

## VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2019 DELL'UNIVERSITÀ DI FIRENZE

Il Nucleo di Valutazione dell'Università di Firenze, nella sua funzione di OIV, ha esaminato la Relazione sulla Performance 2019, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 29 maggio 2020 (trasmissione prot. n. 76449 del 29 maggio 2020), sulla base dei criteri indicati nelle linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e da ANVUR sul ciclo delle performance.

Le principali evoluzioni rispetto al ciclo precedente riguardano:

- il livello di performance di struttura, laddove sono stati modificati i criteri di valutazione dei risultati di customer satisfaction per superare le criticità applicative rilevate nell'anno precedente ed è stata prevista la declinazione di obiettivi di struttura, allo scopo di promuovere il miglioramento dei processi ordinari delle strutture coinvolgendo tutto il personale ad esse afferente;
- il livello di performance individuale, rispetto al quale ora tutto il personale, con o senza incarico, ricade nello stesso sistema valutativo, che prevede il ribaltamento dei valori di performance organizzativa e di struttura sulla performance individuale, in quota variabile in rapporto alla categoria contrattuale e in aggiunta alla valutazione delle capacità e comportamenti organizzativi;
- lo sviluppo continuo dei sistemi informativi a supporto della gestione delle performance (*repository*, applicativo Performance).

Per validare i processi di gestione del ciclo delle performance attuati dall'amministrazione, il metodo di misurazione dei risultati e i contenuti complessivi della Relazione il Nucleo ha analizzato (a campione) la documentazione ad evidenza dei risultati di performance organizzativa (allegati alla Relazione, materiali pubblicati nel *repository*), le schede di valutazione individuali e di struttura pubblicate nell'applicativo Performance, gli esiti delle indagini di customer satisfaction e benessere organizzativo.

Circa le tempistiche delle procedure di valutazione delle performance organizzative, di struttura e individuali si rileva che nella Relazione sulle Performance 2019 risultavano non ancora definitivamente chiuse le schede di performance di struttura di quattro Dipartimenti e 113 schede di performance individuale, pari all'8% del personale da valutare (dati aggiornati al 25 maggio 2020). Alla data di effettuazione delle verifiche nell'applicativo Performance da parte del Nucleo (9 giugno 2020) risultavano mancanti una scheda di struttura e 57 schede individuali; come si legge a pag. 73 della Relazione sulla Performance, l'amministrazione auspica comunque di chiudere i sospesi entro il 30 giugno). Questi esigui ritardi, peraltro in diminuzione rispetto agli anni precedenti, potrebbero causare lievi variazioni sulle percentuali di risultato rendicontate nella Relazione stessa, ma si ritengono le procedure di valutazione complessivamente adeguate e affidabili.

***In esito a tali controlli, il Nucleo valida la Relazione sulla Performance 2019 dell'Università di Firenze, in relazione alla correttezza metodologica del processo di misurazione e valutazione dei risultati attuato dall'Ateneo e alla coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance 2019, per le ragioni e con le osservazioni espresse nei paragrafi successivi.***

### 1. STRUTTURA E CONTENUTI DELLA RELAZIONE

Rispetto alle precedenti Relazioni, il Nucleo apprezza un **ulteriore miglioramento nella struttura della Relazione, nell'articolazione degli argomenti esposti e nella chiarezza espositiva**; la Relazione è infatti di agevole lettura, presenta molte rappresentazioni grafiche e di sintesi, e permette livelli di approfondimento differenziati in rapporto agli interessi dei diversi stakeholder, attraverso la documentazione aggiuntiva depositata in una apposita sezione del Datawarehouse di Ateneo (*repository*). Particolarmente apprezzabile è la rendicontazione in una forma molto fruibile da un lettore generico di quelle azioni del Piano Integrato

di particolare impatto per alcune categorie di parti interessate (studenti, personale docente e ricercatore, cittadini).

Facendo seguito alle indicazioni del Nucleo, l'inserimento della Relazione del Direttore Generale nella Relazione sulle Performance restituisce un **quadro unitario delle performance** dell'anno e facilita il rimando a temi interconnessi.

