



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO**

**Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del Sistema  
di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2016**

***Estratto dalla  
Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2016 – Sezione 2***

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

Approvata in data 27.06.2016

## SEZIONE 2: VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

---

SEZIONE 2: VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	3
1. L'attività del Nucleo nella funzione di OIV .....	4
2. L'integrazione tra la performance, la dimensione strategica, la dimensione economico-finanziaria e gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi.....	4
2.1. L'integrazione con la pianificazione strategica .....	5
2.2. L'integrazione con la dimensione economico-finanziaria .....	5
2.3. L'integrazione con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi.....	6
3. Grado di integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità.....	6
4. La definizione degli obiettivi e degli indicatori per la misurazione della performance.....	7
4.1. Performance organizzativa.....	7
4.2. Performance individuale.....	7
4.2. Definizione obiettivi, indicatori e target.....	8
5. Monitoraggio e sistema informativo di supporto.....	9
6. La modalità di attribuzione dei giudizi al personale e l'utilizzo dei risultati della valutazione.....	9
7. Proposte di miglioramento del ciclo di gestione della performance.....	9

Per la stesura di questa sezione il Nucleo di Valutazione ha tenuto presente le disposizioni contenute nel documento di “Linee Guida per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione” (ANVUR, aprile 2016) e le indicazioni della CiVIT per quanto ancora di pertinenza.

I documenti più recenti e le attività svolte con il personale dell’amministrazione UNIMI nell’ultimo anno di attività, utili ai fini delle analisi contenute nella presente sezione, sono:

- Provvedimenti inerenti alla performance approvati dal CdA del 24.11.2015, “Sistema di valutazione annuale e retribuzione di risultato dei dirigenti”;
- Provvedimento inerente la performance approvato dal CdA del 29.09.2015 “Modello per la valutazione annuale del Direttore Generale”;
- Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance (pubblicate da ANVUR il 30.07.2015);
- Relazione sulla performance di ateneo dell’anno 2014 (approvato dal CdA il 24.11.2015) e validata dal NdV in data 16.12.2015;
- Relazione annuale 2015 del Nucleo di Valutazione - giugno 2015;
- Piano della performance 2015-17 (approvato dal CdA il 21.07.2015);
- Programma per la Trasparenza e l’Integrità 2015-2017 e relative attestazioni effettuate dal Nucleo del 29.02.2016;
- Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione 2016-2018 (approvato dal CdA 11.02.2016);
- Incontro con il Rettore e il Direttore Generale in data rispettivamente 30.05.2016 e 21.06.2016;
- Valutazione del Direttore Generale per il 2015 (Verbale del NdV del 20.11.2015).

## **1. L’attività del Nucleo nella funzione di OIV**

Il Nucleo di Valutazione di UNIMI si è distinto con il precedente mandato per lo svolgimento di intense attività di valutazione della ricerca e della didattica che costituissero un utile supporto alle principali decisioni degli organi d’indirizzo e della componente accademica, secondo logiche di partecipazione e trasparenza. Pur continuando tale linea di attività, il Nucleo di nuova nomina (a partire da agosto 2015), al fine di presidiare con efficacia le funzioni di OIV, ha deciso di ricoprire collegialmente tali funzioni, individuando peraltro un singolo componente del Nucleo, assieme al Presidente dello stesso, come principali referenti in merito alla tematica delle performance. Lo scopo è di rendere più integrati l’attuazione del ciclo della performance e il monitoraggio dei suoi strumenti di gestione, secondo logiche di semplificazione come peraltro richiesto dalla norme vigenti.

Come segnalato, le attività del Nucleo sono state rivolte in modo particolare alla valutazione della ricerca, della didattica, e dei corsi di dottorato. Oltre che dall’intensità di tale lavoro, l’attività del Nucleo come OIV è stata limitata anche dall’avvicendamento del Direttore Generale nei primi mesi del 2016, che ha comportato ritardi nella elaborazione e approvazione del piano della performance da parte dell’Ateneo. Nella parte restante dell’anno il Nucleo si propone di contribuire a colmare questo ritardo, per quanto di propria competenza.

