



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)

14.09.2021

Estratto da: [Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2021](#)

SEZIONE 2: VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La sezione della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 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 15 punti di attenzione identificati dall'ANVUR nelle [linee guida 2021 ai fini della redazione della Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione](#).

1. Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2021)? (X Sì No)

Il [Piano Integrato della Performance 2021-2023](#) è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2021) in seguito all'approvazione del Consiglio di Amministrazione del 26 gennaio 2021.

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

Il [Piano Integrato 2020-2022](#) richiamava le linee strategiche del [Piano strategico 2020-2022](#), approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nel dicembre 2019. L'emergenza sanitaria da Covid-19 ha fortemente influenzato le attività dell'Ateneo del 2020: questo ha comportato anche la necessità di rimodulare alcuni obiettivi, indicatori e target del Piano strategico, che è stato conseguentemente aggiornato nel settembre 2020¹⁴⁷, specie per quanto riguarda gli obiettivi connessi alle attività didattiche, unitamente a quelli orientati ai servizi agli studenti e all'internazionalizzazione. L'aggiornamento ha previsto la modifica di alcuni indicatori e target e l'aggiunta di un nuovo obiettivo specifico legato all'emergenza, come riportato in dettaglio nella tabella seguente:

Tabella 10: sintesi dell'aggiornamento del Piano strategico 2020-22.

Tipologia modifica	N.
Indicatori/target triennali modificati	11
Indicatori eliminati	5
Indicatori aggiunti	5
Obiettivo aggiunto (con relativo indicatore)	1

Il Piano strategico aggiornato comprende 33 obiettivi strategici e 43 indicatori, così suddivisi per le diverse aree:

Tabella 11: aree strategiche, obiettivi e indicatori in sintesi (Piano strategico 2020-2022).

Aree strategiche	Obiettivi Strategici	Indicatori
Internazionalizzazione	4	4
Didattica	10	16
Ricerca	6	7
Terza Missione e Trasferimento Tecnologico	4	5
Salute e Assistenza	3	3

¹⁴⁷ Seduta del Senato Accademico del 15 settembre 2020 e del CdA del 29 settembre 2020.

Aree strategiche	Obiettivi Strategici	Indicatori
Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza	6	8
Totale	33	43

Il [Piano Integrato 2021-2023](#) riprende le linee strategiche del Piano strategico 2020-22 aggiornato e sviluppa la pianificazione delle attività amministrative e tecniche relativamente a Performance, anticorruzione e trasparenza per l'anno 2021.

Il Nucleo apprezza la completezza dei contenuti del Piano strategico e la modalità con cui gli obiettivi gestionali sono implementati in relazione alle strategie definite. Un ulteriore miglioramento del Piano può avvenire con una maggiore focalizzazione delle linee di azione prioritarie, individuando un set ridotto di indicatori (da mantenere per tutta la durata del Piano, o da rivedere in minima parte nel tempo) da distinguere da quelli di carattere più gestionale (che potranno modificarsi al mutare del contesto).

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

Il contenuto del [Piano strategico 2020-2022](#), come precisato nello stesso documento, è descritto come il risultato di un processo consultivo che ha coinvolto 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 attivano in coerenza con gli obiettivi di Ateneo. Rispetto alla precedente programmazione, un elemento di novità introdotto dal Piano strategico 2020-2022 è rappresentato dal fatto che sette obiettivi strategici sono stati integrati nella [programmazione dipartimentale 2020-2022](#).

Gli obiettivi integrati nella programmazione dei Dipartimenti sono riportati nella tabella seguente:

Tabella 12: obiettivi condivisi con i Dipartimenti (Piano Strategico 2020-22).

Area strategica	Obiettivo strategico	Indicatori	Target nel triennio 2020-2022	Target anno 2021 ¹⁴⁸
Internazionalizzazione	Un Ateneo aperto alla mobilità internazionale	Numero di CFU conseguiti all'estero da studenti regolari per anno accademico (FFO)	+5% (incremento del numero assoluto di CFU)	+1,7%
Didattica	Soddisfare la richiesta di istruzione	Andamento degli avvii di carriera	Mantenere nel triennio lo stesso numero dell'anno accademico 2019/20	Mantenere nel triennio lo stesso numero dell'anno accademico 2019/20
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%	+3,3%

¹⁴⁸ Il target, se non diversamente specificato, fa riferimento al valore di baseline.

