

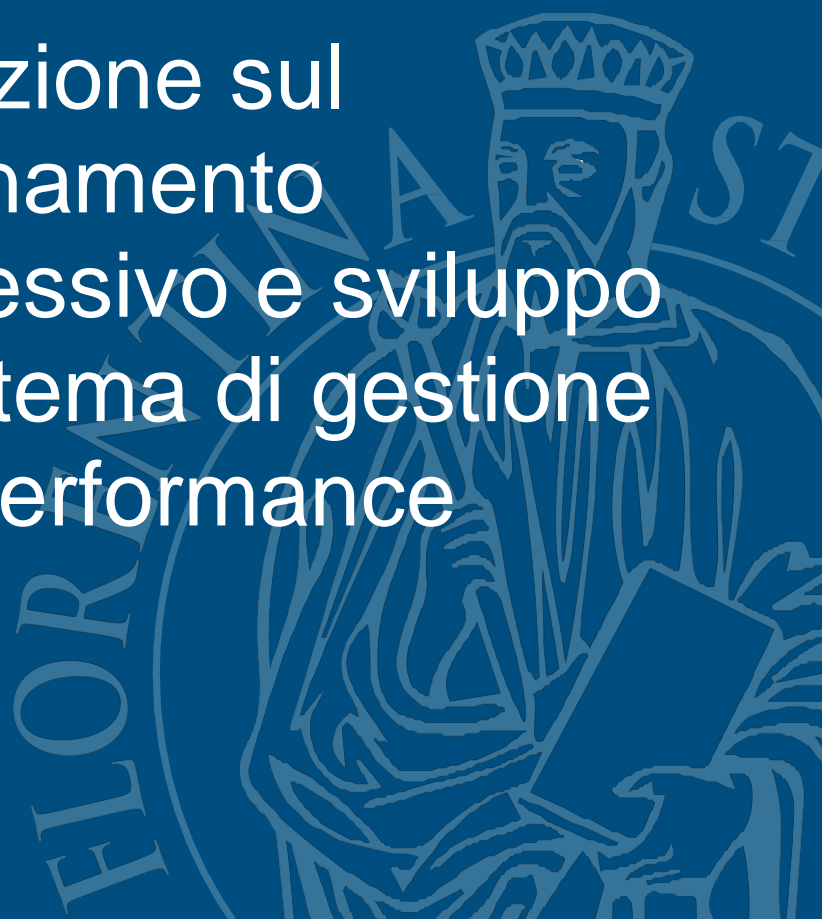


UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

# NUCLEO DI VALUTAZIONE

**Relazione annuale  
2018**

Valutazione sul  
funzionamento  
complessivo e sviluppo  
del sistema di gestione  
della performance



**Il Nucleo di Valutazione dell'Università di Firenze ha la seguente composizione:**

Enrico Marone – Coordinatore

Deborah Agostino – Membro esterno

Cristiana Rita Alfonsi – Membro esterno

Tomaso Francesco Giupponi – Membro esterno

Simone Guercini – Membro interno

Carla Rampichini – Membro interno

Matteo Sandrucci – Rappresentante degli studenti

Luca Svolacchia – Rappresentante degli studenti

Paolo Tessitore – Membro esterno

La Relazione annuale è stata redatta con la collaborazione del personale assegnato al Servizio di Supporto al Nucleo di Valutazione e Struttura Tecnica Permanente, così composto:

Valentina Papa

Chiara Brusco

Claudia Conti

Silvia Roffi

Francesca Salvi

## Sommario

### II. Valutazione del sistema di gestione della performance

<b>1. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance ...</b>	<b>4</b>
1.1 Processo di definizione del Piano, integrazione con le strategie e pianificazione decentrata .....	4
1.2 Integrazione con il ciclo di bilancio .....	7
1.3 Pianificazione e misurazione della performance organizzativa .....	8
1.4 Performance individuale .....	9
<b>2. Argomentazioni sulla validazione della Relazione sulla Performance .....</b>	<b>10</b>
<b>1 Relazione sulla validazione della performance 2017.....</b>	<b>10</b>
1.1 Impianto generale e sistemi informativi .....	11
1.2 Performance organizzativa .....	12
1.3 Performance individuale .....	13
1.4 Attenzione alle opinioni di cittadini e utenti.....	16
1.5 Integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio.....	17
<b>3. Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017 .....</b>	<b>18</b>
3.1 Aggiornamento annuale del SMVP .....	18
3.2 Iniziative di ascolto di cittadini e utenti .....	19

## II. Valutazione del sistema di gestione della performance

### 1. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO E SVILUPPO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Con il ciclo 2018 l'Ateneo fiorentino ha attuato una revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), sulle cui basi è stato poi impostato il Piano Integrato 2018-2020. Input principali di questo generale ripensamento del sistema sono stati:

- il feedback di ANVUR sul Piano Integrato 2017-2019, che, pur evidenziando alcuni punti di forza e best practice nella gestione del ciclo delle performance da parte dell'Ateneo, ha però sottolineato tra le aree di miglioramento in particolare la mancanza di un metodo strutturato di misurazione della performance organizzativa, generale e di struttura;
- le osservazioni del Nucleo di Valutazione sui cicli precedenti, che, apprezzando i gradual progressi nella maturazione dei processi e degli strumenti del sistema di valutazione, ha tuttavia rilevato in più occasioni la necessità di consolidare ancora la qualità dei suoi elementi di base, soprattutto in rapporto alla buona formazione, quantità e rilevanza degli obiettivi organizzativi e individuali, all'adeguatezza degli indicatori e delle metriche per il monitoraggio dei risultati, e alla determinazione di target attendibili, sulla base di trend storici e/o di benchmark;
- gli aggiornamenti normativi in materia di performance (D.Lgs. 74/2017), volti in particolare a favorire l'integrazione con le strategie generali del sistema universitario e l'ascolto dei cittadini e utenti sia in fase di pianificazione che di valutazione – metodi peraltro che già connotavano la gestione delle performance dell'Ateneo, come rilevato anche da ANVUR nel suo feedback.

La richiesta normativa di aggiornamento annuale del SMVP con il parere vincolante del Nucleo di Valutazione, che l'Ateneo già annoverava tra le sue buone pratiche, nel 2018 è stata colta come un'opportunità non solo per correggere i difetti del preesistente sistema e della sua applicazione, ma anche per instillare nella comunità accademica un concetto di performance più inclusivo, allo scopo di rendere tutti i soggetti coinvolti partecipi degli stessi obiettivi e risultati, misurati prevalentemente sulla soddisfazione dell'utenza. Durante il processo di revisione del sistema, nel rispetto dei reciproci ruoli l'Amministrazione ha interloquuto con il Nucleo di Valutazione, per perfezionarne l'impianto prima della sua definitiva approvazione (cfr. § 3).

La revisione del SMVP è stata effettuata in parallelo con la predisposizione da parte dell'Amministrazione del Piano Integrato 2018-2020; i due documenti appaiono infatti allineati nella terminologia, nelle finalità e nelle logiche sottese.

L'appropriatezza delle soluzioni adottate potrà essere ragionevolmente valutata solo dopo l'applicazione di un intero ciclo, e dunque con la Relazione sulle Performance 2018; tuttavia è fin d'ora possibile osservare l'ampiezza e l'innovatività di alcune scelte.

#### 1.1 Processo di definizione del Piano, integrazione con le strategie e pianificazione decentrata

Tra i punti di forza riconosciuti da ANVUR al ciclo di gestione delle performance dell'Ateneo fiorentino si richiama la **collaborazione tra organi di governo e componente accademica nella pianificazione delle strategie**, suddivise tra gli assi strategici più propriamente istituzionali e vicini alle missioni e la gestione delle risorse. Tale sinergia è ribadita nel Piano Integrato 2018-2020, che dà chiara evidenza del complesso di rapporti istituzionali e atti programmatici che hanno portato alla pianificazione delle performance organizzative.

Se nei cicli precedenti l'attuazione di questo impegno all'integrazione era rappresentato dal concetto di "cascata" dagli obiettivi del Piano Strategico 2016-2018 al Piano Integrato, nel nuovo SMVP e nel Piano Integrato 2018-2020 la correlazione non è più così diretta, ma non meno evidente.

