



sezione 3

Funzionamento del sistema di gestione del ciclo della performance

Relazione a cura di:

Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Firenze

Francesco Giunta (Coordinatore), Adelina Adinolfi, Mirko Brogi, Giovanna Del Gobbo, Antonella Paolini, Anna Renzi, Salvatore Romanazzi, Emanuela Stefani, Nicola Torelli

Servizio di Supporto al Nucleo di Valutazione e Struttura Tecnica Permanente

Valentina Papa, Chiara Brusco, Claudia Conti, Silvia Roffi, Francesca Salvi

INDICE

SOMMARIO.....	1
1. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	3
1.1 IMPIANTO DEL SMVP, FASI, RUOLI E RESPONSABILITÀ.....	4
1.2 LIVELLI DI PERFORMANCE	5
1.3 PONDERAZIONE DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE.....	5
1.4 GIUDIZIO COMPLESSIVO SUL SMVP	7
2. PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE.....	8
2.1 ELEMENTI PRESENTI NEL PIAO	9
2.2 COLLEGAMENTO TRA STRATEGIE E PERFORMANCE.....	10
2.3 CONTRIBUTO DEI DIPARTIMENTI E DELLE SCUOLE.....	11
2.4 OBIETTIVI-INDICATORI-TARGET	12
2.5 PERFORMANCE BUDGETING	14
2.6 CUSTOMER SATISFACTION.....	14

SOMMARIO

Il ciclo della performance rappresenta un modello e uno strumento di pianificazione, gestione, monitoraggio, misurazione e valutazione delle prestazioni degli enti pubblici, finalizzato ad incrementare il livello di qualità, efficacia, efficienza ed economicità delle proprie attività, coordinando le strategie generali dell'ente e l'azione amministrativa che le supporta. Anche se agli effetti pratici l'attuazione del ciclo delle performance riguarda specificatamente l'attività amministrativa e il personale contrattualizzato, nelle Università l'integrazione tra le attività istituzionali e gestionali è particolarmente valorizzato dagli atti di indirizzo di ANVUR e ancor di più nel nuovo modello AVA (DM 1154/2021).

Il Nucleo di Valutazione/Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) monitora annualmente e continuativamente durante tutto l'arco dell'anno:

- **lo stato di maturazione e la corretta applicazione del sistema di misurazione e valutazione delle performance** dell'Università di Firenze (cfr. [parere sul Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance](#), [Relazione Annuale](#));
- **i risultati della gestione delle performance** dell'Ateneo (cfr. [Relazione Annuale](#), validazione della Relazione sulla performance, [pareri sui bilanci di previsione](#) e [di esercizio](#), attestazione sugli obblighi di trasparenza).

La Relazione 2022 sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione delle performance si concentra sinteticamente sugli aspetti più rilevanti dei cicli 2021 e 2022, riepilogando la traccia indicata nell'allegato 3 delle Linee Guida ANVUR 2022 e facendo riferimento, laddove opportuno, alle considerazioni già espresse nei documenti di valutazione citati. Le risposte puntuali ai punti di attenzione indicati da ANVUR sono caricate nel portale della Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione.

Alcuni elementi di contesto straordinari, interni ed esterni all'Ateneo, hanno caratterizzato questi ultimi due cicli: il protrarsi della pandemia da COVID-19, con la necessità di adattare continuamente lo svolgimento delle attività istituzionali in funzione dei diversi quadri epidemiologici e dei conseguenti interventi legislativi; l'avvio di nuove progettualità legate al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e l'evoluzione del quadro normativo riferito alle attività della Pubblica

Sistema di accreditamento delle Università DM 1154/2021 (ambiti: Strategia, pianificazione e organizzazione; Gestione delle risorse)	Efficacia, efficienza e trasparenza delle P.A. D.Lgs. 150/2009, D.Lgs 74/2017 D.Lgs. 80/2021, L. 113/2021 D.Lgs 33/2013, L. 190/2012 Linee Guida DFP Linee guida ANVUR	Documenti di Ateneo di programmazione e rendicontazione SMVP 2022 PIAO 2022-2024 Relazione Performance 2021 P.Strategico 2022-24 Bilanci 2021, 2022	Riscontri sui sistemi informativi Datawarehouse, applicativo Performance Audit soggetti istituzionali
---	--	---	--

Figura 1 – Fonti normative e documentali per la valutazione del sistema di gestione della performance delle Università

Amministrazione e in particolare delle Università; la modifica degli assetti di *governance* politica (1 settembre 2021) e direzionale (1 marzo 2022) dell'Ateneo, intervenuti proprio a cavallo della conclusione del ciclo 2021 e dell'avvio del 2022.