Chiarito questo, le attività del Nucleo come OIV sono state focalizzate in particolare sulla valutazione del Direttore Generale e la rendicontazione degli esiti, applicando per la prima volta la metodologia definita nella delibera del CdA del 29.09.2015, mentre con riferimento all’integrazione del piano della performance si è operato in continuità con quanto svolto nel corso del 2015, cercando di conformarsi alle linee guida dell’ANVUR. Le attività di monitoraggio previste sui temi della trasparenza e dell’anticorruzione sono state altresì svolte in riferimento a quanto previsto dalla normativa.

Le funzioni della struttura tecnica permanente (STP) a supporto delle attività del Nucleo sono svolte dalla responsabile dell'Ufficio Pianificazione Organizzativa e Valutazione che si avvale dell'organico dell'ufficio. Il Nucleo ha avuto relazioni dirette e ripetute anche con il Rettore, il Direttore Generale e il personale della Direzione Risorse Umane, nonché con i Prorettori alla didattica, alla ricerca, al personale, in particolare per gli aspetti legati alla valutazione della performance di Ateneo principalmente nelle aree della didattica e della ricerca; gli approfondimenti relativi al sistema premiale sono stati oggetto di incontri con il Rettore e il Direttore Generale.

Come in passato, in questo primo anno di attività l'approccio del Nucleo è stato di costante confronto con l'amministrazione che, pur nella difficoltà di scadenze impellenti, si è rilevato proficuo e collaborativo.

Il Nucleo sottolinea come sia fondamentale il ruolo di supporto ad oggi svolto dalla struttura tecnica permanente ed auspica che questa possa essere potenziata in funzione della crescente complessità delle attività richieste per una corretta ed efficace gestione del ciclo della performance.

## **2. L'integrazione tra la performance, la dimensione strategica, la dimensione economico-finanziaria e gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi**

L'integrazione tra la performance e la dimensione di pianificazione strategica, la dimensione economico-finanziaria e la gestione dei rischi, elemento qualificante degli indirizzi ANVUR di metà 2015, è stata una preoccupazione del Nucleo ed è stata oggetto di confronto interno sia con la Direzione Generale che con il Rettore, condividendo la necessità di integrare i diversi piani di programmazione e l'idea che per evitare che tale integrazione sia solo formale occorre investire in modo concreto su un piano strategico.

Nei primi mesi del 2016 l'avvicendamento del Direttore Generale ha tuttavia impedito l'avvio della riflessione strategica e ha ritardato anche l'impostazione del piano integrato della performance.

Il Piano della Performance 2016-18, in corso di approvazione mentre si scrive il presente documento (giugno 2016), è strutturato in modo da consentire un aggiornamento degli obiettivi della performance organizzativa e individuale dell'anno 2016 e presenta un parziale aggiornamento degli obiettivi strategici già contenuti nel piano triennale 2015-17, basato su documenti di natura programmatica e su piani di intervento settoriale sostenuti da deliberazioni degli organi di governo.

Questo approccio "di transizione" è motivato anche dalla scelta del Rettore di avviare l'elaborazione di un Piano Strategico di Ateneo che sarà disponibile entro la fine dell'anno. Questo nuovo strumento di riorientamento dello sviluppo dell'Ateneo, in una prospettiva di medio lungo termine, consentirà di reimpostare su un quadro di riferimento strategico sistematico sia l'integrazione della programmazione degli interventi anticorruzione e di assicurazione della trasparenza degli atti e dei procedimenti, sia una più evidente associazione tra obiettivi di performance organizzativa, strategie e risorse finanziarie, come richiesto dalle linee di indirizzo prospettate dall'ANVUR.