I contenuti del Piano Integrato 2018-2020 derivano primariamente ancora dalle istanze del Piano Strategico di Ateneo; sono poi citate numerose altre fonti che hanno costituito un riferimento importante per i

processi organizzativi e la formulazione dei conseguenti obiettivi, e con cui si notano legami più o meno stringenti:

- Programmazione triennale 2016-2018 (PRO3): sono evidenti i collegamenti con molti degli obiettivi organizzativi (in particolare, “Miglioramento dei servizi agli studenti”, “Valorizzazione del patrimonio”, “Azioni di supporto all’AQ”);
- Piano Edilizio 2018-2020: riferimento particolarmente rilevante per gli obiettivi “Valorizzazione del patrimonio” e “Potenziamento della sicurezza nei luoghi di lavoro”;
- Politiche per la qualità e la valutazione interna (VQR e AVA): direttamente legate all’obiettivo “Azioni di supporto all’AQ”, d’intesa con il PQ di Ateneo;
- Programmazione acquisti: pur citato come riferimento del Piano Integrato, non è però evidente se e come i due atti tengano reciprocamente conto delle rispettive necessità;
- Piano Anticorruzione: misure specifiche di trasparenza e contrasto alla corruzione sono identificate per ciascun obiettivo di performance organizzativa, anche se queste non necessariamente dialogano con quelle espone nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione, sintetizzato nella § 8 del Piano Integrato. Sebbene nel SMVP trasparenza e anticorruzione non rilevino di per sé come ambiti di valutazione della performance organizzativa,
- Piano di Internazionalizzazione 2017-18: di rilievo soprattutto per lo sviluppo della programmazione decentrata (Dipartimenti e Scuole) e per l’obiettivo di “Miglioramento dei servizi agli studenti”, di cui costituisce uno specifico ambito di azione.
- Piano della formazione 2018: nonostante l’importanza di questo aspetto anche ai fini del miglioramento delle performance, il Piano Integrato non dettaglia come i fabbisogni formativi rilevati e confluiti nel Piano Formativo siano legati anche agli obiettivi di performance organizzativa; di fatto il Piano della Formazione è soltanto citato nell’obiettivo “Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo”, come attuazione del programma. Esaminando il Piano della Formazione, peraltro questi spunti invece emergono.
- Dipartimenti eccellenti: i nove progetti di Ateneo, vincitori del finanziamento ministeriale specifico, rappresentano una parte della declinazione decentrata delle strategie, con le relative strutture amministrative a supportarne la realizzazione.
- Piano di comunicazione 2017-2018: costituisce un ambito importante di riferimento soprattutto per il progetto di “Miglioramento dei servizi agli studenti”.
- Programmazione del personale: se è evidente che la ragionevole possibilità di programmare e conseguire obiettivi ambiziosi è legata anche alla disponibilità di adeguate risorse umane, come già rilevato dal Nucleo in altre occasioni, il Piano Integrato 2018 esplicita per ogni obiettivo organizzativo le necessità di personale aggiuntivo rispetto alla dotazione delle strutture.
- Bilancio di previsione: atto di sintesi della pianificazione integrata, che dà copertura ai programmi previsti; per il rapporto tra politiche economico-finanziarie e performance, cfr. oltre, § 1.2.
- Opinioni degli stakeholder: elemento di contesto preso in considerazione in pressoché tutti gli obiettivi, costituiscono una delle spinte principali nella formulazione degli obiettivi di miglioramento, nonché parametro di valutazione degli stessi e della performance di struttura, con ricadute anche sulla performance individuale (cfr. oltre, § 1.4 e § 3.2).

Un’importante novità del Piano Integrato 2018-2020 rispetto ai cicli precedenti è la **declinazione delle strategie nelle strutture** (Dipartimenti e Scuole), chiamate a calibrare nel proprio contesto gli obiettivi del Piano Strategico, in connessione con il nuovo modello di dotazione di budget (cfr. oltre, § 1.2). È proprio nelle strutture, dunque, che pare potersi sperimentare con maggiore chiarezza il collegamento tra responsabilità economica e obiettivi di performance. La tabella 14 a pag. 53 del Piano sintetizza le linee di azione prescelte; nell’Allegato 1 al Piano - Pianificazione di Dipartimenti e Scuole sono presentati gli obiettivi strategici di struttura, ai quali la tecnostruttura dipartimentale partecipa con il supporto dovuto. La valutazione della qualità di tale supporto confluisce nella voce di valutazione dei comportamenti organizzativi della struttura “Compliance e supporto della struttura agli indirizzi di governo e alle strategie”. Di seguito, la tabella 1 riporta il numero di azioni di struttura declinate dalle strutture decentrate per ciascun ambito strategico. Si rileva una preponderanza di azioni collegate all’internazionalizzazione; i

Dipartimenti di eccellenza (evidenziati in verde nella tabella 1) presentano generalmente un numero di azioni superiore agli altri Dipartimenti.

Scuola/Dipartimenti	Obiettivi strategici					Totale
	1 L'offerta formativa e il diritto allo studio	2 La ricerca scientifica	3 Trasferimento tecnologico ,territorio,lavoro	4 L'Ateneo nel mondo	6 L'integrazione con il Servizio Sanitario Regionale	
AGRARIA	3			3		6
ARCHITETTURA	3	3	1	6		13
ECONOMIA & MANAGEMENT	3			5		8
GIURISPRUDENZA	0	3	1	4		8
INGEGNERIA	4			5		9
PSICOLOGIA	2	1	3	2		8
SCIENZE POLITICHE	2	2	2	2		8
SCIENZE SALUTE UMANA	2		2	2	2	8
SMFN	7		2	6		15
SUF	2			1		3
BIOLOGIA	5	4	2	5		16
CHIMICA	5	8	5	7		25
DCMT	1	4	1	2	5	13
DICEA	7	8	2	9		26
DIDA	3	3	1	6		13
DIEF	4	3	2	3		12
DILEF	2	2	2	2		8
DIMAI	2	2	1	1		6
DISEI	3			5		8
DISIA	7	6	5	9		27
DISPAA	2	2	2	2		8
DMSC	2	2	2	2	2	10
DSBSC	3	2	1	3	2	11
DSG	5	3	1	4		13
DSPS	2	2	2	2		8
DSS	1	3	2	3	3	12
DST	2	2	2	2		8
FISICA-ASTRONOMIA	3	2	3	4		12
GESAAF	2	2	2	2		8
LILSI	2	3	2	2		9
NEUROFARBA	0	2	2	2	2	8
SAGAS	2	2	2	2		8
SCIFOPSI	0	2	2	1		5

Tab. 1 N. azioni strategiche declinate dal Piano Strategico per Dipartimento

La sintesi di così tante e diversificate sollecitazioni, tutte ampiamente descritte (analisi di posizionamento, contesto strategico e atti di pianificazione e indirizzo, soddisfazione dell'utenza) è resa intellegibile dalla tabella 26 a pag. 78 del Piano, in cui i contenuti degli atti di indirizzo sono correlati alle esigenze degli stakeholder interpellati, consentendo di individuare con chiarezza gli ambiti su cui concentrare gli obiettivi di performance organizzativa, che sono poi presentati nella stessa forma nella tabella 27 a pag. 82 del Piano.

Le fasi del processo di redazione del Piano e di definizione degli obiettivi organizzativi sono espone per punti e danno conto anche dell'ampia platea di soggetti coinvolti nella programmazione ( Rettore e

Prorettori, Direttore Generale, Organi politici e di controllo, Direttori di Dipartimento e Presidenti di Scuole, Dirigenti e RAD, rappresentanti degli studenti negli Organi).

***Nel complesso il Nucleo può dunque affermare che il processo di programmazione è svolto in Ateneo coerentemente con quanto disposto dal SMVP, in sinergia con le scelte di indirizzo politico sia a livello centrale che decentrato, tenendo conto del contesto generale e delle istanze degli stakeholder (cfr. oltre, § 3.2). Si apprezza la ricchezza dell'analisi e dei confronti ricercati con tutti i portatori di interesse, i cui esiti verso la programmazione della performance organizzativa sono esplicitati in forma abbastanza chiara; tuttavia, per una maggiore leggibilità del documento si consiglia di sintetizzare l'analisi di contesto, ad esempio in una forma ipertestuale indipendente dal Piano, che funga da riferimento generale per i molteplici atti di programmazione e rendicontazione dell'Ateneo (compresi i bilanci e la Relazione sulla Performance).***

## **1.2 Integrazione con il ciclo di bilancio**

La necessità di maturazione di un sistema di *performance budgeting* era stata indicata sia da ANVUR che dal Nucleo di Valutazione tra gli ambiti di miglioramento della gestione della performance dell'Ateneo nei cicli precedenti. Rispetto a questo tema, il Piano Integrato 2018-2020, mostra un percorso di sviluppo, in continuità anche con la Relazione della Performance 2017 (cfr. oltre, § 2.5, Argomentazioni sulla validazione della Relazione sulla Performance – Integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio).

I riferimenti alla pianificazione economica nel Piano sono numerosi; in particolare, nella § 1.2.9 si fotografa la situazione economico-finanziaria dell'Ateneo, con un prospetto dei proventi previsti nel triennio a venire, mentre nella § 2.1 è presentato il posizionamento nazionale dell'Ateneo fiorentino rispetto alle quote di assegnazione del FFO, in rapporto ai principali parametri di performance relativi agli obiettivi di sistema (qualità della didattica e della ricerca); è inoltre valutata la sostenibilità economico finanziaria in rapporto agli indicatori ministeriali (indebitamento, spese di personale). Queste informazioni sono tuttavia presentate più in forma di rendiconto, a supporto dell'analisi di contesto.

Ma nel Piano (§ 3.3) si dà enfasi anche ad un elemento di novità per la programmazione strategica, in particolare quella delle strutture decentrate: l'approvazione del modello di dotazione unica a Dipartimenti e Scuole per il 2018, in virtù del quale le strutture hanno potuto definire i propri obiettivi individuando al contempo nel budget assegnato le risorse necessarie (pur calmierata da vincoli di budget minimo e massimo sulle principali voci di finanziamento). Dalle verifiche effettuate sui documenti allegati al Piano, emerge che sulle circa 360 azioni declinate nelle strutture solo per una minima parte (circa 25) non sono dichiarate le risorse stanziare; si apprezza dunque l'impegno a collegare la pianificazione degli obiettivi alla pianificazione finanziaria del 2018.

Ma ciò che maggiormente segna la differenza rispetto agli anni precedenti è che, se in precedenza la pianificazione economico-finanziaria appariva legata quasi esclusivamente all'ambito della programmazione strategica, nel 2018 si ravvisa l'***avvio di un sistema di performance budgeting***, attraverso il collegamento diretto e la finalizzazione di risorse specifiche agli obiettivi di performance organizzativa, esplicitate nelle relative schede e con valenza autorizzatoria alla spesa nel Bilancio 2018; lo sforzo di integrazione è dunque evidente, pur nella consapevolezza, dichiarata da parte dell'Amministrazione, che "occorrerà avviare anche nei prossimi anni azioni mirate per rendere sistematico l'approccio e sensibilizzare il management, ed infine fornire gli strumenti operativi di supporto" (p. 7 Piano Integrato 2018-2020).