I cambiamenti organizzativi che scaturiranno da questo rinnovato quadro, inserendosi in un percorso di miglioramento continuo già consapevole e maturo, potranno rispondere ad alcune esigenze di sviluppo del sistema di programmazione e controllo dell'Ateneo; di seguito, si presenta un riepilogo schematico dei principali aspetti positivi e delle possibili aree di miglioramento.

Aspetti positivi	Aree di miglioramento
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integrazione tra strategie e performance ➤ Procedure e strumenti di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione ➤ Partecipazione alla performance di tutte le strutture e di tutto il personale dell'Ateneo ➤ Coinvolgimento dei portatori di interesse nella pianificazione e nella valutazione degli interventi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dimensioni di valutazione della performance di struttura ➤ Valorizzazione del rapporto efficacia/efficienza attraverso l'integrazione in chiave valutativa degli standard di qualità attesi e dell'utilizzo dei risultati della contabilità analitica ➤ Potenziamento dell'integrazione con il sistema di AQ della didattica e della ricerca



Sistema di misurazione e valutazione della performance

1.1 IMPIANTO DEL SMVP, FASI, RUOLI E RESPONSABILITÀ

L'impianto del SMVP rimane **sostanzialmente stabile nei suoi principi generali** da alcuni anni; le principali modifiche del 2022 (sintetizzate a pag. 3 del SMVP 2022) riguardano l'articolazione interna del sistema di valutazione della performance di struttura, il metodo di valutazione del Direttore Generale, il catalogo dei comportamenti organizzativi oggetto della valutazione individuale, le tempistiche di assegnazione degli obiettivi, i criteri per l'attribuzione del bonus di eccellenza.

Nel SMVP appaiono **ben descritte** le diverse **fasi del ciclo della performance, e i ruoli e le responsabilità dei soggetti coinvolti** (pag. 5; pagg. 20 e seg. SMVP 2022).

Per tutti i livelli di performance individuati dal Sistema (organizzativa, di struttura, individuale) è previsto un **monitoraggio intermedio** (normalmente svolto tra luglio e settembre dell'anno di riferimento nella gestione operativa del Piano Integrato), nel quale si esamina lo stato di avanzamento delle azioni previste in fase di pianificazione, si approfondiscono le ragioni di eventuali **scostamenti** rispetto a quanto programmato, anche attraverso colloqui con i responsabili degli obiettivi, e si apportano eventuali rimodulazioni agli obiettivi, qualora la loro realizzazione sia ostacolata da fattori non preventivabili e non ovviabili.

Mentre nelle precedenti versioni del SMVP i concetti di obiettivo, indicatore e target venivano descritti puntualmente, nel SMVP 2022 questi non sono esplicitamente definiti, anche se in alcuni punti, all'interno del documento, vi sono alcuni riferimenti esemplificativi. **Ancorché questi concetti si ritengano nelle prassi sufficientemente assimilati, si suggerisce di inserirne una breve definizione introduttiva, caratterizzata in relazione ai diversi livelli di performance.**

Sebbene non del tutto esplicitamente, nel Sistema e nella Relazione sulle Performance appaiono **correttamente distinti** i momenti della **misurazione** (determinazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo in base agli indicatori e ai target stabiliti in fase di programmazione), **valutazione** (contestualizzazione del risultato, analisi degli eventuali scostamenti e dei fattori che hanno inciso sulla prestazione, assegnazione del punteggio in base alle metriche individuate), modalità di **attribuzione dei corrispettivi economici in funzione delle valutazioni. Come in parte fatto per la performance di struttura (gradimento per i servizi, pagg. 7-8 SMVP 2022) e per la valutazione degli obiettivi di funzione (pag. 17 SMVP 2022) si suggerisce di esplicitare nel SMVP o nel Piano Integrato le metriche e/o i range di punteggio da adottare nella valutazione dei risultati, soprattutto nei casi in cui il target predeterminato non venga raggiunto.**

1.2 LIVELLI DI PERFORMANCE

Nel SMVP dell'Ateneo fiorentino si identificano **tre livelli di performance, tutti riferiti all'azione amministrativa** dell'ente:

