



**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)

13.07.2022

Estratto da:

[Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2022](#)

SINTESI

Il Nucleo, nel corso degli ultimi anni, ha osservato un'evoluzione positiva, graduale e continua del ciclo di gestione della [performance dell'Amministrazione](#).

In particolare, con riferimento al [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2022](#) (SMVP), il Nucleo osserva che:

- è proseguita, con gradualità, l'estensione della valutazione della performance ad un maggior numero di figure dell'Amministrazione;
- per la valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale si terrà conto di un indicatore di sintesi di soddisfazione degli utenti sui servizi amministrativi;
- l'Ateneo ha adottato un software di performance management (GZOOM).

Il Nucleo formula le seguenti raccomandazioni per il futuro.

- È necessario proseguire, attraverso un processo graduale ma costante, con l'estensione della valutazione della performance anche ai rimanenti ruoli dell'Amministrazione centrale e, soprattutto, alle strutture decentrate. Tale estensione deve essere necessariamente affiancata da attività di formazione per valutati e valutatori.
- È opportuno che il SMVP diventi maggiormente uno strumento per promuovere la crescita individuale, le competenze professionali, il merito e il miglioramento delle performance dell'Ateneo.
- È importante, tramite un processo graduale ma continuo, integrare ulteriormente la pianificazione operativa e il ciclo di bilancio, esplicitando meglio il legame tra la performance e la pianificazione finanziaria.

Con riferimento al [Piano Integrato della performance](#), il Nucleo formula le seguenti raccomandazioni.

- È opportuno valutare una revisione della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale, per individuare indicatori maggiormente significativi e definire target raggiungibili ma realmente sfidanti.
- È opportuno che gli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale siano maggiormente legati agli impatti prodotti dall'Ateneo (anziché allo svolgimento di attività amministrative, come la redazione o l'aggiornamento di documenti).
- È necessario potenziare le azioni per incrementare il tasso di risposta ai questionari di customer satisfaction e sul benessere organizzativo (indagini "Good Practice") e individuare ulteriori modalità/strumenti per la rilevazione della soddisfazione dell'utenza.

SEZIONE 2: VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La sezione della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione dedicata alla valutazione della Performance è illustrata mediante una griglia con diversi punti di attenzione identificati dall'ANVUR [nelle linee guida 2022 ai fini della redazione della Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione](#)¹.

La Relazione contiene eventuali osservazioni e raccomandazioni effettuate dal Nucleo nel corso dell'anno, in occasione di diversi momenti di analisi, nell'ambito della Performance².

1. Sistema di misurazione e valutazione della performance

1.1. L'Ateneo ha aggiornato il SMVP per il ciclo 2022? (Sì No)

L'Ateneo ha aggiornato il [SMVP per il ciclo 2022](#). Recependo le raccomandazioni del Nucleo di Valutazione (NdV), il SMVP 2022 presenta queste ulteriori evoluzioni rispetto all'anno precedente:

- **Estensione del sistema di valutazione:** il SMVP si estende nel 2022 al personale di categoria EP senza posizione organizzativa (PO) e di categoria D e C con PO (Responsabile di ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento).
- **Soddisfazione dell'utenza:** la valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale 2022 comprende un indicatore di customer satisfaction (CS) sui servizi amministrativi (i dati saranno tratti dai risultati dei questionari Good Practice di CS compilati da docenti, dottorandi, assegnisti, personale TAB e studenti).
- **Sistema informativo a supporto del ciclo della performance:** l'Ateneo ha adottato nel 2021 il software di performance management GZOOM (Maps spa), che è stato implementato sperimentalmente e gradualmente con il ciclo della performance che si è avviato nel 2022.

1.2. Nel SMVP sono esplicitate la periodicità e la modalità con le quali si procede al monitoraggio infrannuale della performance? (Sì No)

Negli [allegati del SMVP](#) sono esplicitate la periodicità e la modalità con le quali si procede al monitoraggio infrannuale della performance che, nel caso insorgessero difficoltà esogene o cambi di priorità, può condurre, in seguito ad un colloquio tra valutato e valutatore, alla rimodulazione della performance attesa.

Il monitoraggio della performance organizzativa e degli obiettivi operativi individuali del Direttore Generale, dei Dirigenti e degli EP responsabili di struttura di I livello è previsto entro il mese di luglio, come raccomandato dal Nucleo³ (in precedenza era effettuato entro settembre). Il monitoraggio degli obiettivi operativi individuali delle altre figure dell'Amministrazione è previsto entro settembre.

¹ La Sezione è 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).

² Per maggiori dettagli si può fare riferimento ai [verbali delle sedute del Nucleo di Valutazione](#).

³ Cfr. [Verbale del 14 settembre 2021](#).

- 1.3. Nel SMVP sono chiaramente definiti i concetti di performance istituzionale (riferita all'università nel suo complesso), organizzativa (riferita alle aree dirigenziali o alle unità organizzative) e individuale? (Sì No)

Nel [SMVP \(Cap. 3\)](#) sono definiti chiaramente i concetti di performance declinati sui diversi livelli:

- performance organizzativa dell'Ateneo, ossia riferita all'Università nel suo complesso;
- performance organizzativa dell'Amministrazione centrale, che comprende indicatori relativi alla salute finanziaria dell'ente, alle misure di trasparenza e alla soddisfazione dell'utenza;
- performance individuale, che comprende gli obiettivi operativi individuali e i comportamenti organizzativi per le figure dell'Amministrazione previste dal Sistema.

