



**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)

12.07.2019

**Estratto da:**

**Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2019**

(D.Lgs. 19/2012, art. 12 e art. 14)

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) quest'anno segue una griglia con 14 punti di attenzione identificati dall'ANVUR nelle linee guida 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione.

**1. Il Piano 2019-21 è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2019)?** (  Sì  No )

Il Piano Integrato 2019-2021 è stato approvato in ritardo nella seduta del CdA del 30 aprile 2019 e pubblicato immediatamente dopo. È stato comunicato il ritardo a Nucleo di Valutazione e ANVUR. I termini per la pubblicazione in ritardo sono stati rispettati e il Nucleo di Valutazione è stato adeguatamente informato (comunicazione sottoposta al Nucleo di Valutazione in data 21 gennaio 2019).

Le ragioni apportate sono state considerate plausibili da parte del Nucleo di Valutazione, in quanto poste in relazione al cambiamento della Governance di Ateneo, entrata in carica a fine 2018, e al completamento della riorganizzazione dell'Amministrazione.

Nello specifico, il 1° ottobre 2018 è entrato in carica il nuovo Rettore che ha definito un nuovo Documento Programmatico 2018-2023, approvato dal CdA il 26 febbraio 2019 e pubblicato sul portale dell'Ateneo, che, delineando gli obiettivi generali dell'Ateneo (in attesa di redigere un nuovo Piano Strategico di Ateneo entro l'autunno 2019), ha rappresentato un documento fondamentale per la successiva implementazione del Piano Integrato individuando i temi e le priorità su cui orientare le linee di azione.

Infine, l'approvazione del primo Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (dicembre 2018) ha raccolto una serie di rilievi di sostanza e di metodo da parte del Nucleo di Valutazione<sup>1</sup> appena insediatosi, richiedendo all'Ateneo di avviare un graduale processo di adeguamento.

Per tali motivazioni, il Nucleo di Valutazione ha accolto la richiesta di proroga finalizzata ad aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance 2019 entro marzo 2019 e a presentare il nuovo Piano Integrato 2019-21 entro aprile 2019.

Le successive tempistiche prorogate sono state rispettate.

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

Il Piano Integrato 2019-2021 rappresenta un elemento di discontinuità rispetto al precedente sia in relazione al cambio della Governance dell'Ateneo che ha dato nuovi input per la programmazione futura, sia in relazione ai suggerimenti forniti dal Nucleo di Valutazione appena insediato, sia in relazione al cambiamento della struttura tecnica di supporto che si è occupata, in sinergia con le altre strutture dell'Ateneo, di redigere il nuovo Piano.

Il nuovo Piano consente di operare una efficace connessione tra le strategie, la performance organizzativa, la performance delle strutture e quella individuale in quanto il modello e le dimensioni cui fa riferimento (SMVP 2019) si collegano alla performance organizzativa di ateneo, alle modalità e procedure di applicazione del sistema premiante collegato alla performance organizzativa della Direzione generale e delle strutture di primo livello, nonché alla performance individuale. Tramite i rispettivi responsabili, gli obiettivi operativi delle strutture vengono attribuiti ai responsabili delle unità operative interne, unitamente ai compiti di gestione ordinaria. Le posizioni di responsabilità (le figure EP

<sup>1</sup> <https://performance.gov.it/performance/sistemi-misurazione-valutazione/allegato/256>

responsabili di Settore o di Ufficio all'interno di Direzioni i Divisioni) sono soggette ad una procedura di valutazione di risultato.

**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 Integrato 2019-2021 indica esplicitamente che la versione definitiva del documento programmatico "Linee programmatiche" è il risultato di un processo consultivo complesso - che ha avuto luogo tra ottobre 2018 e febbraio 2019 - che ha coinvolto il Senato, i 33 dipartimenti, le rappresentanze degli studenti e il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Anche in relazione ai processi di assicurazione della qualità i Dipartimenti, già prima del cambio di Governance, nel corso del 2018 hanno redatto il primo Piano triennale 2018-2020, definendo obiettivi in linea con gli obiettivi strategici dell'Ateneo (derivanti dal Piano Strategico 2017-19, in scadenza), ed effettuano annualmente un monitoraggio del Piano.