- **performance organizzativa di Ateneo:** riferita ad azioni trasversali di supporto alle missioni e agli obiettivi strategici, misurata attraverso opportune combinazioni di indicatori di stato di avanzamento dei progetti, efficacia, *customer satisfaction*;
- **performance organizzativa delle strutture:** riferita a obiettivi di innalzamento della qualità dei servizi erogati da Dipartimenti, Scuole, Centri, Aree dell'Amministrazione centrale, misurati attraverso *customer satisfaction* e grado di realizzazione delle azioni autonomamente definite dalle strutture;
- **performance individuale:** composta dalla valutazione dei comportamenti organizzativi del singolo dipendente, dalla realizzazione degli obiettivi di funzione (per il personale con incarichi) e dalla ricaduta, con pesature diverse, delle performance organizzativa di Ateneo e di struttura.

Sebbene il livello di performance istituzionale, inteso come risultato delle missioni istituzionali (soggetto a presidio politico), sia correttamente escluso dall'impianto del sistema di misurazione delle performance amministrative, potrebbe essere opportuno descrivere anche nel SMVP le modalità e le finalità della valutazione delle performance istituzionali e il loro rapporto con le performance organizzative, anche alla luce della maggiore integrazione tra i due livelli suggerita dal DM 1154/2021.

1.3 PONDERAZIONE DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE

Nel SMVP vengono **esplicitati, per ogni tipologia di personale, i pesi attribuiti** nella valutazione individuale **alla performance organizzativa, alla performance di struttura, agli obiettivi di funzione e ai comportamenti organizzativi** (pag. 5 SMVP 2022). L'incidenza di ciascuno di questi elementi nella performance individuale varia **in ragione del livello di responsabilità (ruolo funzionale e categoria contrattuale)** del singolo.

Nella **valutazione del Direttore Generale** (in quanto complessivamente responsabile della gestione e del coordinamento delle risorse in funzione del buon andamento dell'attività ordinaria e del conseguimento degli obiettivi generali e di sviluppo definiti dalla pianificazione strategica di Ateneo) confluiscono:

- il risultato complessivo della Performance organizzativa di Ateneo (media sul grado di raggiungimento di tutte le linee di azione previste nel Piano delle Performance), con peso 55% (o 45% in presenza di obiettivo di funzione/mandato);

- il risultato dell'eventuale obiettivo di funzione/mandato conferito dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione, con peso 0% o 10%;
- il risultato della Performance organizzativa di struttura (media delle valutazioni di tutte le strutture), con peso 10%;
- la valutazione delle competenze manageriali e dei comportamenti organizzativi (desumibili da indicatori di impiego delle risorse, di efficienza e di posizionamento, dalle indagini di soddisfazione dell'utenza e di benessere organizzativo, dalla capacità di differenziare le valutazioni dei collaboratori), con peso 35%.

Il Nucleo di Valutazione, tenuto conto di questi aspetti, elabora una proposta di valutazione, presentata dal Rettore al Consiglio di Amministrazione per la definitiva attribuzione del risultato. **Il Nucleo apprezza che l'Ateneo abbia recepito le osservazioni precedentemente sollevate, oggettivando per quanto possibile gli elementi di valutazione delle capacità e dei comportamenti del Direttore Generale, valorizzando il legame con i risultati generali dell'amministrazione.**

La **valutazione dei Dirigenti e dei responsabili di UO** (EP responsabile del Dipartimento, EP responsabile di unità di processo, D responsabile di unità funzionale/direttore di centro, personale B,C,D con incarichi di funzione di responsabilità o funzione specialistica) comprende sempre i seguenti fattori, con pesi differenziati in ragione della specifica funzione:

- il risultato complessivo della Performance organizzativa di Ateneo (media sul grado di raggiungimento di tutte le linee di azione);
- il risultato dell'obiettivo di funzione, attribuito dal diretto superiore, nell'ambito delle specifiche responsabilità, anche in rete con altri soggetti;
- il risultato della Performance organizzativa della struttura di afferenza;
- la valutazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi, effettuata dal diretto superiore.

I comportamenti oggetto di valutazione sono specificati nel "**Dizionario dei comportamenti attesi**", in cui sono identificate competenze comportamentali differenziate per categoria e ruolo, in base al diverso livello di responsabilità e autonomia dei soggetti valutati. Per favorire la condivisione dei criteri di valutazione dei comportamenti tra valutatore e valutato e per evitare differenziazioni dovute a scale di valutazione diverse il SMVP presenta anche un **range valutativo di riferimento** (con interpretazione del significato della percentuale attribuita) e **procedure di calibrazione** (pagg. 10-15).