- 1.4. Nel SMVP sono indicati i ruoli e le responsabilità dei diversi organi o attori per ciascuna fase del ciclo della performance? (Sì No)

Il SMVP indica chiaramente:

- le fasi salienti del ciclo della performance ([SMVP, Cap. 4](#));
- gli attori e gli organi coinvolti ([SMVP, Cap. 4, tabella a pag. 5](#)), con il dettaglio del ruolo svolto e della fase del ciclo in cui sono coinvolti;
- le strutture tecniche di supporto collegate alle varie fasi del ciclo ([SMVP, Cap. 4, tabella a pag. 6](#)).

- 1.5. Il SMVP prevede anche la valutazione dei comportamenti organizzativi? (Sì No)

Il SMVP prevede la valutazione dei comportamenti organizzativi, con un peso attribuito alla valutazione in base al ruolo ricoperto dai diversi soggetti interessati: Direttore Generale, Dirigenti, Delegati di Direzione/EP di I livello, EP con e senza PO, D con PO (Resp. Settore, Centro, Staff I livello). Non è ancora prevista la valutazione dei comportamenti organizzativi delle figure D-C con PO (Responsabili ufficio / amministrativi di Dipartimento).

Negli [allegati del SMVP](#), per ogni tipologia di posizione valutata, si specificano le declaratorie per la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il Nucleo ritiene importante che, in seguito ad un'opportuna attività formativa per valutati e valutatori, sia introdotta, nei prossimi aggiornamenti del SMVP, la valutazione dei comportamenti organizzativi anche per le figure D e C con posizione organizzativa (Responsabile di ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento).

- 1.6. Nel SMVP vengono esplicitati, per ogni tipologia di personale, i pesi attribuiti rispettivamente alla performance istituzionale, alla performance organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti? (Sì No)

Nel [SMVP \(Cap. 4.1, tabella a pag. 8\)](#) sono esplicitati, per ogni tipologia di personale, i pesi attribuiti rispettivamente alla performance organizzativa (di Ateneo e dell'Amministrazione centrale), agli obiettivi individuali e ai comportamenti.

1.7. Nel SMVP è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo - indicatore - target? (☒ Sì ☐No)

Nel SMVP ([Cap. 1, pag. 4](#)) viene descritta chiaramente la differenza tra obiettivo (strategico/operativo), indicatore e target mediante la definizione di ciascuno strumento di rappresentazione della performance.

Il Nucleo raccomanda che il processo di assegnazione degli obiettivi individuali sia preceduto dalla opportuna attività di formazione per valutati e valutatori, anche per chiarire la differenza tra obiettivi, indicatori e target.

Inoltre, con riferimento alla performance individuale, il Nucleo osserva che gran parte degli obiettivi individuali 2022 dei Dirigenti e dei Delegati di Direzione sono legati ad attività amministrative (come la redazione di documenti o lo svolgimento di analisi organizzative). Il Nucleo invita l'Amministrazione, anche in seguito ad una opportuna attività di formazione degli interessati, ad aumentare gli sforzi affinché gli obiettivi individuali siano maggiormente legati agli impatti prodotti dall'azione amministrativa.

1.8. Nel SMVP la fase della misurazione è distinta da quella di valutazione? (☒ Sì ☐No)

Nel [SMVP \(Cap. 2\)](#) si specifica chiaramente che la misurazione e la valutazione sono due attività distinte, non sovrapponibili. *La distinzione tra le due fasi potrebbe essere maggiormente chiarita negli allegati del SMVP, dove si dettaglia lo svolgimento delle varie fasi del processo di valutazione della performance dei vari ruoli dell'Amministrazione.*

1.9. Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati).

La struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (DG), illustrata in dettaglio nell'[Allegato 1 del SMVP](#), viene riportata sinteticamente di seguito.

Tabella 1: struttura del sistema di valutazione del DG (SMVP 2022).

Tipologia di obiettivi assegnati e pesi	<ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo (peso = 40%) • Obiettivi di performance organizzativa dell'Amministrazione centrale (peso = 10%) • Obiettivi operativi individuali del DG (peso = 40%) • Comportamenti organizzativi del DG (peso = 10%)
Organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • Rettore (sentito il DG, individua i target annuali degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale; individua e pesa gli obiettivi operativi individuali del DG ed i connessi indicatori e target) • CdA (approva obiettivi, indicatori e target di performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale e approva gli obiettivi operativi individuali del DG)
Valutazione dei risultati	<ul style="list-style-type: none"> • Rettore (propone la valutazione al NdV) • NdV (propone la valutazione al CdA) • Cda (approva la valutazione)

1.10. Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti e dei Responsabili di UO (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati)

La struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti e dei responsabili di UO è descritta in sintesi nel [Capitolo 4 del SMVP](#) e, in dettaglio, nei vari [Allegati](#).

