immediatamente realizzabile un completo allineamento logico e temporale tra Piano Strategico e Piano della Performance, come osservato dal documento di feedback dell'ANVUR, laddove ha individuato "una presentazione non coincidente tra obiettivi strategici nel Piano Strategico e nel Piano Integrato". La logica sequenziale ha inoltre sovraccaricato il Direttore Generale nello sforzo di coordinamento tra visione strategica generale e esigenze operative (correlate ad esigenze di fattibilità in termini di competenze e risorse immediatamente disponibili).

A tale proposito è auspicabile, a parere del Nucleo, trovare una modalità di elaborazione della pianificazione strategica che segua una logica contestuale, e non più strettamente sequenziale, tra organi di indirizzo e struttura tecnica.

Nel 2018 il processo di definizione del Piano Integrato è stato meglio organizzato sia in termini di allineamento sia in termini di tempistica, avendo il Direttore Generale messo a disposizione il documento per i componenti del CdA alla fine di febbraio, per portarlo poi in approvazione il 7 marzo 2018.

Oltre al recupero dei ritardi rispetto alle scadenze previste dal sistema di norme e linee guida nazionali, si è riscontrato nella redazione del Piano 2018-20 un certo miglioramento nella impostazione del quadro strategico sia in termini di semplificazione che in termini di chiarezza del linguaggio utilizzato. Questa attenzione alla chiarezza ai fini di una lettura fruibile si riscontra anche nel tentativo di rendere più esplicito il collegamento tra Obiettivi strategici e Obiettivi di Performance organizzativa.

Il processo di definizione del Piano ad oggi non è codificato nel sistema di misurazione e valutazione della Performance previsto dall'art. 7 del D.Lgs. 150/09 (d'ora in poi SMVP). Infatti, come osservato dall'ANVUR (riscontri formali- pag.3 documento di feedback), l'Ateneo ad oggi non dispone formalmente di un unico documento, ma ha tre documenti distinti che formalizzano e descrivono il sistema di valutazione della Performance individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e del personale di qualifica EP. Tale documentazione, resa pubblica sulla pagina Amministrazione Trasparente, risponde solo parzialmente ai contenuti (ed alle esigenze) del sistema di misurazione e valutazione della Performance giuridicamente previsto, mancando, in particolare, la descrizione degli attori e delle regole del processo di definizione del Piano e di gestione del ciclo della Performance.

Nella redazione dei Piani della Performance 2017-19 e 2018-20 è stato introdotto un capitolo dedicato alla valutazione della Performance individuale che illustra, in particolare per le posizioni del Direttore Generale e dei dirigenti, significativi cambiamenti negli oggetti di valutazione, finalizzati ad ottenere un maggior collegamento tra valutazione dei risultati e realizzazione degli obiettivi strategici di Ateneo e a valorizzare standard di efficienza e semplificazione raggiunti nella gestione dei processi e delle strutture affidate. Anche alla luce di tali cambiamenti, formalmente approvati dall'Organo di indirizzo politico amministrativo nel Piano della Performance, il NdV ritiene, anche a seguito del D.Lgs. 74/2017, che la definizione del SMVP non sia ulteriormente rinviabile e ne raccomanda l'approvazione per potere applicare il sistema in vista della Relazione della Performance 2018.

1.2. Integrazione con le strategie

La produzione del Piano Strategico ha permesso di sviluppare il Piano Integrato del 2017 in modo più razionale, con uno sforzo che, come precisa il Documento di feedback ANVUR, "restituisce un elevato grado di elaborazione della pianificazione strategica". Tuttavia, come osservato dal medesimo feedback, l'allineamento tra la programmazione strategica ed operativa, e quindi tra Piano Strategico e Piano Integrato, non è interamente soddisfacente. Tale aspetto è in parte spiegato da quanto illustrato nel paragrafo precedente con riferimento al processo di pianificazione, in relazione al fatto che i soggetti che hanno elaborato i documenti sono diversi e il processo di integrazione è molto complesso, date le diverse logiche con cui operano la componente "politica" e quella "tecnica" dell'Ateneo.