Si apprezza il fatto che nel sistema di gestione delle performance dell'Ateneo tutti gli attori siano coinvolti nei risultati sia a livello generale che di struttura; contemporaneamente si invita a riflettere sulle ricadute della performance organizzativa di Ateneo e di struttura sulle categorie di personale con minori livelli di responsabilità.

1.4 GIUDIZIO COMPLESSIVO SUL SMVP

Si apprezza la capacità dell'Ateneo di recepire negli aggiornamenti annuali le aree di miglioramento indicate nei pareri del Nucleo di Valutazione e quelle emerse nell'applicazione pratica del sistema. Tra le tematiche di riflessione per lo sviluppo continuo del sistema, si segnalano:

- il **potenziamento dell'integrazione con il sistema di AQ** della didattica e della ricerca nella pianificazione;
- una **semplificazione** del concetto di performance di struttura;
- le **modalità di utilizzo dei risultati delle indagini di customer satisfaction** nella valutazione della performance organizzativa;
- la **valorizzazione del rapporto efficacia/efficienza** attraverso l'integrazione in chiave valutativa degli standard di qualità attesi e dell'utilizzo dei risultati della contabilità analitica;
- la considerazione della **valutazione individuale** non solo ai fini della corresponsione dei premi economici ma anche e soprattutto della **crecita delle competenze professionali dei singoli**.

Il Nucleo ritiene che il SMVP risponda pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle linee guida di riferimento, ma soprattutto che sia uno strumento che stimola lo sviluppo organizzativo incentivando la collaborazione e il coordinamento degli individui e delle strutture nel raggiungere gli obiettivi comuni dell'ateneo.



Piano integrato della performance

2.1 ELEMENTI PRESENTI NEL PIAO

Benché l'impostazione del documento risenta dichiaratamente in parte del quadro normativo non pienamente maturo e in parte dell'avvicendamento della *governance* politica e direzionale, avvenuto proprio nelle fasi cruciali del ciclo di programmazione, **nel PIAO convergono in modo sufficientemente coerente tutti i contenuti previsti dallo schema-tipo:**

- **Obiettivi di performance** (§ 2, allegati 1 e 2): sono sinteticamente descritte le fonti della programmazione ed è presentato il piano degli obiettivi di performance organizzativa (trasversale) e di performance di struttura (Amministrazione Centrale, Dipartimenti e Scuole). In considerazione delle particolari condizioni di contesto in cui il PIAO è stato predisposto, si afferma che gli obiettivi saranno consolidati in fase di monitoraggio intermedio.
- **Piano del lavoro agile** (§ 3.2): sono riassunte le misure organizzative e tecniche avviate dall'Ateneo con il POLA 2021 per implementare il lavoro agile aldilà della fase emergenziale, e sono brevemente riferite le prospettive future per questo istituto.
- **Obiettivi di trasparenza e contrasto alla corruzione** (§ 2.3): si richiamano gli obiettivi strategici individuati nel PTPCT 2022-2024.
- **Elenco delle procedure da semplificare** (§2.4): si espongono le ragioni e l'iter per una generalizzata revisione dei regolamenti interni dell'Ateneo (inserita tra gli obiettivi strategici dell'Ateneo e necessaria per la semplificazione dei processi amministrativi) e per la reingegnerizzazione della presentazione dei progetti relativi al Programma Nazionale della Ricerca.
- **Azioni finalizzate a favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere** (§ 3.3.3): viene citato il Piano per l'Eguaglianza di Genere (GEP) 2022-2024 e riportato il testo integrale del Piano delle Azioni Positive 2022-2024. Alcune azioni sono recepite quali obiettivi di performance organizzativa.
- **Azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, dell'amministrazione**: queste paiono ricomprese negli obiettivi di performance, in particolare quelli volti a garantire il miglioramento degli spazi, l'inclusione, la dematerializzazione dei processi.
- **Strategia di gestione e sviluppo del personale e obiettivi formativi** (§ 3.3): vengono ampiamente descritti gli elementi alla base della programmazione triennale del personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo e l'agenda di formazione delle varie tipologie di personale, anche in rapporto con le azioni previste nella PRO3.

Date le premesse positive, un ulteriore impegno per allineare le procedure, i soggetti coinvolti e le tempistiche di redazione dei vari documenti consentirà di migliorare ulteriormente l'articolazione formale del PIAO, la sua armonizzazione interna e l'integrazione con gli altri atti di programmazione dell'Ateneo.