I Dirigenti e i Responsabili di UO sono valutati con riferimento alle seguenti dimensioni:

Tabella 2: struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti e dei Responsabili di UO (SMVP 2022).

Dimensioni di performance	Peso delle singole dimensioni di performance nella valutazione				
	Dirigenti	Delegati di Direzione/ EP di I livello	EP con PO	D con PO (Resp. Settore, Centro, Staff I livello)	D-C con PO (Resp. Ufficio / Amm. Dip.)
Performance organizzativa di Ateneo	30%	-	-	-	-
Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale	10%	10%	10%	-	-
Obiettivi operativi individuali	40%	50%	50%	50%	100%
Comportamenti organizzativi	20%	40%	40%	50%	-
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

I soggetti che sono coinvolti sia nell'assegnazione degli obiettivi sia nella valutazione dei risultati sono riportati nella tabella seguente.

Tabella 3: soggetti coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati (SMVP 2022).

Valutato	Soggetti coinvolti nella valutazione (oltre al valutato)
Dirigenti	• DG
Delegati di Direzione/EP di I livello	• DG
EP con PO	• DG / Dirigenti di riferimento
D con PO (Resp. Settore, Centro, Staff I livello)	• DG / Dirigenti di riferimento
D-C con PO (Resp. ufficio / amm. Dip.)	• Dirigenti di riferimento / DG e Direttori di Dipartimento (nei Dipartimenti)

Il Nucleo raccomanda che, a partire dal prossimo aggiornamento del SMVP, vengano definiti più dettagliatamente i ruoli del Direttore Generale e del Direttore di Dipartimento nella valutazione del personale delle strutture decentrate.

1.11. Quale giudizio complessivo è ritenuto più aderente a qualificare il SMVP adottato dall'Ateneo?

- Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento
- Strumento che risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento

- Strumento che risponde solo parzialmente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento
- Altro (specificare)

L'Ateneo ha adottato il SMVP nella forma attuale a partire dal 2018. Il documento, che appare organico, completo e rispondente ai requisiti normativi, presenta degli aspetti di miglioramento ogni anno. Il Nucleo ritiene che ad oggi il SMVP, oltre ad essere uno strumento che risponde adeguatamente ai requisiti normativi, possa considerarsi uno strumento di stimolo per lo sviluppo organizzativo, in quanto a partire appunto dal 2018 sono state implementate importanti azioni di sviluppo organizzativo, come il completamento dei sistemi di gestione delle competenze, l'avvio del sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi, l'implementazione di importanti iniziative di formazione.

Il Nucleo di Valutazione, oltre a quanto già osservato nel corso di questa Relazione, formula le seguenti raccomandazioni:

- *È necessario proseguire, attraverso un processo graduale ma costante, con l'estensione della valutazione della performance anche ai rimanenti ruoli dell'Amministrazione centrale e, soprattutto, alle strutture decentrate. Tale estensione deve essere affiancata da attività di formazione per valutati e valutatori.*
- *È opportuno che la gradazione della premialità delle figure D e C con PO (Responsabile di ufficio e Responsabile amministrativo di Dipartimento) venga maggiormente allargata⁴.*
- *È opportuno che il SMVP diventi maggiormente uno strumento per promuovere la crescita individuale, le competenze professionali, il merito e il miglioramento delle performance dell'Ateneo.*
- *È importante, tramite un processo graduale ma continuo, integrare ulteriormente la pianificazione operativa e il ciclo di bilancio, esplicitando meglio il legame tra la performance e la pianificazione finanziaria.*

2. Piano Integrato della performance

2.1. Rispetto al quadro normativo in fase di definizione e tenuto conto delle disposizioni introdotte dal Decreto Legge 80/2021, convertito con modificazioni dalla Legge 113/2021 (PIAO), quali elementi sono presenti nel Piano Integrato dell'ateneo?

- Obiettivi di performance
- Piano del lavoro agile
- Obiettivi di trasparenza e di contrasto alla corruzione
- Elenco delle procedure da semplificare
- Azioni finalizzate a favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere
- Azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, all'amministrazione
- La strategia di gestione e sviluppo del personale e gli obiettivi formativi

Il [Piano Integrato \(PI\) 2022-2024](#), approvato il 28 aprile 2022, nelle more di definizione del PIAO, e redatto secondo le linee guida ANVUR vigenti in tema di performance delle università statali, contiene gli elementi sopra selezionati.

⁴ Attualmente la gradazione della premialità per queste figure prevede una soglia del 100% molto estesa, fino al livello di performance "Discreta" (da 7 a 7,99), che diminuisce leggermente al 95%-90% per il livello "Sufficiente" e si azzerà, come per le altre figure, per il livello "Insufficiente".

Il CdA ha approvato il 28 giugno 2022 il [“Piano Integrato di Attività e Organizzazione” \(PIAO\) 2022-2024](#) secondo quanto previsto dal D.L. 80/2021. Il PIAO integra diversi documenti di programmazione, abrogati con D.P.R. 81/2022. Nelle sezioni in cui è suddiviso il PIAO di UniMi vengono ripresi in sintesi i contenuti dei documenti di programmazione che, nelle more di definizione del PIAO da parte del legislatore, l’Ateneo aveva già definito nel corso dei primi mesi del 2022 (Piano integrato, Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, POLA, Piano dei Fabbisogni di Personale) in coerenza con le strategie delineate nel [Piano strategico 2022-2024](#). Le considerazioni che vengono di seguito fatte sul PI si estendono quindi anche al PIAO (sezione Valore pubblico e sezione Performance).