Area strategica	Obiettivo strategico	Indicatori	Target nel triennio 2020-2022	Target anno 2021 ¹⁴⁸
Ricerca	Promuovere un ambiente stimolante per la ricerca	Indicatore R1 dell'algoritmo punti organico: superamento o raggiungimento di 2 soglie ASN su 3 del proprio ruolo o del ruolo superiore (PO e PA) ovvero 1 soglia su 3 (RTDA, RTDB e RU) (%) ¹⁴⁹	Oltre il 90% dei professori e ricercatori	Oltre l'87% dei professori e ricercatori
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	65% di pubblicazioni open sul totale nel triennio	60%
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)	Almeno 85% delle scadenze rispettate (calcolata sui 33 Dipartimenti UniMi)
Terza missione e trasferimento tecnologico	Dialogare con il contesto economico e sociale	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 \(SMVP\) 2021](#), la performance organizzativa di UniMi viene misurata e valutata sulla base di due dimensioni: di Ateneo e di Amministrazione centrale.

Come previsto dal SMVP, 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 2021 l'esito della visita CEV).

La performance organizzativa dell'Amministrazione centrale fa riferimento alla "salute dell'ente": ovvero, misura e valuta la situazione economica, finanziaria e patrimoniale, lo stato delle risorse umane, e le misure di anticorruzione e trasparenza. Definisce, inoltre, obiettivi relativi al "portafoglio dei servizi erogati". **Il Nucleo raccomanda che gli obiettivi e i target della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale siano sfidanti e che la struttura di tali obiettivi sia semplificata per non appesantire il sistema e per favorire una chiara e comprensibile rendicontazione dei risultati ai cittadini.**

In merito al raccordo della pianificazione operativa con quella definita nel Piano strategico, si evidenzia come:

- la Performance organizzativa di Ateneo declina in obiettivi operativi gli obiettivi strategici triennali del Piano strategico, definendone un target annuale;
- gli obiettivi operativi individuali discendono da specifici obiettivi del Piano strategico, come evidenziato in ciascuna scheda obiettivo.

Gli obiettivi strategici nel [Piano Integrato 2021-2023](#) sono riportati in dettaglio nell'appendice 1 del Piano Integrato.

¹⁴⁹ Si riporta in questa tabella la definizione dell'indicatore R1 dell'algoritmo così come modificata dal CdA nella [seduta del 24 novembre 2020](#).

Dall'[Allegato 2 - schede obiettivi individuali dirigenti](#) del Piano Integrato 2021-2023 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 13: obiettivi strategici dell'Area Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza (Piano strategico 2020-2022).

Obiettivo strategico	Indicatori	Target nel triennio 2020-2022	Target 2021
Assumere e comunicare agli utenti standard di qualità per i servizi erogati	Adozione della Carta dei Servizi di Ateneo	Realizzazione entro il triennio	Stato di avanzamento
Revisione organica del sistema dei servizi informatici per un Ateneo più semplice, moderno capace di assicurare lo svolgimento di servizi in remoto	Attivazione della rete territoriale, di uno SPOC, del <i>data center</i> , del coordinamento di smaterializzazioni e digitalizzazioni	Attivazione delle iniziative entro il triennio	Stato di avanzamento
Protagonisti nella legalità e nella trasparenza	Istituzione di un tavolo di lavoro permanente con il Comune e la Regione	Attivazione e operatività del tavolo entro il triennio	Stato di avanzamento
	<i>Pubblicazione del Bilancio di Genere</i>	<i>Pubblicazione secondo le linee guida proposte dalla CRUI</i>	<i>Obiettivo raggiunto nel 2020</i>
UniMi inclusiva	Sviluppo delle iniziative su disabilità e DSA	Realizzazione di una rete capillare di referenti presso i Dipartimenti e di iniziative di formazione e sensibilizzazione dei docenti in materia disabilità e DSA	Stato di avanzamento delle iniziative di formazione e sensibilizzazione dei docenti in materia disabilità e DSA
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	Portale: frequenza rimbalzo	-6%	-2%
	Presenza dell'Ateneo sui media (e AVE) (la significatività del risultato va correlata all'entità anche numerica delle iniziative promosse in ambito di Terza Missione e alla produttività della ricerca scientifica)	+5%	+1,7%
Sostenibilità	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)

Nell'appendice 1 del [Piano Integrato 2021-2023](#) sono specificati gli obiettivi strategici che sono stati conseguiti nel ciclo precedente, dando evidenza della continuità/discontinuità della pianificazione rispetto al passato.