2.2 COLLEGAMENTO TRA STRATEGIE E PERFORMANCE

Tutti gli **obiettivi di performance** organizzativa e di struttura disposti nel PIAO si articolano chiaramente **in relazione agli obiettivi generali del Piano Strategico 2022-2024**, in approvazione dagli Organi di Governo dell'Ateneo nelle sedute di Giugno 2022.

Il **collegamento con gli obiettivi economico-finanziari** dell'Ateneo risulta più evidente per gli interventi sugli spazi e l'inclusività della didattica ("A1. *Miglioramento degli spazi reali e virtuali della didattica*", "A2 *Inclusione e coesione*"), e per le politiche del personale ("C2, C3. *Sviluppo delle competenze digitali del personale t-a e docente*") (cfr. [Nota Illustrativa al Bilancio di previsione 2022, pag. 37, tabella 7- Interventi strategici](#)).

Due su tre delle linee di performance organizzativa del PIAO 2022-2024 sono direttamente **collegate agli obiettivi** individuati dall'Ateneo nell'ambito della programmazione triennale del MUR (**PRO3**): "A. Didattica per il futuro e l'inclusione" e "C. Cambiamento organizzativo".

Il **PNRR** è esplicitamente annoverato tra le fonti di programmazione recepite dal PIAO, i cui principi ispirano più o meno tutti gli obiettivi, anche per il tramite delle azioni di sistema previste dalla Programmazione Triennale MUR. Tra gli obiettivi di performance organizzativa riconducibili alle azioni previste dal PNRR: "B1. *Sviluppare ricerca e TT della più elevata qualità*"; "C1. *Semplificazione e dematerializzazione dei processi*".

Data l'esclusione della performance istituzionale (cfr. § 1.2) dal sistema di gestione del ciclo delle performance, gli obiettivi e indicatori utilizzati dal MUR (FFO, PROPER...) e/o dall'ANVUR (es. AVA) non sono scelti dall'Ateneo come indicatori diretti di performance, ma sono presentati per contestualizzare alcune scelte di pianificazione strategica da cui discende quella operativa disposta nel PIAO.

Nel PIAO 2022-2024 si assume una "*prospettiva integrata di obiettivi strategici e azioni gestionali a supporto o abilitanti le strategie, in un'ottica di breve e medio periodo*" (pag. 11), e si dichiara che la pianificazione operativa ha una **proiezione triennale, allineata con quella degli atti programmatori** che sussume (Piano Strategico, Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, Piano Azioni Positive, Piano di Uguaglianza di Genere, Programmazione triennale del personale). Tuttavia, la declinazione puntuale degli obiettivi **di fatto prevede un termine di svolgimento annuale. Si suggerisce di dare evidenza degli obiettivi con sviluppo pluriennale.**

Si osserva un buon livello di coerenza tra la programmazione strategica, organizzativa e finanziaria dell'Ateneo (cfr. fig. 2), ma questo allineamento potrebbe essere reso più esplicito nei documenti di pianificazione e rendicontazione. Inoltre, in fase di rendicontazione della performance 2022-2024, si ritiene essenziale dare evidenza autonoma

alle azioni direttamente collegabili agli obiettivi del PNRR e all'utilizzo dei fondi assegnati dal programma.

Obiettivi Performance PIAO 22-24	Obiettivi Strategici P.S. 22-24	Politiche di bilancio Bil.prev.22	Obiettivi PNRR	Obiettivi PRO3 21-23	Obiettivi MUR/ANVUR
A. Didattica per il futuro e l'inclusione <i>(2 obiettivi performance organizzativa, 12 obiettivi performance di struttura)</i>	Obiettivo 1 La didattica del futuro	Offerta formativa, diritto allo studio, inclusione		X	
		Conservazione del patrimonio, riqualificazione e sicurezza degli spazi, investimenti		X	
B. Qualità e impatto della ricerca <i>(1 obiettivo performance organizzativa, 13 obiettivi performance di struttura)</i>	Obiettivo 2 Qualità della Ricerca	La ricerca scientifica	X		
	Obiettivo 3 L'impatto della ricerca nella società				
C. Cambiamento organizzativo <i>(3 obiettivi performance organizzativa, 15 obiettivi performance di struttura)</i>	Obiettivo 4 Responsabilità Sostenibilità Qualità	Valorizzazione delle risorse umane e politiche del personale	X	X	X