Il piano della performance del 2016 rappresenta pertanto una tappa nel percorso di adeguamento alle linee guida ANVUR, nella prospettiva, propria dell'Ateneo, di una più approfondita riflessione strategica ed organizzativa che costituisca un effettivo elemento di integrazione delle diverse politiche e strategie dell'università. Questo processo sarà avviato già a partire dalla seconda metà del 2016, per essere formalizzato con l'avvio del nuovo ciclo integrato della performance 2017-19.

Sin da ora il Nucleo auspica che il nuovo Piano 2017-2019 sia sviluppato, tra gli altri, attraverso i seguenti principi:

- sviluppo “temporale” congiunto dei principali piani di programmazione, redatti negli anni precedenti in momenti differenti, al fine di collegare in modo più efficace i diversi aspetti relativi al sistema di programmazione;
- ampio coinvolgimento anticipato dei diversi Organi di Governo e accademici;
- semplificazione dell’impianto degli obiettivi e degli indicatori, per focalizzare le priorità di sviluppo dell’Ateneo sulle attività più rilevanti;
- esplicita previsione di obiettivi di performance organizzativa legati alla gestione dei rischi.

## **2.1. L’integrazione con la pianificazione strategica**

Il processo avviato dal Rettore di elaborazione di un nuovo piano strategico di Ateneo costituisce l’elemento chiave per l’integrazione tra performance e pianificazione strategica. Attualmente tale integrazione avviene in via di fatto, in particolare nella definizione degli obiettivi del Direttore Generale che integrano gli indirizzi degli organi di governo con gli obiettivi della struttura operativa, sia relativa alla didattica e alla ricerca sia relativa alle funzioni amministrative.

Il piano della performance adottato dall’Ateneo individua due aree strategiche (formazione superiore e ricerca/trasferimento delle conoscenze) all’interno delle quali vengono indicati obiettivi strategici, operativi e relativi indicatori di risultato. Essendo tali aree di prevalente pertinenza accademica, ad oggi non sono assegnate specifiche responsabilità di raggiungimento dei risultati. Una terza area strategica riguarda gli obiettivi del sistema tecnico funzionale, che sono intesi anche come “performance organizzativa”, all’interno della quale vengono declinati gli obiettivi del Direttore Generale e gli obiettivi delle strutture/sotto aree definite organizzazione, gestione delle risorse e servizi.

Il Nucleo condivide il processo avviato dal Rettore, e sottolinea come emerga chiaramente l’esigenza di sviluppare un piano strategico sulla base del quale allineare obiettivi e azioni operative a cascata su tutte le componenti dell’Ateneo ed attribuire specifiche responsabilità ai soggetti che detengono i ruoli rilevanti ai fini del perseguimento delle strategie medesime.

## **2.2. L’integrazione con la dimensione economico-finanziaria**

Attualmente il sistema delle performance non è in grado di essere rappresentato in modo efficace anche nella sua dimensione economico-finanziaria.

Il Nucleo auspica che il piano strategico, come avviene anche in altri atenei, richiami tra gli obiettivi strategici quello di “migliorare l’integrazione tra la definizione dei piani e programmi dell’Ateneo e la programmazione economico-finanziaria, in modo da consentire un più forte raccordo tra il perseguimento degli obiettivi e il connesso impiego delle risorse”.

Il Nucleo auspica inoltre che l’introduzione del nuovo sistema di contabilità economica consenta di impostare la pianificazione in una logica di budget, associando direttamente le risorse agli obiettivi in maniera puntuale anche mediante l’allineamento temporale di predisposizione del budget e della formulazione degli obiettivi.

### **2.3. L'integrazione con gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi**

Il Piano della performance 2015-17 e 2016-18 (in corso di approvazione) richiamano sia in ottica pluriennale sia annuale gli obiettivi da perseguire correlati alla riduzione dei rischi corruttivi, nonché di sviluppo della trasparenza, sia con riferimento all'ente che ai dipartimenti.