La rendicontazione completa 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 lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati.

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

All'inizio dell'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 dei Dipartimenti alla voce "organizzazione" e sul [portale di Ateneo](#).

Al momento, nella pianificazione della Performance non vengono assegnati obiettivi al personale tecnico amministrativo, che attualmente non è ancora coinvolto nel ciclo della valutazione della performance. Infatti, allo stato attuale la valutazione della performance individuale si limita al personale di categoria D con posizione organizzativa ed EP responsabile di struttura di I livello dell'Amministrazione centrale e con posizione organizzativa (circa 70 unità), ai Dirigenti e al Direttore Generale.

Il dialogo con l'Amministrazione ha evidenziato la volontà di estendere la valutazione del personale in prospettiva e 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 PTAB 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 del monitoraggio periodico delle proprie performance.

Il [progetto Cruscotto](#), 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 del 2019.

L'Amministrazione ha dichiarato l'intenzione di implementare l'area Servizi per la Ricerca (dati relativi all'attività di ricerca finanziata e commissionata e alle convenzioni di collaborazione scientifica nazionali e internazionali) e integrare il Cruscotto direzionale con le banche dati degli applicativi di contabilità.

L'andamento complessivo degli [indicatori del Piano strategico 2020-2022](#) è monitorato quadrimestralmente dall'Amministrazione. Inoltre, in seguito all'avvio della programmazione strategica 2020-2022, è effettuato un monitoraggio dei Piani triennali di Dipartimento su base semestrale. Dal 2020 il Cruscotto permette ai singoli Dipartimenti il monitoraggio degli indicatori del Piano strategico condivisi con le strutture di ricerca.

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 2021 prevede che entro il mese di settembre le figure valutate svolgano 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 osserva positivamente che nel processo di monitoraggio della performance 2021 le richieste di rimodulazione degli obiettivi individuali sono state contenute, ben motivate e chiaramente riferibili a fattori esogeni, ossia indipendenti dall'azione specifica delle persone assegnatarie degli obiettivi. Il Nucleo raccomanda che nei prossimi SMVP il monitoraggio intermedio sia effettuato entro il mese di luglio.***

Infine, l'Ateneo ha avviato in fase sperimentale nel 2021 l'utilizzo dell'applicativo "GZOOM" di Performance Management sviluppato dalla società Maps S.p.A. che, in prospettiva, potrà costituire uno strumento funzionale a raccordare le risorse economiche associate agli obiettivi strategici e la conseguente rendicontazione, nonché il monitoraggio intermedio.

Il Nucleo raccomanda che l'Ateneo continui a dotarsi di strumenti finalizzati al controllo della gestione, prevedendo anche sistemi di monitoraggio delle variabili economico-finanziarie, integrati in un quadro strategico ben coordinato.

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

I [Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance 2020](#) e [2021](#) prevedono l'introduzione graduale, come elemento di valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale, del c.d. "portafoglio dei servizi erogati", ossia la definizione di indicatori e target di qualità dei servizi, anche con riferimento alla Customer Satisfaction. A tal proposito, il Nucleo rileva 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 ultime tre edizioni. Nel 2020 l'Amministrazione ha posto un'attenzione particolare agli aspetti logistici e il nuovo Piano per l'edilizia 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 (evidente per le diverse categorie di utenti, e in particolare per gli studenti) e come abbia introdotto e programmato delle azioni finalizzate a migliorare il livello di ingaggio degli utenti su questi temi¹⁵⁰.

¹⁵⁰ Si veda a questo proposito la [Relazione sulla Performance 2020](#) (Cap. 4).

Dal 2020 è stato attivato un sistema di raccolta e gestione dei [reclami](#) degli studenti e dal 2021 sono stati introdotti specifici [questionari di soddisfazione](#) rivolti ad utenti interni ed esterni e aderenti ai servizi presenti nella Carta dei servizi di ciascuna struttura.