Figura 2 – Collegamento tra gli obiettivi di performance organizzativa (PIAO 2022-2024) e altre fonti di pianificazione del sistema universitario

2.3 CONTRIBUTO DEI DIPARTIMENTI E DELLE SCUOLE

Tutte le strutture amministrative dell'Ateneo (Amministrazione centrale, Dipartimenti, Scuole, Centri) sono **coinvolte nel sistema della performance con modalità omogenee**. Anche nel PIAO 2022, come già nei precedenti Piani Integrati, Dipartimenti e Scuole partecipano agli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo (progetti complessi che coinvolgono trasversalmente più unità amministrative) e definiscono i propri obiettivi di performance di struttura, anche in rete tra più Dipartimenti/Scuole (cfr. PIAO, allegati 1 e 2).

Il sistema della performance favorisce la coesione tra le strutture centrali e decentrate e la tensione verso obiettivi comuni; le procedure già adottate per garantire il contributo dei Dipartimenti e delle Scuole appaiono un buon presupposto per l'integrazione sempre più incisiva tra strategie, missioni e gestione dei processi, delineata dall'aggiornamento del sistema AVA alla luce del DM 1154/2021.

2.4 OBIETTIVI-INDICATORI-TARGET

La **filiera obiettivi-indicatori-target** risulta complessivamente **coerente per quasi tutti gli obiettivi** presentati nel PIAO 2022-24 (cfr. fig. 3), pur con una certa variabilità nella qualità dei fattori.

Nella maggior parte dei casi, agli obiettivi sono associati più indicatori, di natura diversa, in modo da includere **più dimensioni di valutazione** (cfr. fig. 4):

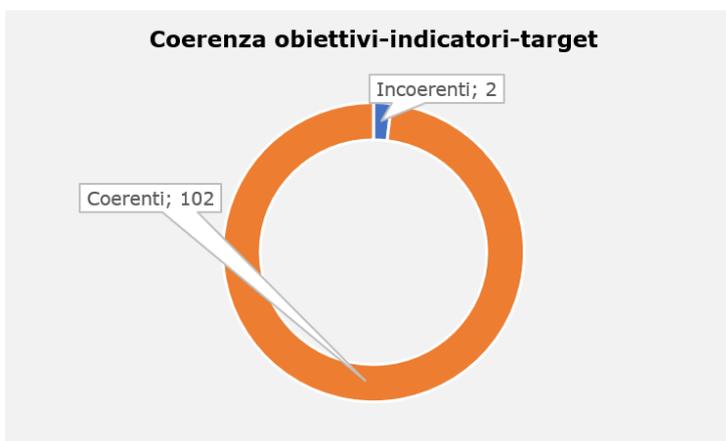


Figura 3 – N. di indicatori coerenti con gli obiettivi di performance organizzativa e di struttura (PIAO 2022-2024). Fonte: analisi NuV.

- **Efficacia:** gli indicatori di efficacia adottati sono per lo più indicatori di efficacia interna (corrispondenti all'output fissato per lo svolgimento dell'azione);
- **Qualità percepita (customer satisfaction):** principale indicatore di valutazione della performance di struttura;
- **Si/no, tempistiche:** in cui l'indicatore è la descrizione di un'azione e il target consiste nella sua realizzazione, eventualmente nel rispetto di una precisa scadenza; appaiono ampiamente utilizzati, soprattutto negli obiettivi delle strutture, e metodologicamente soffrono talvolta di una pressoché perfetta coincidenza con l'obiettivo;
- **Stato di avanzamento dei progetti:** molto frequenti nella performance organizzativa, quando gli obiettivi assumono la forma di progetti complessi in cui gli indicatori sono rappresentati da *milestones* (traguardi di progetto) - singole azioni che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo.