In particolare, nel Piano della performance 2016-18 è stato introdotto un capitolo dedicato all'analisi delle aree di rischio nel quale si richiamano direttamente gli obiettivi del Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-18 e si specifica che, in coerenza con le linee guida dell'ANAC (ottobre 2015), l'Ateneo provvederà, data la complessità organizzativa dell'ente, a realizzare la mappatura dei processi, le fasi di individuazione dei rischi, di analisi qualitativa e quantitativa dei rischi, di trattamento del rischio e di monitoraggio nel corso del biennio 2016-2017.

Il Nucleo constata che l'Ateneo sta procedendo alla revisione della mappatura delle aree di rischio, mediante il coinvolgimento di tutte le Direzioni dell'Amministrazione Centrale.

Il Nucleo, apprezzando l'attività svolta dall'amministrazione sul tema della riduzione dei rischi corruttivi e della trasparenza, sottolinea l'importanza che vi sia un effettivo approfondimento dell'analisi dei rischi che consenta una più efficace focalizzazione e trasversalità delle azioni e degli obiettivi da perseguire in tale campo di attività.

### **3. Grado di integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità**

Il Nucleo di Valutazione assieme agli organi interni dell'Ateneo, in particolare ai prorettori incaricati e al Direttore Generale, ha sviluppato sia nel mandato precedente che nel corso dell'ultimo anno dettagliate analisi volte a migliorare la qualità sia nella ricerca, che nella didattica e nell'area trasversale (servizi dell'amministrazione). Tali analisi, pur essendo state in molti casi istruttorie utili per decisioni rilevanti dell'Ateneo, non sono ancora arrivate a costituire la base per policy generali tali da individuare specifici obiettivi.

Ne consegue che nei documenti di programmazione, e in particolare nel piano delle performance, pur essendoci obiettivi utili al fine di assicurare la qualità nelle diverse aree, essi appaiono collegati in modo debole alle policy dell'Ateneo e non indicano chiare responsabilità correlate.

Il Nucleo ritiene opportuno che nel piano strategico siano individuate politiche specifiche in tema di:

- qualità per la responsabilità sociale;
- qualità per la ricerca;
- qualità per la didattica;
- qualità per l'area trasversale.

Questo permetterebbe di dare organicità agli obiettivi e alle azioni individuate nel piano strategico e nel piano della performance, raccogliendo sia le azioni già avviate in passato (consolidandole in via definitiva) sia nuove azioni che si riterrà opportuno attivare.

## 4. La definizione degli obiettivi e degli indicatori per la misurazione della performance

Il Piano integrato definisce sia per il 2015 che per il 2016 gli ambiti specifici monitorati per gli obiettivi organizzativi ed individuali. Inoltre, esso assegna al Direttore Generale, Dirigenti ed EP (responsabili di strutture della direzione) gli obiettivi organizzativi ed individuali associati ai diversi ruoli indicando la metrica generale di misurazione dei risultati.

Gli obiettivi sono generalmente rilevanti e significativi, principalmente correlati ai processi produttivi tipici dell'Ateneo, distinti tra obiettivi di continuità e discontinuità, prevalentemente pluriennali e misurati in termini di sviluppo temporale delle azioni.

In tema di valutazione del Direttore Generale la metodologia è chiaramente definita dalla delibera 29.09.2015. A tale proposito il Nucleo, come già richiamato in precedenti documenti, ritiene opportuna, ove possibile e senza pregiudizio dell'efficacia dell'azione stessa del Direttore, una più chiara formalizzazione ex ante degli obiettivi assegnati al Direttore Generale, precisando, secondo le 4 linee di indirizzo stabilite dalla delibera citata, obiettivi specifici da perseguire. Ovviamente tale attività nel corso del 2016 sconterà le difficoltà dovute all'avvenuto avvicendamento tra direttori generali.

Le schede con le specifiche degli output attesi per gli obiettivi dei singoli dirigenti e del personale in valutazione sono state concordate tra i soggetti valutati e i diretti responsabili attraverso appositi colloqui.

### 4.1. Performance organizzativa

La definizione degli obiettivi organizzativi declinati nel Piano integrato 2016, in corso di approvazione, si pone in continuità con quanto svolto negli anni precedenti.