In considerazione della complessa evoluzione normativa relativa al tema in oggetto e in particolare all’assenza di decreti attuativi previsti dal D.L. 80/2021, il Nucleo apprezza l’impegno dell’Amministrazione nella predisposizione del primo PIAO avvenuta a giugno 2021, nonostante avesse già provveduto all’approvazione dei singoli documenti programmatori nei mesi precedenti. È opportuno che il prossimo PIAO riporti riferimenti espliciti anche agli altri elementi previsti dal [D.M. PIAO](#) (elenco delle procedure da semplificare, digitalizzazione, azioni per favorire le pari opportunità e l’equilibrio di genere).

2.2. Nel Piano 2022-2024 sono indicati obiettivi con valenza pluriennale? (X Sì □No)

Gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo presenti nel PI, che derivano dal Piano strategico di Ateneo, sono per la maggior parte obiettivi pluriennali (generalmente triennali), ma con specifica indicazione dei target annuali previsti dal processo di valutazione della performance. Gli obiettivi operativi individuali sono, invece, generalmente annuali.

2.3. Nel Piano 2022-2024 sono presenti obiettivi istituzionali e/o organizzativi collegati agli obiettivi strategici contenuti nei documenti di pianificazione strategica ed economico-finanziaria dell’ateneo?

- Sì e con riferimento a tutti gli obiettivi strategici**
- Sì ma con riferimento ai soli obiettivi strategici di natura amministrativa o gestionale
- Sì ma in modo casuale e poco coordinato col Piano strategico dell’ateneo
- No

Il PI 2022-24, per quanto riguarda la performance organizzativa di Ateneo, recepisce gli obiettivi strategici derivanti dal Piano strategico di Ateneo. Gli obiettivi operativi individuali del DG e dei Dirigenti discendono dagli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo.

Nel [capitolo 7](#) del PI 2022-24 è riportata l’integrazione tra programmazione strategica e operativa e pianificazione economica. Maggiori dettagli sono contenuti nella [Relazione illustrativa al Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale autorizzatorio 2022 e Triennale 2022-2024](#) (pp. 25-27).

2.4. Nel Piano 2022-2024 sono presenti obiettivi istituzionali e/o organizzativi collegati al PNRR?

- Sì (indicare quali)**
- No
- Altro (specificare)

Il [Piano strategico 2022-2024 \(pag. 67\)](#) prevede un’apposita area strategica relativa al PNRR, dalla quale derivano due obiettivi di performance organizzativa di Ateneo. Un altro obiettivo legato al PNRR è definito nell’area strategica “Organizzazione, servizi e diritti”.

Tabella 4: obiettivi di performance organizzativa 2022 collegati al PNRR.

Area strategica	Obiettivo legato al PNRR	Indicatore	Target 2022-2024
Il Piano nazionale di ripresa e resilienza	Amministrazione digitale ed evidence based	Predisposizione di un Data Warehouse strategico d'Ateneo per l'analisi anche predittiva dei dati a supporto delle decisioni	Sì (entro 2022)
Il Piano nazionale di ripresa e resilienza	Nuove competenze al servizio dell'innovazione	Predisposizione del piano di reclutamento delle risorse dedicate ai progetti PNRR, integrato con gli altri documenti di programmazione strategica	Sì (entro 2022)
Organizzazione, servizi e diritti	UniMi per l'inclusività e la parità dei diritti	Numero di progetti presentati in seno al PNRR in tema di inclusione sociale	≥1

Inoltre, nell'ambito delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza è previsto il sotto-obiettivo denominato "Progettazione ed erogazione di contenuti formativi specialistici in materia delle seguenti aree di rischio: reclutamento personale e contratti pubblici alla luce anche delle implicazioni derivanti dal PNRR". I contenuti formativi dovranno essere rivolti ai Direttori di Dipartimento, Dirigenti, referenti anticorruzione, titolari di posizione organizzativa (v. [PI 2022-24, pag. 34](#)).

2.5. Nel Piano 2022-2024 sono presenti obiettivi istituzionali e/o organizzativi collegati agli obiettivi e alle azioni che l'Ateneo ha scelto nell'ambito della programmazione triennale del MUR (PRO3)?

- Sì e con riferimento a tutti gli obiettivi e le azioni scelti dall'ateneo in PRO3.
 Sì ma con riferimento ad un sottoinsieme degli obiettivi e delle azioni scelti dall'ateneo in PRO3.
 No.

Il programma triennale 2021-2023 dell'Ateneo si è focalizzato in particolare sui seguenti obiettivi previsti dal MUR:

- D. Essere protagonisti di una dimensione internazionale;
- B. Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese.

Le azioni programmate dall'Ateneo nell'ambito di tali obiettivi sono illustrate nella tabella che segue. In tutti i casi vi è collegamento tra un'azione PRO3 e un obiettivo di performance organizzativa di Ateneo del PI 2022-24.