**I contenuti della Relazione appaiono pienamente coerenti con il Piano Integrato 2019-2021 e con il SMVP 2019** in rapporto a obiettivi, azioni, indicatori, target, modalità di calcolo dei risultati e completi in relazione alle tematiche trattate (obiettivi organizzativi e individuali, sintesi dei principali risultati raggiunti, analisi del contesto e delle risorse, declinazione della performance organizzativa e individuale a livello decentrato, integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio, azioni connesse all'anticorruzione e trasparenza, pari opportunità, attenzione alle opinioni di cittadini e utenti).

## 2. APPROCCIO INTEGRATO ALLE PERFORMANCE E COERENZA COMPLESSIVA DELLE VALUTAZIONI

Il Nucleo di Valutazione monitora sistematicamente le performance complessive dell'Ateneo, sulle quali relaziona nei documenti di valutazione prodotti durante l'anno. **Le valutazioni riferite dall'Ateneo nella Relazione sulle Performance 2019 sono congruenti con quelle effettuate indipendentemente dal Nucleo di Valutazione per quanto attiene ai principali ambiti di valutazione della performance organizzativa indicati dalla normativa** (art. 8 c.1 D.Lgs. 150/2009):

- grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (cfr. Relazione Annuale, sez. "Opinione degli studenti" e "Performance");
- performance istituzionale: attuazione di politiche generali del sistema universitario nazionale e obiettivi strategici (cfr. Relazione Annuale, sez. "AVA");
- funzionalità degli obiettivi di performance al perseguimento degli obiettivi strategici, collegati ai bisogni degli stakeholder (cfr. Relazione Annuale, sez. "Performance");
- impiego delle risorse (cfr. pareri ai bilanci preventivo e consuntivo);
- trasparenza dell'azione amministrativa (cfr. controlli finalizzati all'attestazione dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e Relazione Annuale, sez. "Performance").

In generale il Nucleo rileva un **buon allineamento tra strategie, gestione delle performance e gestione economico-finanziaria**; la programmazione e la rendicontazione gestionale e finanziaria sono ancorate ad un quadro strategico di riferimento, in cui le aree centrali e i Dipartimenti sono ugualmente coinvolti. Vi è un sistema di obiettivi interconnessi (es. riferimenti più o meno diretti tra Piano Strategico, Piano Integrato, Piano Edilizio, programmazione del personale, Piano delle Azioni Positive...) ed un metodo di performance budgeting piuttosto evoluto sia in ottica di pianificazione che di rendicontazione.

A loro volta, le valutazioni riportate nella Relazione sulle Performance appaiono internamente coerenti: le misurazioni sulle singole azioni sottostanti gli obiettivi di performance, gli indicatori di performance organizzativa e di struttura e le valutazioni individuali si attestano su valori simili e plausibili.

## 3. ADEGUATEZZA DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI ED EVIDENZIAMENTO DEGLI SCOSTAMENTI

Il Nucleo apprezza gli **indubbi progressi dell'Ateneo sul fronte della qualità della filiera obiettivi-indicatori-target**, presupposto per un corretto approccio alla misurazione e valutazione dei risultati. Infatti, per ogni linea e livello di performance è evidente lo sforzo di individuare indicatori volti a misurare quanto più oggettivamente diverse dimensioni di valutazione (e.g. efficacia percepita, efficienza, capacità di spesa o

stato di avanzamento), associati ad un valore target con indicato il riferimento alla fonte dati per l'alimentazione dell'indicatore stesso. Allo stesso tempo, si segnalano alcuni aspetti che potrebbero essere ulteriormente rafforzati e migliorati per il futuro:

- **indicatori di stato di avanzamento dei progetti:** alle azioni descritte è associata una ricca documentazione, finalizzata a testimoniare il rispetto di un cronoprogramma e il grado di attuazione delle iniziative. Tuttavia, in alcuni casi i documenti forniti non evidenziano direttamente i traguardi (eventualmente intermedi) delle azioni, ma piuttosto paiono fornire elementi a supporto delle azioni implementate (es. di natura organizzativa, preliminare allo sviluppo dell'azione vera e propria) e, soprattutto nei casi in cui l'azione non sia completata, **non è sempre evidente secondo quali metriche si proponga la percentuale di risultato** rispetto a quanto atteso.
- **indicatori di soddisfazione dell'utenza:** usati sia per misurare la performance organizzativa che di struttura. I dati sono tratti da **indagini di customer satisfaction che vanno sempre più consolidandosi** (cfr. Relazione Annuale 2020 del Nucleo di Valutazione - sezione Opinione degli studenti); anche il metodo di valutazione dei risultati è in progressivo affinamento nel SMVP 2019 (vedasi oltre). **Talvolta tuttavia indicatori tratti da indagini standardizzate paiono poco adeguati ad inquadrare precisamente il complesso delle azioni messe in atto dall'Ateneo.** Rispetto a questo, si potrebbe prevedere, nella valutazione delle singole azioni messe in atto, l'integrazione degli indicatori di efficacia percepita provenienti da indagini di customer satisfaction con altri indicatori di efficacia oggettiva oppure di efficienza al fine di cogliere sia l'aspetto delle risorse investite che quello della qualità dell'attività/azione svolta.
- **evidenze del performance budgeting:** si osserva il processo virtuoso correttamente applicato al ciclo delle performance dall'Ateneo. L'impianto utilizzato prevede l'imputazione puntuale in contabilità analitica delle azioni di performance Organizzativa (cfr. pag. 32 della Relazione). Si rileva un utilizzo delle evidenze dal performance budgeting prevalentemente descrittivo, e non valutativo (ad eccezione della linea 2 di performance organizzativa per il quale è previsto come indicatore proprio il rispetto del budget programmato). Nell'ottica di complementare le misurazioni di efficacia con le dimensioni di prestazione più strettamente legate all'utilizzo delle risorse, si potrebbe riflettere circa un utilizzo a fini valutativi dei valori di spesa.

Le modalità di calcolo dei risultati sono esplicitate in uno specifico capitolo della Relazione. Nella valutazione l'amministrazione si è attenuta strettamente alle metriche prestabilite nel Piano Integrato, motivando laddove necessario eventuali scostamenti rispetto ai target programmati. L'analisi sviluppata nella relazione è molto approfondita e permette di verificare tutte le azioni portate avanti dall'Ateneo con un supporto documentale in parte contenuto negli allegati, in parte nel *repository* e nelle banche dati direttamente accessibili al Nucleo.

### 3.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO

Al livello della **performance organizzativa di Ateneo**, il Piano Integrato 2019-2021, in sostanziale continuità con il Piano precedente, prevedeva 5 linee di Performance organizzativa (1. Miglioramento servizi agli studenti, 2. Valorizzazione patrimonio, 3. potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro, 4. Azioni di supporto all'assicurazione della qualità, 5. Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo) sotto articolate in 78 azioni e 14 indicatori di performance, anch'essi in continuità con il Piano precedente. Dieci di queste azioni (di cui 1 appartenente alla linea di Performance 1-“Miglioramento dei servizi agli studenti”, 8 relative alla linea di Performance 2-“Valorizzazione del Patrimonio” e 1 della linea di Performance 5-“Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo”), prevalentemente legate al Piano Edilizio, hanno subito una rimodulazione in corso d'anno, formalizzata nel monitoraggio intermedio (approvata in CdA nella seduta del 29 luglio 2019 e tempestivamente comunicata al Nucleo di Valutazione).

Le variazioni sono sostanzialmente attribuibili a sopraggiunte esigenze esterne o interne (quali ad esempio: necessarie revisioni progettuali per esigenze didattiche, richieste/indagini specifiche della Soprintendenza e di altri Enti, incidenza di un progetto specifico di un Dipartimento), che hanno causato modifiche nelle priorità di intervento, generando uno slittamento dei tempi rispetto a quelli definiti per la conclusione dell'azione. Le motivazioni addotte per la rimodulazione sono correttamente giustificate e dettagliate nell'allegato 1 della Relazione sulle Performance; in particolare, a fronte di una motivazione di non fattibilità e non funzionalità del progetto ipotizzato, un'azione è stata annullata.