L'Ateneo dispone inoltre di indicazioni provenienti dagli strumenti di contabilità analitica (report dell'Area Servizi Economici e Finanziari, esiti delle indagini Good Practice relative all'efficienza dei servizi); tuttavia le ricadute in termini di programmazione del personale, allocazione delle risorse e riorganizzazione dei servizi, non sono desumibili dal Piano. Peculiare è la scelta del SMVP di riportare il grado di efficienza delle strutture (tratto dall'indagine Good Practice Efficienza) nelle schede di valutazione della performance di struttura, ma senza peso valutativo (cfr. oltre, § 1.3, Pianificazione della Performance organizzativa).

***Il Nucleo apprezza la strada intrapresa, ancora da implementare pienamente, di rafforzamento dell'integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio anche nella fase programmatica, rispetto***

***a cui rileva la (almeno parziale) budgetizzazione degli obiettivi di performance organizzativa. Per una più compiuta maturazione dell'integrazione, invita l'Ateneo a formalizzare il collegamento tra responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance e a dare maggiore risalto all'utilizzo degli strumenti di contabilità analitica di cui dispone.***

### **1.3 Pianificazione e misurazione della performance organizzativa**

Questo aspetto del SMVP è quello su cui sia il Nucleo di Valutazione che ANVUR avevano rilevato i maggiori punti di attenzione. Infatti, ancora nel ciclo 2017, la rispettiva autonomia dei livelli di performance organizzativa e individuale nel sistema di misurazione e valutazione delle performance di Ateneo non era sufficientemente compiuta. Il Piano Integrato 2017-2019 infatti individuava obiettivi di performance organizzativa, ma non vi associava specifici indicatori e target, che venivano invece legati agli obiettivi operativi, che sarebbero poi stati assegnati come obiettivi individuali secondo il principio della cascata, al personale delle strutture coinvolte nel loro conseguimento. La loro rendicontazione veniva dunque basata sugli esiti della pluralità di azioni individuali connesse alla realizzazione dell'obiettivo (cfr. § 2 – *Argomentazioni sulla validazione della Relazione sulla Performance*), senza una metodologia chiaramente definita nel SMVP e con tutti i limiti dovuti alla traslazione dei meccanismi di valutazione della performance individuale.

Questa carenza appare superata nel nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance 2018 e nella sua applicazione nel Piano Integrato 2018-2020. Il concetto di performance organizzativa è ora interpretato a tre diversi livelli, il primo dei quali non è però direttamente compreso nel ciclo delle performance dell'Amministrazione:

- **Performance istituzionale**: è riferita alle politiche generali del sistema universitario nazionale, alle missioni istituzionali, alle strategie dell'Ateneo; nel Piano Integrato e nella Relazione la sua valutazione rileva tra le premesse del ciclo delle performance, come inquadramento di contesto e strategico (Capitolo 1-3 del Piano Integrato 2018-2020). La responsabilità a questo livello è eminentemente politica.
- **Performance organizzativa di Ateneo**: è riferita al miglioramento continuo dei servizi amministrativi e tecnico-gestionali dell'Ateneo, e si realizza primariamente attraverso obiettivi di progetto, a supporto complessivo degli indirizzi strategici ma non necessariamente discendenti a cascata da questi (Capitolo 4 del Piano Integrato 2018-2020). La responsabilità a questo livello è condivisa e diffusa in tutta la tecnostruttura, in gradi diversi a seconda della natura e del ruolo dell'incarico.
- **Performance di struttura**: è riferita alla qualità percepita dagli utenti dei servizi delle unità organizzative della struttura tecnico-amministrativa – aree dirigenziali, Dipartimenti, Scuole; la sua valutazione è volta al miglioramento del funzionamento ordinario (Capitolo 5 del Piano Integrato 2018-2020). La responsabilità a questo livello è condivisa tra gli appartenenti alla struttura erogatrice dei servizi.

Rispetto alla **performance organizzativa (di Ateneo)**, il Piano Integrato 2018-2020 identifica 5 macro obiettivi generali, ognuno ponderato ai fini della valutazione della performance complessiva di Ateneo; la prospettiva guarda al triennio di riferimento del Piano per la programmazione delle azioni e dei target. È indicato un responsabile di progetto che tuttavia ha il solo ruolo di capofila, dal momento che il risultato finale impatta su tutta l'organizzazione; questi obiettivi sono cioè trasversali per definizione (cfr. oltre, § 1.4, Performance individuale). Per ogni obiettivo organizzativo sono definite risorse necessarie (umane e finanziarie), indicatori ponderati e relativi target, indipendenti dalle singole azioni e dalle strutture e soggetti direttamente coinvolti nella loro realizzazione. Le misure di trasparenza e contrasto alla corruzione rilevanti per l'obiettivo sono descritte ma non rilevano di per sé ai fini della valutazione, essendo un presupposto per il buon andamento dell'ente. Il SMVP esplicita gli algoritmi di calcolo del risultato finale per questa tipologia di obiettivi.

Per quanto riguarda la **performance organizzativa delle strutture**, i parametri che rilevano ai fini della valutazione sono due: i comportamenti organizzativi della struttura e la soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati. Il primo ambito (peso 30%) tiene conto in sostanza della capacità della struttura di



rispondere efficacemente agli indirizzi strategici e organizzativi; rappresenta in un certo senso una customer satisfaction degli organi politici e direzionali di Ateneo, valutata discrezionalmente sulla base di un catalogo definito nel SMVP e che può tener conto anche delle azioni concretamente compiute dalla struttura per il conseguimento degli obiettivi strategici e/o organizzativi. Il secondo (peso 70%) è basato sui risultati delle indagini ufficiali delle indagini di customer satisfaction sui servizi offerti dalla struttura. I criteri di ribaltamento dei risultati delle indagini ai fini della valutazione e i format delle schede di valutazione delle strutture sono contenuti nel SMVP; le schede effettive, con valore di partenza e target degli obiettivi, non sono allegate al Piano Integrato 2018-2020. L'Amministrazione prevede il loro caricamento nell'applicativo Performance, in corso di adeguamento alle novità del sistema.

Analizzando in dettaglio gli obiettivi organizzativi proposti nel Piano Integrato 2018-2020, il Nucleo rileva un miglioramento della **qualità della filiera obiettivi-indicatori-target**, almeno per gli obiettivi organizzativi di Ateneo. Questi sono per lo più definiti in modo chiaro e sintetico e identificano effetti di impatto sugli stakeholder. Le azioni previste nell'anno di riferimento sono dettagliate per ambiti di azione. Gli indicatori sono di natura sia qualitativa che quantitativa, e corrispondono alle tipologie indicate nel SMVP (di efficacia, efficienza o stato di avanzamento dei progetti); netta la prevalenza di indicatori di customer satisfaction, che assumono peso crescente nel triennio di sviluppo delle azioni, segnale della volontà dell'Ateneo di misurare la performance utilizzando in via prevalente le opinioni degli stakeholder (cfr. oltre, § 3.2).

***Il Nucleo guarda positivamente alle modifiche introdotte dall'Ateneo nel suo SMVP per adattarlo agli aggiornamenti normativi e ai rilievi propri e dell'ANVUR sulla metodologia di valutazione della performance organizzativa, la cui pianificazione appare coerente con quanto disposto dal SMVP, articolando gli indirizzi politici in obiettivi più generali, che coinvolgono trasversalmente tutta la tecnostruttura, anche decentrata, e basando la valutazione delle strutture sul livello di soddisfazione degli stakeholder per i servizi ordinariamente erogati. Tuttavia, nel primo anno di sperimentazione di queste nuove modalità, si invita l'Ateneo a verificare con particolare attenzione l'appropriatezza e le conseguenze delle scelte fatte, in particolare in relazione alla distinzione concettuale e di contenuti tra performance organizzativa di Ateneo e di struttura, alla individuazione delle responsabilità, e alla discrezionalità potenzialmente non controllabile di alcuni parametri di valutazione della performance di struttura. Rispetto all'utilizzo prevalente dei risultati di customer satisfaction quale elemento di valutazione, si approva l'aderenza al dettato normativo, tuttavia si rimarcano le problematiche legate al tasso di partecipazione alle indagini, fondamentale per validarne l'attendibilità, e alle tempistiche di disponibilità dei risultati (cfr. § 3.2). Si sottolinea inoltre la necessità di rendere nuovamente operativo l'applicativo Performance quanto prima, in vista del monitoraggio intermedio, e di pubblicare in una forma di facile visualizzazione i valori di base dei target di miglioramento.***

#### **1.4 Performance individuale**

I criteri di valutazione della performance individuale sono indicati nel SMVP, che il Piano Integrato 2018-2020 si limita a richiamare. Anche in questo ambito è intervenuto, con la revisione del SMVP, un deciso cambiamento: il fine che ha guidato la nuova impostazione della valutazione della performance individuale nell'ottica dell'Amministrazione è quello di generare maggiore coesione intorno agli obiettivi generali di Ateneo e di valorizzare le risorse umane e le reti professionali.