Tabella 5: obiettivi di performance organizzativa collegati agli obiettivi PRO3.

Obiettivi PRO3	Azioni PRO3	Indicatori PRO3	Valore iniziale	Target	Obiettivo del PI 2022-24 collegato all'obiettivo PRO3
D. Essere protagonisti di una dimensione internazionale	d.1. Esperienze di studio e di ricerca all'estero	Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	0,298	0,40	INT_3: Internazionalizzazione dei corsi di dottorato
		Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"	0,016	0,020	INT_4: Verso una Università europea

Obiettivi PRO3	Azioni PRO3	Indicatori PRO3	Valore iniziale	Target	Obiettivo del PI 2022-24 collegato all'obiettivo PRO3
B. Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese	d.3 Attrazione di studenti internazionali e attività di internazionalizzazione domestica	Rapporto professori e ricercatori in visita rispetto al totale dei docenti	0,044	0,061	INT_2: Un Ateneo aperto alle esperienze di studio e di ricerca internazionali
	Creazione di un ambiente multiculturale e multilinguistico*	N. di CdS che attribuiscono agli studenti stranieri iscritti o in mobilità 3 CFU per la lingua italiana al conseguimento del livello A2 o superiore	7	15	INT_1: Un Ateneo internazionale attrattivo
	b.2 Trasferimento tecnologico e di conoscenze	Proporzione di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo	0,087	0,103	TM_2: Valorizzazione e trasferimento delle conoscenze
	b.4 Qualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo ⁵	Proporzione di immatricolati ai corsi di laurea professionalizzanti sul totale degli immatricolati	0	0,004	DID_1: Allineare l'offerta formativa alle sfide attuali
	Rafforzare il dialogo dei corsi di studio con il mondo produttivo*	Numero dei corsi che definiscono un Comitato di indirizzo	43	70	DID_1: Allineare l'offerta formativa alle sfide attuali

* Azione proposta dall'Ateneo.

Il Nucleo osserva positivamente l'integrazione tra la PRO3 e la performance organizzativa di Ateneo.

2.6. Al netto del PNRR e della PRO3, nel Piano 2022-2024 sono presenti obiettivi e indicatori mutuati da quelli utilizzati dal MUR (es. FFO, PROPER, ecc.) e/o dall'ANVUR (es. AVA) per la valutazione dell'Ateneo?

- Sì (indicare quali)
 No
 Altro (specificare)

Tabella 6: indicatori di performance 2022-24 mutuati da quelli MUR/ANVUR.

Fonte	Indicatore mutuato	Riferimento al PI 2022-24
MUR (PROPER)	Spese personale (IP)	Indicatore di Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale (salute finanziaria dell'ente) (pag. 17)
MUR (PROPER)	Spese indebitamento (I DEB)	Indicatore di Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale (salute finanziaria dell'ente) (pag. 17)
MUR (FFO)	D_b - Proporzioni di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero ⁶	Indicatore i_INT_3 di performance organizzativa di Ateneo (pag. 27)
MUR (FFO)	D_a - Proporzioni di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale" ⁷	Indicatore i_INT_4 di performance organizzativa di Ateneo (pag. 28)

⁵ Ivi inclusi lo sviluppo delle Lauree Professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per l'imprenditorialità.

⁶ Indicatore ricompreso tra gli indicatori di Qualità del sistema universitario e riduzione dei divari (quota premiale).

⁷ Ibidem.

2.7. La filiera obiettivi, indicatori e target risulta logica e coerente?

- Sempre
- Nella maggior parte dei casi
- Nella minor parte dei casi
- In nessun caso o raramente

La filiera obiettivi, indicatori e target risulta nel complesso logica e coerente.

Il Nucleo suggerisce all'Amministrazione di valutare una revisione della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale, per individuare indicatori maggiormente significativi e definire target raggiungibili ma realmente sfidanti.

Analogamente a quanto segnalato per la performance individuale, il Nucleo osserva che una parte degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo sono legati ad attività amministrative (come la redazione o l'aggiornamento di documenti). Il Nucleo, vista anche l'importanza che acquisiscono gli obiettivi di valore pubblico nel nuovo PIAO, invita ad aumentare gli sforzi affinché gli obiettivi siano maggiormente legati agli impatti prodotti dall'Ateneo.

Come già segnalato in precedenza, il Nucleo ricorda l'importanza che il processo di assegnazione degli obiettivi individuali, con la definizione di indicatori e target, sia preceduto dalla opportuna attività di formazione per valutati e valutatori.

2.8. Agli obiettivi sono associati più indicatori in modo da includere più dimensioni?

- Sì, sempre
- Nella maggior parte dei casi
- Solo in alcuni casi
- No, mai

Nel PI 2022-24, ad 8 obiettivi di performance organizzativa di Ateneo (su 38) sono associati più indicatori:

Tabella 7: obiettivi di performance organizzativa di Ateneo 2022-24 associati a più indicatori.