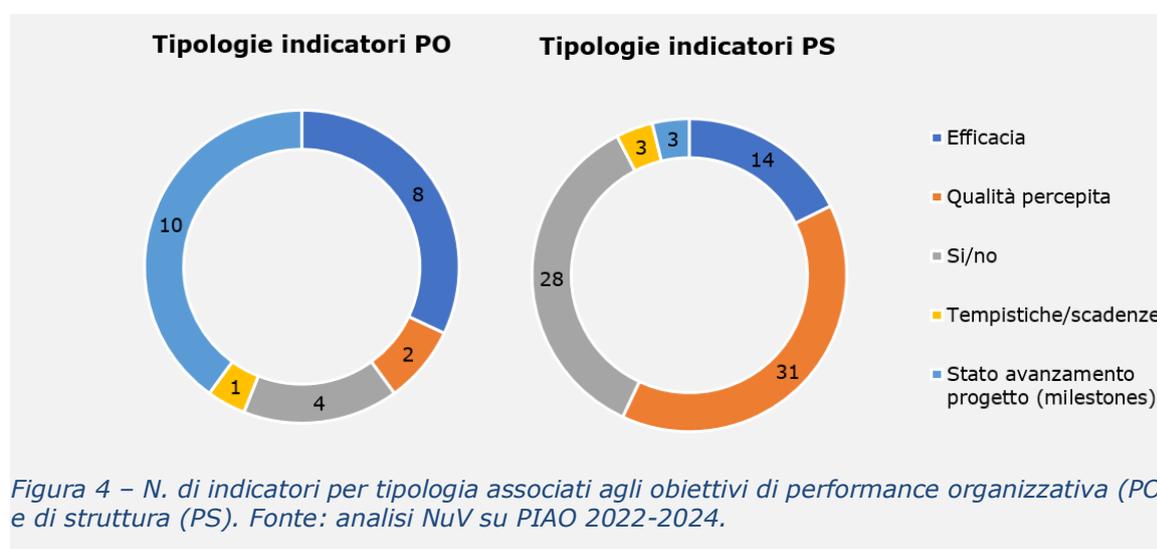


Figura 4 – N. di indicatori per tipologia associati agli obiettivi di performance organizzativa (PO) e di struttura (PS). Fonte: analisi NuV su PIAO 2022-2024.

Sebbene non siano utilizzati a fini valutativi, per gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo sono descritti gli impatti attesi. Non si riscontrano, nel PIAO 2022-2024, indicatori di efficienza e di qualità erogata/standard di servizio.

Per gli indicatori di tipo si/no, temporale, o stato di avanzamento dei progetti, i **target** sono per lo più stabiliti applicando le **indicazioni dei responsabili** e degli assegnatari degli obiettivi; per gli indicatori di *customer satisfaction* o di efficacia interna il criterio di definizione del target è spesso **l'incremento rispetto al valore basale**, ma **non sempre è quantificato ed evidentemente supportato da serie storiche, da benchmark** o criteri chiari che permettano di contestualizzare il risultato atteso alla luce delle effettive condizioni di svolgimento degli obiettivi.

I **dati utilizzati per la misurazione dei risultati** provengono per lo più da **autodichiarazioni documentate** del personale responsabile dell'obiettivo (per indicatori di tipo si/no, temporale, o stato di avanzamento dei progetti) e dalle **banche dati dell'Ateneo** (per gli indicatori di *customer satisfaction* o di efficacia interna che fanno riferimento a dati gestiti attraverso gli applicativi gestionali di Ateneo). Più raro il ricorso a banche dati esterne o fonti di dati certificati e pubblicati.

Per validare la Relazione sulla Performance **il Nucleo di Valutazione/OIV verifica regolarmente le misurazioni** effettuate dall'Ateneo. Il riscontro sui risultati di performance organizzativa avviene per tutti gli obiettivi, controllando, laddove direttamente accessibili, le fonti degli indicatori previsti, ed esaminando la documentazione messa a disposizione da parte dell'Ateneo nel *repository* della Performance nel Datawarehouse di Ateneo (DAF, ad accesso autenticato). La verifica dei risultati di performance di struttura e individuali avviene a campione. Per gli obiettivi di struttura, il Nucleo osserva indipendentemente l'andamento degli indicatori di *customer satisfaction* e, accedendo alla reportistica disponibile nell'applicativo gestionale "Performance", analizza la coerenza tra le azioni documentate e le valutazioni espresse. Per i risultati individuali si esaminano le schede individuali dei Dirigenti depositate nell'applicativo Performance e si effettua una verifica complessiva degli scarti delle valutazioni per tutte le altre categorie di personale.

Per un ulteriore avanzamento del sistema, si invita l'Ateneo a intervenire:

- **sulla scelta di indicatori in grado di cogliere concretamente l'efficacia delle azioni promosse;**
- **sulla definizione dei target e delle metriche di valutazione, individuando preliminarmente i criteri da adottare nei casi in cui il target non sia pienamente raggiunto.**

2.5 PERFORMANCE BUDGETING

Nonostante che già nei cicli precedenti l'Ateneo avesse avviato un sistema di performance budgeting, nel PIAO approvato ad aprile 2022 non sono esplicitamente indicate le risorse finanziarie destinate alla realizzazione degli obiettivi. Tuttavia si dichiara che "le azioni sono sostenute da un'assegnazione parziale e provvisoria che verrà definita nella sua interezza all'assestamento definitivo degli obiettivi" (pag. 48 PIAO 2022-24), in fase di monitoraggio intermedio (luglio-settembre 2022).