Tutto il personale è valutato combinando i valori della performance organizzativa di Ateneo, della performance della struttura di appartenenza, dei risultati di eventuali obiettivi di funzione, delle capacità manageriali e/o dei comportamenti organizzativi. Tali valori sono misurati con pesi variabili in funzione delle categorie contrattuali e dei livelli di responsabilità di ciascun individuo. Il personale senza incarichi di responsabilità è valutato per i comportamenti organizzativi e per la partecipazione ai progetti di produttività attivati negli ambiti stabiliti annualmente nel Piano Integrato in relazione agli obiettivi generali di Ateneo. Il Direttore Generale è valutato in relazione alla performance organizzativa di Ateneo e per le capacità manageriali e i comportamenti organizzativi dimostrati. In questo nuovo sistema la relazione tra misurazione della performance organizzativa e valutazione individuale è diretta, in quanto questa è

espressa in buona percentuale sulla capacità del singolo di contribuire con azioni trasversali o con obiettivi individuali alla performance generale della propria struttura e dell'ateneo nel suo complesso.

Rispetto alla pubblicazione e alla trasparenza degli obiettivi individuali di funzione, si dà atto che, a differenza di quanto avvenuto nel ciclo precedente (cfr. § 2.3, Argomentazioni sulla validazione della Relazione sulla Performance, Performance individuale), nel Piano Integrato 2018-2020 (allegato 7) sono già esplicitati gli obiettivi di funzione per le posizioni organizzative stabilite nell'organigramma e gli ambiti di attivazione dei progetti di produttività per il personale senza incarichi di responsabilità. L'assegnazione ai singoli individui avviene attraverso l'applicativo "Performance", in corso di aggiornamento alla data di chiusura di questa relazione. Il Nucleo ritiene sufficiente questa scelta ai fini della trasparenza e valutabilità degli obiettivi.

Sebbene il peso di questi obiettivi abbia un impatto che principalmente riguarda la valutazione della performance individuale, si osserva che la filiera obiettivi-indicatori-target non sia ancora pienamente soddisfacente. Questo in quanto molti degli indicatori risultano più legati allo svolgimento delle azioni che al risultato atteso. D'altra parte, in un sistema come quello vigente, che imputa in buona parte ai ruoli organizzativi dell'Amministrazione il risultato complessivo della performance d'Ateneo, indipendentemente dal proprio specifico contributo, tale approccio può essere comprensibile in una prima fase applicativa del nuovo modello, a fronte dell'impegno di un suo successivo affinamento. Inoltre, la maggior parte degli obiettivi appare condivisa tra più soggetti; tuttavia non è immediatamente comprensibile se l'obiettivo sia effettivamente trasversale ai ruoli coinvolti, ovvero se sia lo stesso replicato in assegnazione individuale a ciascuno.

***Il Nucleo approva il fatto che nell'Ateneo fiorentino tutto il personale tecnico e amministrativo, delle strutture centrali e decentrate, partecipi agli obiettivi di performance generali e che sia soggetto a valutazione in relazione ad ambiti e parametri specifici, coerenti con il ruolo ricoperto; tuttavia suggerisce all'Ateneo di tenere in debita considerazione, nel primo anno di applicazione di questo sistema, gli effetti sulla motivazione del personale di questa scelta. Il Nucleo auspica, inoltre, che la cultura della valutazione possa diventare via via più estesa tra tutti i soggetti coinvolti, con effetti migliorativi sulla coerenza complessiva delle modalità di valutazione dei comportamenti e dei risultati, soprattutto visto l'alto numero di valutatori e valutati, e che lo stesso miglioramento notato rispetto alla buona formulazione degli obiettivi organizzativi possa progressivamente essere esteso anche agli obiettivi di funzione.***

## **2. ARGOMENTAZIONI SULLA VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

*I paragrafi seguenti sono tratti integralmente dalla relazione di accompagnamento alla Validazione della Relazione sulla Performance 2017, allegata alla delibera 14/2018 del Nucleo di Valutazione dell'Università di Firenze.*

### **1. RELAZIONE SULLA VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE 2017**

L'Università di Firenze ha prodotto la Relazione sulla Performance 2017 con buon anticipo rispetto alla scadenza di legge, approvandola nella seduta del CdA del 9 maggio 2018. Ciò ha consentito al Nucleo di Valutazione, nel suo ruolo di OIV, di svolgere pienamente i necessari approfondimenti e di discutere collegialmente e con il Direttore Generale, udito nella seduta dell'8 giugno 2018, gli elementi di riflessione che saranno di seguito esposti. È stata quindi condivisa con l'Amministrazione l'opportunità di rivedere in alcune parti il documento, che è stato perciò modificato secondo tali indicazioni e nuovamente sottoposto all'approvazione degli Organi (decreto del Rettore n. 668 del 12 giugno 2018). Il Nucleo di Valutazione ha dunque nuovamente preso in esame il documento, pervenendo alla delibera di validazione della Relazione (delibera n. 14/2018), per le ragioni e con le raccomandazioni espresse nei paragrafi successivi.

Si dà in questo senso evidenza del positivo dialogo instauratosi tra il Nucleo e gli organi dell'Amministrazione, ugualmente coinvolti, pur con le proprie, diverse prerogative, in una visione

condivisa tesa al miglioramento continuo del sistema di valutazione e dei risultati. Si sottolinea in particolare il costruttivo dibattito con la Direzione Generale, che ha permesso di far emergere, rispetto ai temi oggetto di attenzione, motivazioni e finalità di determinate scelte, e contemporaneamente di ribadire la necessità di perfezionare ancora gli elementi del sistema di misurazione (in primis, la filiera obiettivi-indicatori-target) e di diffonderne la cultura, nella consapevolezza che si tratta di un processo complesso e in divenire.

L'analisi del documento è stata effettuata con particolare attenzione ad alcuni temi di interesse comune:

- Coerenza tra obiettivi strategici, organizzativi e individuali;
- Rapporti con le politiche per l'AQ;
- Declinazione della performance (organizzativa e individuale) a livello decentrato;
- Attenzione alle opinioni di cittadini e utenti;
- Integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio;
- Differenziazione dei giudizi.

Per validare le performance il Nucleo ha accesso agli applicativi di gestione "Performance" e "Produttività", utilizzati dall'Amministrazione per tracciare le fasi del processo di valutazione rispettivamente di Dirigenti, RAD, EP e altro personale con incarichi di responsabilità, e personale senza incarichi: assegnazione degli obiettivi, monitoraggio in itinere, autovalutazione (solo per il personale con incarico) e valutazione finale. Come già specificato l'anno precedente, questi strumenti si configurano come una soluzione innovativa, non diffusa in tutti i sistemi di valutazione degli altri Atenei a livello nazionale, che consente al ciclo della performance di esplicitarsi con una maggiore trasparenza, anche a beneficio degli organi di valutazione; ad oggi, le evidenze provenienti dai due sistemi e la Relazione sulla Performance costituiscono le fonti prevalenti per verificare la qualità sia del processo di misurazione e valutazione che dei risultati organizzativi e individuali.

### **1.1 Impianto generale e sistemi informativi**

Come esposto nella sezione sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance della Relazione Annuale 2018, il 2017 segna una cesura netta tra i cicli precedenti e il 2018, in cui è avvenuta una sostanziale revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, volta a superare le carenze evidenziate dall'ANVUR e dal Nucleo di Valutazione. La Relazione sulla Performance 2017 ne dà conto tentando una non facile transizione tra i due sistemi, da un lato leggendo i risultati conseguiti nell'anno adottando i metodi di rendicontazione validi nel periodo di riferimento (Capitoli 1-3) e tuttavia cercando, dall'altro, di integrarli con elementi ulteriori di valutazione della performance organizzativa: valutazione della performance di struttura, progetti di produttività e progetti speciali di innovazione tecnologica e gestionale, customer satisfaction, trasparenza e anticorruzione, benessere organizzativo (Capitolo 4). Le due parti della Relazione rappresentano dichiaratamente finalità diverse: mentre la prima espone il processo e i risultati da sottoporre alla validazione dell'OIV, la seconda serve ad anticipare concetti, metodi e strumenti (con gli esiti che ne derivano) che saranno più compiutamente messi a punto nel 2018, in applicazione del nuovo SMVP e Piano Integrato.

Tale articolazione (consigliata dal Nucleo nella revisione del documento originario) cerca di evidenziare la netta demarcazione tra i due modelli, agevolando almeno in parte la comprensione del documento, che, pur sintetico, appare non sempre di facile lettura per l'abbinamento e il richiamo alle tante azioni messe in atto dall'amministrazione. La trattazione della performance organizzativa e individuale è preceduta da una breve presentazione dei risultati istituzionali ed economico-finanziari dell'ente; in questa stessa sezione si fa riferimento anche ad indagini di customer satisfaction i cui esiti non sono poi utilizzati ai fini della valutazione della performance organizzativa nel suo concetto ampliato. Nella scelta di descrivere alcune particolari azioni, si intuisce un criterio di rilevanza, che è tuttavia difficile mettere in diretta relazione con i risultati quantitativi esposti.