Area	Obiettivo	Codice indicatore	Indicatore
Didattica e servizi agli studenti	Allineare l'offerta formativa alle sfide attuali	i DID_1a	Numero di comitati di indirizzo costituiti nei corsi di studio finalizzati a rendere sistematica la consultazione del mondo del lavoro
		i DID_1b	Numero di corsi di laurea professionalizzante secondo il DM 446/2020 nell'ambito della classe P02 - professioni tecniche agrarie, alimentari e forestali
Didattica e servizi agli studenti	Sostenere il percorso di apprendimento degli studenti al fine di incrementare la regolarità e garantire il diritto allo studio	i DID_2a	Numero di collaborazioni attivate per attività di tutorato in itinere
		i DID_2b	Numero di iscritti a tempo parziale (Segreterie)
		i DID_2c	% dell'utenza con DSA e % utenza con disabilità che accedano ai servizi (con redazione di documento personalizzato)
		i DID_2d	Attivazione dello sportello "fragilità"
Ricerca	Attrarre gli scienziati e studiosi competitivi	i RIC_6a	Numero di nuove chiamate dirette dall'esterno, chiamate di chiara fama e di vincitori di ERC e Levi Montalcini
		i RIC_6b	Costituzione della community interna di Ateneo di valutatori e vincitori di grant competitivi

Area	Obiettivo	Codice indicatore	Indicatore
Ricerca	Open Science come modalità privilegiata di pratica della scienza	i_RIC_7a	Numero di pillars implementati sull'open science definiti dalla Commissione Europea
		i_RIC_7b	Definizione, approvazione e promozione di un documento sull'uso responsabile degli indicatori bibliometrici
Ricerca	I Dipartimenti protagonisti della programmazione e monitoraggio della ricerca	i_RIC_8a	Percentuale di dipartimenti che rispettano le scadenze di aggiornamento e di monitoraggio del Piano triennale
		i_RIC_8b	Numero di persone incaricate del monitoraggio in ciascun dipartimento
Un Ateneo tripolare, sostenibile e a misura di studente	La riqualificazione delle sedi storiche in area centro	i_SOST_3a	Approvazione del progetto esecutivo di efficientamento energetico delle sedi di via Festa del Perdono
		i_SOST_3b	Completamento del programma di realizzazione di aule ad alto livello tecnologico delle Sedi dell'area Centro
Un Ateneo tripolare, sostenibile e a misura di studente	Lo studente protagonista degli spazi universitari	i_SOST_5a	Numero di nuove prese elettriche installate in posti banco e posti lettura
		i_SOST_5b	Numero di nuovi distributori di acqua installati
Organizzazione, servizi e diritti	UniMi per l'inclusività e la parità dei diritti	i OSD_2a	Numero di progetti presentati in seno al PNRR in tema di inclusione sociale
		i OSD_2b	Approvazione delle Linee guida di Ateneo sulla disabilità

Inoltre, per quanto riguarda la performance organizzativa dell'Amministrazione centrale, l'ambito "salute finanziaria" è associato a due indicatori:

Tabella 8: ambiti di performance organizzativa dell'Amministrazione centrale 2022-24 associati a più indicatori.

Ambito di performance	Indicatore
Salute dell'ente (salute finanziaria)	Indicatore delle spese di personale (IP)
	Indicatore delle spese di indebitamento (IDEB)

Per quanto riguarda la performance individuale di Direttore Generale, Dirigenti ed EP responsabili di Direzione/Centro, gli obiettivi operativi individuali sono associati a più indicatori in 16 casi su un totale di 110 obiettivi assegnati:

Tabella 9: numero di indicatori associati ad ogni obiettivo individuale 2022.

N. indicatori per ogni obiettivo (obiettivi individuali 2022 di DG, Dirigenti e EP resp. Direzioni/Centri)	N. Obiettivi
1 indicatore	94
2 indicatori	12
3 indicatori	3
4 indicatori	1

2.9. Quali delle seguenti tipologie di indicatori viene utilizzata per misurare il raggiungimento degli obiettivi?

- Efficacia
- Efficienza

- Qualità erogata (standard di servizio)
- Qualità percepita (customer satisfaction)
- Sì/No (realizzazione o meno dell'obiettivo)
- Tempistiche/scadenze
- Impatto
- Altro (specificare)

Gli indicatori presenti nel PI 2022-24 non sono classificati per tipologia, è comunque possibile riconoscere tutte le tipologie sopraindicate. In particolare, si osserva che, per quanto riguarda la performance organizzativa di Ateneo, 16 indicatori di performance organizzativa di Ateneo su 49 e 80 indicatori degli obiettivi individuali su 110 delle figure apicali dell'Amministrazione sono del tipo "Sì/no" (realizzazione o meno dell'obiettivo).