I Dipartimenti sono stati chiamati a definire un proprio piano strategico secondo una griglia comune che declinasse nelle diverse realtà gli obiettivi del Piano strategico 2017-19 rispetto a didattica, ricerca e terza missione. Un punto specifico è stato previsto per la strutturazione di un sistema dipartimentale per la assicurazione della qualità.

L'attività di programmazione è stata seguita e supportata dalla Amministrazione attraverso una serie di incontri coi Direttori, una revisione e discussione dei piani e una restituzione generale a direttori e referenti AQ in cui si sono sottolineati i punti di forza e i punti di debolezza.

A giugno 2019 è stato effettuato il primo monitoraggio sugli obiettivi scelti dai singoli dipartimenti che è stato preso in carico dal Presidio della Qualità.

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

Il Documento Programmatico identifica alcuni temi e azioni prioritarie da perseguire suddividendoli in sei aree tematiche:

1. Politiche e Sistema della Qualità
2. Formazione, Didattica e Servizi agli studenti
3. Ricerca
4. Terza Missione
5. Internazionalizzazione
6. Servizi amministrativi.

Per tali aree sono indicate qualitativamente priorità e azioni da intraprendere. Secondo quanto riportato nel Piano, mediante incontri di condivisione tra Rettore e delegati con il Direttore Generale e tra il Direttore Generale e i dirigenti e i responsabili EP di struttura complessa, a partire dalle linee programmatiche sono stati definiti gli obiettivi organizzativi ed individuali. Inoltre, durante il Tavolo di Direzione sono stati formati i gruppi di lavoro trasversali responsabili dei risultati degli obiettivi affidati dal Direttore Generale.

Tale processo ha portato alla formulazione di 20 obiettivi prioritari (pag. 22-23 del Piano Integrato) per ciascuna area tematica strategica: due obiettivi relativi all'area 1: Politiche e sistema della Qualità; quattro obiettivi relativi all'area 2: Formazione, Didattica e Servizi agli studenti; cinque obiettivi relativi all'area 3. Ricerca, tre obiettivi relativi all'area 4. Terza Missione; tre obiettivi relativi all'area 5. Internazionalizzazione; tre obiettivi relativi all'area 6. Servizi amministrativi.

Ad ogni obiettivo sono state associate azioni, strutture coinvolte e indicatori. Le azioni legate agli obiettivi hanno prevalentemente un orizzonte annuale.

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

Nel Documento Programmatorio "Linee programmatiche" è identificata un'area strategica espressamente dedicata ai Servizi amministrativi (Pag. 19-20 del Piano integrato 19-21), dalla quale discendono 3 obiettivi strategici (p. 23 del Piano integrato 19-21). Altre aree strategiche includono azioni che riguardano l'amministrazione (es. Politiche e Sistema della Qualità).

In attesa del Piano Strategico di Ateneo, il Piano Integrato ha fatto riferimento alle linee programmatiche del Rettore e alle linee programmatiche dei Prorettori delegati.

Nel primo Report inviato dal Rettore dopo le visite presso i 33 dipartimenti oltre agli obiettivi di AQ generali e relativi a ricerca, didattica e terza missione è presente un paragrafo denominato "Qualità dei servizi amministrativi" dove sono elencati i seguenti obiettivi:

- elaborazione piano di riorganizzazione delle strutture amministrative;
- sviluppo servizi connessi alla terza missione (responsabile scientifico Protettore alla terza missione, territorio e attività culturali);
- istituzione di un Ufficio Centrale di Politiche della qualità;
- definizione percorsi di crescita orizzontale e verticale personale TAB e potenziamento staff mobility (responsabile scientifico Delegato alla programmazione e all'organizzazione dei servizi per la didattica, gli studenti e il personale);
- completamento dei regolamenti dei dipartimenti, facoltà e scuole.

Nel Piano c'è un paragrafo dedicato ai servizi amministrativi (pagg. 19-20) che riprende la strategia di Ateneo in materia di semplificazione/riorganizzazione del modello gestionale verticalizzato attuale, secondo i principi espressi nel documento programmatorio di sviluppo del decentramento organizzativo.