Una redistribuzione e diversa aggregazione degli obiettivi contenuti nel Piano Strategico è stata mantenuta anche nel Piano Integrato 2018. Dal punto di vista più propriamente tecnico si osservano in particolare due aspetti, che sono stati elaborati dalla struttura di supporto e sostanzialmente recepiti dal NdV:

- a) la riduzione dei 58 obiettivi del Piano Strategico, individuati in 5 aree, a 27 obiettivi strategici riportati nel Piano della Performance. Questa riduzione è dovuta ad una scelta di sintesi e di semplificazione, che ha integrato alcuni obiettivi strategici in una definizione meno capillare, pur senza tagliarne nessuno. Le 5 aree del Piano Strategico, per declinare gli obiettivi di Performance Organizzativa dell'Amministrazione, sono state peraltro ridefinite in 7 aree più aderenti ai macro processi che caratterizzano le funzioni di supporto alle funzioni "core" dell'Ateneo²²⁹ proprie delle strutture afferenti alla direzione generale;
- b) nel Piano Integrato la mappatura degli obiettivi strategici declinati in obiettivi operativi ha riguardato solamente la programmazione della Performance Organizzativa dell'Amministrazione centrale nel suo complesso e la Performance Organizzativa delle singole strutture dirigenziali e di primo livello, contenuta nell'allegato al Piano.

Senza entrare nel merito delle soluzioni specifiche che afferiscono a scelte gestionali non sindacabili dal Nucleo in quanto svolte con delibere di CdA o con atti del Direttore Generale, dal punto di vista metodologico la riduzione degli obiettivi strategici trova giustificazione nei seguenti motivi:

- a) diverso orizzonte temporale della pianificazione strategica rispetto a quella operativa. In pratica vi sono casi in cui l'obiettivo del Piano Strategico non è attivato nel primo anno del Piano ma dovrà essere inserito nel ciclo successivo quando si avranno risorse e informazione atte al suo perseguimento;
- b) l'obiettivo strategico è perseguito "direttamente" dagli organi di indirizzo (per esempio un Rettore) e dai dipartimenti, responsabili della Didattica e della Ricerca, e non dalla struttura tecnica che svolge una funzione di supporto amministrativo o di servizio. In questo caso non è stato fatto rientrare o è stato rimodulato nel processo del ciclo della Performance;
- c) la declinazione di più obiettivi del Piano Strategico è sintetizzata in un solo obiettivo di Piano Integrato in quanto tali obiettivi sono ricompresi in un solo processo operativo.

Questi aspetti rappresentano le inevitabili complessità dei processi di allineamento tra indirizzi strategici e gestione operativa tipici delle organizzazioni complesse, soprattutto in relazione al ruolo di sistema tecnico funzionale svolto dalla componente amministrativa dell'Ateneo che comporta responsabilità differenti da quelle della componente accademica nella realizzazione delle strategie. Ovviamente, in prospettiva si presume che migliorando il processo di programmazione le dinamiche sopra ricordate si riducano in modo significativo, così da raggiungere un migliore allineamento.

Con riferimento al secondo punto, anche in relazione a quanto precedentemente scritto, la prima parte del Piano della Performance (Performance Organizzativa di Ateneo) riprende gli obiettivi del Piano Strategico declinati per aree di attività connesse alla missione istituzionale e considerati da perseguirsi in modo trasversale (indipendentemente dalle strutture responsabili). A questi obiettivi sono collegati indicatori tendenzialmente di outcome o output. Questa parte di obiettivi è da considerarsi come una sorta di Performance di Ateneo alla quale contribuiscono con responsabilità differenti tutte le componenti e non solo la componente tecnico-amministrativa. In questo senso non si è ritenuto opportuno declinarli puntualmente in termini operativi (cosa sostanzialmente impossibile) né attribuire responsabilità specifiche

²²⁹ Nel Piano Strategico le aree che aggregano gli Obiettivi strategici sono: Diritto allo studio, accoglienza e servizi agli studenti, Formazione, Ricerca, Terza Missione e Governo. Nel definire la Performance Organizzativa dell'Amministrazione queste aggregazioni sono state così ridefinite, incrociando le 5 Aree con le seguenti linee di indirizzo contenute nella prima parte del Piano Strategico: Valorizzare il principio del merito, Rafforzare il governo responsabile delle risorse, Migliorare i Servizi per chi studia, Innovare e investire nella qualità della Formazione, Innovare e investire nella qualità della Ricerca, Migliorare i Servizi per chi fa Ricerca, Innovare e investire nello sviluppo della Terza Missione.

in quanto distribuite tra le diverse componenti dell'università, comprese quelle accademiche e dipartimentali.

L'utilità di questa sezione del Piano Integrato è quindi di permettere un controllo strategico complessivo ed eventualmente di identificare una Performance di ente, con target espliciti o tendenze attese di miglioramento o mantenimento degli indicatori a cui associare, nel caso, il sistema premiante, almeno in parte e con un peso limitato, come è stato effettivamente previsto per i dirigenti e il Direttore Generale a partire dal Piano della Performance 2017-19 e ribadito nel Piano 2018-20.