Come già rilevato in precedenza, *il Nucleo osserva che buona parte degli indicatori di performance organizzativa e gran parte degli indicatori associati agli obiettivi individuali 2022 dei Dirigenti e dei Delegati di Direzione sono legati ad attività amministrative (es. redazione/aggiornamento di documenti, svolgimento di analisi organizzative, ...). Il Nucleo invita pertanto l'Amministrazione ad aumentare gli sforzi affinché gli obiettivi siano maggiormente legati agli impatti prodotti dall'Ateneo e dall'azione amministrativa.*

2.10. Per la definizione dei target di quali elementi si tiene conto?

- Si tiene conto delle serie storiche
- Si fa riferimento a benchmark
- Si tiene conto delle indicazioni degli stakeholder
- Si tiene conto dei target dell'anno precedente e si opera in maniera incrementale
- Nessun criterio, si recepiscono le indicazioni degli uffici e dei relativi responsabili
- Altro

Nel PI 2022-24 non sono specificati gli elementi che hanno contribuito a definire i target, che sono generalmente forniti dalle strutture amministrative di riferimento (in questi casi è comunque previsto un processo di validazione da parte degli uffici dell'Amministrazione⁸). Per gli obiettivi pluriennali non associati ad indicatori quantitativi (es. indicatori legati allo svolgimento di un'attività amministrativa), nel Piano Integrato si individua un cronoprogramma delle azioni intermedie per permettere comunque, nei consuntivi annuali, la valutazione dello stato di avanzamento degli obiettivi (v. [PI 2022-24, Appendice 1](#)).

2.11. In corrispondenza degli obiettivi sono indicate le risorse finanziarie destinate per la loro realizzazione?

- Sì
- No
- Altro (specificare)

Nel [PI 2022-24 \(pagg. 20-25\)](#) sono indicate le risorse finanziarie destinate per la realizzazione della maggior parte degli obiettivi (solo per quelli che richiedono specifiche risorse aggiuntive).

⁸ Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science.

Maggiori dettagli in merito al raccordo tra i processi di pianificazione strategica, economica e operativa sono contenuti nella [Relazione illustrativa al Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale autorizzatorio 2022 e Triennale 2022-2024 \(pp. 25-27\)](#).

2.12. Nel Piano sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti (o altre strutture, es. Scuole/Facoltà)?

- Sì
 No
 Altro (specificare)

A garanzia del raccordo fra obiettivi di Ateneo e obiettivi dei Dipartimenti, sette obiettivi del Piano strategico sono stati condivisi con i Dipartimenti⁹ (v. [PI 2022-24, Appendice 1](#)¹⁰), i quali hanno declinato tali obiettivi, assieme ad altri individuati localmente, nei [Piani triennali di Dipartimento](#) (PTD) 2022-24.

2.13. Nel SMVP e/o nel Piano ci sono obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza e che prevedono la valutazione esterna all'Ateneo?

- Sì (specificare quale utenza è coinvolta)
 No
 Altro (specificare)

Il Nucleo osserva positivamente che l'Amministrazione ha previsto, con il ciclo della performance che si è avviato nel 2022, un indicatore di soddisfazione dell'utenza come elemento di valutazione, con un peso del 10%, della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale (v. [PI 2022-24, pag. 17](#)), come richiesto dalla normativa e come raccomandato in precedenza dal Nucleo.

Tabella 10: indicatore di soddisfazione dell'utenza (PI 2022-24)

Indicatore di soddisfazione dell'utenza (Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale)	Baseline	Riferimento temporale baseline	Target anno 2022
Rapporto tra utenti che reputano la prestazione dell'Ateneo migliore o uguale rispetto all'anno precedente e il totale degli utenti*	78,0%	2020	>78,0%

*Fonte: indagini Good Practice (DDA, PTAB, Studenti); risposta alla domanda "In riferimento al supporto erogato nei servizi tecnici e amministrativi [Come reputa la prestazione dell'Ateneo rispetto all'anno precedente?]".

Si tratta di un indicatore sintetico sulla percezione della qualità dei servizi tecnici e amministrativi rispetto all'anno precedente. I dati provengono dall'indagine Good Practice sui servizi amministrativi che coinvolge studenti, PTAB, docenti, dottorandi e assegnisti.

Non sono al momento previsti obiettivi che prevedono la valutazione esterna all'Ateneo.

⁹ INT_2 Un Ateneo aperto alle esperienze di studio e di ricerca internazionali; INT_4 Verso una Università europea; DID_1 Allineare l'offerta formativa alle sfide attuali; RIC_5 Stimolare una produzione scientifica di qualità elevata; RIC_7 Open Science come modalità privilegiata di pratica della scienza; RIC_8 I Dipartimenti protagonisti della programmazione e monitoraggio della ricerca; TM_3 Dialogare con il contesto economico e sociale.

¹⁰ Nell'Appendice 1 che descrive in maniera analitica gli obiettivi della performance organizzativa è facilmente rintracciabile nella colonna "Tipo obiettivo" la fattispecie "Obiettivo condiviso con i Dipartimenti".

2.14. Se Sì (al punto precedente), quali strumenti sono stati o si prevede di utilizzare?

- Questionari (specificare quali nei commenti, es.: Good Practice, Almalaurea, ANVUR, di ateneo, ecc.)
- Altri strumenti (specificare quali nei commenti, es.: focus group, interviste, audit, ecc.)

L'indicatore di soddisfazione dell'utenza che concorre alla valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale è calcolato sulla base degli esiti dell'indagine Good Practice - customer satisfaction.