Nell'ambito delle proprie funzioni volte a favorire il miglioramento continuo dei sistemi di misurazione e valutazione, fermo restando l'apprezzamento per lo sviluppo dei sistemi informativi di valutazione della

performance fatto dall'Ateneo in questi anni, il Nucleo riporta qui alcune considerazioni emerse a seguito di uno specifico audit effettuato il 29/05/2018 sull'applicativo Performance:

- L'applicativo pare ben strutturato e dà evidenza delle diverse fasi caratterizzanti il processo, quali la programmazione, il monitoraggio, l'autovalutazione e la valutazione, consentendo di rafforzare l'interazione tra valutatore e valutato e di arricchire i feedback previsti nei vari momenti anche per mezzo di evidenze documentali. Tuttavia, l'accesso limitato agli utenti abilitati esclude lo *stakeholder* esterno dalla possibilità di prendere piena visione, al netto delle informazioni confidenziali, dei risultati dell'ente.
- Gli obiettivi del Piano Integrato, con i propri indicatori e target, sono catalogati nell'applicativo in uno specifico database, e collegati alle strutture primariamente coinvolte nella loro realizzazione; da qui si ribaltano nelle schede individuali del personale afferente a quelle strutture, con possibilità di selezione e modifica da parte del valutatore. Da una verifica puntuale degli obiettivi (cfr. § 1.3), risulta alcune volte che i relativi indicatori e target non appaiono pienamente adeguati a descrivere il risultato raggiunto rispetto all'obiettivo programmato; ciò è particolarmente evidente nel caso degli obiettivi gestiti direttamente dal valutatore, segno della necessità di fare ancora crescere la cognizione di tali elementi in tutti gli attori del processo.
- Un problema dell'impalcatura del ciclo performance, che si evidenzia quindi nell'applicativo, è l'assenza del dato storico per gli obiettivi: non conoscendo il punto di partenza, risulta meno agevole capire l'eventuale margine di miglioramento e/o raggiungimento dell'obiettivo.
- Similmente, i campi relativi alle risorse necessarie per il conseguimento dell'obiettivo, pur presenti, non sono quasi mai valorizzati.

La tempistica anticipata di consegna della Relazione ha escluso dalla rendicontazione complessiva le schede (poche decine) non chiuse alla data di approvazione del documento. Nel corso dei controlli del Nucleo il processo di valutazione individuale è andato avanti, fino ad essere pressoché completato alla data di validazione del documento. Sebbene tale sfasatura non abbia impattato in modo significativo sui risultati esposti, si consiglia in futuro di allegare un riepilogo delle schede valutate alla data di chiusura della Relazione, per poter permettere un confronto puntuale con i punteggi rendicontati.

### **1.2 Performance organizzativa**

Come già nell'anno precedente, non essendo stati stabiliti nel Piano Integrato 2017-2019 indicatori autonomi per gli obiettivi di performance organizzativa, nella Relazione 2017 la misurazione della performance organizzativa è data dalla sintesi delle percentuali di raggiungimento dei target stabiliti per le azioni relative agli obiettivi organizzativi, ovvero, dalle valutazioni degli obiettivi operativi assegnati individualmente a cascata. La scarsa chiarezza della metodologia di misurazione della performance organizzativa (complessiva e di struttura) è infatti una delle più importanti aree di miglioramento indicate anche da ANVUR all'Ateneo fiorentino nel feedback al Piano Integrato 2017-2019, pervenuto a ottobre 2017, ormai nelle fasi conclusive del ciclo. Nella revisione 2018 del SMVP e nel Piano Integrato 2018-2020 tale problema è affrontato attraverso una più puntuale definizione dei target organizzativi e delle modalità di calcolo della performance organizzativa delle strutture e dell'Ateneo; ciononostante per il rendiconto 2017, attenendosi al Sistema e al Piano 2017, la Relazione esplicita maggiormente, così come richiesto dal Nucleo, le informazioni e i modi utilizzati per giungere ai risultati (pp. 16-17).

Data la ripartizione prevista nel Piano Integrato 2017-2019, gli obiettivi strategici sono trattati separatamente da quelli direzionali. I numerosi obiettivi sono aggregati dando risalto a quelli attinenti le missioni istituzionali (Didattica, Ricerca, Terza Missione) e ad altri assi di rilievo (internazionalizzazione, risorse umane); gli altri sono raggruppati sotto il generico titolo "ulteriori linee strategiche".

Per ciascun asse sono descritti gli esiti di alcune azioni e per alcuni anche i costi sostenuti. Il punteggio complessivo (94,7) è riportato nella voce "A. Obiettivi da Piano Integrato 2017-2019" nello schema riepilogativo a pag. 62. Lo stesso valore è rilevato riaggregando le informazioni per qualifica dei dipendenti assegnatari degli obiettivi (pag. 36, "Performance di funzione"). Sebbene una ponderazione degli obiettivi

organizzativi sembrasse in parte prevista nel Piano Integrato 2017-2019 (con l'indicazione del grado di rilevanza - alta, media e bassa), la valutazione complessiva non ne tiene conto; ciò era stato indicato sia dal Nucleo che dall'ANVUR tra gli ambiti di miglioramento del Sistema, recepito nel Piano Integrato 2018-2020.

Sono ampiamente descritte le azioni organizzative volte a favorire la disseminazione di buone prassi nel sistema di AQ dei CdS, in particolare per quanto riguarda l'efficacia comunicativa dei siti web e la completezza dei sillabi degli insegnamenti. Gli obiettivi organizzativi perseguiti sui principali assi strategici sono correlati ai requisiti dell'AQ del sistema AVA (es. infrastrutture, servizi di supporto alla didattica, tutorato, occupabilità, analisi dei risultati della ricerca).

***Nel complesso, al di là delle carenze di sistema già evidenziate sia dal Nucleo che da ANVUR, di cui si auspica il superamento con la revisione 2018 del SMVP, la Relazione offre un quadro adeguato dei risultati raggiunti dalle diverse aree amministrative in relazione agli obiettivi del Piano integrato 2017-2019, confermati dai riscontri effettuati sull'applicativo Performance. Si esorta l'Ateneo a rappresentare gli esiti delle azioni adottate in modo più direttamente collegabile (sia in positivo che in negativo) con i target e con la percentuale finale di realizzazione dell'obiettivo.***

Nella parte conclusiva della Relazione (Cap. 4) l'Amministrazione, riconosciuti i limiti dell'impianto precedente, ha tentato di mettere in evidenza la performance di struttura e di ampliare il concetto di performance organizzativa, con i dati a sua disposizione e nella consapevolezza della perfezionabilità del metodo, così come dichiarato nella stessa Relazione. Uno dei principali scopi di questo esercizio, a detta dell'Amministrazione (facendosi carico delle già citate osservazioni arrivate da Anvur e dallo stesso Nucleo), è quello di generare nell'intera comunità accademica responsabilità e coesione intorno agli obiettivi dell'ente, esigenza che nasce da un processo non facile di interlocuzione con tutti i soggetti coinvolti, non necessariamente accomunati ancora dalla stessa cultura e dalla stessa tensione verso il risultato. Il Nucleo, sul piano astratto (trattandosi di mera rappresentazione ipotetica e non determinante ai fini della rendicontazione) osserva tuttavia che le voci che vanno a comporre la misurazione della performance organizzativa (p. 62), ponderate ex-post, sembrano in parte sovrapponibili. Ad esempio, le voci "B. Performance di struttura" e "D. Progetti speciali di innovazione tecnologica e gestionale" assommano valutazioni già contemplate ai fini della determinazione del punteggio della voce "A. Obiettivi da Piano Integrato 2017-2019". Inoltre, la (auto)valutazione dei risultati di trasparenza e anticorruzione non richiama esplicitamente il conseguimento degli obiettivi di performance, ma appare legato alle azioni rendicontate nell'apposita sezione della relazione e al più generico rispetto degli adempimenti, anche se ottemperati a seguito dei controlli del Nucleo; la (auto)valutazione del benessere organizzativo non è direttamente desumibile dai risultati del relativo questionario.

***Il Nucleo, consapevole che si tratta di un esperimento a posteriori, privo di finalità applicative pratiche e isolato, in cui i parametri di valutazione non sono quelli previsti nemmeno dal nuovo SMVP, apprezza soprattutto lo sforzo di interpretare i dati disponibili in questa nuova ottica più aderente al dettato normativo; tuttavia richiama l'attenzione sulla necessità di mantenere costante l'impegno nello sviluppo degli elementi e degli strumenti del sistema, per disporre sia in fase decisionale che di valutazione di metriche maggiormente oggettive ed effettivamente legate al soddisfacimento delle esigenze degli stakeholder, più che al semplice espletamento delle attività programmate.***

### **1.3 Performance individuale**

Nella Relazione per ogni categoria di personale sono riportate in forma aggregata le valutazioni medie conseguite nei diversi ambiti di valutazione attribuite secondo le modalità previste dal Sistema ed un indice di variazione che dà conto del grado di differenziazione dei giudizi.

In quel che segue, il Nucleo si concentra in particolare sugli esiti delle verifiche condotte sulla performance del personale dirigenziale e con incarichi di responsabilità attraverso la documentazione presente nell'applicativo Performance.

Di seguito si riportano gli ultimi dati esportati dall'applicativo Performance, con l'aggiornamento circa lo stato di assegnazione e valutazione degli obiettivi in relazione ai diversi soggetti valutati (Tab. 1), e la sintesi degli scostamenti tra le valutazioni espresse dal valutatore e l'autovalutazione del valutato (Tab. 2).