Il Nucleo incoraggia ogni azione finalizzata a ricevere adeguato feedback da parte degli utenti e 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. Il Nucleo sottolinea anche come sia fondamentale fornire costanti feedback agli utenti in merito all'esito delle valutazioni raccolte e alle azioni di miglioramento poste in essere dall'Amministrazione. Il Nucleo, inoltre, raccomanda che siano attivate dall'Amministrazione le opportune azioni di sensibilizzazione e di informazione affinché i tassi di risposta possano essere significativi, in particolare rispetto alla componente studentesca (ad esempio con una opportuna selezione del campione cui somministrare i questionari di soddisfazione).

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

A partire dal 2020, con l'approvazione del [Piano strategico 2020-2022](#), l'Ateneo ha avviato un processo graduale di integrazione tra pianificazione strategica e programmazione economica attraverso il raccordo tra le azioni strumentali al conseguimento degli obiettivi e le risorse economiche da allocare ai competenti Centri di Responsabilità Amministrativa dell'Ateneo (strutture dirigenziali) ai fini dell'attuazione degli interventi.

Il [Piano Integrato 2021-2023](#) (pagg. 19-21) contiene un capitolo sull'integrazione tra Performance e Bilancio, con l'indicazione dei principali costi allocati per il conseguimento degli obiettivi strategici, anche se, come dichiarato nel [SMVP 2021](#) (pag. 43) e nella [Relazione sulla Performance 2020](#) (pag. 49), esiste ancora un certo disallineamento temporale tra l'avvio del ciclo di bilancio collegato al piano strategico e la pianificazione operativa. 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 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 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 nel SMVP e nel Piano Integrato. Il Nucleo raccomanda altresì che l'Ateneo si doti degli opportuni strumenti informativi di supporto per tale processo.

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

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 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 (strutture dirigenziali, Dipartimenti e strutture didattico scientifiche

assimilate ai Dipartimenti) cui compete in via esclusiva l'attribuzione e la gestione delle risorse, avendo in essi incardinate le relative responsabilità ai fini amministrativo contabili.

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.

Nel [SMVP 2021](#) (pag. 43) si menziona che il processo di bilancio per l'anno 2021 ha preso avvio nel mese di settembre attraverso l'individuazione per ciascuna struttura dirigenziale, di concerto con la Direzione Generale, delle risorse di budget necessarie a garantire la copertura delle attività ordinarie legate al funzionamento generale. Parallelamente, ciascuna struttura dirigenziale - anche con il coinvolgimento attivo dei Prorettori, nell'ambito delle deleghe di rispettiva competenza - ha individuato le azioni e gli interventi legati a progetti di sviluppo, preordinati al conseguimento degli obiettivi strategici. In tale contesto temporale, l'integrazione tra le strategie dell'Ateneo e le azioni che l'Amministrazione deve implementare ha costituito il riferimento principale per avviare il processo a cascata che ha portato alla definizione di obiettivi operativi attuativi delle strategie, collegati a specifiche risorse.

Il Nucleo raccomanda che l'Ateneo prosegua il lavoro avviato sul fronte della integrazione tra obiettivi e risorse 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 (genesì del Piano strategico). In particolare, come si precisa nel [Piano Integrato della Performance 2021-2023](#) (pag. 12), 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 e la Regione.

Come esplicitato nel Piano Integrato, 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, e nel Piano Integrato 2021-23, nella seduta del CdA del 26 gennaio 2021.

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?

Il [SMVP 2021](#) (pag. 7) 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, di massimizzare l'efficacia del Sistema e di 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 SMVP (farePA, 10 giornate).

Il Nucleo raccomanda che l’attività formativa, di coinvolgimento e di comunicazione sia costante ed ampliata sicuramente a tutto il personale valutato e valutatore. Nell’ottica di estensione del sistema raccomanda che sia coinvolto in attività formative anche il personale ad oggi non ancora coinvolto nel processo di valutazione.