Il tasso di risposta al questionario Good Practice è sempre piuttosto basso, soprattutto per quanto riguarda gli studenti (v. [Relazione sulla Performance 2021, pag. 25](#)). *Il Nucleo pertanto raccomanda di potenziare le azioni per incrementare il tasso di risposta ai questionari di soddisfazione e sul benessere organizzativo (progetto Good Practice), ponendo anche attenzione a selezionare le numerose richieste rivolte alle diverse categorie di utenti, spesso pressati da numerose richieste. Il Nucleo, inoltre, raccomanda di individuare ulteriori modalità/strumenti per la rilevazione della soddisfazione dell'utenza.*

2.15. L'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente?

- Sì
- No
- Altro (specificare)

Nella [Relazione sulla Performance 2021 \(pag. 26\)](#) è presente una breve sintesi dei temi individuati come maggiormente critici emersi dalle indagini Good Practice e dai Reclami presentati dagli studenti e delle misure correttive avviate dall'Amministrazione.

Dagli obiettivi presenti nel PI 2022-24 non si evince che la rilevazione della soddisfazione dell'utenza abbia influenzato la programmazione del ciclo della performance e la conseguente definizione degli obiettivi, anche a causa del basso tasso di risposta ai questionari Good Practice da parte degli studenti.

Ferma restando la necessità di incrementare i feedback da parte degli utenti, il Nucleo raccomanda:

- *di analizzare gli esiti dei questionari di soddisfazioni per individuare eventuali problematiche, mettendo in atto le opportune misure correttive (anche con la definizione di obiettivi di performance) e, eventualmente, individuando forme alternative di ascolto (interviste, focus group...) per approfondire i problemi che emergono dai questionari;*
- *di realizzare iniziative di informazione sulle azioni intraprese e, nel tempo, sui risultati ottenuti, sia per motivi di accountability sia per far comprendere agli utenti l'importanza della compilazione dei questionari di soddisfazione.*

2.16. Nel SMVP e nella gestione operativa del Piano, sono previste e attuate azioni specifiche se dal monitoraggio si rileva uno scostamento rispetto a quanto programmato? Se Sì, quali?

- Si approfondiscono le ragioni dello scostamento
- È previsto un colloquio con il responsabile dell'obiettivo
- Si rimodula l'obiettivo
- Non sono previste azioni specifiche
- Altro (specificare)

L'obiettivo del monitoraggio è verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi e, in presenza di criticità, attuare azioni correttive per permettere il raggiungimento degli obiettivi. Il [SMVP 2022](#) prevede che, nel caso insorgessero difficoltà esogene o cambi di priorità, il monitoraggio possa condurre alla rimodulazione degli obiettivi, in seguito ad un colloquio di approfondimento tra valutato e valutatore.

Il Nucleo, valutando positivamente il processo di monitoraggio della performance, raccomanda di proseguire l'impegno affinché il monitoraggio degli obiettivi possa realmente rappresentare uno strumento manageriale che aiuti a focalizzare le criticità, invitando le persone ad un maggiore presidio degli obiettivi stessi, e non rischi di portare ad una mera modifica dei risultati attesi definiti in sede di pianificazione, ove venga ravvisata una generica difficoltà nel raggiungimento del target inizialmente previsto. Per tale motivo è fondamentale che le richieste di revisione siano sempre ben circostanziate e accolte solo in presenza di fattori esogeni o di cambi di priorità.

2.17. Quali fonti di dati sono utilizzate per la misurazione finale dei risultati?

- Dati certificati e pubblicati
- Autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo
- Anche dati dell'ateneo
- Anche dati esterne
- Nessuna fonte specifica
- Altro (specificare)

Le fonti dei dati per la misurazione finale dei risultati sono chiaramente esplicitate nel [PI 2022-24 \(pagg. 27-33, ultima colonna della tabella\)](#).

Per quanto riguarda sia la performance organizzativa dell'Ateneo sia gli obiettivi individuali delle figure apicali dell'Amministrazione, sono presenti alcuni dati certificati e pubblicati e alcuni dati provenienti da banche dati interne ed esterne; la maggior parte dei dati sono autodichiarati dai responsabili delle strutture amministrative di riferimento.

Per rendere la misurazione e valutazione dei risultati ancora meno discrezionale e autoreferenziale, il Nucleo suggerisce all'Amministrazione di aumentare gli sforzi affinché un maggiore numero di indicatori faccia riferimento a dati reperibili da banche dati interne o, possibilmente, esterne, anche per consentire, soprattutto a livello di performance organizzativa, dei confronti con benchmark.

2.18. L'OIV svolge un'attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati?

- Sì (specificare con quale modalità)
- No
- Altro (specificare)

L'OIV ha accesso, direttamente o tramite l'Ufficio di supporto, alle banche dati interne (tramite il [Cruscotto di Ateneo](#)) ed esterne (es. Cruscotto ANVUR) che consentono l'estrazione e l'analisi di dati utilizzati per la misurazione dei risultati. Inoltre, in sede di validazione della Relazione sulla Performance e di proposta di valutazione al CdA del DG, il Nucleo svolge, tramite l'Ufficio di supporto, una verifica a campione (in ragione delle dimensioni organizzative dell'Ateneo) su un gruppo di indicatori di performance organizzativa, verificandone i dati e la corretta misurazione del risultato¹¹.

¹¹ Si veda ad esempio il [verbale della seduta del 17 giugno 2022](#) sulla validazione della Relazione e sulla proposta di valutazione del DG.