Le parti degli obiettivi strategici rese operative dalla componente amministrativa sono state inserite nella sezione "Performance Organizzativa dell'Amministrazione" e nella "mappa degli obiettivi operativi della struttura amministrativa"; obiettivi poi declinati in modo specifico nelle schede di Performance Organizzativa di struttura (allegate al Piano), anche ai fini di una corretta valutazione della Performance organizzativa e individuale della dirigenza e degli altri ruoli di responsabilità (EP).

Con queste soluzioni a "doppio binario" si è ritenuto di rispondere all'esigenza di descrivere le strategie generali dell'Ateneo e correlare gli obiettivi strategici a specifici indicatori (controllo strategico), così come di creare coerenza tra obiettivi operativi e Performance organizzativa e individuale (controllo operativo). La non perfetta corrispondenza "a cascata" dagli obiettivi strategici a quelli operativi (spesso più teorica che reale) è quindi il costo necessario per semplificare processi complessi e per rendere più efficaci i processi di controllo.

Infine occorre segnalare che soltanto a partire dal 2019 l'Ateneo disporrà di Piani Strategici dipartimentali triennali elaborati sulla base di uno schema condiviso. Anche questo aspetto ha indotto alle soluzioni sopra descritte di "separazione" nel Piano Integrato tra gli obiettivi strategici generali di Ateneo e la mappa degli obiettivi operativi della struttura amministrativa.

1.3. Integrazione finanziaria

Come già richiamato nella precedente relazione sul funzionamento complessivo del ciclo della Performance, l'attività d'integrazione con la programmazione di bilancio, pur essendo il processo in sé adeguatamente presidiato, presenta maggiori difficoltà sia di natura tecnica che organizzativa nell'integrare i tempi e i contenuti dei due processi (elaborazione del Piano della Performance e definizione del budget economico).

In pratica l'Università degli Studi di Milano non dispone oggi di un sistema di Performance budgeting né di un adeguato supporto di tipo informatico.

Il NdV raccomanda all'Ateneo di definire un possibile percorso di sviluppo per l'affinamento dei sistemi di controllo economico, in particolare budgetario, inserendolo tra gli obiettivi da perseguire nelle prossime annualità. Il Sistema di controllo di gestione finalizzato a rendere disponibili cruscotti direzionali per supportare le decisioni ai diversi livelli non è ancora stato sviluppato, ma è in programmazione per il 2018-20.

1.4. Pianificazione della Performance organizzativa

Come precisato nel Piano della Performance 2017 e 2018 e come ricordato nel documento di feedback di ANVUR del 2017, non si è ancora previsto di inserire nel Piano Integrato gli obiettivi strategici di Dipartimento nell'ambito dei quali è incardinata una quota significativa di personale tecnico-amministrativo

(50% ca.). In tale senso il Piano Integrato, come dichiarato dall'Ateneo, ha rappresentato la Performance organizzativa della struttura Amministrativa centrale.

Nel corso del 2018 è stato avviato, come accennato sopra, un processo di Pianificazione Strategica triennale dei dipartimenti, collegata con il sistema di obiettivi del Piano Strategico di Ateneo, lasciando ai dipartimenti la scelta di quali obiettivi strategici assumere come prioritari e di quali azioni implementare per realizzarli. I piani sono, al momento in cui si scrive, in corso di elaborazione e si conta di validarli negli organi competenti nei prossimi mesi anche per finalità di allocazione dei punti organico. Il Piano Integrato della Performance 2019/2021 potrebbe di conseguenza contenere anche gli obiettivi delle strutture dipartimentali, con ulteriori modifiche e messe a punto rispetto agli anni precedenti e, si spera, con una più chiara individuazione della Performance organizzativa a livello di strutture decentrate.

Sono stati sviluppati nella parte che presenta la Performance Organizzativa dell'Amministrazione gli obiettivi strategici sui quali l'Amministrazione ha una diretta competenza che si traduce in attività o servizi di supporto, come già chiarito nel Capitolo 1.2.

Passando dal Piano Strategico (sviluppato per ampi processi/missioni) alla definizione della Performance organizzativa (sviluppata secondo l'articolazione organizzativa dell'ente) la necessità a cui l'Amministrazione ha voluto rispondere è stata quella di "spalmare" gli obiettivi nelle diverse strutture in modo analitico, anche perché questi obiettivi hanno valenza ai fini di valutazione della Performance individuale della dirigenza e degli EP. Ai fini di una migliore fruizione del Piano Integrato tali obiettivi

sono stati inseriti in uno specifico allegato, stante la forte caratteristica tecnica di questa parte del Piano. Nell'Allegato 1 "Performance organizzativa delle strutture dell'amministrazione centrale" vengono infatti ulteriormente declinati gli obiettivi operativi, individuati nella parte precedente e collegati agli obiettivi strategici, indicando in modo analitico per ogni struttura di primo livello nell'organigramma dell'Amministrazione il risultato atteso (o attività a seconda della natura del lavoro svolto), gli indicatori di riferimento e i target.