Il Nucleo apprezza la continuità degli indicatori utilizzati al fine di avere una valutazione in termini evolutivi delle azioni pluriennali messe in atto per ciascuna linea. Inoltre, si rileva l'eterogeneità delle dimensioni di valutazione, che supera l'osservazione dello stato di avanzamento delle attività attraverso la misurazione di aspetti quali l'efficacia percepita o lo stato delle risorse. Allo stesso tempo, si identificano alcuni punti di attenzione in vista dei cicli di Performance successivi:

- **gli indicatori di efficienza**, utilizzati per cogliere l'investimento in risorse umane e finanziarie necessarie per l'implementazione delle linee di azione. Si rileva e apprezza l'evoluzione della misurazione della performance organizzativa che ha superato ampiamente il monitoraggio sullo stato di avanzamento delle azioni, includendo ampiamente la valutazione dell'efficacia percepita delle azioni stesse. Tuttavia, si rileva ancora un contenuto riferito agli indicatori di efficienza. Questi potrebbero essere di particolare beneficio per poter comparare l'efficacia percepita delle singole azioni (ampiamente documentata), rispetto agli sforzi in termini di risorse di personale e di budget messi in atto. Il sistema di performance budgeting (dettagliato in Allegato 2) potrebbe essere un primo riferimento per impostare indicatori di efficienza sui 14 indicatori di performance organizzativa.
- **approccio alla definizione dei target per gli indicatori di efficacia percepita** legati ai questionari di customer satisfaction. Nell'ottica di ridefinire i target per il Piano successivo, si segnala la potenziale criticità legata alla definizione dei target in termini di incremento % rispetto ai valori registrati negli anni precedenti (ad esempio negli indicatori legati al benessere organizzativo). Infatti, giunti a livelli di soddisfazione significativamente alti il rischio è l'impossibilità di raggiungere il target per effetto del valore di partenza già elevato. A tal proposito, è opportuno riflettere rispetto ad un'opportuna pesatura tra valori di customer satisfaction di partenza e incremento atteso. Per i motivi di cui sopra, può essere opportuno prevedere incrementi differenziati, ma si segnalano anche la necessità di motivare opportunamente queste scelte.

Delle 78 azioni di performance organizzativa, 39 trovano uno specifico **collegamento con il sistema di budget** e dalle informazioni presentate nell'allegato 2 della Relazione è possibile effettuare una classificazione in base agli scostamenti emersi. In particolare:

- 15 avevano uno stanziamento preciso ma non è stata registrata alcuna spesa effettiva
- 11 avevano uno stanziamento preciso ma è stata registrata una spesa effettiva maggiore
- 9 avevano uno stanziamento preciso ma è stata registrata una spesa effettiva minore
- 5 non avevano alcuno stanziamento ma è stata registrata una spesa.

Ricade nell'ambito della performance organizzativa di Ateneo anche la **rendicontazione delle azioni connesse alla trasparenza e anticorruzione** (per lo più consistenti in revisioni di processi), che però, per ammissione della stessa amministrazione, non paiono ancora perfettamente integrate con il ciclo delle performance.

### 3.2 PERFORMANCE DI STRUTTURA

Al livello della **performance di struttura** si rilevano le **maggiori novità rispetto ai cicli precedenti**. Nel 2018 infatti, con la prima applicazione del nuovo SMVP che associava a questo livello indicatori fondamentalmente basati sulla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna (compliance agli indirizzi strategici, indagini di customer satisfaction), nel SMVP 2019 si è attuata una **revisione delle modalità di valutazione delle indagini di customer satisfaction** (che tiene ora conto in modo proporzionalmente lineare sia del valore assoluto di soddisfazione che della variazione rispetto ai livelli rilevati nell'anno precedente) ed è inoltre stato previsto che ogni struttura, a partire dai risultati delle indagini di customer satisfaction, individuasse un **obiettivo di struttura che coinvolgesse tutto il personale B-C-D senza incarico**, superando le precedenti modalità dei cosiddetti progetti di produttività. Il Nucleo ritiene apprezzabile che le strutture siano state accompagnate in questo percorso di definizione e monitoraggio degli obiettivi con indirizzi strategici sulle aree prioritarie di intervento, modelli operativi e momenti di confronto dedicati.