Tab. 1 – Descrizione dei dati scaricati dall'applicativo della valutazione della performance individuale il 1/06/2018 – dettaglio per ruoli \*\*

Tipologia schede	Predisposte	Di cui		
		Schede con valutazione finale in attesa di accettazione	Schede accettate ma non valutate	Schede predisposte ma non accettate
Dirigenti - Area	9	1	0	0
Dirigenti - Funzioni Trasversali	9	0	0	0
RAD	20	0	0	0
EP con responsabilità	46	1	0	0
EP senza incarichi di responsabilità	61	0	1	0
D, responsabili di struttura	10	0	0	0
B,C o D con incarico (ex art. 91, co. 1 CCNL)	0	0	0	0
Schede ridotte	16	1	0	1
<b>Valutazione finale a livello aggregato</b>	<b>171</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Tab. 2 – Analisi delle differenze di valutazione espresse dal valutatore e dal valutato rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati nel 2017 \*\*

Tipologia incarico	N. tot. Obiettivi assegnati	N. obiettivi con Valutazione finale < Autovalutazione finale		N. obiettivi con Valutazione finale = Autovalutazione finale		N. obiettivi con Valutazione finale > Autovalutazione finale		N. obiettivi con Autovalutazione mancante	
		v.a.	% su totali obiettivi	v.a.	% su totale obiettivi	v.a.	% su totale obiettivi	v.a.	% su totale obiettivi
Dirigente - Area	75	11	15%	61	81%	2	3%	1	1%
Dirigente - Funzioni Trasversali/Obiettivi Strategici	57	11	19%	42	74%	0	0%	4	7%
EP - Responsabile di Struttura / Unità di Processo / Processo	239	5	2%	158	66%	13	5%	63	26%
EP - Senza incarichi di responsabilità	198	12	6%	96	48%	3	2%	83	42%
RAD	116	15	13%	53	46%	15	13%	33	28%
D - Responsabile di struttura / unità organizzativa	31	0	0%	23	74%	0	0%	8	26%
<b>Totale complessivo</b>	<b>716</b>	<b>54</b>	<b>8%</b>	<b>433</b>	<b>60%</b>	<b>33</b>	<b>5%</b>	<b>192</b>	<b>27%</b>

\*\*Nota - I dati si riferiscono alle schede di valutazione predisposte dall'amministrazione nell'anno solare 2017 nei confronti del personale Dirigente, di categoria EP e D con responsabilità all'interno della procedura. Rispetto al numero di schede totali presenti nella relazione performance si specifica che vi sono 104 ulteriori schede relative a personale C, D, EP con incarico iniziato nel corso dell'anno (scheda di valutazione ridotta).

Il Nucleo ha analizzato nel dettaglio alcuni obiettivi individuali che vedevano uno scarto fra valutazione e autovalutazione, secondo tre criteri:

- Coerenza della filiera obiettivi-indicatori-target
- Motivazione della differenza tra autovalutazione e valutazione
- Adeguatezza dei documenti allegati all'autovalutazione.

Il controllo (cfr. allegato 1) ha messo in evidenza i seguenti aspetti:

- Parte della ragione del mancato accordo tra valutatore e valutato sulla valutazione finale dell'obiettivo può dipendere dalla scarsa chiarezza di alcuni obiettivi, e dalla scelta dei relativi indicatori e target, non sempre adeguatamente documentati o documentabili. Ad oggi la maggior parte degli obiettivi analizzati fotografano ancora perlopiù dinamiche relative all'andamento del processo di raggiungimento di un

obiettivo in termini di “Grado percentuale di conseguimento dell’obiettivo”, traducibile in termini di autodichiarazione delle attività svolte rispetto ad un fine.

- Nella maggioranza dei casi presi in esame, la motivazione della diversa valutazione non era presente o, se presente, non pertinente all’obiettivo (per esempio, in una scheda la diminuzione del punteggio apportata del valutatore è ascritta alla mancata partecipazione del valutato a raggiungere il progetto, pur essendo stato l’obiettivo raggiunto; questa osservazione ricadrebbe più nell’ambito dei comportamenti, con sezione dedicata). Inoltre, se il punteggio è stato diminuito, il valutatore è tenuto a inserire nell’apposito spazio dei suggerimenti costruttivi per il valutato affinché quest’ultimo abbia modo di raggiungere il target in futuro; anche in questo caso, alcuni suggerimenti non sembrano sempre essere adeguati.
- Benchè il sistema preveda la necessità di compilare un Piano di Miglioramento individuale per ciascun soggetto valutato, la formazione non appare sufficientemente valorizzata, né come elemento di valutazione della performance del singolo dipendente (ad esempio tra le capacità e i comportamenti), né come presupposto o complemento necessario o utile per conseguire gli obiettivi.

***Alla luce dei dati sopra richiamati, relativi alle rendicontazioni degli obiettivi fatte tramite l’applicativo Performance, e dell’audit condotto sul processo di gestione degli obiettivi, pur a fronte degli aspetti di miglioramento indicati, il Nucleo ha potuto riscontrare l’effettivo esperimento di tutte le fasi previste dalla normativa in ordine alle azioni di pianificazione, gestione, monitoraggio e valutazione della performance individuale dei soggetti valutati in Ateneo. Rispetto a questa evidenza documentale segnala tuttavia l’opportunità di inserire nell’applicativo anche gli obiettivi a carico al Direttore Generale, come già rilevato nel documento di Validazione della Relazione performance 2016.***

Dall’audit effettuato è emerso chiaramente che l’applicativo Performance consente di rafforzare l’interazione dei valutati e dei valutatori.

Se infatti negli anni, l’applicativo ha consentito di migliorare il ciclo della performance rispetto ai flussi interni all’Ateneo, allo stesso tempo nel ciclo 2017 la declinazione pubblica di quali siano gli obiettivi individuali dell’Ateneo è parsa meno chiara che in passato.

Il Nucleo infatti, nell’esame della documentazione presente nel sito Unifi.it – Amministrazione Trasparente – Performance – Piano Integrato, non ha riscontrato alla data del 1 giugno 2018 la presenza di specifiche schede riferite agli obiettivi individuali, sebbene essi siano indirettamente presenti in quanto mutuati dagli obiettivi strategici e organizzativi (*alias* “obiettivi operativi”).

Oltre alla componente adempimentale di pubblicazione di tali dati, va rilevato come questo aspetto limiti la portata informativa del Piano integrato rispetto alla sua capacità di evidenziare in modo immediato gli obiettivi che erano stati programmati e lo stato/valore di partenza dei relativi indicatori, di cui viene mostrato il dato di riferimento solo a consuntivo.

Tali obiettivi e relativi risultati raggiunti risultano invece correttamente pubblicati, sempre nella sezione Amministrazione Trasparente – pagina relativa alla Relazione sulla performance, attraverso un’apposita matrice che attesta in modo capillare l’entità dei risultati raggiunti, sebbene in una forma di non semplice fruizione. ([pdf](#))

***Il Nucleo raccomanda di porre una particolare attenzione agli aspetti di comunicazione esterna relativi all’andamento del ciclo performance, dando evidenza fin dalla fase programmatoria degli elementi costituenti gli obiettivi e gli indicatori di valutazione individuale, in coerenza con gli sforzi fatti dall’Ateneo nel coinvolgimento dell’utenza interna ed esterna, per favorire una diffusione capillare delle logiche sottese e sviluppare una coscienza e cultura della Performance, che consenta a tutti i fruitori di essere consapevolmente partecipi al sistema.***

L’aspetto della consapevolezza dei vantaggi che possono derivare dal ciclo delle performance, se correttamente interpretato, passa anche da una maturazione nel sistema della valenza positiva della valutazione, come sostegno al miglioramento continuo dell’organizzazione.

Questo aspetto appare rilevante nell'Amministrazione di Unifi perché, pur a fronte di uno sviluppo apprezzabile delle metodologie e degli strumenti connessi al ciclo performance, si rinvergono ancora prassi di valutazione individuale appiattite verso l'eccellenza, col risultato di non consentire facilmente di costruire un percorso di miglioramento con il personale valutato (questo aspetto si rileva in particolare nelle valutazioni del personale *EP Responsabile di Struttura/Unità di Processo/Processo* pari al 99,42% medio, o del personale *C, D con incarico*, pari al 100%, o ai 306 *Progetti di produttività del personale di cat. B, C, D*, che hanno una valutazione media pari al 98,94%).

L'aspetto di rafforzamento della portata della valutazione come strumento di sostegno al cambiamento, sia a livello dell'indirizzo strategico che dell'attuazione gestionale dello stesso, con particolare riferimento alla qualità della filiera degli obiettivi, indicatori e target, dovrà passare in futuro da un maggiore sforzo nell'individuare obiettivi e relativi indicatori che fotografino l'effettivo valore creato per l'organizzazione e per i portatori di interesse, anche esterni, per mezzo di indicatori che misurino pertanto il risultato finale dell'azione amministrativa e non solo l'azione intermedia.

La sforzo da perseguire sarà appunto di passare da questa fase di pianificazione e controllo delle attività ancora fortemente basata sulla dimostrazione dell'aver agito attività idonee rispetto ad un obiettivo, ad un effettivo processo di programmazione e controllo continuo circa il raggiungimento dei risultati finali.

#### **1.4 Attenzione alle opinioni dei cittadini e utenti**

Il D. Lgs. 74/2017 sottolinea la rilevanza di considerare le risultanze delle iniziative di ascolto di cittadini ed utenti nella valutazione della performance.

Il Nucleo apprezza particolarmente lo sforzo dell'Ateneo di evidenziare nella Relazione il ruolo degli *stakeholder* nella valutazione della performance sebbene questo aspetto non sia stato concepito sin dalla fase iniziale di impostazione del SMVP. Sebbene la Relazione sia perfettibile nel sottolineare il contributo derivante dalle iniziative di ascolto degli *stakeholder* al fine della valutazione della performance, il documento sottolinea l'importanza di riportare i risultati dell'ateneo in modo trasparente a tutti i soggetti interessati.

Nella valutazione dell'attenzione agli *stakeholder* si è posta l'attenzione su tre aspetti.

Il primo aspetto è relativo alle *categorie di stakeholder interpellate*. Il documento evidenzia le iniziative di ascolto organizzate con studenti e personale interno al fine di rilevare la loro opinione in merito ai servizi erogati, ma in termini più estesi, si fa anche riferimento ad imprese, cittadini ed altri enti di ricerca locali ed internazionali.

Il secondo aspetto analizzato si riferisce agli *strumenti utilizzati per l'ascolto degli stakeholder*. Il documento cita gli strumenti utilizzati, quali:

- i) indagini di customer satisfaction con il progetto Good Practice (pag. 6) e con l'indagine interna svolta sui servizi dipartimentali (pag. 7 e pag. 59);
- ii) il modulo MITO gestito da Almalaurea per la valutazione delle iniziative di job placement (pag. 23);
- iii) le indagini sul benessere organizzativo per cogliere la qualità della vita lavorativa da parte del personale interno (pag. 42);
- iv) un questionario di mappatura delle competenze al fine di supportare la predisposizione del nuovo modello organizzativo (pag. 25).

Gli strumenti utilizzati sono citati nella Sezione 1 relativa alla sintesi delle informazioni di interesse per gli *stakeholder* e discusse poi puntualmente nel seguito della Relazione a supporto della determinazione della performance (organizzativa o individuale).



Infine, il terzo punto analizzato si riferisce al contributo delle iniziative di ascolto degli utenti ai fini della programmazione e della valutazione. Sebbene l'Ateneo abbia notoriamente investito molto nel coinvolgimento dell'utenza interna ed esterna nei processi relativi alla performance e la Relazione riporta i principali risultati emersi da tali iniziative, il documento evidenzia solo parzialmente come le informazioni provenienti dagli strumenti di ascolto degli *stakeholder* utilizzati (i.e. analisi di customer satisfaction o benessere organizzativo) supportano la validazione della performance organizzativa ed individuale. Ad esempio, a pag. 15 del documento si sottolinea che la soddisfazione dell'utenza interna ed esterna è uno dei 4 ambiti di valutazione della performance, ma non è chiarito come il risultato dell'analisi contribuisca alla determinazione del risultato complessivo.

In modo analogo, con riferimento alla performance di struttura, si riporta il resoconto delle indagini di customer satisfaction svolte nei dipartimenti, ma il legame con la valutazione non è immediatamente desumibile.

***In conclusione, il Nucleo apprezza la grande attenzione mostrata in tutta la Relazione al coinvolgimento delle parti interessate al fine di supportare la valutazione della performance organizzativa, di struttura ed individuale. Il Nucleo è inoltre consapevole dell'uso dei dati derivanti da iniziative di ascolto degli utenti (e.g. indagini di customer satisfaction) ai fini della valutazione della performance. Ad esempio, nel SMVP 2018 gli esiti delle indagini di customer satisfaction e focus group danno luogo alla valutazione della performance della struttura, oltre a guidare, nel Piano delle Performance 2018-2020, anche la programmazione di alcune azioni.***

***Allo stesso tempo si pone l'attenzione sul rendere maggiormente esplicito in futuro il contributo dei risultati emersi dagli strumenti di ascolto degli stakeholder per la valutazione della performance stessa.***

### **1.5 Integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio**

L'integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio è uno degli approfondimenti per i quali ANVUR chiede di illustrare gli sviluppi registrati nell'ateneo rispetto all'anno precedente (Linee Guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione, punto 3.2.1, pagine 12 e 13). Si tratta di un tema sul quale la Relazione della performance 2017 presenta elementi aggiuntivi significativi rispetto a quella dell'anno precedente.

Il Piano Integrato 2017-2019 evidenziava collegamenti tra la programmazione economico-finanziaria e la performance di Ateneo e dell'Amministrazione (per esempio, a p. 49 con riferimento alle politiche del personale).

Nella Relazione sulla Performance 2017, elementi importanti anche per il ciclo di bilancio si ritrovano all'interno della parte 1.4 dedicata ai principali risultati conseguiti nell'anno, e precisamente nella sezione della Relazione dedicata alla "pianificazione strategica e budget" (p. 12-13). In questa sezione si riportano infatti "due eventi di notevole portata per le conseguenti azioni di pianificazione" e precisamente "l'approvazione del modello di dotazione unica a Dipartimenti e Scuole", e "la nota di indirizzo del Rettore a Dipartimenti e Scuole volta a declinare all'interno delle Strutture gli obiettivi del Piano Strategico". Queste due iniziative, di rilevante impatto per l'attività delle unità amministrative, sono chiaramente connesse alla pianificazione strategica ed al budget, in quanto la prima (modello di dotazione unica) ha l'intento di "garantire fruibilità" delle risorse alle unità che devono perseguire il programma, la seconda (declinazione di obiettivi del piano strategico) tende a convogliare l'azione delle strutture in una logica di integrazione con il Piano Strategico, nell'ambito del quale le stesse strutture risulterebbero impegnate ad individuare due obiettivi strategici ai quali dovrebbero fare corrispondere proprie iniziative documentabili. Questo è un punto chiaramente interessante e nuovo del rapporto tra pianificazione, ciclo di bilancio, modello organizzativo e ciclo della performance.

Nella sezione 1.5, dedicata agli "Effetti delle politiche di bilancio" (pp. 13-15), si ritrova prima di tutto una descrizione delle principali grandezze rinvenibili nei documenti del "Bilancio Unico 2017", e precisamente dallo stato patrimoniale, dal conto economico e dal rendiconto finanziario, a partire dal risultato economico

della gestione, dal modo in cui questo è stato generato, dalle principali poste del patrimonio rinvenibili nello stato patrimoniale, dai flussi di cassa. Si evidenzia poi, aspetto importante in una visione organizzativa della relazione tra bilancio e ciclo della performance, che per “il terzo anno consecutivo l’Ateneo rispetta i termini di legge per l’approvazione del Bilancio di Esercizio”, che testimonia una performance della organizzazione contabile, peraltro confermata dal posizionamento della “contabilità” tra le sole due attività (l’altra è la “ricerca”) definibili come “servizi considerati virtuosi per l’Ateneo” nel benchmark con altri atenei partecipanti al “Progetto Good Practice” (p. 7-8 della Relazione).

Per rafforzare in futuro il collegamento tra ciclo della performance e ciclo del bilancio nell’ambito della Relazione della Performance, si evidenziano le seguenti aree di miglioramento:

- Il rapporto tra ciclo di performance e articolazione per fasi del ciclo di bilancio (budget, consuntivo). Al momento i riferimenti al ciclo di bilancio evidenziati nella relazione appaiono soprattutto connessi al bilancio consuntivo, meno agli aspetti proiettati verso il sistema di pianificazione per il futuro, ai programmi ed al budget di previsione. Si comprende che la relazione si riferisce alla performance 2017, e quindi assume caratteri di consuntivo, ma potrebbe essere vista anche la sua collocazione nell’ambito di un percorso che guarda agli obiettivi assegnati per gli anni futuri, nel quadro del raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico.
- L’articolazione per livelli di performance (organizzativa, individuale) e fasi del ciclo di bilancio. Si tratta di individuare, anche con riferimento a contenuti attualmente indicati nella stessa sezione 1.5, dei collegamenti tra aspetti di bilancio (definizione del budget, risultati a consuntivo) e aspetti della performance organizzativa e individuale. Questo significa un maggiore collegamento del ciclo di performance con i suoi presupposti (budget) ed effetti di bilancio (consuntivo). In questo ambito si colloca in particolare la relazione tra poste del bilancio di previsione (assegnazione di risorse, a sua volta collegata al piano strategico ed ai bilanci pluriennali), le azioni organizzative ed i risultati conseguiti, almeno a livello di corrispondenza generale tra iniziative e poste del bilancio di previsione predisposte.

***In sintesi, la valutazione sul documento della Relazione in rapporto al tema della relazione con il bilancio è sostanzialmente positiva. I suggerimenti forniti vogliono essere uno stimolo a rafforzare l’integrazione all’interno della Relazione della Performance, attraverso richiami ad implicazioni e collegamenti con il bilancio nelle parti assegnate alla descrizione delle performance organizzativa e individuale. I collegamenti tra performance e bilancio consuntivo potrebbero essere integrati con ulteriori collegamenti alla parte previsionale del ciclo del bilancio (budget), per certi aspetti in linea con processi già in atto, come sottolineato dai due eventi citati nella sezione 1.4 della Relazione (modello di dotazione unica; declinazione obiettivi del piano strategico).***

### **3. MODALITÀ DI APPLICAZIONE DELLE PRINCIPALI NOVITÀ INTRODOTTE DAL D.LGS. 74/2017**

#### **3.1 Aggiornamento annuale del SMVP**

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance precedentemente in vigore era stato adottato dal Consiglio di Amministrazione nella sua prima edizione nella seduta del 5 febbraio 2016, poi aggiornato nella seduta del 24 febbraio 2017; tanto la sua formulazione originaria quanto la successiva revisione erano state condotte con l’approvazione del Nucleo di Valutazione. Il riesame periodico del documento e il coinvolgimento del Nucleo hanno per alcuni versi anticipato le richieste del legislatore, tanto da essere identificate da ANVUR come best practice dell’Ateneo fiorentino nel suo feedback al Piano Integrato 2017-2019.

Nel 2018, l’**aggiornamento annuale** ha avuto come finalità sostanziale, in adesione al dettato normativo, quella di rafforzare i criteri e le modalità di valutazione della performance organizzativa, in funzione del miglioramento dell’efficacia ed efficienza dell’Amministrazione e con il coinvolgimento degli stakeholders nei processi di programmazione e controllo dell’attività svolta dagli enti pubblici.

Il processo di revisione è avvenuto sulla base dei principi e degli indirizzi espressi dalla Direzione Generale e del confronto tecnico tra i membri del gruppo di lavoro costituito a tale scopo con personale delle Funzioni Direzionali e del Servizio di Supporto al Nucleo di Valutazione/Struttura Tecnica Permanente. Il Nucleo di Valutazione ha posto particolare attenzione ad alcuni aspetti sia di principio che tecnici del nuovo sistema, anche alla luce delle esperienze degli anni precedenti. Le osservazioni del Nucleo, volte a migliorare la gestione del ciclo delle performance sia al livello organizzativo che individuale, sono state trattate e integrate nel documento, che è infine stato sottoposto al parere vincolante dell'Organo (deliberato il 26 gennaio 2018) e approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 29 gennaio 2018, contestualmente al Piano Integrato 2018-2020.

Il principio fondante il nuovo Sistema è quello della responsabilità diffusa e condivisa in tutte le articolazioni organizzative (comprese quelle decentrate, in particolare Dipartimenti e Scuole) rispetto agli obiettivi di performance dell'Ateneo, ai risultati conseguiti e alla soddisfazione degli stakeholder. Questa impostazione comporta un cambio di prospettiva notevole sia per l'Amministrazione, che deve implementare le soluzioni organizzative e tecniche necessarie a promuovere e rispettare il nuovo impianto metodologico, sia per il personale tecnico-amministrativo, che si vedrà valutato non solo in funzione delle capacità e delle attività individuali, ma anche e soprattutto dei risultati collettivi dell'Amministrazione.

Sottolineata la solidità generale del sistema (sono chiare le scelte politiche, oltre che tecniche, alla base del nuovo impianto), durante il processo di revisione il Nucleo ha messo in luce alcuni aspetti potenzialmente critici di questo cambiamento, di cui l'Amministrazione si è dimostrata peraltro consapevole:

- lo sviluppo degli strumenti di attuazione (processi di partecipazione alla programmazione e valutazione, performance budgeting, applicativi per la gestione della valutazione della performance organizzativa);
- la disponibilità di elementi di misurazione dell'efficacia reale dei processi e dei servizi e le modalità di utilizzo dei risultati delle indagini di customer satisfaction;
- il rischio di un limitato coinvolgimento del personale valutato prevalentemente in base ad un andamento complessivo i cui fattori di successo o insuccesso dipendono in minima parte dallo stesso individuo;
- la potenziale scarsa differenziazione dei giudizi individuali;
- il parziale scollamento del sistema di valutazione del personale senza incarichi dal metodo generale di condivisione dei risultati della performance organizzativa, comunque da rivedere alla luce del nuovo contratto;
- la discontinuità rispetto ai sistemi di valutazione precedenti, sia in termini di risultati, che di ambiti di valutazione.

### **3.2 Iniziative di ascolto di cittadini e utenti**

Il D.Lgs 74/2017 sottolinea la rilevanza di considerare le risultanze delle **iniziative di ascolto di cittadini ed utenti nella valutazione della performance**. Come osservato da ANVUR nel feedback al Piano Integrato 2017-2019 ed argomentato dal Nucleo anche in questa relazione (cfr. Relazione sull'opinione degli studenti A.A. 2016/17; § 2.4, Argomentazioni sulla validazione della Relazione sulla Performance – Attenzione alle opinioni dei cittadini e utenti), l'Ateneo fiorentino tiene in considerazione il livello di soddisfazione dell'utenza, che utilizza sia come fonte di pianificazione degli obiettivi, che come elemento per la valutazione dei loro esiti.

La rilevazione delle opinioni avviene attraverso diverse modalità: dai questionari somministrati a differenti categorie in corso d'anno, ad iniziative di ascolto più dirette: ad esempio, incontri tra Amministrazione e i rappresentanti degli studenti negli Organi di governo, finalizzati a condividere le azioni proposte dall'Amministrazione per il miglioramento dei servizi. L'intento dell'Amministrazione è quello di ampliare questo tipo di coinvolgimento ad una platea di stakeholder maggiormente diversificata (i rappresentanti dei lavoratori per la Sicurezza, le rappresentanze sindacali, i Direttori di Dipartimento e i Presidenti di Scuola).

Benchè non siano espressamente citate nel Piano Integrato, il Nucleo è a conoscenza anche di indagini sulla qualità dei servizi rivolte a stakeholder esterni, rappresentanti i contesti produttivi e professionali di riferimento dell'Ateneo (questionari di gradimento sui servizi di supporto al tirocinio e al job placement). Similmente, non si ha evidenza diretta dell'utilizzo delle informazioni desumibili dalle Relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti e dalle audizioni dei CdS condotte dal Nucleo di Valutazione e dal Presidio Qualità, in particolare ai fini del miglioramento delle attività di supporto alla didattica e servizi agli studenti.

Il Piano Integrato 2018-2020 dà ampio conto in più punti (§§ 2.3, 2.4, 3.6) delle metodologie utilizzate per la raccolta delle opinioni degli stakeholder e degli esiti e, coerentemente con quanto previsto dal SMVP, valorizza queste informazioni:

- nella definizione degli azioni di miglioramento: il collegamento tra obiettivi e fonti delle istanze dell'utenza è in particolare esplicitato nella tab. 27 a pag. 82 del Piano Integrato;
- come elementi di valutazione della performance organizzativa: indicatori di customer satisfaction sono previsti per tutti gli obiettivi di performance organizzativa, con peso crescente sul triennio di riferimento dei progetti, raggiungendo anche valori pari a 80-100% (cfr. tab. 2);
- come elementi di valutazione della performance di struttura: la valutazione delle performance delle strutture si articola proprio come livello di gradimento dell'utenza interna (organi di indirizzo e direzionali, peso sulla valutazione della struttura: 30%) ed esterna (fruitori dei servizi: 70%).

<b>Obiettivo Performance Organizzativa</b>	<b>Indicatore di Customer Satisfaction</b>	<b>Peso Indicatori 2018</b>	<b>Peso Indicatori 2019</b>	<b>Peso Indicatori 2020</b>
Miglioramento servizi agli studenti	Customer sui servizi	20%	50%	80%
Valorizzazione del patrimonio	Customer ad hoc		40%	40%
Potenziamento della sicurezza delle persone e dei luoghi di lavoro	Good Practice – Benessere organizzativo	20%	50%	80%
Azioni di supporto all'assicurazione della qualità	Good Practice e Rilevazione ai Dipartimenti	80%	100%	100%
Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo	Good Practice – Benessere organizzativo	50%	65%	80%

*Tab. 2 – Indicatori di CS negli obiettivi di performance organizzativa da P.I. 2018-2020*

L'utilizzo delle indagini di customer satisfaction quale parametro di valutazione delle performance organizzativa, di struttura e (indirettamente) individuale per i soggetti che rivestono una funzione organizzativa (cfr. § 1.5, Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della Performance, Performance individuale) ha richiesto la formalizzazione di una metodologia che dovrà essere sperimentata nel primo anno di applicazione del nuovo sistema. Il Nucleo, in questo un passaggio particolarmente delicato, evidenzia la necessità di una particolare attenzione soprattutto in rapporto a:

- selezione delle domande dei questionari rilevanti per la valutazione, metodi di ribaltamento da servizi a strutture, soglie dei punteggi e metriche, individuazione della baseline e dei target;
- significatività delle indagini che presentano tassi di risposta particolarmente bassi (cfr. tab. 3);
- tempistiche di somministrazione e disponibilità degli esiti per le rendicontazioni.

		Dati riferiti all'ultima rilevazione disponibile			2017												
		N. questionari validi	Tasso di risposta		Tasso di risposta anno precedente	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
<b>Good Practice</b>	Studenti I anno	336	↑	3.7%	2%												
	Studenti anni successivi	1755	↑	4%	3%												
	PTA	527		35%	35%												
	Docenti	610	↓	19%	23%												
<b>Benessere Organizzativo</b>	PTA	303	↓	19%	28%												
	Docenti	222		12.5%													
<b>Customer Dipartimenti</b>	Docenti	1879		41%	40%												
<b>Customer sui servizi</b>	Studenti	dato non ancora disponibile															

Tab. 3 – Tassi di risposta per principali indagini di CS utilizzate dall'Ateneo a fini valutativi

Si dà atto che l'Amministrazione pare consapevole di tale necessità (cfr. Piano Integrato, § 3.6), e che, tra gli obiettivi di funzione esposti nell'allegato 7 del Piano Integrato, pone al centro dell'attenzione la sistematizzazione delle indagini di customer satisfaction.

***In conclusione, il Nucleo apprezza la grande attenzione mostrata al coinvolgimento delle parti interessate al fine di supportare la programmazione e valutazione della performance organizzativa, di struttura ed individuale. Allo stesso tempo e come già più volte indicato, il NdV rimarca anche in questa occasione l'esigenza di adottare, per le indagini che presentano ancora dei tassi di risposta particolarmente bassi, metodi di coinvolgimento più efficaci per arrivare a livelli di partecipazione significativi, al fine di migliorare l'utilità dei risultati, anche considerando il loro peso a fini valutativi, non soltanto della performance organizzativa, ma anche individuale. Il Nucleo auspica inoltre che la sperimentazione del metodo possa suggerire eventuali rimodulazioni che dovessero rendersi necessarie.***