Questo ha prodotto naturalmente un significativo incremento di obiettivi operativi, che raggiungono il numero di 107, numero sicuramente ridicibile, ma comunque non irragionevole se si pensa alle dimensioni dell'Ateneo, che conta 9 strutture dirigenziali altamente articolate e 7 strutture direttamente afferenti alla Direzione Generale e un organico dell'Amministrazione centrale che si avvicina alle 900 unità.

La natura degli indicatori e dei target collegati agli obiettivi è dipesa dal tipo di attività oggetto di analisi e dalla disponibilità di sistemi tecnici di rilevazione dei risultati. Laddove possibile si è optato per la definizione di indicatori di output, dove ciò non era possibile si è preferito focalizzarsi su indicatori di attività, sicuramente meno "eleganti" ma più efficaci nella fase di verifica e rendicontazione.

Il NdV ha comunque osservato che in fase di relazione sulla Performance 2017 vi sono stati casi, non numerosi, nei quali l'indicatore richiesto non è stato rilevato. Ma ciò è avvenuto solo con riferimento agli obiettivi strategici del Piano e non a quelli della Performance organizzativa che sono stati analiticamente riscontrati.

Gli obiettivi non sono stati pesati in fase di programmazione e quindi sono stati considerati tutti di pari rilevanza. Tuttavia, dal momento che la Performance organizzativa è oggetto di valutazione dei risultati individuali, le pesature sono avvenute in sede di valutazione delle Performance individuali.

Complessivamente a parere del NdV, ferme restando le esigenze di miglioramento nell'allineamento tra strategia e struttura organizzativa, nel corso degli ultimi anni il processo di pianificazione della

Performance si è delineato con maggiore precisione e soprattutto in modo coerente con i processi amministrativi dell'Ateneo.

Diventa a questo punto rilevante per l'Ateneo dotarsi di un sistema informativo con adeguato supporto informatico e di un applicativo che consenta una gestione più integrata ed efficiente dei documenti di programmazione, con una chiara codificazione degli obiettivi e una loro elaborazione più rapida, più collegiale in fase di programmazione e più distribuita in fase di rendicontazione. Ad oggi tutta questa attività è svolta manualmente dall'ufficio di supporto al Direttore Generale con fogli Excel. Il NdV auspica che tale esigenza sia condivisa dagli organi dell'Ateneo ed adeguatamente affrontata.

1.5. Performance individuale

Come accennato in precedenza, fino ad oggi l'Ateneo non ha formalizzato un proprio SMVP, ma ha definito con delibere del CdA un articolato sistema di valutazione del Direttore Generale, dei dirigenti e del personale EP. Il sistema di valutazione, ai fini di piena trasparenza e fruibilità, è stato descritto anche nel Piano Integrato della Performance e perfettamente riassunto dal documento di feedback ANVUR 2017.

Tali modelli sono stati modificati negli ultimi anni e dal 2017 è stato adottato un nuovo sistema i cui risultati consentono di effettuare una valutazione analitica, chiara e adeguatamente motivata (quindi oggettiva) del DG, dei dirigenti e degli EP.

L'ANVUR ha sottolineato nel documento di feedback che nel Piano della Performance 2017-19 non sono state fornite le motivazioni relative al diverso peso attribuito nella valutazione del DG al grado di realizzazione degli obiettivi strategici di Ateneo (peso 20%), rispetto al peso attribuito alla valutazione dei dirigenti sullo stesso tipo di obiettivi (peso 10%). Il NdV rileva che anche nel Piano 2018-20 tale differenza resta non commentata e motivata e raccomanda di curare nel dettaglio questi aspetti nel documento SMVP che l'Ateneo deve ancora adottare. Si può ritenere forse che le motivazioni siano nel riconoscimento di un maggior peso del DG nelle politiche didattiche e di ricerca adottate dagli organi in attuazione degli obiettivi strategici.

Oltre a ciò i sistemi di valutazione adottati consentono anche un ragionevole livello di differenziazione (dove per ragionevole si intende coerente con la cultura aziendale e non tale da creare costi organizzativi in termini di conflitto superiori ai benefici dell'attività valutativa).

Nel caso della dirigenza si osserva che nel corso del 2017 nessun dirigente ha raggiunto la fascia di punteggio di eccellenza, e i 9 dirigenti sono distribuiti in 4 fasce valutative differenti.