Il Nucleo ha effettuato delle **verifiche a campione sugli obiettivi di struttura**, consultando la documentazione allegata a supporto della valutazione nel repository e nell'applicativo Performance; le evidenze trovano corrispondenza con la **scala di valutazione adottata dall'Ateneo, che, soprattutto in considerazione della prima applicazione del sistema, tiene conto non solo dell'effettivo raggiungimento dei target programmati, ma anche della capacità della struttura di adeguarsi al metodo** (documentazioni prodotte, rispetto dei tempi): laddove si rileva una documentazione non completa (mancanza di una relazione finale e di un monitoraggio documentato) la valutazione rispecchia i criteri adottati nella scala. È particolarmente apprezzabile l'impegno di quelle strutture che hanno affrontato il nuovo sistema proponendo azioni e indicatori specifici oltre a quelli comuni proposti per i tre ambiti. I Dipartimenti sono stati accompagnati in questo processo sia mediante il supporto degli uffici competenti, sia attraverso il confronto diretto con la Direzione Generale, che ha condotto personalmente il monitoraggio degli obiettivi di struttura, dal quale è scaturita una sintesi, riportata nel repository, sul grado di condivisione e maturità del processo nelle diverse strutture. **A fronte di alcuni casi virtuosi, l'appropriata definizione degli obiettivi di struttura e dei correlati indicatori e target resta un ambito su cui continuare a lavorare per una buona parte delle strutture.** Si osserva che anche a questo livello i punteggi si approssimano al 100% in tutte le strutture.

Per quanto riguarda i **target delle indagini di customer satisfaction**, potrebbe essere opportuno differenziare le soglie di valutazione in relazione allo stato iniziale, alla disponibilità e agli investimenti di risorse e alle concrete azioni richieste alle strutture.

### 3.3 PERFORMANCE INDIVIDUALE

Al livello della **performance individuale**, il SMVP 2019 ha previsto un **sostanziale cambiamento** rispetto ai sistemi precedenti, in particolare per il personale B-C-D senza incarico, precedentemente valutato sulla base dei progetti di produttività. **Il SMVP 2019 uniforma per tutto il personale i criteri di valutazione della performance individuale** (performance organizzativa, performance di struttura - comprensiva degli obiettivi di struttura che vedono direttamente coinvolto il personale senza incarico - eventuali obiettivi di funzione - per il personale con incarico - capacità e comportamenti individuali), sia pure con pesi diversi in relazione alla categoria contrattuale e alla posizione organizzativa rivestita. Il processo è gestito interamente attraverso l'applicativo Performance, opportunamente sviluppato per accogliere queste modifiche.

Le schede valutate sono state pari al 92% del totale e questo mostra un significativo miglioramento del sistema rispetto agli anni precedenti. Dalla verifica a campione effettuata, consultando l'applicativo, risulta

che non sono presenti note esplicative quando c'è una differenziazione del giudizio tra autovalutazione e valutazione anche nei casi in cui quest'ultima raggiunge valori più bassi rispetto alla media. Nella Relazione, **per ogni livello e ruolo sono riportate le medie e le deviazioni standard delle valutazioni individuali. Lo schiacciamento verso l'alto delle valutazioni, seppure in parte attenuato rispetto agli anni precedenti, è rimasto anche se il sistema di valutazione è stato modificato, come sopra ricordato, eliminando il sistema delle fasce. L'anno passato il 99,50% delle valutazioni ricadeva nella prima fascia, quest'anno il 61% delle valutazioni sono comprese tra 99 e 100 e il 22% è al di sotto di 94. L'effetto che i risultati della valutazione hanno sulla carriera e sul sistema di incentivi dei singoli dipendenti è probabilmente una delle principali cause di questo appiattimento verso l'eccellenza dei giudizi. Su questi aspetti il Nucleo non ha competenze, mentre è interessato a che il sistema della valutazione delle performance possa essere di supporto ad un percorso di crescita e valorizzazione del personale valutato. Se è vero che il ribaltamento dei risultati di performance organizzativa e di struttura consentono di attribuire al singolo l'efficacia o meno della sua azione (seppure mediata all'interno del gruppo di lavoro), la valutazione delle singole capacità e comportamenti aggiunge un importante elemento alla valutazione del singolo; valutazione che, se ben differenziata da soggetto a soggetto, potrebbe rappresentare un utile elemento per una migliore definizione degli aspetti formativi e dell'allocazione del personale nelle diverse strutture di appartenenza.**

Un maggior sforzo di differenziazione e di focalizzazione sugli ambiti di miglioramento che interessano i soggetti valutati, è anche funzionale a poter utilizzare il ciclo della performance come leva per progettare soluzioni formative mirate, a fronte dell'individuazione dei gap di competenze riscontrabili nella valutazione. Una **distinzione della valutazione individuale in relazione alle diverse finalità a cui essa è rivolta** potrebbe essere oggetto di una riflessione da parte dell'Amministrazione al fine di arrivare ad una più ampia differenziazione delle valutazioni che, come già ricordato dal Nucleo nel passato, rappresenta nell'ottica del legislatore una riprova del corretto funzionamento del sistema.