La performance organizzativa fa particolare riferimento alle direzioni amministrative e di supporto, senza toccare i dipartimenti.

A seguito della, per ora, limitata focalizzazione strategica dei documenti programmatici gli obiettivi di performance organizzativa sono di carattere generale e sono definiti di continuità ovvero di discontinuità a seconda che si proceda in ottica di miglioramento della gestione corrente o si proceda a qualche forma di innovazione o cambiamento organizzativo. Gli standard di risultato sono legati alla realizzazione degli output delle fasi di attività annuale e al rispetto delle relative scadenze prefissate. Non sono utilizzati, se non con alcune eccezioni, indicatori di natura quantitativa per le attività amministrative.

Il Nucleo auspica che la definizione della performance organizzativa si sviluppi nel corso del 2017 secondo le seguenti logiche.

Per le Direzioni si preveda:

- il collegamento in cascata con gli obiettivi strategici (ogni direzione, per la propria competenza, ha come obiettivo la realizzazione delle azioni previste nel piano strategico);
- il consolidamento delle azioni intraprese in passato a valere sul sistema di assicurazione della qualità;
- la previsione di un obiettivo, di portata pluriennale, legato al miglioramento della trasparenza e alla implementazione di azioni finalizzate alla riduzione dei rischi corruttivi;
- il collegamento con la soddisfazione sui servizi ricevuti quale elemento di valutazione e l'implementazione di azioni correttive rispetto alle criticità già emerse in passato.

Per i Dipartimenti gli obiettivi organizzativi potrebbero essere finalizzati a:

- sviluppare una gestione efficace dei dati della ricerca ai fini VQR - SUA RD;
- attuare il monitoraggio dei piani triennali di dipartimento;
- responsabilizzare i dipartimenti nella gestione dei flussi economico finanziari di loro competenza.

Ovviamente l'inserimento dei Dipartimenti nel Piano della Performance organizzativa sarebbe da considerarsi sperimentale e finalizzato a percorsi di miglioramento e ad azioni di monitoraggio, non mirati a definire target di risultato o meccanismi di premialità delle posizioni individuali come avviene per la performance dell'Amministrazione e dei dirigenti.

#### **4.2. Performance individuale**

Per quanto attiene alla dirigenza e le posizioni di responsabilità EP di primo livello, la valutazione della performance individuale avviene sulla base degli elementi e del processo operativo stabilito dalla delibera del CdA del 24.11.2015. Gli elementi di valutazione sono gli obiettivi e quattro tipologie di comportamenti organizzativi (denominati valutazione di posizione).

Il processo valutativo si svolge correttamente con l'effettuazione dei colloqui di valutazione dei dirigenti sia in fase preventiva che a consuntivo. Il Nucleo raccomanda di mantenere l'attenzione su questi aspetti procedurali.

Pur constatando la correttezza metodologica della valutazione della performance individuale, il Nucleo osserva che la valutazione finale con riferimento alla dirigenza per il 2014 (i dati del 2015 non sono disponibili in quanto le valutazioni sono in fase di attuazione) è stata abbastanza appiattita, sintomo probabile di una limitata tensione applicativa nella valutazione individuale.

Per quanto concerne il personale dei livelli, il Nucleo osserva come attualmente non vi sia un sistema di valutazione della performance individuale strutturato. In proposito sono in atto da tempo complesse trattative sindacali che hanno in qualche misura rallentato l'introduzione di efficaci metodiche di valutazione della performance individuale del personale dei livelli. Pur comprendendo l'elevata complessità e delicatezza del tema nel contesto dell'Ateneo, il Nucleo auspica che le trattative in corso riescano a creare le condizioni per individuare soluzioni operative che consentano di estendere, anche gradualmente, la valutazione della performance individuale a tutto il personale di UNIMI.

#### **4.3. Definizione degli obiettivi, indicatori e target**

In generale, la maggior parte degli obiettivi organizzativi e individuali sono attualmente monitorati attraverso la verifica dello stato di avanzamento delle azioni pianificate per la realizzazione degli obiettivi proposti.

Gli indicatori denominati "standard di risultato" sono definiti in modo generale come attività da svolgere con una specifica tempistica o con indicatori qualitativi, più raramente con indicatori quantitativi.

Il Nucleo, pur comprendendo l'oggettiva difficoltà nel determinare indicatori di risultato, soprattutto in relazione a nuovi progetti/attività i cui risultati possono spesso essere misurati solo nel lungo periodo, auspica che gradualmente l'evoluzione di una cultura della valutazione conduca a formulare obiettivi sempre più misurabili in termini di efficacia ed efficienza dei risultati ottenuti (ovvero attraverso la definizione e individuazione di misure ed indicatori di risultato adeguatamente strutturati secondo corrette logiche di misurazione).

## **5. Monitoraggio e sistema informativo di supporto**

Nel 2015 l'Ateneo ha effettuato un monitoraggio delle azioni previste nel piano della performance in sede di rendicontazione. Tale monitoraggio è stato effettuato dagli uffici di supporto chiedendo una specifica rendicontazione scritta agli uffici interessati.

Parimenti, per quanto attiene la valutazione della ricerca e della didattica l'Ateneo dispone di molti dati e sistemi informativi. Tuttavia, il Nucleo osserva come questi dati non siano messi a sistema per quanto concerne la valutazione strategica e della performance, costringendo i diversi soggetti a raccogliere ed elaborare i dati di volta in volta in relazione alle esigenze.

Il Nucleo auspica pertanto che i dati a disposizione dell'Ateneo siano messi a sistema attraverso l'elaborazione di un "cruscotto" sia Direzionale che dei Dipartimenti, consentendo una sistematizzazione dei principali indicatori già oggi utilizzati al fine di apprezzare le principali dinamiche di performance dell'Ateneo e, per quanto possibile, le dinamiche di perseguimento degli obiettivi strategici.

## **6. La modalità di attribuzione dei giudizi al personale e l'utilizzo dei risultati della valutazione**

La valutazione delle performance individuale, come già accennato, a oggi non è sviluppata con elevati livelli di differenziazione. Per quanto attiene alla dirigenza, collegati alla valutazione delle performance individuale vi sono 5 fasce premiali. In relazione a ciò, nell'ultima esperienza valutativa, su 10 dirigenti 8 sono risultati in prima fascia e 2 in seconda. Tale risultato non indica di per sé che la valutazione della dirigenza sia stata viziata da errori (gli obiettivi sono stati riscontrati e la valutazione dei comportamenti motivata), quanto, piuttosto, che occorre valutare la possibilità di utilizzare metriche diverse, da un lato, e, dall'altro, applicare il sistema con una maggiore tensione al risultato, senza peraltro cadere in logiche di differenziazione fine a se stesse che potrebbero avere effetti negativi sull'organizzazione interna.

Per quanto attiene al personale dei livelli, si tratta invece di individuare modalità operative per estendere la valutazione a tutte le componenti del personale tecnico amministrativo, ciò anche al fine di rendere più efficace l'intero sistema.

## **7. Proposte di miglioramento del ciclo di gestione della performance**

Per migliorare il ciclo della performance da implementare nel prossimo periodo di pianificazione, cioè il 2017, il Nucleo reputa che possa essere utile attivare le seguenti iniziative:

- redazione di un sistema di valutazione e misurazione della performance (art. 7 dlgs 150/09) attuato portando in un documento unitario tutte le deliberazioni attualmente in vigore e perfezionando o completando eventuali aspetti su cui si ritiene opportuno intervenire;
- definizione di un piano strategico dal quale declinare un piano integrato di performance inteso come strumento operativo per verificare l'implementazione degli obiettivi strategici;
- elaborazione, anche sperimentale, di un modello di cruscotto per la misurazione degli obiettivi a maggiore valenza operativa ed eventualmente strategica;
- raffinamento del sistema di valutazione delle performance organizzativa e individuale al fine di renderlo più efficace ed equo.