A fronte dei buoni risultati ottenuti per quanto attiene la valutazione del personale con posizioni di responsabilità, nonostante gli sforzi sviluppati, l'Ateneo non è ancora riuscito a definire ed attuare la valutazione del personale delle categorie A, B e C che al momento non è ancora soggetto alla valutazione individuale della Performance e dei comportamenti organizzativi. Il Piano ha precisato in modo esplicito che su tale tematica l'Ateneo ha avuto la necessità di confrontarsi con le rappresentanze sindacali (indipendentemente dall'esigenza di siglare un accordo) al fine di gestire il processo di valutazione con un adeguato consenso dei lavoratori. Purtroppo però, fino ad oggi, tale processo non si è concluso.

In relazione a ciò il NdV condivide e fa proprie le raccomandazioni prodotte nel documento di feedback ANVUR (pag.12) relative all'esigenza di procedere al più presto alla pubblicazione di un SMVP organico ed esteso a tutte le categorie del personale.

1.6. Sintesi relativa al funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della Performance

In relazione a quanto ora descritto e ai punti di approfondimento circa il funzionamento complessivo del sistema di valutazione richiesto dall'ANVUR nelle sue linee guida 2018 (pag. 12-13), l'Università degli Studi di Milano ha migliorato la filiera obiettivi-indicatori-target, frutto di un lavoro di programmazione sviluppato dalle diverse componenti di Ateneo. Tuttavia in Nucleo ritiene che sia necessario migliorare ulteriormente i processi di confronto interni, introdurre nella pianificazione integrata le strutture decentrate e semplificare la definizione degli obiettivi anche grazie all'apporto di adeguati supporti tecnici e informatici. In altri termini occorre migliorare, per quanto possibile, il grado di allineamento tra strategia e struttura.

I Piani Strategici di Dipartimento sono in fase di elaborazione e si raccomanda di accoglierli in modo organico all'interno del Piano Integrato 2019/2021.

Il sistema di valutazione della Performance individuale ha raggiunto una buona efficacia per le posizioni di responsabilità, ma è da sviluppare per quanto concerne il personale delle diverse categorie. A tale fine è necessaria la pubblicazione del SMVP ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/09 e delle successive specificazioni introdotte dal D.Lgs. n. 74/2017.

Per quanto attiene all'integrazione tra ciclo della Performance e ciclo di Bilancio, considerata la complessità dell'Ateneo, il Nucleo auspica che tale problema venga messo in agenda tra gli obiettivi del prossimo Piano Integrato della Performance.

2. Argomentazioni sulla validazione della Relazione sulla Performance 2017

La validazione della Relazione sulla Performance è stata effettuata con uno slittamento di pochi giorni rispetto alla scadenza del 30 giugno, a causa della approvazione della Relazione stessa da parte del CdA nella seduta del 3 luglio. La Relazione è stata validata dal NdV in data 9 luglio 2018.

Sulla base del quadro programmatico definito dal sistema integrato di programmazione ed in particolare dal Piano della Performance 2017-19, il Nucleo ha istruito la validazione della Relazione sulla Performance riferita all'anno 2017 secondo i criteri già stabiliti, in coerenza con le linee guida dell'ANVUR, e già applicati per la validazione della Relazione del 2016, di seguito richiamati:

- a) coerenza tra contenuti della Relazione e contenuti del Piano della Performance nell'anno di riferimento;
- b) presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi, sia di Performance organizzativa che individuale, inseriti nel Piano della Performance;
- c) verifica che nella misurazione e nella valutazione delle Performance si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza declinati nel Piano della Performance;
- d) affidabilità dei dati utilizzati per la compilazione della Relazione (con preferenza per fonti esterne certificate e/o documenti formalmente assunti dagli Organi di governo);
- e) effettiva evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti riscontrati fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti;
- f) sinteticità, chiarezza e comprensibilità della relazione (linguaggio, utilizzo di rappresentazioni grafiche e di tabelle, presenza di indici, limitati rinvii ad altri documenti e lunghezza complessiva).

Il Nucleo ha proceduto all'analisi del documento che è strutturato in diversi capitoli corrispondenti agli obiettivi di Performance perseguiti.

Nel primo capitolo è rendicontata la Performance Organizzativa di Ateneo, nella quale sono riportati gli obiettivi strategici e la rendicontazione strategica di Ateneo. La rendicontazione dei risultati è stata effettuata con l'utilizzo di indicatori quantitativi di output o outcome di fonte istituzionale (BD di Ateneo, ANVUR, ANS), riportandone l'andamento negli ultimi tre anni. Nel capitolo successivo, in consequenzialità logica, è stata rendicontata la Performance Organizzativa dell'Amministrazione centrale, realizzata con il concorso delle diverse strutture amministrative che afferiscono alla Direzione Generale.

