

## Valutazione della performance

Come già anticipato, anche il 2015 ha rappresentato un anno di transizione sul piano della gestione del ciclo della performance da parte dell'Ateneo, che ha consentito il definitivo completamento delle premesse per l'avvio (con il 2016) di una gestione dello stesso pienamente coerente con le modalità e la tempistica previste dalla legge. Parallelamente con l'insediamento della nuova governance di Ateneo, infatti, è stato deliberato un nuovo e organico Sistema di misurazione e valutazione della Performance, a cui il Nucleo-OIV ha attivamente collaborato, anche alla luce delle indicazioni e osservazioni presentate in occasione della sua Relazione annuale 2015 (oltre che in occasione della validazione delle Relazioni sulla performance degli ultimi anni). Proprio per questo, nell'arco del 2015, l'azione amministrativa nell'ambito della performance è stata principalmente incentrata in vista della predisposizione del nuovo sistema integrato, che prenderà il via a partire dal 2016. In particolare, da parte del Nucleo-OIV, l'attività di monitoraggio svolta ai fini della validazione delle relazioni delle Performance, in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore generale e ai Dirigenti, ha portato all'elaborazione di proposte volte alla migliore definizione del Sistema di misurazione e alla più coerente gestione del ciclo annuale della performance, anche alla luce delle nuove Linee Guida Anvur per il 2016.

Il ruolo del Nucleo, rispetto al ciclo delle performance 2015 e, più in generale, rispetto all'attività di pianificazione e controllo svolta dall'Ateneo, è stato interpretato come non limitato alla sola vigilanza sulla correttezza degli adempimenti, ma anche quale impulso per un miglioramento continuo dei processi.

Quindi, oltre alle attività di monitoraggio assegnategli dalla legge (D.Lgs 150/2009 e successive integrazioni e modifiche), il Nucleo, sia come Organo, sia attraverso i suoi membri, è stato promotore ed attore di vari incontri con gli Organi di governo dell'Ateneo su aspetti di particolare rilievo quali il nuovo Piano Strategico a valere per il triennio 2016-18 e il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance a valere dal 2016.

Il 2015 ha rappresentato indubbiamente un anno cardine per il ciclo delle performance, in cui, mentre andava a concludersi il mandato del precedente Rettore, per la prima volta si è cercato di integrare il piano performance in un più ampio processo di pianificazione strategica.

Infatti l'Ateneo, per il 2015, pur sensibile alle istanze della legge 31 marzo 2005 n. 43, non ha ritenuto opportuno, in una fase di fine mandato rettorale, disegnare strategie su un orizzonte temporale pluriennale in un compiuto "Piano strategico". Si è preferito enunciare delle "Linee di Programma per la redazione del Piano Strategico 2013/15" dalle quali poi sviluppare il Piano delle Performance 2015/2017.

Il contestuale ridisegno della struttura organizzativa attraverso le "Linee guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico-amministrative" ha poi comportato un lieve ritardo nell'approvazione del Piano delle Performance 2015/2017 rispetto alla scadenza del 31/01/2015 prevista dal D.Lgs 150/09.

Il Nucleo ha quindi attestato un importante cambiamento di tendenza nella logica di programmazione dell'Ateneo.

Infatti, anche dopo i suoi molteplici richiami, si è finalmente provveduto a declinare il piano

performance da una visione strategica in una logica di “cascading” tesa ad assicurare coerenza ed unitarietà all’azione di governo.

Nella redazione del piano si è inoltre tenuto opportunamente conto delle risultanze della programmazione finanziaria per la copertura delle iniziative pianificate, cioè di quanto delineato dal Consiglio di Amministrazione (CdA) in merito all’utilizzo dell’avanzo di amministrazione 2013 (CdA del 18/07/2014), in merito all’approvazione del Piano Edilizio (CdA del 28/11/2014) ed infine di quanto deliberato con il bilancio di previsione 2015 (CdA del 19/12/2014).

Si è così definito un albero della performance (di cui si riporta un estratto - Figura 1) che a partire dalla mission declinasse gli obiettivi del Piano delle performance in:

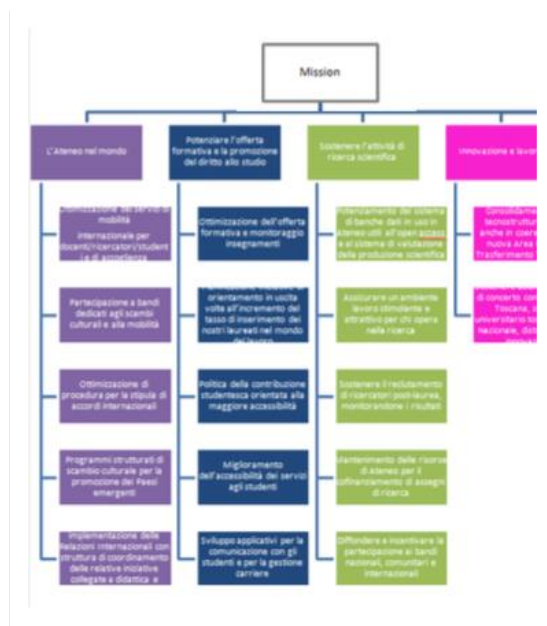


Figura 1

**1.a) Obiettivi di base derivanti dal Piano Strategico** in collegamento con le Linee di Programma per la redazione del Piano Strategico 2013-2015. La scheda di valutazione dei Dirigenti viene integrata con ulteriori obiettivi, il cui peso per l’anno 2015 è proposto pari al 10% della valutazione complessiva. Tali obiettivi sono direttamente dedotti dalle Linee del Piano Strategico e marcano ambiti di particolare eccellenza attesa (Figura 2).

**1.b) Obiettivi direzionali** che propongono, all’interno della pur ordinaria trattazione delle attività, livelli di qualità e miglioramento dei risultati gestionali dell’Ente. Per l’anno 2015 il peso della valutazione di questo ambito è proposto pari al 40%. In caso di incarichi aggiuntivi, legati ad obiettivi trasversali e strategici, la valutazione è rimodulata in base alla tipologia (Figura 2).

Da questi obiettivi discendono poi gli **obiettivi operativi** che il Dirigente o RAD attribuisce a cascata ai Responsabili di incarichi professionali e/o organizzativi. Il raggiungimento del target dell’obiettivo operativo passa dalla definizione delle attività svolte dalle singole strutture attraversate dal processo.

**2) obiettivi di ruolo, capacità manageriali e comportamenti organizzativi** legati appunto allo specifico incarico ed utili per la misurazione della performance individuale. Peso proposto per l’anno

2015 pari al 50% della valutazione complessiva .

Quindi, come attesta la seguente tabella, (tabella di correlazione presente nel Piano delle performance 2015-2017, di cui si riporta un estratto – Figura 2) a partire dalle Linee strategiche sono declinati gli obiettivi di performance 2015/2017.

n.	LINEA STRATEGICA	OBIETTIVO DA PIANO STRATEGICO 2013/2015	OBIETTIVO DA PIANO PERFORMANCE 2015/2017	OBIETTIVI di PERFORMANCE 2015		
				OBIETTIVI DI BASE	OBIETTIVI DIREZIONALI	
1	L'ATENEO NEL MONDO	1.1 Promuovere la diffusione e competitività internazionale della ricerca di Ateneo	Ottimizzazione dei servizi di mobilità internazionale per docenti/ricercatori/studenti e di accoglienza	Attivazione e implementazione delle Relazioni Internazionali con struttura di coordinamento delle relative iniziative collegate a didattica e ricerca	Avvio del Welcome Service per l'accoglienza dei docenti/ricercatori/studenti stranieri	Erogazione di contributi di cofinanziamento ai DU per incoraggiare l'attrazione di Visiting Professors e revisione del regolamento
		1.2 Internazionalizzare i percorsi di studio				Realizzazione e aggiornamento banche dati sulla partecipazione ai programmi di scambio
		1.3 Rafforzare la cooperazione Internazionale	1.3.1 Partecipazione a bandi dedicati agli scambi culturali e alla mobilità		Realizzazione di iniziative finalizzate alla messa in atto di progetti di cooperazione internazionale con paesi in via di sviluppo nell'ambito di accordi internazionali vigenti	
			1.3.2 Ottimizzazione di procedura per la stipula di accordi internazionali		Erogazione di contributi di cofinanziamento ai DU per l'attuazione della spesa di mobilità di docenti, ricercatori, dottorandi, specializzandi italiani e stranieri	
		1.4 Promuovere la conoscenza di lingue e culture straniere tra gli studenti e nel territorio	1.4.1 Programmi strutturati di scambio culturale per la promozione dei Paesi emergenti (es. Istituto Confucio, Accordo studenti brasiliani)			Tenuta de rapporti con le autorità diplomatiche per la negoziazione e la stipula di accordi/convenzioni Erogazione di contributi di cofinanziamento ai DU per incoraggiare l'attuazione degli accordi
						Negoziazione e stipula di accordi/convenzioni

Figura 2

A titolo di esempio, se prendiamo a riferimento la “linea strategica n.1 L’Ateneo nel mondo” possiamo osservare come l’obiettivo “1.2 Internazionalizzare i percorsi di studio” sia poi declinato in due tipologie di obiettivi di performance: obiettivi di base (“Avvio di Welcome service”) e obiettivi direzionali (tra i quali troviamo, ad esempio, “Gestione informatizzata programma Erasmus”). Coerentemente, se quindi andiamo ad esaminare le schede di valutazione delle prestazioni dei dirigenti troviamo le seguenti declinazioni (Figure 3 e 4):

**Scheda di valutazione delle prestazioni dei Dirigenti  
Area Servizi alla Didattica**

**Valutazione degli obiettivi della performance: obiettivi direzionali -40%**

OBIETTIVI ORDINARI		Coinvolgimento con altre Aree/Strutture	INDICATORI	
<i>Obiettivo 8</i>	Gestione informatizzata programma Erasmus	SIAF Dipint	Sì/no (realizzazione applicativo)	2

**Valutazione degli obiettivi della performance: obiettivi direzionali -50%**

OBIETTIVI ORDINARI		Coinvolgimento con altre Aree/Strutture	INDICATORI	
<i>Obiettivo 6</i>	Gestione informatizzata programma Erasmus	Area Didattica Dipint	Sì/no	3

Figura 3

**Scheda di valutazione delle prestazioni dei Dirigenti  
SIAF**

**Valutazione degli obiettivi di performance derivanti dal Piano Strategico  
(Obiettivi di Base) – 10%**

OBIETTIVI DA PIANO STRATEGICO		INDICATORI	..
Obiettivo 1	Progettare e implementare un sistema di Welcome Service per l'accoglienza degli studenti in arrivo.	N. pratiche di Welcome Service espletate	

Figura 4

A ciascuna scheda-dirigente risulta poi associato il relativo budget (Figura 5) poiché, come attesta lo stesso piano delle Performance, il collegamento tra il sistema di valutazione delle performance e i documenti di programmazione finanziaria si concretizza nella fase di predisposizione del bilancio di previsione annuale, allineata con la fase di negoziazione degli obiettivi dei dirigenti. E' in questo momento che l'Ateneo fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo predisponendo parallelamente un bilancio preventivo coerente.

AREA SERVIZI ALLA DIDATTICA				
Dott.		PREVENTIVO 2015		
Rif. Conto Economico	Descrizione Conto	Con vincolo di destinazione	Senza vincolo di destinazione	Totale
CO.04.01.01.01.03.01				

Figura 5

Come enunciato in premessa siamo in presenza di una logica di “cascading” nuova, sia per gli Organi di Governo, sia per gli uffici amministrativi.

Ciò premesso il Nucleo ha più volte espresso osservazioni in merito a:

- indicatori utilizzati;
- sistema informativo di supporto.

Infatti, pur riconoscendo la volontà da parte dell’amministrazione di recepire tali osservazioni, (tanto che per il 2016 sono state intraprese iniziative in tal senso), al 2015, anno di riferimento della presente relazione:

- per quanto attiene agli **indicatori**, il Piano delle Performance presentava in vari casi misurazioni dicotomiche del tipo “si/no” (Figure 3, 6, 7). Il Nucleo, pur consapevole della difficoltà di definire indicatori con variabili ordinali o cardinali, auspicava una maggiore esplicitazione dei processi diretti al raggiungimento degli obiettivi, con la conseguente indicazione di step intermedi valutabili singolarmente rispetto al raggiungimento della performance complessiva.

Valutazione delle Performance			
b) Valutazione del risultato rispetto agli obiettivi direzionali: 40% (del 12%)			
OBIETTIVI DIREZIONALI		INDICATORI	Punteggio
Assegnati e valutati dal Direttore Generale – 20%			
<b>VALORIZZAZIONE DEL RAPPORTO CON LE SCUOLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio avanzamento programmazione didattica;</li> <li>• Valutazione scostamento tra programmazione deliberata e attivata</li> <li>• Stabilizzare incontri con personale scuola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Report trimestrali</li> <li>• 4 incontri</li> </ul>	10
Assegnati e valutati dal Direttore di Dipartimento –20% (a scelta nell’elenco con conseguente assegnazione di punteggio)			
<b>SERVIZI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parametrare tempi di risposta su acquisti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione dei tempi di risposta all’utenza</li> </ul>	5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziamento orario di apertura segreteria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articolazione oraria del personale in modo da assicurare una copertura anche pomeridiana dei</li> </ul>	5

Figura 6

## Valutazione delle Performance

### b) Valutazione del risultato rispetto agli obiettivi direzionali: 60% (del 15%)

Obiettivi direzionali	Coinvolgimento con altre aree/strutture	Indicatori	Punteggio
<b>Assegnati e valutati dal Dirigente</b>			
Obiettivo 1	Azioni di miglioramento richieste dal Nucleo di Valutazione su conferimento docenze	Dipartimenti/RAD	N. Azioni 20
Obiettivo 2	Pianificazione attività per il passaggio al nuovo sistema della programmazione della didattica e delle carriere studenti	SIAF/Scuole	Si/No 20
Obiettivo 3	Organizzazione call center per studenti	Comunicazione/SIAF	Si/No 20

Figura 7

- per quanto attiene al **sistema informativo**, si rileva l'assenza di uno strumento integrato a supporto del ciclo delle performance.

Si evidenzia tuttavia l'esistenza di un progetto diretto alla realizzazione di un sistema di schede per l'assegnazione degli obiettivi e la reportistica da realizzare nel 2016.

Il Nucleo, pur apprezzando l'iniziativa, ha tuttavia fatto notare la fondamentale esigenza di un sistema "integrato", capace cioè di dialogare con i database esistenti al fine di pervenire a un unitario processo di programmazione e controllo senza moltiplicare dati e informazioni con il conseguente rischio di disomogeneità e incoerenza. A questo scopo il Nucleo ha invitato l'amministrazione a verificare la possibilità di uno sviluppo di un tale sistema, sia utilizzando le risorse interne (SIAF), sia attraverso l'adozione di applicativi attualmente già esistenti quali, ad esempio, U-Gov Pianificazione e Controllo di Cineca (rispetto al quale sono già state raccolte alcune informazioni).

Al fine di valutare gli interventi volti ad arginare i rischi corruttivi nei rispetti di un raccordo non formale con la pianificazione della performance organizzativa e individuale, l'Ateneo ha proceduto ad impostare i principi normativi di integrazione. Il Nucleo può esprimere un apprezzamento circa l'iniziale approntamento organizzativo operativo, data la vastità dell'ambito applicativo, e tenendo in considerazione la numerosità sia dei soggetti destinatari sia delle misure di prevenzione da attuare.

Il Piano Performance 2015-2017 ha previsto una sezione dedicata (Figura 8), al fine di coinvolgere il personale dirigenziale che, nell'ambito delle proprie responsabilità, deve adempiere agli obblighi di legge previsti dalla normativa sull'anticorruzione e trasparenza, rispondendone contemporaneamente alla propria funzione trasversale, che ha un dirigente unico come referente. In altri termini, il Piano ha previsto che nel processo di valutazione la parte dei comportamenti dirigenziali è associabile alla prestazione da loro normalmente resa, nonché ai relativi obblighi a cui i dirigenti sono tenuti, dentro un quadro di fisiologico mutamento o adeguamento normativo.

## 6. Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance e alla trasparenza e prevenzione della corruzione

La delibera CIVIT 6/2013 prevede “la necessità di un coordinamento e di una integrazione fra gli ambiti relativi alla performance e alla trasparenza, affinché le misure contenute nei Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità diventino obiettivi da inserire nel Piano della Performance”. Alla luce della trasversalità e pervasività delle iniziative necessarie a garantire un adeguato livello di trasparenza e a prevenire fenomeni di corruzione, l'Ateneo di Firenze nella seduta del CdA del 30 gennaio 2015 ha approvato il “Programma triennale per la trasparenza e l'integrità” (Cfr ALL.1) e ha individuato specifici obiettivi direzionali legati all'ambito dell'Anticorruzione e trasparenza. Nello specifico:

- Organizzazione giornate “Anticorruzione”
- Monitoraggio applicazione delle misure
- Monitoraggio delle strutture relativo alla pubblicazione dati sul sito
- Riversamento automatico dei dati da UGOV ad “Amministrazione trasparente”
- Rotazione degli incarichi

Oltre ad uno specifico obiettivo di performance legato all'ampliamento dell'ambito di azione del settore dell'Anticorruzione e trasparenza, sono previsti per il 2015 i seguenti obiettivi direzionali:

- Adozione Codice di comportamento
- Attivazione procedura per il *whistleblowing* (casella elettronica dedicata)
- Monitoraggio applicazione misure delle misure

Figura 8 – Sez. 6 del Piano Performance 2015-2017

Tale impostazione può ritenersi una essenziale, ma incompleta, attività di armonizzazione degli strumenti prevedibili o già in uso per la finalità di prevenzione dell'illegalità. D'altronde la stessa Relazione annuale 2015 del Responsabile Prevenzione e Corruzione afferma: “L'Ateneo è in fase di riorganizzazione, nel corso del 2015 è stata individuata per la prima volta una funzione trasversale Trasparenza e Anticorruzione, quale raccordo per gli adempimenti in materia. Nel nuovo ciclo di pianificazione strategica di Ateneo per il 2016, Trasparenza e Anticorruzione rientreranno nel Piano Integrato collegandosi alla performance e agli obiettivi di bilancio e ai relativi sistemi di monitoraggio e controllo interno.”

Il processo è chiaramente in itinere ed impatta evidentemente sull'assetto organizzativo, sicuramente complesso di ente.

Parallelamente l'Ateneo ha improntato la mappatura dei processi; la stessa sta procedendo per fasi ed è stata inserita nel piano degli obiettivi dei dirigenti per l'anno 2015. Il Nucleo, pur apprezzando questa modalità partecipativa, ritiene che debba subire una accelerazione relativamente alla tempistica, in quanto il numero oggettivo delle mappature risulta, al 2015, pari a due processi per Area.