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

Come già accennato in precedenza, il Piano Integrato 2019-2021, essendo il primo di un nuovo mandato rettorale, non si pone, nella struttura e nei contenuti, in continuità con il passato, anche se risultano evidenti alcuni elementi di continuità nel compimento di alcuni obiettivi che hanno avuto avvio già negli esercizi precedenti (ad esempio l'obiettivo di porre tutte le aree dell'amministrazione in qualità è il completamento di un percorso già avviato in passato). La Relazione alla Performance 2019, dovrà rendicontare degli obiettivi parzialmente conseguiti e non raggiunti, ma già il monitoraggio infrannuale relativo all'esercizio 2019 dovrà dare indicazioni utili in merito allo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati. Il Nucleo raccomanda che a partire dal prossimo ciclo di gestione della performance, sia data evidenza di come l'esito della pianificazione operativa dell'esercizio precedente abbia influito sulla pianificazione futura e di esplicitare, nel caso di obiettivi pluriennali, con declinazione annuale dei target, l'evidenza del respiro pluriennale degli obiettivi.

Nel Piano Integrato (pag. 21) si menziona che nel 2018 i dipartimenti hanno adottato per la prima volta i Piani Triennali per raccordare la programmazione delle strutture decentrate alla strategia di Ateneo. Facendo riferimento al Piano 2017-2019 sono stati individuati obiettivi di miglioramento relativi a didattica e servizi agli studenti, ricerca e terza missione, avvio di un monitoraggio annuale (AQ) finalizzati al miglioramento continuo.

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

Ciascuna delle 33 strutture decentrate (dipartimenti) ha sviluppato il proprio Piano Triennale che declina obiettivi e azioni autonome all'interno delle linee strategiche tracciate dall'Ateneo (Piano Strategico dell'Ateneo 2017-2019). 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. Costituiranno, inoltre, la base del nuovo Piano Strategico 2019-2021 mediante un processo di coinvolgimento bottom up. I dipartimenti hanno adottato per la prima volta il Piano triennale nel 2018, con validità 2018-2020. I piani sono disponibili nei siti internet di dipartimento alla voce organizzazione.

Pur prevedendo per ciascuna struttura decentrata obiettivi, azioni e target nella pianificazione della performance questi non vengono assegnati al personale amministrativo e pertanto non costituiscono oggetto di valutazione della performance individuale. Questa, infatti, allo stato attuale si limita ai dirigenti, al personale EP responsabile di struttura di primo livello e al Direttore Generale.

L'Amministrazione, come viene ribadito nel SMVP, è consapevole della necessità di estendere progressivamente la valutazione a tutto il personale. Al momento la Direzione generale ha organizzato un percorso di Action Learning per dirigenti ed EP in cui è prevista una parte sulla valutazione individuale.

In prospettiva il tema della valutazione del personale andrà estesa progressivamente a tutti i ruoli e a tutte le strutture comprese quelle decentrate. Il processo sarà comunque graduale e dovrà prevedere un confronto costante con i sindacati.

Il Nucleo raccomanda, come azione prioritaria, che l'Amministrazione, con un processo graduale ma continuo, si adoperi per estendere il 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? ( Sì  No)**

Attualmente non è stato attivato un sistema di controllo di gestione, considerato anche che l'Università di Milano ha adottato il sistema contabile economico patrimoniale dal 1° gennaio 2017.

Il Nucleo, recentemente insediato, è stato impegnato in molte attività anche relative alla sistematizzazione del ciclo di gestione della performance e non ha avuto modo di approfondire nel merito l'esistenza di sistemi di controllo strutturati, cruscotti o monitoraggi periodici di KPI. Da quanto si è potuto evincere dai primi mesi di interazione con le strutture amministrative, il sistema di gestione di dati e dei flussi informativi all'interno dell'Ateneo ai fini di supportare al meglio la gestione, appare un elemento di criticità su cui l'Ateneo dovrebbe prioritariamente concentrare il proprio impegno futuro progettando adeguatamente un piano dei sistemi informativi che, nel tempo, possa adeguatamente supportare le esigenze informative, di integrazione e di automazione. Si tratta di un obiettivo complesso che richiede una pianificazione attenta e in un orizzonte temporale piuttosto lungo. In tal senso l'Ateneo ha dimostrato di avviare un percorso prevedendo, negli obiettivi del Piano Integrato 2019-2021, la progettazione di un sistema di controllo di gestione e di contabilità analitica (2019) e la successiva configurazione ai fini dell'adozione (2020).

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

Nel SMVP 2019 diverse volte viene richiamata l'attenzione verso gli stakeholder interni ed esterni, citati sia per la definizione degli obiettivi strategici, sia nella formulazione degli output attesi in relazione alle loro esigenze, sia in relazione alla necessità di rendicontazione e trasparenza dell'azione amministrativa. Sempre in termini programmatici nel SMVP 2019 viene indicato come la definizione degli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo sia finalizzata a misurare il risultato conseguito rispetto alle linee di indirizzo strategiche di Ateneo e/o gli outcome di maggiore impatto per gli stakeholder esterni.

Il SMVP 2019 ha recepito le indicazioni del Nucleo relative all'importanza dell'ascolto degli stakeholder nella implementazione dei processi di misurazione valutazione messi in campo. Il Nucleo infatti, subito dopo il suo insediamento, ha indicato, come elemento fondamentale di sviluppo del modello di valutazione della performance l'utilizzo della valutazione degli utenti sui servizi ricevuti quale elemento di valutazione della performance organizzativa.

Non essendo implementati in Ateneo sino al 2019 meccanismi di rilevazione della soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti, l'Ateneo ha deciso di aderire al progetto interateneo "Good Practice", finalizzato al confronto di efficienza ed efficacia dei servizi di supporto implementati dagli atenei aderenti, anche per la somministrazione dei questionari di *customer satisfaction* (questionari rivolti a docenti, dottorandi e assegnisti, personale tecnico-amministrativo, studenti) per raccogliere giudizi sui servizi amministrativi e di supporto offerti.

Parte integrante del progetto è anche la somministrazione del questionario sul benessere organizzativo per il personale tecnico amministrativo.

Il Nucleo di Valutazione ritiene che a valle dell'analisi della prima somministrazione potranno essere esaminati i dati e potranno essere posti obiettivi di miglioramento già a partire con il ciclo 2020. Una volta implementata questa modalità di ascolto potranno essere affinati altri strumenti, quali indagini ad hoc effettuate per i servizi più critici al momento dell'utilizzo dei servizi, implementazione di focus group per comprendere meglio le criticità rilevate o altri strumenti a discrezione dell'Ateneo.

Lo stesso Nucleo di Valutazione, nel corso delle audizioni messe in campo dall'inizio del 2019, riserva ampio spazio delle stesse all'ascolto degli utenti anche nel merito dell'efficacia dei servizi di supporto ricevuti, intervistando su questi temi gli studenti, i dottorandi, gli assegnisti e il personale di ricerca.

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

Nei documenti programmatori di gestione del ciclo della performance non ci sono evidenti riferimenti di integrazione con il bilancio. L'interazione con le strutture dell'Ateneo ha evidenziato come l'Ateneo, che ha adottato il nuovo sistema di contabilità economico-finanziaria solamente nel gennaio del 2017, stia avviando un percorso graduale di integrazione tra i processi di programmazione strategica, operativa e pianificazione economico-finanziaria, di concerto con il Direttore Generale di recente nomina.

Il Nucleo ha raccomandato, nel documento di accompagnamento alla validazione del SMVP, l'importanza di avviare un percorso verso l'integrazione dei diversi piani di programmazione. Il Nucleo ritiene fondamentale che il nuovo Piano Strategico, che l'Ateneo ha dichiarato che sarà predisposto entro il 2019, in relazione alla nomina della nuova Governance di Ateneo, dia immediata evidenza anche delle risorse allocate per la sua implementazione, prevedendo gli opportuni stanziamenti di risorse. In tal modo anche il Piano Integrato 2020-2022 potrà, a partire dalle risorse stanziare per l'implementazione degli obiettivi strategici, derivare più facilmente, secondo un meccanismo a cascata, le risorse necessarie per la loro attuazione operativa.

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

Nel Piano Integrato non sono presenti riferimenti espliciti con il processo di budget che viene però descritto nei regolamenti di ateneo.

Il Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità (RAFC) definisce il processo di budget sia negli aspetti procedurali (articoli da 23 a 27) sia nella definizione di ruoli, funzioni e responsabilità nel processo (articolo 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.

Dalla interazione con l'Amministrazione è emerso come, fino all'esercizio in corso, alla negoziazione di budget, per le sole strutture dirigenziali, si associano anche obiettivi operativi di performance laddove richiedano specifiche risorse (anche se non viene data evidenza documentale di tale indicazione). L'Amministrazione intende però dalla programmazione 2020 avviare un percorso diverso, anche per i Dipartimenti, tenuto conto dei piani programmatici che hanno già predisposto, in cui l'attribuzione delle risorse sia associata ad obiettivi strategici ed operativi.

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.

La Nota illustrativa al Bilancio espone in una prospettiva "trasversale" i costi per aree d'impiego delle risorse, privilegiando l'illustrazione per finalità d'intervento e struttura amministrativa responsabile e distinguendo:

- a) la spesa per il funzionamento generale (costi del personale, costi per l'infrastruttura edilizia e tecnologia, costi generali);
- b) la spesa per "aree d'intervento", coincidenti con la macro aree del Piano Strategico (internazionalizzazione, servizi agli studenti, Ricerca).

Esponde poi in una prospettiva "verticale" le componenti di costo articolate per voci autorizzatorie di budget economico.

Nel Piano Integrato non viene descritto il sistema di assegnazione delle risorse ai Dipartimenti, descritto nel materiale documentale in gestione all'amministrazione. I Dipartimenti sono ordinariamente assegnatari dei seguenti finanziamenti:

- il fondo di funzionamento dipartimentale destinato alle spese di struttura ed ai servizi didattici, attribuito sostanzialmente sulla base della spesa storica, negoziando eventuali rimodulazioni a seguito di nuove/diverse attività nel frattempo intervenute (ad esempio la responsabilità di un nuovo corso di studio ovvero il passaggio della responsabilità di un corso di studio tra un Dipartimento e l'altro);

- il fondo di funzionamento dei corsi di dottorato di ricerca. In questo caso ad ogni corso è attribuita una quota standard per le spese di funzionamento ed una quota per ciascun dottorando iscritto al secondo e terzo anno;
- il fondo di funzionamento per le scuole di specializzazione, attribuito assegnando una percentuale del contributo d'iscrizione per ciascuno studente iscritto;
- il fondo "Piano di sviluppo della ricerca", assegnato sulla base delle linee strategiche sulla ricerca preventivamente individuate dagli Organi;
- assegni di ricerca e RTD a ripartiti secondo un modello matematico che tiene conto di elementi quantitativi (numero dei docenti attivi) e qualitativi (risultati della VQR).

Nel Piano Integrato non viene descritto come interagiscono, in fase programmatica, il processo di formulazione del budget e quello di definizione degli obiettivi strategici ed operativi. Il Nucleo di Valutazione, suggerisce di esplicitare brevemente anche nel SMVP in futuro, le responsabilità e le relazioni tra gestione del budget e risultati attesi sugli obiettivi.

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

Come già accennato in precedenza, e come è indicato nel Piano Integrato 2019-2021 (pagg. 21-22), in attesa della definizione del Piano Strategico (previsto entro la fine del 2019) la nuova governance ha emanato un Documento Programmatico come riferimento transitorio.

La stesura del documento ha previsto, prima dell'approvazione in CdA (26 febbraio 2019), alcune fasi di coinvolgimento e condivisione, in particolare:

- la redazione di una bozza di "Linee programmatiche" da sottoporre ai 33 dipartimenti;
- la condivisione del documento durante la visita del Rettore a tutti i dipartimenti al fine di identificare obiettivi generali per realizzare un sistema di qualità;
- la diffusione nel dicembre 2018 a tutto il personale del "Primo Report dopo le visite ai dipartimenti. L'Ateneo e una politica partecipata e responsabile della Qualità" (2 dicembre 2018).

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 nelle riunioni mensili del DG con il tavolo di direzione nel periodo fra gennaio e marzo 2019 (18 gennaio, 21 febbraio, 21 marzo). Il processo formale di assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale - su proposta del Rettore - si è concluso con l'approvazione degli stessi nella seduta del CdA del 30 aprile 2019.

#### **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?**

L'interazione con l'Amministrazione, nei pochi mesi di attività del Nucleo, ha reso evidente a tutti gli attori la necessità di attivare sistemi di formazione, coinvolgimento informazione diffusione informazione relativamente al ciclo della performance al fine di sensibilizzare e rendere competenti valutati e valutatori nell'affrontare il sistema di valutazione. Il sistema della valutazione funziona realmente solamente se si raggiunge un approccio diffuso all'interno dell'organizzazione alla cultura della valutazione che deve essere percepita come importante leva organizzativa per la motivazione e l'orientamento delle azioni organizzative.

L'Ateneo è stato ricettivo in tal senso. Infatti nei primi mesi del 2019 ha organizzato un incontro tra i dirigenti e i funzionari dell'amministrazione universitaria e i funzionari di ANVUR per condividere le priorità e gli approcci valutativi. Il Nucleo valuta positivamente che l'Università di Milano sia tra gli Atenei appartenenti al gruppo di lavoro promosso da ANVUR sul tema dell'integrazione tra ciclo della performance e ciclo finanziario. Infine l'Ateneo ha informato il Nucleo che nel 2019 ha programmato un ciclo di incontri, tenuti da esperti qualificati della materia, di formazione per valutati e valutatori al fine di avviare le opportune attività di sensibilizzazione e formazione sul tema della valutazione.

#### 14. Eventuali altre osservazioni

Il Nucleo ribadisce in questa sede quanto osservato nel parere sul SMVP 2019 e cioè la necessità che l'Ateneo affronti, con un percorso graduale e chiaramente delineato nel tempo, un processo evolutivo finalizzato a consolidare un sistema di valutazione che appare nella forma attuale avviato ma non completamente implementato, in particolare affrontando le seguenti criticità (in parte già rilevate dalla stessa Amministrazione):

- L'attuale sistema di misura e valutazione della performance è esteso solamente alle strutture dell'Amministrazione centrale in termini di rilevazione della performance organizzativa, e alle figure dirigenziali e al personale EP responsabile di struttura in termini di valutazione della performance individuale: al momento sono coinvolte nel processo di valutazione un numero esiguo di strutture (tra le quali mancano parti integranti dell'Ateneo quali le strutture dipartimentali) e di persone (circa una ventina)<sup>2</sup>.
- L'impegno che richiede una simile evoluzione potrà effettivamente portare a reali benefici organizzativi se accompagnato da una riflessione sul modello attuale, che a partire dai ruoli apicali preveda, sia in relazione ai pesi assegnati alle diverse dimensioni della performance, sia in relazione ai contenuti, la definizione di obiettivi realmente sfidanti in termini di impatto per la collettività esterna e di efficacia dell'azione organizzativa.
- Dovrà essere utilizzato, in futuro, un opportuno sistema informativo per la gestione del ciclo della performance che possa supportare l'estensione del sistema di pianificazione e valutazione in modo diffuso per strutture e persone.
- Dovrà essere considerato l'ascolto dei principali stakeholder, a partire dagli studenti, quale elemento qualificante della valutazione della performance organizzativa (secondo le indicazioni del D.Lgs. 74/2017): attualmente il sistema di valutazione non tiene conto né di eventuali giudizi di soddisfazione sui servizi ricevuti, rilevabili mediante somministrazione di questionari di soddisfazione, né di diversi feedback forniti dagli utenti. In tal senso il Nucleo apprezza che sia in corso di somministrazione il questionario di soddisfazione sui servizi che potrà in futuro fornire utili elementi a tal fine.
- Dovrà essere adottato un sistema di misura degli obiettivi che utilizzi una scala quantitativa i cui diversi livelli di raggiungimento prevedano l'esplicitazione dei diversi target associati.
- Dovranno essere focalizzate e esplicitate, anche grazie all'utilizzo degli strumenti di contabilità analitica e di controllo di gestione, le risorse necessarie assegnate per la realizzazione degli obiettivi.

<sup>2</sup> Sicuramente questo è l'elemento di maggiore delicatezza dello stato del sistema che richiede, ai fini di una estensione, un approccio graduale pianificato e accompagnato da una attenta attività di formazione e di sensibilizzazione culturale per il personale che dovrà essere coinvolto in qualità di soggetto valutato e/o valutatore. Prerequisito per una adeguata estensione all'interno dell'organizzazione è la presenza di un modello professionale che espliciti le aspettative dei diversi ruoli in termini di competenze attese e comportamenti messi in atto all'interno dell'organizzazione e che comprenda anche le strutture dipartimentali ed il personale ad esso afferente.