In particolare in questa parte sono in primo luogo rendicontati i risultati delle attività del Direttore Generale con riferimento agli obiettivi direttamente assegnati nel 2017 e riportati nel Piano della Performance 2017-19, in attuazione delle linee strategiche del Piano di Ateneo. I risultati sono analiticamente descritti e rendicontati, con la citazione delle relative evidenze documentali. Successivamente sono rendicontati i livelli di raggiungimento degli obiettivi operativi dell'Amministrazione. Nella rendicontazione, strutturata come una tabella a doppia entrata, sono associati a ciascun obiettivo strategico (identificato da un codice che sintetizza l'Area e il numero progressivo) gli obiettivi operativi triennali, assegnati a una o più strutture (con indicazione delle strutture coinvolte), le azioni realizzate nel corso del 2017 e gli indicatori o le evidenze documentali che confermano il raggiungimento dei risultati.

A questa Mappa dei risultati operativi dell'Amministrazione è strettamente collegato il contenuto dell'Allegato "Schede di risultato della Performance Organizzativa delle strutture" che presenta in dettaglio, per ciascuna struttura organizzativa di primo livello afferente al Direttore Generale, gli obiettivi assegnati per il 2017 in fase di programmazione, collegati (attraverso codici) agli obiettivi strategici di riferimento. Per ogni obiettivo è presentato il confronto tra i risultati attesi e i risultati conseguiti, misurati con gli indicatori predefiniti. Ad ogni obiettivo è associato un peso, il raggiungimento del risultato è valutato dal Direttore Generale con punteggio pesato.

Nel terzo capitolo sono rendicontati gli interventi di prevenzione e gestione del rischio dei fenomeni corruttivi in relazione a quanto definito dal Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza, con riferimento al medesimo periodo temporale (2017) e agli obiettivi inseriti nel Piano Integrato della Performance e assegnati ai responsabili di struttura nella Performance individuale.

Infine, nel quarto capitolo è rendicontata la Performance individuale. In primo luogo è richiamato il sistema di misurazione e valutazione in uso, recentemente modificato e inserito nel Piano della Performance 2017-19, con riferimento al Direttore Generale, ai Dirigenti e al personale con qualifica di EP. L'esito, in termini di punteggi e quote di retribuzione di risultato corrispondenti, della valutazione della Performance individuale dei dirigenti e degli EP afferenti al Direttore Generale è riportato nella Relazione in forma aggregata e anonima. La valutazione dei risultati delle attività del Direttore Generale sarà oggetto del parere del NdV, ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009.

La descrizione del sistema di misurazione e valutazione concernente la Performance individuale delle posizioni dirigenziali e del personale di categoria EP pertanto, pur essendo sostanzialmente definita in ogni suo aspetto, non segue fedelmente la forma prescritta dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009. Tuttavia, come scritto nella premessa della Relazione, l'Ateneo, riprendendo ed ampliando i documenti già deliberati, ha intenzione di procedere alla formalizzazione di un nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, con decorrenza dalla valutazione della Performance 2018, che potrà essere esteso a tutto il personale e, laddove necessario, annualmente aggiornato e revisionato ai sensi del sopra citato articolo del D.Lgs. 150, come recentemente modificato dal D.Lgs. n. 74/2017.

A seguito dell'analisi della documentazione, inclusa quella prodotta dall'ufficio di supporto alla gestione del Ciclo della Performance, il Nucleo rileva i seguenti punti.

- a) Vi è piena coerenza tra gli obiettivi rendicontati nella Relazione sulla Performance e quelli programmati nel Piano Integrato della Performance per l'anno di riferimento (2017). Tutti gli obiettivi, sia strategici di Ateneo che quelli operativi definiti per le strutture, sono stati rendicontati (cfr. rispettivamente Cap. 1 e Cap. 2 della Relazione e l'allegato contenente la rendicontazione degli obiettivi delle strutture organizzative). Non vi sono state variazioni di obiettivi nel corso dell'anno.
- b) La Relazione rendiconta pienamente i diversi livelli di Performance (quella organizzativa di Ateneo, quella relativa alle strutture, quella relativa alla Performance individuale). In merito alla Performance individuale si precisa inoltre che:
 - la valutazione del Direttore Generale non è stata ancora effettuata poiché la valutazione dell'Organo di vertice avverrà al termine del complessivo ciclo della Performance 2017 in modo coerente con essa;
 - la valutazione dei dirigenti effettuata dal Direttore Generale si presenta sufficientemente differenziata sia per fasce di punteggio che per fasce di retribuzione corrispondente. Meno differenziata è la valutazione dei dipendenti con qualifica di EP a causa di un sistema di correlazione tra punteggi ottenuti e corrispondenti quote di retribuzione di risultato che non favorisce tale differenziazione.