14. Qual è stato l’impatto dello smart working sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati dall’Ateneo?

L’Ateneo ha approvato, contestualmente al [Piano integrato 2021-2023](#), il [Piano Organizzativo del Lavoro Agile \(POLA\) 2021-2023](#), dal quale sono tratte le informazioni riportate in questa sezione. Già a fine febbraio 2020, all’inizio dell’emergenza sanitaria, l’Ateneo ha introdotto il Piano Straordinario di Lavoro da Remoto, permettendo al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (PTAB) con particolari esigenze di carattere sanitario, familiare e/o logistico di svolgere l’attività lavorativa da remoto. Con il lockdown, l’Ateneo ha esteso il lavoro agile a tutto il PTAB, assicurandone l’efficacia attraverso una costante azione di monitoraggio da parte dei responsabili di struttura e attraverso l’individuazione delle attività indifferibili da rendere in presenza. Dalla c.d. Fase 2 (4 maggio 2020) l’Ateneo ha provveduto a programmare il graduale rientro del personale presso le sedi di lavoro, pur mantenendo il lavoro agile come modalità ordinaria. Dalla Fase 3 (16 settembre 2020) è stata prevista, per il personale che svolge attività che possono essere eseguite in modalità agile, la possibilità di usufruire del 50% delle giornate lavorative in tale modalità, pianificate secondo turni di rotazione in funzione delle necessità e degli obiettivi della struttura. Con la c.d. “Seconda ondata” (novembre 2020), in ottemperanza alle nuove misure del Governo, l’Ateneo ha riorganizzato il lavoro in base al ritorno a una fase di emergenza. Il 22 dicembre 2020 il CdA ha approvato il [Protocollo d’intesa in materia di orario di lavoro, lavoro agile e telelavoro per il PTAB](#), che diverrà operativo nel settembre 2021 o comunque al termine del periodo emergenziale.

Nel corso del primo lockdown (marzo-aprile 2020) l’86% del PTAB ha svolto la propria attività in modalità agile; nei mesi successivi la percentuale è stata compresa tra il 70% e il 75% circa. Secondo i dati dell’indagine sul benessere organizzativo condotta tra aprile e maggio 2021, il PTAB dell’Ateneo si ritiene complessivamente soddisfatto dell’attività svolta durante la fase dell’emergenza sanitaria (valutazione media di 4,27 su 6).

Tabella 14: PTAB di UniMi in lavoro agile durante l’emergenza Covid-19.

Fase dell’emergenza (2020)	% PTAB in lavoro agile
Lockdown (marzo-aprile)	86%
Fase 2 (maggio-agosto)	75%
Fase 3 (settembre-ottobre)	69%
“2^ ondata” (novembre)	76%

Tabella 15: indagine Good Practices 2020/21 - Benessere organizzativo del PTAB (domande sul lavoro agile). Dati: MIP-PoliMi.

	Media risposte (1=per nulla d’accordo; 6=completamente d’accordo)
Risultati indagine UniMi (Rispondenti: 629; ≈32% del PTAB)	
Ritengo che il Lavoro Agile possa essere considerato una direzione di sviluppo per il futuro dell’Ateneo, alla fine dell’emergenza sanitaria da COVID-19	4,70
Sono soddisfatto/a dell’attività svolta in modalità agile durante la fase di emergenza sanitaria	4,27

Il Nucleo valuta positivamente l'azione svolta dall'Ateneo nell'assicurare - durante l'emergenza sanitaria con il ricorso al lavoro agile e un costante monitoraggio - lo svolgimento della sua azione amministrativa e l'azione svolta nell'erogazione dei suoi servizi, e auspica che l'Ateneo possa promuovere - anche utilizzando le proprie competenze disciplinari - uno studio il più possibile completo sulla propria esperienza di lavoro agile svoltasi durante l'emergenza sanitaria: tale studio potrà essere un importante contributo scientifico e un utile strumento per le scelte future dell'Ateneo in materia di lavoro agile.

15. 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 Performance¹⁵¹.

Con riferimento al **Sistema di misurazione e valutazione della Performance** attualmente in vigore, che, secondo il Nucleo, prosegue l'evoluzione rispetto al passato, il Nucleo osserva positivamente come:

- l'estensione della valutazione della performance ad un maggior numero di figure dell'Amministrazione stia proseguendo e con gradualità;
- il documento espliciti con maggiore chiarezza, rispetto alla precedente edizione, le modalità di collegamento tra valutazione e sistema premiante, come garanzia di trasparenza complessiva del sistema di gestione della performance.

Il Nucleo ribadisce le seguenti raccomandazioni per il futuro:

- È necessario proseguire, attraverso un processo graduale ma costante, l'estensione della valutazione della performance anche ai rimanenti ruoli dell'Amministrazione centrale e, soprattutto, alle strutture decentrate, dando in questo caso evidenza anche di come il personale docente sia eventualmente coinvolto nella assegnazione/corresponsabilità nel conseguimento dei risultati. Tale estensione deve essere affiancata da attività di formazione per valutati e valutatori coinvolti nel processo ai diversi livelli.
- Con l'estensione del sistema di valutazione, e il conseguente incremento dei volumi di attività e della complessità della gestione, è necessario che l'Ateneo continui a dotarsi di strumenti finalizzati al controllo della gestione e di specifici sistemi informativi a supporto dell'intero ciclo della performance (pianificazione, monitoraggio, valutazione e collegamento con il sistema premiante).
- È importante che, in sede di valutazione, i comportamenti organizzativi posti in valutazione, per i diversi ruoli, siano accompagnati da opportune esemplificazioni e descritti attraverso elementi il più possibile osservabili, in modo da permettere a portatori di interesse esterni all'organizzazione di poter verificare gli elementi su cui è basata la valutazione.
- Occorre proseguire, con un processo graduale ma continuo, l'integrazione tra pianificazione operativa e ciclo di bilancio, e occorre che nel SMVP sia adeguatamente esplicitato il legame tra la performance e la pianificazione finanziaria, ossia la modellizzazione e la rappresentazione della relazione tra gli obiettivi e le risorse necessarie per la loro realizzazione.
- 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).

¹⁵¹ Per maggiori dettagli si può fare riferimento ai verbali delle sedute del Nucleo: [Verbale NdV 2020.07.17](#) (Monitoraggio della performance 2020), [Verbale NdV 2021.09.14](#) (Monitoraggio della performance 2021), [Verbale NdV 2020.12.11](#) (Parere SMVP 2021), [Verbale NdV 2021.06.18](#) (Proposta val. DG 2020 e Validazione Relazione sulla performance 2020).

In riferimento all'attività di **monitoraggio della Performance**, il Nucleo apprezza che dal 2019 l'Ateneo realizzi un'attività sistematica di monitoraggio ed eventuale rimodulazione degli obiettivi (che nel 2020 è stata fortemente condizionata dall'emergenza sanitaria da Covid-19). Il Nucleo apprezza altresì che nel monitoraggio della performance 2021 le richieste di rimodulazione degli obiettivi operativi individuali siano state contenute e ben motivate: il Nucleo raccomanda, pertanto, che l'Ateneo prosegua l'impegno affinché le richieste di revisione siano ben circostanziate e, soprattutto, siano accolte solo in presenza di fattori esogeni o di cambi di priorità. Il Nucleo raccomanda, infine, che nel prossimo SMVP si preveda che il processo di monitoraggio venga svolto entro il mese di luglio.

In riferimento alla **Relazione sulla Performance 2020**, il Nucleo osserva positivamente, rispetto al passato, quanto segue:

- È stata meglio dettagliata l'integrazione tra performance e bilancio, con l'indicazione dei principali costi sostenuti per il conseguimento degli obiettivi strategici, anche se, come illustrato nella stessa Relazione da parte dell'Amministrazione, i processi di programmazione della performance e di budgeting sono ancora poco allineati nelle tempistiche.
- La Relazione contiene un capitolo sintetico relativo ai principali punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance, dove si formulano ipotesi migliorative da inserire all'interno del successivo ciclo della performance.
- La Relazione prevede una parte di descrizione dei principali risultati conseguiti dalle strutture dell'Amministrazione rispetto a quanto programmato nel Piano strategico di Ateneo ([Allegato 3](#) della Relazione sulla performance 2020).

Il Nucleo, inoltre, osserva che la valutazione degli obiettivi individuali di Dirigenti ed EP responsabili di strutture di I livello mostra una buona differenziazione dei giudizi. Il Nucleo incoraggia quindi l'Amministrazione a mantenere un'elevata attenzione verso la differenziazione delle valutazioni, pur all'interno di un sistema che deve restare premiante e deve incentivare il raggiungimento di obiettivi sfidanti.

Rispetto ad alcuni punti migliorabili, il Nucleo raccomanda infine che dal prossimo ciclo venga meglio definito un sistema che consenta di identificare i diversi livelli di raggiungimento del target qualora quest'ultimo non faccia riferimento ad un indicatore quantitativo (es. "rispetto del cronoprogramma"), limitando la discrezionalità in sede di misurazione dei risultati conseguiti, soprattutto nel caso in cui l'esito non sia pari al massimo del target atteso.