#### 4. ASCOLTO DELL'UTENZA

In coerenza con il dettato normativo, dal ciclo 2018 l'Ateneo ha introdotto con forza nel sistema di misurazione e valutazione delle performance **l'ascolto degli utenti, attivato sia ai fini della programmazione che della valutazione degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo e di struttura.** Gli strumenti attraverso cui questo si realizza (indagini strutturate, raccolta delle opinioni espresse sui social, focus group...), i risultati e il loro utilizzo sono ampiamente documentati dall'amministrazione nel Piano Integrato, nella Relazione sulle Performance e nel *repository*. Nel 2019, le indagini Good Practice sul personale docente e tecnico amministrativo mostrano risultati stabili o in leggera crescita sia in termini di partecipazione che di punteggi in confronto al 2018 e al benchmark. Gli esiti dell'indagine GP sugli studenti, le cui modalità di somministrazione sono state modificate nel 2019 (cfr. Relazione Annuale - sezioni Opinione degli studenti) appaiono in lieve calo, mentre da altre fonti (questionario interno sui servizi) si rilevano valutazioni pressoché stabili o in leggero miglioramento. Nei suoi documenti di valutazione il Nucleo ha già avuto modo di apprezzare l'attenzione dedicata dall'Ateneo a questo ambito e il suo continuo sviluppo; le valutazioni esposte dall'amministrazione sono coerenti con quelle indipendentemente analizzate dal Nucleo. Per una ulteriore maturazione del sistema, alle indagini standardizzate potrebbe essere utile affiancare rilevazioni più specifiche per osservare direttamente l'efficacia percepita dagli utenti finali rispetto alle concrete azioni sviluppate nell'anno nell'ambito degli obiettivi di performance.

#### 5. BENESSERE ORGANIZZATIVO E PARI OPPORTUNITÀ

La Relazione riporta l'esito delle indagini sul clima interno (benessere organizzativo) e svolge alcune considerazioni sul Piano delle Azioni Positive del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità. Una delle linee di performance organizzativa identificate dall'amministrazione, inoltre, riguarda espressamente questi temi (linea 5, Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo).

Il Nucleo apprezza la volontà e lo sforzo dell'ateneo di condurre la rilevazione sul Benessere Organizzativo nel mese di Marzo 2020, nonostante le limitazioni legate alla pandemia in atto. Nonostante la situazione di eccezionalità, l'indagine ha riguardato il 65% degli invitati; il numero complessivo di questionari compilati è in lieve aumento. I risultati di tutte le macrosezioni del questionario migliorano rispetto all'edizione precedente; i valori assoluti sono mediamente soddisfacenti, con punteggi più bassi nella sezione sul grado di condivisione del sistema di valutazione. È presentata la relazione del CUG, mentre la redazione del Bilancio di Genere relativa al 2019 (i cui termini sono stati sospesi come da comunicato della Funzione Pubblica) è ancora in corso. Inoltre, la relazione dettaglia gli interventi e le iniziative messe in atto dall'ateneo nel corso dell'anno sul tema delle pari opportunità.

***In conclusione, la Relazione offre un quadro chiaro ed esaustivo dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi del Piano integrato 2019-2021, confermati dai riscontri autonomamente effettuati dal Nucleo sugli atti, documenti e sistemi informativi. Il processo di misurazione e valutazione dei risultati appare complessivamente adeguato e coerente con il SMVP e il Piano Integrato di riferimento; si osservano margini di miglioramento in rapporto alla definizione degli obiettivi di struttura, degli indicatori e dei target, alle modalità di utilizzo delle indagini di customer satisfaction a fini valutativi, alla differenziazione dei giudizi.***