Permane il problema della mancanza di un sistema di valutazione della Performance Individuale esteso a tutto il personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario dell'Ateneo, sia in termini di qualifiche (B-C-D) che in termini di afferenza organizzativa all'amministrazione centrale e alle strutture dipartimentali. Di tale problema l'Ateneo è consapevole e sta predisponendo una proposta tecnica da presentare alle Rappresentanze Sindacali per giungere ad un accordo sul tema della valutazione collegata alla valorizzazione del merito individuale e/o collettivo e ad un sistema di obiettivi e di comportamenti coerenti con la visione strategica dell'Ateneo.

- c) La relazione sulla Performance rendiconta adeguatamente i risultati raggiunti, riferendo sia sulle attività e interventi di prevenzione dei fenomeni corruttivi attivati dal RPC, sia sullo stato di avanzamento del sistema di gestione dei rischi, con riguardo in particolare alla mappatura dei processi, all'analisi dei rischi, all'individuazione delle azioni di prevenzione e all'implementazione dei sistemi di monitoraggio. Tali obiettivi rientrano nella valutazione della Performance individuale degli dirigenti e in parte anche degli EP. In relazione a ciò si osserva come alla valutazione dei risultati di questi obiettivi individuali sia attribuito un peso relativamente limitato (4%) del punteggio finale per i dirigenti, peso che potrebbe essere rafforzato e arricchito diffondendo maggiormente ai diversi livelli della struttura organizzativa obiettivi in tema di prevenzione della corruzione.
- d) L'affidabilità dei dati utilizzati per la compilazione della Relazione è elevata poiché con riferimento alla Performance relativa all'attività didattica, di ricerca e terza missione vengono utilizzati dati con fonti esterne (Anagrafe studenti, ANVUR, MIUR) o tratti da banche dati istituzionali di Ateneo (IRIS, AIR, Personale, Studenti), mentre per le altre attività amministrative la rendicontazione dei risultati è asseverata da documenti ufficiali o di bilancio.
- e) Con riferimento all'evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti, si registra il problema che alcuni obiettivi della Performance di Ateneo (parte strategica) non sono rendicontabili poiché il dato dell'anno 2017 non è disponibile dalle banche dati esterne. In relazione a questo aspetto si raccomanda all'Amministrazione di trovare possibili soluzioni alternative per gli anni futuri. Alcuni indicatori, sono ancora sprovvisti di un sistema informativo consolidato che tracci i dati, soprattutto nel campo delle funzioni della Terza Missione, recentemente poste al centro

dell'attenzione dal modello di valutazione proposto dall'ANVUR e non ancora definitivamente inserito nel sistema di monitoraggio SUA-Terza Missione.

- f) La Relazione per dimensioni, schematicità e linguaggio si presenta sufficientemente chiara e comprensibile, anche grazie alle numerose informazioni raccolte in forma tabellare di facile lettura sia nel testo che nell'allegato. In particolare è apprezzabile lo sforzo di evidenziare la corrispondenza o la differenza tra risultati attesi e risultati realizzati che si può osservare nelle schede di rendicontazione dei risultati delle strutture organizzative contenute nell'allegato, le quali riportano, in maniera più soddisfacente rispetto al passato, target e dati quantitativi a supporto della valutazione del risultato.

Sulla base delle considerazioni svolte il NdV, nella sua funzione di OIV, tenuto conto che l'ente ha sviluppato tutta la documentazione prevista in modo coerente con le normative nazionali e con le indicazioni dell'ANVUR, pur riconoscendo i limiti di estensione della valutazione della Performance Organizzativa alla sola Amministrazione centrale e al personale TAB in essa incardinato e ricordando l'esigenza non più procrastinabile di definire il SMVP esteso a tutte le categorie del personale, ha validato la Relazione sulla Performance per l'annualità 2017.

3. Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017

In linea generale il NdV osserva che nel contesto dell'Università degli Studi di Milano, ormai da anni, il rapporto tra Amministrazione e NdV si caratterizza, con riferimento alle attività di sua competenza, secondo un efficace equilibrio tra attività di controllo ed attività di miglioramento continuo dei processi.

Ciò premesso, in relazione alle più rilevanti modifiche del D.Lgs.74/2017 l'Ateneo ha recepito la necessità non più eludibile di approvare un proprio SMVP. La predisposizione del SMVP rappresenta peraltro una fondamentale occasione di riflessione per l'Ateneo circa i propri sistemi di programmazione e di gestione interna.

Con riferimento ad altre innovazioni relative alla valutazione della Performance organizzativa sviluppata con un maggiore orientamento all'outcome e alle risultanze dell'ascolto di cittadini e utenti, o altre forme di partecipazione, ad oggi l'Ateneo non ha trovato un'adeguata soluzione. Si deve peraltro considerare in proposito che, date le dimensioni dell'Ateneo e il numero di studenti iscritti, tale attività risulta molto delicata e complessa.

Esperienze passate dell'Ateneo, nell'ambito del Progetto Good Practice, inerenti a rilevazioni di Customer Satisfaction rivolte sia agli studenti, sia al personale accademico e tecnico amministrativo, non hanno dato risultati soddisfacenti con riferimento al tasso di risposta, notevolmente basso, in particolare da parte degli studenti. Maggiori possibilità possono esserci riguardo alla consultazione del personale, con riferimento al grado di soddisfazione dei servizi dell'Amministrazione. In proposito è da segnalare una iniziativa rivolta a tutto il personale sul tema Stress correlato al Lavoro, svolta con il coordinamento del CUG nel 2017/18 e ora in fase di elaborazione finale.

4. Raccomandazione e suggerimenti

Sulla base di quanto esposto nelle sezioni precedenti e ferma restando la constatazione dei progressi raggiunti negli ultimi due anni nell'impostazione dei documenti relativi al ciclo della Performance, **il Nucleo ritiene di esprimere i seguenti suggerimenti agli organi competenti dell'Ateneo, riprendendo i più rilevanti tra quelli emersi in precedenza e in considerazione del fatto che nel prossimo anno sarà avviato un nuovo ciclo di Pianificazione Strategica:**

- sviluppare il processo di definizione del ciclo della Performance nel modo più partecipato possibile tra le diverse componenti dell'Ateneo, in modo da allineare meglio gli obiettivi strategici di Ateneo con quelli del Piano Integrato della Performance, incrementare la tempestività e il rispetto dei tempi della programmazione, semplificare e rendere più fruibile il Piano ai soggetti esterni ed avere maggiore consapevolezza anche interna, da parte degli attori, circa la direzione strategica presa dall'Ateneo, che per dimensioni e caratteristiche storiche ha forti esigenze di integrazione;
- valutare l'eventuale introduzione di un sistema informatico che aiuti la redazione del Piano Integrato della Performance e della relazione relativa, permettendo di disporre di indicatori affidabili e di supportare il processo con una codificazione più efficace e una tempestiva evidenziazione di eventuali incongruenze, anche a beneficio dei processi collaborativi;
- rafforzare le strutture di supporto per lo svolgimento del ciclo della Performance, e al tempo stesso sviluppare le competenze manageriali sui temi della programmazione strategica e operativa e della valutazione dei risultati, per aumentare la capacità di considerare la fattibilità degli obiettivi, di collegarli alle risorse necessarie per la loro realizzazione, di individuare i dati da monitorare per seguire nel tempo i risultati e sistematizzarne la raccolta;
- curare per quanto possibile una maggiore integrazione tra gli elementi di definizione del budget e gli obiettivi delle strutture sia legati alla gestione corrente che a nuove iniziative, in attuazione di obiettivi strategici.
- semplificare e ridurre l'articolazione della programmazione operativa, eventualmente considerando una riduzione quantitativa, ma soprattutto una sintesi maggiore nella descrizione degli obiettivi e nella individuazione del risultato finale atteso.

Mentre i suggerimenti rappresentano possibili percorsi di miglioramento continuo, **il Nucleo ritiene opportuno effettuare alcune raccomandazioni, intese come indicazioni di azioni che è necessario assumere da parte degli organi competenti al fine di una piena conformità alle normative nazionali ed alle linee guida ANVUR.** In relazione a ciò il Nucleo raccomanda:

- di approvare quanto prima, come più volte segnalato, il Sistema di misurazione e valutazione della Performance ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/09 con tutti i contenuti in esso previsti e ad oggi non formalizzati in un unico documento organico, quali in particolare il processo di programmazione e gestione del ciclo della Performance e l'estensione del sistema di valutazione del personale delle categorie B-C-D;
- di inserire nel Piano della Performance anche la Performance organizzativa dei dipartimenti, al fine di avere un quadro completo della stessa e di coinvolgere tutto il personale tecnico amministrativo.