Si raccomanda di formalizzare questo passaggio, visti i presupposti positivi dei cicli precedenti e la previsione, tra gli obiettivi di performance di struttura, di un rafforzamento della contabilità analitica, i cui esiti potrebbero tra l'altro suggerire l'adozione di indicatori di efficienza/risultato economico per i cicli successivi.

2.6 CUSTOMER SATISFACTION

L'ascolto dell'utenza è svolto dall'Ateneo in modo sistematico e concretamente integrato nella pianificazione e valutazione degli obiettivi di performance; questo aspetto, molto marcato nella performance di struttura, appare tuttavia meno evidente nella pianificazione della performance organizzativa di Ateneo nell'ultimo PIAO rispetto ai Piani Integrati precedenti.

Oltre alle **indagini strutturate** di *customer satisfaction* rivolte alle diverse tipologie di utenti (cfr. fig. 5), nei cicli precedenti si è **talvolta** osservato anche il ricorso a **forme di interlocuzione diretta** con varie categorie di *stakeholder*, volte ad approfondire temi specifici (es: *focus group* con studenti per sviluppo dei servizi; questionario su conciliazione vita-lavoro somministrato a personale t-a).

Studenti	Docenti, dottorandi, assegnisti	Personale t-a	Parti sociali
<ul style="list-style-type: none">•Valutazione della didattica•Valutazione dei tirocini•Indagine sui servizi di supporto•Indagine Good Practice•Indagine Almalaurea (Profilo Laureati)	<ul style="list-style-type: none">•Indagine Good Practice•Customer Dipartimenti•Valutazione dei tirocini (tutor universitario)•Indagine Almalaurea (Profilo Dottori di Ricerca)	<ul style="list-style-type: none">•Indagine Good Practice•Benessere Organizzativo	<ul style="list-style-type: none">•Valutazione dei tirocini (tutor aziendale)•Questionari job placement

Figura 5 – Principali indagini di customer satisfaction svolte in UNIFI (in grassetto quelle maggiormente usate ai fini di valutazione della performance)

La rilevazione della soddisfazione dell'utenza è uno dei **criteri favoriti dal SMVP per la valutazione degli obiettivi** di performance organizzativa e di struttura. Negli anni il sistema di utilizzo degli indicatori di *customer satisfaction* ha visto **progressivi affinamenti**.

Negli ultimi cicli si è osservato un ampio ricorso a indicatori di *customer satisfaction*, in concorso con altre tipologie di indicatori, per tutte **le linee di performance organizzativa**; nel PIAO 2022 l'obiettivo "A1: Miglioramento degli spazi reali e virtuali della didattica" prevede tra gli indicatori la valutazione degli studenti, attraverso il questionario di Ateneo "Indagine sui servizi di supporto agli studi" (cfr. Relazione Annuale NUV, sezione Opinione degli studenti).

La valutazione della **performance di struttura si basa prevalentemente sulla soddisfazione dell'utenza** per i servizi erogati dalla struttura. L'Ateneo ha predisposto per ciascuna struttura una scheda di valutazione che contiene una selezione di quesiti tratti dalle diverse indagini di *customer satisfaction*; gli esiti delle rilevazioni costituiscono di per sé un indicatore di performance (miglioramento dei risultati rispetto all'anno precedente – peso: 40%) e servono da base per la formulazione dell'obiettivo di struttura (peso: 60%).

Si invita l'Ateneo a proseguire la riflessione sull'utilizzo più appropriato degli indicatori di *customer satisfaction*, per:

- **minimizzarne le possibili distorsioni, ad esempio quelle causate da una selezione pur sempre arbitraria dei quesiti e dal possibile crearsi di una sovrapposizione di ruoli tra valutatore e valutato dei servizi amministrativi;**
- **ridurre il ricorso all'indagine sul benessere organizzativo, in quanto indagine di "clima" interno e non di *customer satisfaction*;**
- **considerare la flessibilità e precisione consentita dalle indagini *spot*, calibrabili sui fenomeni di specifico interesse.**



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE