



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

**NUCLEO DI VALUTAZIONE  
RELAZIONE ANNUALE  
2019**

**VALUTAZIONE SUL  
FUNZIONAMENTO  
COMPLESSIVO E SVILUPPO  
DEL SISTEMA DI GESTIONE  
DELLA PERFORMANCE**



**La Relazione è stata curata da:**

**Nucleo di Valutazione dell'Università di Firenze**

Enrico Marone – Coordinatore, Deborah Agostino – Membro esterno, Vittoria Barsotti – Membro interno, Letizia Chiarini – Rappresentante degli studenti, Matteo Diciotti – Rappresentante degli studenti, Simone Guercini – Membro interno, Emanuela Stefani – Membro esterno, Paolo Tessitore – Membro esterno, Nicola Torelli – Membro esterno

**con la collaborazione del personale assegnato al Servizio di Supporto al Nucleo di Valutazione e Struttura Tecnica Permanente:**

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

# Indice

<b>SOMMARIO</b>	<b>5</b>
<b>1. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO E SVILUPPO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE</b>	<b>6</b>
1. DEFINIZIONE E APPROVAZIONE DEL PIANO INTEGRATO:	6
2. PIANIFICAZIONE STRATEGICA:	7
3. PIANIFICAZIONE DEI DIPARTIMENTI:	7
4. OBIETTIVI STRATEGICI E PIANO INTEGRATO:	8
5. AMBITI STRATEGICI LEGATI ALLA GESTIONE:	9
6. CICLICITÀ DEL PIANO INTEGRATO:	10
7. ASSEGNAZIONE DI OBIETTIVI ALLE STRUTTURE DECENTRATE:	11
8. CONTROLLO DI GESTIONE:	12
9. ASCOLTO DELL'UTENZA:	14
10. INTEGRAZIONE CON BILANCIO:	15
11. PROCESSO DI BUDGETING:	16
12. COINVOLGIMENTO NELLA PROGRAMMAZIONE DELLE PERFORMANCE DELLA PARTE POLITICA:	18
13. COMUNICAZIONE E FORMAZIONE SULLA PERFORMANCE:	18



## SOMMARIO

Come previsto dal D.Lgs. 150/2009 il Nucleo di Valutazione dell'Università di Firenze, nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), redige annualmente una relazione sul funzionamento complessivo e sullo sviluppo del sistema di gestione delle performance dell'Ateneo, nella quale registra lo **stato di maturazione e di progressivo avanzamento del sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'Ateneo, in collegamento con il ciclo di bilancio e con la programmazione strategica**. Nel 2019 la relazione si concentra in particolare sui **14 punti di attenzione** indicati da ANVUR (Linee Guida 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione – allegato 2: Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance) ed esamina i maggiori elementi di novità introdotti nel sistema negli ultimi due anni. I requisiti **analizzano la capacità dell'Ateneo di integrare strategie politiche e gestione amministrativa e finanziaria, di valorizzare le opinioni dei portatori di interesse** nello sviluppo delle performance, **di coinvolgere nella programmazione e perseguimento degli obiettivi le diverse componenti dell'ente**. Per ogni ambito di osservazione un breve commento sintetizza le considerazioni emerse dall'analisi. Di seguito un breve **sommario dei contenuti** della relazione con un riepilogo schematico degli elementi positivi e delle aree di miglioramento.

<b>Integrazione strategie-gestione</b>	
<b>Elementi positivi</b>	<b>Aree di miglioramento</b>
Buona integrazione di fondo tra Piano Strategico e Piano Integrato	Rappresentare meglio le connessioni tra i due piani e il ruolo degli organi di indirizzo politico rispetto alla performance organizzative
Declinazione delle strategie di Ateneo in azioni coerenti dei Dipartimenti	Chiarire i collegamenti con il sistema AVA e con i progetti dei Dipartimenti di eccellenza
Buon collegamento con il ciclo di bilancio attraverso lo sviluppo di un sistema di performance budgeting/reporting basato sulla contabilità analitica	Esplicitare le modalità di individuazione e negoziazione dei budget

<b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>	
<b>Elementi positivi</b>	<b>Aree di miglioramento</b>
Avvio della pianificazione decentrata	Formare le strutture decentrate alla cultura della pianificazione, anche per favorire lo sviluppo eventuale di logiche di partecipazione bottom-up alla programmazione di Ateneo e, successivamente, di collegamento tra risultati e attribuzione di risorse
Ampio ascolto dell'utenza concretamente orientato alla gestione delle performance	Ampliare la platea di soggetti coinvolti e affinare gli strumenti di rilevazione e misurazione dei risultati
Significativo impegno nella diffusione e formazione del personale sulle performance	Semplificare il sistema e i documenti e favorire la partecipazione dei soggetti coinvolti alla programmazione

<b>Qualità delle procedure di pianificazione e controllo</b>	
<b>Elementi positivi</b>	<b>Aree di miglioramento</b>
Utilizzo in chiave ciclica dei risultati	Curare la rappresentazione dei cronoprogrammi e degli altri indicatori di risultato (valori di partenza e valori obiettivo) per dare meglio conto della ciclicità della programmazione
Controllo di gestione	Sviluppare cruscotti integrati per il controllo sistematico delle principali attività dell'Ateneo, sia ordinarie che progettuali

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

La presente relazione adotta l'impostazione suggerita da ANVUR, focalizzandosi su 14 punti di attenzione, attraverso i quali si dà rilievo ai temi salienti della gestione delle performance, sintetizzando buone prassi e aree di miglioramento.

Il monitoraggio del Nucleo di Valutazione sul sistema di gestione delle performance avviene continuamente durante tutto l'arco dell'anno; nel seguito si farà pertanto riferimento alle considerazioni già espresse in altri documenti di valutazione prodotti dal Nucleo, tra cui in particolare:

- il parere obbligatorio sul SMVP (per la verifica dell'adeguatezza dei principi metodologici): delibere 2/2018 e 1/2019;
- i pareri sui bilanci di previsione e di esercizio (per l'integrazione con le performance strategiche e organizzative): delibere 19/2018, 7/2019;
- la Relazione Annuale 2018 (per le valutazioni sulla performance istituzionale e strategica, sulle modalità di ascolto dell'utenza, sulla funzionalità del sistema di gestione delle performance): delibera 18/2018;
- la validazione della Relazione sulle performance 2018 (per la corretta applicazione del SMVP e l'adeguatezza dei processi di misurazione e valutazione): delibera 13/2019;
- l'attestazione dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione (per l'integrazione con la trasparenza e anticorruzione): delibera 8/2019.

Le principali fonti documentali prese in esame per l'analisi sono il SMVP 2018 e 2019, il Piano Strategico 2016-2018 e 2019-2021, il Piano Integrato 2018-2020 e 2019-2021, la Relazione sulle Performance 2018, i bilanci preventivi e consuntivi 2018 e 2019. Ulteriori elementi conoscitivi provengono dai riscontri sui sistemi informativi di Ateneo (in particolare Datawarehouse dell'Ateneo Fiorentino – DAF, applicativo "Performance"), dagli scambi con i soggetti istituzionali ( Rettore, Prorettori, Direttore Generale, Organi di Governo, Presidio Qualità), dalle audizioni dei Corsi di Studio e dei Dirigenti.

### 1. DEFINIZIONE E APPROVAZIONE DEL PIANO INTEGRATO:

---

#### *"Procedura consolidata e puntuale"*

---

**Il Piano Integrato 2019-2021 è stato approvato e pubblicato entro i termini previsti dalla legge** (seduta del CdA del 31 gennaio 2019). Il complesso iter che ha portato alla sua definizione e approvazione è in parte descritto nella sezione 1 del documento ("Il processo di pianificazione").

***L'amministrazione ha adottato procedure di pianificazione che, pur prevedendo numerosi passaggi per la condivisione e l'integrazione delle strategie e delle risorse sia a livello centrale che decentrato, consentono di approvare puntualmente il Piano Integrato.***

## 2. PIANIFICAZIONE STRATEGICA:

---

### *“Sostanziale continuità tra Piano Strategico 2016-2018 e 2019-2021”*

---

Oltre agli obiettivi generali del sistema universitario nazionale, l'Ateneo definisce nel proprio Piano Strategico obiettivi strategici specifici, di medio-lungo periodo, negli ambiti delle missioni istituzionali e della gestione. Il primo Piano Strategico ufficialmente adottato dall'Ateneo, riferito al triennio 2016-2018, trovava la sua naturale scadenza alla metà del mandato rettorale e della sua squadra di governo. Alla luce delle condizioni di contesto e dell'esperienza acquisita, il nuovo Piano Strategico (2019-2021), mirando a consolidare e rafforzare i risultati negli ambiti già definiti nel precedente atto, prevede limitate rimodulazioni di obiettivi, azioni, indicatori e target, e, principale novità (cfr. punto di attenzione n.3), formalizza la partecipazione dei Dipartimenti alla programmazione, attraverso la declinazione di azioni coerenti con gli obiettivi di Ateneo, inseriti in un annesso al Piano Strategico (approvato successivamente rispetto al Piano Strategico). **La revisione del Piano Strategico non ha dunque comportato significative variazioni negli obiettivi di medio-lungo periodo, ma ha esteso il processo di pianificazione diffusa ed esaltato gli assi trasversali che costituiscono un presupposto generale alla programmazione e valutazione dei risultati (sostenibilità, assicurazione della qualità, misurabilità, responsabilità).**

Il Piano Strategico 2019-2021 e il Piano Integrato 2019-2021 sono stati adottati contestualmente, nella medesima seduta del CdA. L'evoluzione della pianificazione strategica e le connessioni con gli obiettivi di performance definiti nel Piano Integrato 2019-2021 sono esposte nella sezione 2 del documento (“Dalla pianificazione strategica alle performance”). Con il Sistema di Misurazione e Valutazione vigente a partire dal 2018 l'Ateneo ha superato la logica del *cascading*, interpretando il **legame tra gli obiettivi di performance e gli obiettivi strategici non più attraverso la declinazione diretta ma mediante la definizione di obiettivi organizzativi propri, complessivamente funzionali alle strategie** (cfr. punti di attenzione n.4-5).

***Vi è sostanziale continuità tra il Piano Strategico 2016-2018 e 2019-2021; il principale elemento di novità è costituito dalla declinazione dipartimentale degli obiettivi strategici di Ateneo. Le poche variazioni apportate alla programmazione strategica sono motivate nello stesso Piano Strategico e nella relativa delibera di approvazione del CdA, nonché nel Piano Integrato.***

## 3. PIANIFICAZIONE DEI DIPARTIMENTI:

---

### *“Azioni strategiche dipartimentali declinate dagli obiettivi strategici di Ateneo”*

---

**La partecipazione dei Dipartimenti alla pianificazione strategica e operativa segna nel 2018 e più ancora nel 2019 una decisa evoluzione, frutto di una progressiva e parallela maturazione dei sistemi di gestione delle performance e di budgeting.** Precedentemente, i Dipartimenti venivano consultati e poi informati sugli indirizzi strategici, ma non direttamente coinvolti nella stesura degli atti di programmazione dell'Ateneo; d'altra parte, la tecnostruttura dipartimentale (prevalentemente attraverso la figura del RAD) è sempre stata coinvolta sia nella pianificazione che nella realizzazione degli obiettivi di performance stabiliti nei Piani Integrati. Già nel Piano Integrato 2018-2020 vi è un primo tentativo di declinazione delle strategie nelle strutture, in connessione con il nuovo modello di assegnazione delle risorse economiche e con il supporto amministrativo alle azioni individuate. Nel 2019 l'intero impianto viene infine sistematizzato, ripartendo più

correttamente ambiti di azione e responsabilità: **gli obiettivi strategici dipartimentali, di matrice e responsabilità politica, trovano una propria collocazione nel Piano Strategico 2019-2021.**

L'iter di definizione del Piano Strategico (ampiamente descritto nelle sue fasi e tempistiche nei verbali delle sedute degli Organi di seguito citate, e qui sintetizzato) ha visto una stesura preliminare della bozza del Piano Strategico da parte della squadra di governo, tenendo conto dell'esperienza maturata con il precedente piano e dei feedback informali delle strutture; tale bozza è stata quindi formalmente trasmessa ai Dipartimenti per l'espressione di un parere da parte dei Consigli e approvata nella seduta del CdA del 31 gennaio 2019; contestualmente, ai Dipartimenti veniva richiesto di declinare gli obiettivi di base del Piano Strategico di concerto con i Prorettori di riferimento in azioni di struttura per il triennio 2019-2021, indicando le correlate risorse economiche finalizzate per il 2019 e indicatori e target per la misurazione dei risultati; i piani così predisposti sono confluiti in un annesso al Piano Strategico (nel frattempo lievemente modificato a seguito delle sollecitazioni degli stessi Dipartimenti e ri-approvato nella seduta del CdA del 7 giugno 2019), definitivamente approvato nelle sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione del 25 e 28 giugno 2019.

**Parallelamente, come già nei Piani Integrati precedenti, la componente amministrativa dei Dipartimenti è chiamata al supporto alle strategie dipartimentali, oltre che nello sviluppo delle azioni di performance (cfr. punto di attenzione n.7).**

***Nella revisione del Piano Strategico si evidenziano meglio i collegamenti e le responsabilità ripartite tra le strategie di Ateneo, la loro attuazione nei Dipartimenti, il supporto amministrativo. Il coinvolgimento dei Dipartimenti, almeno sul piano formale, appare ancora prevalentemente di tipo top-down più che orientato alla costruzione partecipata delle strategie di Ateneo. Un ulteriore sviluppo del processo, accompagnato da una adeguata formazione all'approccio da seguire per la qualità della misurazione e valutazione, potrà favorire logiche di partecipazione anche bottom-up, mettere in evidenza le sinergie con il sistema AVA e con la pianificazione delle azioni connesse ai Dipartimenti di eccellenza ed eventualmente, a piena maturazione, riflettersi sulla dotazione delle risorse alle strutture.***

#### **4. OBIETTIVI STRATEGICI E PIANO INTEGRATO:**

***“Differenziazione e integrazione tra obiettivi strategici (responsabilità politica) e organizzativi (responsabilità amministrativa)”***

Come detto (cfr. punti di attenzione n.2-3), **l'Ateneo definisce nel Piano Strategico la propria visione e le linee strategiche di sviluppo delle missioni**, che si articolano in un albero a sei rami (didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione, comunicazione e public engagement, rapporti col sistema sanitario regionale) e due radici (valorizzazione delle risorse umane e infrastrutture, patrimonio edilizio). Il Piano Strategico ha orizzonte triennale e il 2019 è il primo anno del secondo ciclo, in continuità con il precedente triennio. Ogni ramo e ogni radice (che rappresentano gli ambiti delle linee strategiche) presenta 2-3 obiettivi strategici, ulteriormente declinati in obiettivi di base (da 3 a 9 a seconda dell'ambito), per ciascuno dei quali si prefigurano indicatori, target, metriche di valutazione, con relativa allocazione di risorse economiche in bilancio. I Dipartimenti declinano gli obiettivi di base in 2 o più azioni di struttura con propri indicatori e target. **Gli obiettivi definiti come strategici identificano le priorità specifiche dell'Ateneo nell'ambito della**

**propria visione e si affiancano agli obiettivi generali nazionali del sistema universitario** (indicatori di sostenibilità, VQR, Programmazione Triennale...). Il Piano Strategico ha un presidio politico, affidato alla responsabilità politica, collegiale e solidale della squadra di governo, suddiviso per il coordinamento delle azioni specifiche tra i Prorettori e i Delegati del Rettore.

**Il Piano Strategico costituisce dichiaratamente la fonte primaria per la programmazione degli obiettivi di performance organizzativa definiti nel Piano Integrato 2019-2021; questi non sono declinati dagli obiettivi strategici per cascata diretta, ma, identificando propri modi con cui l'azione amministrativa supporta (trasversalmente) gli slanci strategici, ne integrano i principi e le indicazioni**, nel presupposto comune della sostenibilità e qualità (cfr. § 2.2, "Fonti per la pianificazione integrata"). Gli obiettivi strategici pertanto non sono citati singolarmente, ma nella sezione 3 del Piano Integrato ("La performance organizzativa"), nell'analisi di contesto delle 5 linee di performance si richiamano i legami, più o meno diretti, con gli indirizzi strategici.

*Il Piano Strategico e il Piano Integrato rappresentano due piani diversi, ancorchè connessi e integrati, delle performance dell'Ateneo, autonomi rispetto alla formulazione degli obiettivi e al presidio di responsabilità; per facilitare l'identificazione della relazione tra azioni organizzative e matrice strategica nel Piano Integrato sarebbe utile adottare opportune modalità di rappresentazione dei legami (come fatto, ad esempio, nel Piano Integrato 2018-2020 e nella Relazione sulle Performance nel quadro sinottico della performance organizzativa).*

## **5. AMBITI STRATEGICI LEGATI ALLA GESTIONE:**

***"Gli obiettivi organizzativi (Piano Integrato) supportano trasversalmente gli obiettivi strategici (Piano Strategico)"***

Come visto (cfr. punti di attenzione n. 2-4), **l'Ateneo interpreta il rapporto tra indirizzi politici e gestione amministrativa in un'ottica unitaria di miglioramento delle performance dell'ente, ma distinguendo gli ambiti di azione specifici**; pertanto, **gli obiettivi** cosiddetti **strategici** (che riguardano sia le missioni istituzionali – rami dell'albero strategico – che la gestione delle risorse – radici dell'albero) sono collocati nel Piano Strategico e **costituiscono la cornice generale rispetto alla quale sia la componente accademica che quella amministrativa operano per il miglioramento delle performance, ognuna per le proprie competenze professionali**. In questo senso, **il Piano Integrato rappresenta l'asse di responsabilità della struttura tecnico-amministrativa e sviluppa senza ulteriori frammentazioni la pianificazione operativa, che comprende sia azioni di supporto diretto agli obiettivi strategici, sia iniziative volte al generale miglioramento delle attività ordinarie e della soddisfazione dell'utenza, sia la realizzazione di interventi più ampi, complessivamente funzionali agli indirizzi strategici e al miglior andamento dell'Ateneo**. Presupposto comune degli obiettivi strategici e organizzativi (più o meno corrispondenti alla definizione degli obiettivi operativi) sono la sostenibilità, la qualità, la trasparenza, l'anticorruzione.

La discendenza degli obiettivi organizzativi dagli obiettivi strategici è apparentemente più evidente per alcune linee di performance (es. valorizzazione delle risorse umane, valorizzazione del patrimonio), ma, entrando nel dettaglio delle azioni definite per gli obiettivi organizzativi, si comprende la trasversalità di alcune azioni sia rispetto ai rami e alle radici dell'albero strategico che tra le stesse linee di performance.

*Nella logica di piena integrazione perseguita dall'Ateneo, appare improprio cercare di identificare nel Piano Integrato collegamenti diretti agli obiettivi strategici o nel Piano Strategico un ambito strategico separato, espressamente dedicato all'amministrazione/gestione: di fatto, l'intero Piano Integrato articola complessivamente il contributo della parte amministrativa alla visione espressa nel Piano Strategico. Nella cornice delineata dal Piano Strategico, nel Piano integrato viene sviluppata autonomamente la pianificazione operativa delle performance, articolate nelle tre dimensioni: organizzativa (progetti trasversali di particolare rilievo, a carattere pluriennale e che coinvolgono tutto l'Ateneo nel miglioramento dei servizi e della gestione delle risorse), di struttura (supporto alle strategie, attività ordinaria e soddisfazione dell'utenza, progetti di struttura) e individuale (capacità e comportamenti, obiettivi di funzione). Per ciascuna dimensione sono presenti indicatori e target volti a misurare il raggiungimento degli obiettivi prefissati; la formulazione delle azioni non sempre tuttavia è sufficientemente esplicita da evidenziarne il contenuto e il risultato atteso.*

## 6. CICLICITÀ DEL PIANO INTEGRATO:

*“Visione pluriennale e a scorrimento della performance organizzativa; non sempre è chiaro lo stato di avanzamento delle azioni”*

Il graduale sviluppo e diffusione della cultura della performance ha portato l'Ateneo ad adottare, già dal Piano Integrato 2018-2020, una più **esplicita prospettiva pluriennale nella definizione degli obiettivi di performance organizzativa**, realizzata attraverso la pianificazione a scorrimento di 5 linee di performance di tipo progettuale e di respiro triennale, con azioni diversificate nel triennio, il cui stato di avanzamento costituisce uno degli indicatori di risultato. Il Piano 2019-2021 pertanto protrae questi macro obiettivi e indica (differenziandole anche graficamente) le azioni programmate già completate nel 2018, le azioni presenti nel Piano Integrato 2018-2020 che proseguono nel triennio 2019-2021, le azioni di nuovo inserimento nel Piano Integrato 2019-2021 (cfr. sezione 3, “La performance organizzativa” e allegato 5, “Descrizione azioni di performance organizzativa”). In alcuni casi le azioni inizialmente previste sono state rimodulate nei target, nella formulazione o nelle modalità di attuazione (AZ1101, AZ1105, AZ2105, AZ2203, AZ5102, AZ5201, AZ5301). Di seguito un riepilogo dello stato di avanzamento dei progetti nel confronto tra Piano Integrato 2018-2020 e 2019-2021:

	Linea 1	Linea 2	Linea 3	Linea 4	Linea 5
	Miglioramento dei servizi agli studenti	Valorizzazione del patrimonio	Potenziamento della sicurezza delle persone, dei dati e dei luoghi di lavoro	Azioni di supporto all'AQ	Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo
<b>Azioni completate</b>	6	3	3	1	1
<b>Azioni in corso</b>	12	16	9	8	3
<b>Azioni rimodulate</b>	2	1	0	0	3
<b>Azioni nuove</b>	7	3	4	7	3
<b>Totale Azioni</b>	27	23	16	16	10

In generale nel Piano Integrato 2019-2021 sono ampiamente **argomentati gli obiettivi/azioni già realizzati**; per quanto riguarda i (pochi) obiettivi (parzialmente) mancati nel 2018, i riferimenti testuali sono forse

meno espliciti, ma le azioni che hanno determinato il risultato insoddisfacente vengono effettivamente riprogrammate nel 2019 (AZ1202, AZ5201-4). Nei casi in cui il target non conseguito non sia direttamente associabile ad una specifica azione (ad esempio per gli indicatori tratti dalle indagini sul benessere organizzativo nelle linee di performance 3 e 5), si osserva che il target viene riproposto immutato nel 2019. Maggiori elementi conoscitivi si traggono affiancando il Piano Integrato 2019-2021 alla Relazione sulle Performance 2018, che risulta ovviamente più esplicita circa i risultati effettivi e le cause degli scostamenti.

*L'Ateneo ha implementato una visione pluriennale e a scorrimento della performance organizzativa; in ottica ciclica, il Piano Integrato 2019-2021 dà conto degli obiettivi conseguiti nel ciclo precedente, riprogramma le azioni mancate, amplia i progetti con nuove azioni. Si può supporre che i monitoraggi intermedi sul ciclo 2018 abbiano consentito all'amministrazione di prevedere adeguatamente, in fase di predisposizione del Piano Integrato 2019-2021, la necessità di riprogrammare alcune azioni; tuttavia queste informazioni rimangono talvolta un po' opache per il lettore, mentre potrebbero essere rese più chiare attraverso riferimenti più espliciti alle ragioni sottostanti la riproposizione (mancato rispetto del cronoprogramma, motivazioni estrinseche...).*

## **7. ASSEGNAZIONE DI OBIETTIVI ALLE STRUTTURE DECENTRATE:**

### *“Modalità di gestione delle performance omogenee in tutto l'Ateneo”*

**Nell'Ateneo fiorentino la performance organizzativa, di struttura e individuale si declinano con modalità assolutamente omogenee per l'amministrazione centrale (Aree Dirigenziali e Funzioni Direzionali) e le strutture decentrate (tecnostuttura dei Dipartimenti, Scuole, Centri).**

Dal 2018 il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance stimola una **visione d'insieme dei processi gestionali e amministrativi**, attraverso la definizione di:

- **obiettivi di performance organizzativa**, innovativi e trasversali a tutta la tecnostuttura: a questi le strutture (centrali e decentrate) concorrono con le modalità e i compiti stabiliti nei progetti, ma con una visione globale, per cui tutte le strutture, indipendentemente dalle azioni specifiche, sono ritenute ugualmente compartecipi e corresponsabili del loro raggiungimento.
- **obiettivi di struttura**: valutati per tutte le unità organizzative (centrali e decentrate) attraverso i comportamenti organizzativi della struttura, la soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati dalle diverse strutture e il conseguimento di specifici obiettivi di struttura (di nuova introduzione nel SMVP 2019, tesi a dare valore all'agire delle singole strutture e assegnati al personale B-C-D senza incarichi afferente alle stesse). Non rilevano ai fini valutativi della performance di struttura le declinazioni dipartimentali degli obiettivi strategici, che hanno matrice e responsabilità politica (cfr. punti di attenzione n.2 e 3).
- **obiettivi di funzione**: (eventualmente) assegnati agli individui che ricoprono ruoli di responsabilità sia nell'amministrazione centrale che decentrata.

Nella pianificazione degli obiettivi organizzativi sono prevalentemente coinvolti i Dirigenti delle aree centrali, e informati i RAD. Gli obiettivi di struttura e di funzione sono concertati interfacciandosi con i responsabili delle strutture e dei processi.

Coerentemente con la diversa matrice e responsabilità della performance organizzativa rispetto a quella istituzionale (cfr. punti di attenzione n.2-5), gli obiettivi organizzativi, di struttura e di funzione stabiliti nel Piano Integrato riguardano esclusivamente il personale tecnico e amministrativo, ferma restando la loro coerenza generale con gli indirizzi strategici stabiliti dagli Organi di governo centrali e periferici e il complessivo supporto dovuto, al di là della performance, alle attività istituzionali e agli obiettivi strategici. La componente accademica e politica è però coinvolta nella valutazione delle prestazioni delle strutture in diversi modi:

- i comportamenti organizzativi delle strutture centrali sono valutati di concerto tra Direttore Generale e Rettore, quelli dei Dipartimenti/Scuole/Centri di concerto tra Direttore Generale e Direttore di Dipartimento;
- come utenti dei servizi delle strutture partecipano alle indagini di *customer satisfaction* che rientrano nella valutazione della performance di struttura;
- la valutazione individuale del RAD è concertata tra Direttore Generale e Direttore del Dipartimento, che valuta anche il personale tecnico afferente al Dipartimento. Il personale amministrativo di tutte le strutture è invece valutato dal superiore gerarchico.

***Le modalità di gestione delle performance organizzative assimilano tutte le strutture di Ateneo: le azioni pianificate coinvolgono sia l'amministrazione centrale che le unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo presso le strutture decentrate (Dipartimenti, Scuole, Centri) e i risultati sono condivisi con effetti valutativi comuni sulle strutture e sul personale. Questo approccio appare favorire coesione di intenti ed equità di trattamento, a patto che si mettano in atto gli opportuni interventi di natura organizzativa (dotazioni di risorse umane e strumentali, modulazioni di processi, formazione...) per garantire che le strutture ed il personale afferente siano tutte ugualmente messe in condizione di perseguire gli obiettivi assegnati.***

## **8. CONTROLLO DI GESTIONE:**

---

***“Un sistema evoluto, utilizzato sia per pianificare che per valutare i risultati”***

---

Come regolarmente osservato dal Nucleo, l'Ateneo è impegnato nel continuo sviluppo del proprio sistema di pianificazione e controllo e a tal fine ha implementato, nel tempo, **procedure e strumenti informativi orientati a favorire una gestione in logica di risultato** a tutti i livelli organizzativi e di performance, basata sulla comprensione dei fenomeni fondata su dati quanto più oggettivi, su un monitoraggio costante delle attività, sull'analisi degli scostamenti tra obiettivi fissati e risultati effettivi, e in relazione con le risorse impiegate, la soddisfazione dell'utenza, il sistema di valutazione delle prestazioni.

**La maggior parte delle informazioni rilevanti per il controllo di gestione confluisce nel Datawarehouse di Ateneo** (DAF, <https://www.daf.unifi.it/index.php>); nato nel 2012 per consentire agli utenti accreditati la consultazione e l'esplorazione multidimensionale delle statistiche tratte dai dati archiviati nei gestionali in uso (segreteria studenti, contabilità, personale), si è progressivamente ampliato ed evoluto, e oggi raccoglie, oltre ai bollettini statistici e ai *data mart* disponibili, le principali fonti documentali e di dati utili allo sviluppo del ciclo di programmazione e controllo dell'Ateneo (atti di indirizzo, programmazione del personale, modelli per la dotazione finanziaria, risultati delle indagini di efficacia/efficienza, rendiconti sulla gestione e sulle performance, andamenti delle consistenze...). Il materiale è ripartito tra una sezione pubblica ed una sezione

ad accesso autenticato. Questo modello di gestione delle informazioni colloca vicini i documenti per la gestione integrata dell'Ateneo, come uno spunto di concreta realizzazione della "mappa per l'integrazione" suggerita da ANVUR nelle Linee Guida per la gestione integrata dei cicli delle performance e del bilancio (Gennaio 2019).

**Per la gestione del processo di assegnazione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi di performance organizzativa, di struttura e individuale l'Amministrazione ha creato l'applicativo "Performance",** soluzione innovativa che consente al ciclo della performance di esplicitarsi con una maggiore trasparenza per le parti coinvolte e che permette agli organi di valutazione di verificare sia la qualità del processo di misurazione e valutazione che i risultati organizzativi e individuali.

L'Ateneo ha adottato già da tempo i meccanismi della **contabilità analitica, utilizzati sia per rendicontare puntualmente a fine ciclo i costi imputabili a singole unità analitiche** (missioni, strutture, progetti) e **per ripartire le risorse in relazione alle effettive necessità delle strutture, sia per stimare accuratamente le previsioni di costi e ricavi che confluiscono annualmente nel budget economico e degli investimenti.** Dal Piano Integrato 2019-2021 entra a regime l'uso della contabilità analitica ai fini del controllo di gestione collegato agli obiettivi di performance, mediante un **sistema di performance budgeting/reporting che identifica le singole azioni collegate agli obiettivi quali dimensioni contabili analitiche per l'allocazione delle risorse necessarie, il monitoraggio della spesa in corso d'esercizio, la rendicontazione finale.**

I dati provenienti dal sistema di controllo contabile ed extracontabile sono utilizzati dall'Ateneo per un monitoraggio costante (trimestrale) delle consistenze del personale (PuOr, reclutamenti...) e finanziarie, per i **monitoraggi** intermedi e la valutazione finale degli obiettivi strategici e di performance secondo le tempistiche indicate nel Piano Strategico, nel SMVP e nel Piano Integrato, per la formazione dei bilanci nel rispetto delle scadenze di legge. Nella prospettiva ciclica della gestione e delle performance, tali verifiche hanno talvolta avuto effetti sulla rimodulazione di alcune azioni/target in corso d'esercizio (ad esempio per l'attribuzione del finanziamento dei Dipartimenti di eccellenza, che ha indotto lievi modifiche alla programmazione degli investimenti) e sono in generale analizzate a fine ciclo per la programmazione degli obiettivi strategici e di performance del ciclo successivo (cfr. ad esempio indicatori di performance istituzionale, indicatori di *customer satisfaction*).

***L'Ateneo mostra costanti avanzamenti nel sistema di controllo di gestione, utilizzato sia per pianificare che per valutare i risultati. Sebbene non si possa ancora veramente parlare di piena integrazione dei dati provenienti dai servizi informativi in un repository di Ateneo (metadati collegati da tabelle relazionali), il DAF e l'applicativo "Performance" si configurano come archivi digitali che permettono un più facile recupero delle fonti informative relative agli obiettivi di sistema, strategici e di performance, e il sistema di contabilità analitica appare efficace e appropriatamente contenuto rispetto al livello di dettaglio. Una sua ulteriore applicazione permetterebbe di superare la distinzione tra attività ordinarie e progettuali con una riflessione più profonda sui costi fissi, che non emergono nel calcolo delle risorse correlate agli obiettivi né nella quantificazione dei costi dei servizi erogati, per i quali peraltro l'Ateneo disporrebbe di fonti informative adeguate (con la compilazione dei time-sheet nell'ambito del progetto Good Practice - Efficienza). Ritenendo che vi siano le condizioni abilitanti per progredire su questa strada, il Nucleo suggerisce di lavorare allo sviluppo di data mart specifici e di cruscotti integrati, che potranno fornire elementi utili agli Organi di Governo, oltre che alla misurazione della performance.***

## 9. ASCOLTO DELL'UTENZA:

### *“Ascolto sistematico e concretamente orientato alla gestione delle performance”*

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 sistematico degli utenti, attivato sia ai fini della programmazione che della valutazione.**

I principi di utilizzo delle opinioni degli utenti sono stabiliti nel SMVP e nel Piano Integrato sono descritte modalità e categorie di utenti coinvolti (§ 2.2.5). I principali canali di ascolto dell'utenza includono sia **rilevazioni strutturate** (valutazione della didattica, questionari Almalaurea, Good Practice, questionario di valutazione dei servizi di supporto agli studenti, questionario di gradimento per i servizi dipartimentali, indagine sul benessere organizzativo) che **altri strumenti** (raccolta delle opinioni espresse sui social, incontri diretti, *compliance* della struttura agli indirizzi strategici). Le categorie interpellate sono gli studenti e il personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo; mancano nel Piano riferimenti specifici ad imprese, cittadini ed altri enti di ricerca locali ed internazionali, che pure sono potenziali destinatari dei servizi e beneficiari degli obiettivi di performance nonché parti interessate di rilievo, e che in effetti sono coinvolti in rilevazioni strutturate, almeno nell'ambito delle attività di orientamento e job placement.

**Gli esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction* sono usati quali indicatori di risultato di tutte le linee di performance organizzativa e per la valutazione delle performance di struttura. In generale, questi sono letti in ottica di miglioramento ciclico per la programmazione delle azioni future,** dal momento che i target fissano gli incrementi desiderati.

Rispetto ai target fissati per gli obiettivi di performance organizzativa, non sempre si evincono chiaramente le iniziative che si intendono adottare in rapporto ai risultati meno soddisfacenti in senso assoluto o relativo ai benchmark.

La valutazione delle performance delle strutture **basata sul grado di soddisfazione degli utenti (interni ed esterni)** dei servizi, e in particolare sull'incremento annuale della soddisfazione dichiarato dai partecipanti alle indagini di *customer satisfaction*, avviata nel 2018, si è da subito rivelata piuttosto **complessa da gestire**, tanto che il SMVP 2018 lasciava al Piano Integrato la declinazione puntuale dell'utilizzo degli strumenti di misurazione. Le difficoltà dipendono da più ragioni, alcune delle quali note e dunque contrastate fin dall'inizio, altre emerse in fase di applicazione del nuovo sistema:

- **nessuno dei questionari adottati nasce allo scopo di riportare direttamente servizi e strutture sottoposte alla valutazione.** Per giungere ad una corretta approssimazione delle corrispondenze, è stato necessario procedere ad un'opportuna selezione, combinazione e integrazione delle domande; ciononostante, rimane il fatto che l'erogazione di un servizio dipende spesso dall'interazione delle attività di più strutture;
- **i vari questionari utilizzati per la valutazione sono erogati ed elaborati in momenti diversi dell'anno, diretti a destinatari di diversa tipologia e su periodi di osservazione diversificati,** aspetto che al momento non è pienamente considerato nell'integrazione dei dati provenienti dai questionari stessi, ad esempio prevedendo una diversa pesatura in rapporto alla tipologia di utenza prevalente di una struttura;
- come più volte osservato dal Nucleo, **alcune di queste indagini non presentano** tassi di risposta sufficientemente elevati né sono condotti su base campionaria, in modo da restituire **risultati**

**realmente rappresentativi**; per ovviare a questo problema i punteggi vengono ponderati per il numero di questionari raccolti;

- Il SMVP 2018 prevedeva **solo tre esiti di giudizio** corrispondenti a tre fasce discrete di punteggio (100% nel caso di superamento del target di +0,1; 50% nel caso di mantenimento dei livelli; 0% nel caso di peggioramento superiore a -0,1), con effetti penalizzanti sulla valutazione delle strutture. **Questo aspetto è stato già rivisto nel SMVP 2019;**
- Il SMVP fissa un solo obiettivo di miglioramento per le strutture, pari a +0,1, **senza però tenere conto dei valori di partenza e/o di una soglia minima di gradimento.**

L'amministrazione, consapevole della **necessità di ripensare globalmente questo ambito, già in parte corretto nella revisione 2019 del SMVP, a seguito dell'applicazione al ciclo 2018 ha ritenuto necessario apportare ulteriori modifiche al SMVP 2019; anche grazie ai contributi critici offerti dagli attori del sistema** (dirigenti e personale valutato), il CdA, nella seduta del 28 giugno 2019, ha dunque proposto una rimodulazione delle domande del questionario Good Practice utilizzate ai fini della valutazione (inserite nel PI 2019-2021), ed un perfezionamento dei meccanismi di fissazione dei target. Per quest'ultima modifica in particolare, che interviene in corso d'anno sul SMVP 2019, è stato **richiesto il parere del Nucleo** (nota prot. 119734 del 2 luglio 2019).

*L'Ateneo effettua un ascolto sistematico delle parti interessate, i cui esiti sono concretamente utilizzati per pianificare e valutare le performance; il processo di coinvolgimento degli stakeholder necessita di essere ulteriormente sistematizzato definendo in modo più strutturato le modalità di coinvolgimento e di restituzione dei risultati alle parti interessate, allargando la platea di stakeholder coinvolti, ampliando i tassi di partecipazione alle indagini, affinando gli strumenti di rilevazione per avvicinarli maggiormente ai fenomeni da valutare, migliorando i meccanismi di interpretazione dei risultati, anche affiancandoli a indicatori di efficacia oggettiva e collegandoli ad azioni concrete di sviluppo di procedure, dell'organico e delle dotazioni finanziarie e strumentali.*

## 10. INTEGRAZIONE CON BILANCIO:

---

***“Buon allineamento tra strategie, gestione delle performance e gestione economico-finanziaria, attuato attraverso il sistema di performance budgeting/reporting”***

---

Il Nucleo, nell'analisi dei documenti collegati al ciclo delle performance e dei bilanci dell'ultimo biennio, ha osservato una **continua evoluzione nell'approccio integrato tra strategie, performance e bilancio**. Tra gli interventi che tra il 2018 e il 2019 hanno favorito tale maturazione si evidenziano: l'applicazione del modello di dotazione unica ai Dipartimenti; lo sviluppo delle strategie dipartimentali in connessione con l'identificazione del relativo budget; l'identificazione di obiettivi di performance organizzativa progettuali e di respiro triennale; l'attualizzazione di un processo di *performance budgeting* correlato agli strumenti già in uso della contabilità analitica (cfr. anche punto di attenzione n.8).

**Il Bilancio di previsione 2019, il Piano Strategico e il Piano Integrato 2019-2021 presentano rimandi, anche in maniera incrociata** sul tema concreto delle risorse economico-finanziarie necessarie a garantire la gestione e la crescita sostenibile delle performance.

Nella nota illustrativa del bilancio preventivo 2019 (p. XXI) sono **dichiarate le risorse dedicate al perseguimento degli obiettivi del Piano Strategico 2019-2021**, individuate sulla base dei monitoraggi in corso d'esercizio e dell'analisi degli scostamenti tra budget e consuntivo. La nota riferisce inoltre dell'avvio del sistema di *performance budgeting* per le azioni del Piano Integrato 2019-2021, in base al quale le **risorse**

**stimate necessarie a conseguire gli obiettivi trasversali di performance organizzativa** sono state finalizzate in bilancio. Tali risorse si trovano **allocate nei budget delle strutture coinvolte negli obiettivi in relazione alle rispettive responsabilità e natura delle spese.**

Nel Piano Integrato 2019-2021, oltre a riportare sinteticamente lo stato delle risorse dell'Ateneo, si presentano le **modalità attuative del sistema di performance budgeting** (§ 2.2.3, "Il Performance Budgeting"): facendo seguito alla sperimentazione avviata con il monitoraggio e rendicontazione della performance 2018, si sono create nell'applicativo di gestione della contabilità specifiche dimensioni analitiche, identificate da un codice alfanumerico legato alle singole azioni degli obiettivi di performance, consentendo di aggregare sulla medesima azione risorse contenute in budget di strutture diverse, e di rendicontare, sia in corso d'anno che a consuntivo, i costi collegati alle varie azioni. Nell'allegato 4 del Piano Integrato "Performance Budgeting") si riportano gli **schemi di dettaglio con la previsione delle spese per ciascuna azione e l'identificazione della struttura responsabile delle relative quote.**

Elemento di preoccupazione comune ai tre atti di programmazione, in quanto possibile vincolo all'efficiente utilizzo del budget stanziato per gli obiettivi sia strategici che operativi, è il tema del rispetto del limite di utilizzo del fabbisogno finanziario annualmente assegnato dal MIUR, per cui l'attenta programmazione e il monitoraggio costante dei flussi di cassa diventa determinante.

Non si hanno elementi di dettaglio per comprendere pienamente la ratio con cui si è pervenuti alla stima dei costi.

***Il sistema di programmazione, gestione e controllo del ciclo integrato delle performance e del bilancio dell'Ateneo ha raggiunto un significativo grado di maturazione; si apprezza in particolare il processo di performance budgeting/reporting avviato. Con un suo pieno sviluppo si potrà dare maggiore evidenza della prospettiva ciclica anche in questo ambito, esplicitando i criteri con cui si perviene alle stime dei costi da sostenere per le varie linee di performance e legando la programmazione pluriennale al confronto tra azioni programmate e realizzate e risultati economici. In tal senso si invita l'Ateneo a rafforzare il collegamento tra i principali momenti istituzionali di pianificazione e consuntivazione del bilancio e il ciclo performance, ad esempio correlando la fase di destinazione degli utili di esercizio (presentati in occasione della Relazione al consuntivo di bilancio) con il perseguimento di specifici obiettivi correlati a tali risorse.***

## **11. PROCESSO DI BUDGETING:**

### ***"Performance budgeting in continuo consolidamento"***

La maturazione del processo di **performance budgeting** evidenziata nei punti di attenzione n.8 e n.10 è stata **agevolata da alcune iniziative politiche** (superamento della determinazione dei budget delle strutture in chiave prevalentemente storica, coinvolgimento e la responsabilizzazione delle strutture nell'individuazione degli obiettivi in collegamento con le risorse – cfr. punto di attenzione n.3) e **procedurali** (calendarizzazione di tempistiche utili a facilitare le connessioni tra i diversi piani, estensione di utilizzo della contabilità analitica), ma è basato su presupposti ravvisabili già negli esercizi precedenti, e già segnalati quali buone prassi da ANVUR.

Il Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità dispone (in particolare agli artt. 16-17-18- e 26) le modalità di elaborazione degli strumenti contabili previsionali e di governo, definendo i soggetti coinvolti, le tempistiche e la procedura operativa. Operativo nel ciclo 2019, il sistema di **performance budgeting** meritoriamente adottato dall'Ateneo non trova tuttavia esplicita formalizzazione nel SMVP; elementi di

maggior dettaglio sulle procedure concretamente seguite si traggono dal Bilancio di previsione 2019 e dal Piano Integrato 2019-2021.

Si registra un **allineamento delle riflessioni e delle tempistiche per la definizione del Piano Strategico 2019-2021, del bilancio preventivo 2019, del monitoraggio 2018 e aggiornamento 2019-2021 del Piano Integrato, come si evince anche dai rimandi incrociati tra i documenti** (cfr. anche punto di attenzione n.9). Le strutture dotate di autonomia gestionale hanno predisposto entro ottobre 2018 i propri schemi di budget (confluiti poi nel bilancio unico), cronologicamente pressoché in parallelo con i monitoraggi degli obiettivi operativi definiti nel Piano Integrato 2018-2020 e con la declinazione dei nuovi obiettivi strategici e operativi.

La cognizione dei risultati raggiunti ha facilitato la **visione ciclica nella determinazione delle stime di costi e ricavi**; il metodo di costruzione del budget economico prevede che siano ottenute, **attraverso i dati della contabilità analitica** e per ogni struttura dotata di autonomia gestionale, le percentuali di utilizzo delle varie nature di spesa, applicate alle previsioni di costi da sostenere effettuate da ogni struttura dotata di autonomia gestionale, ottenendo una ripartizione di tutti i costi per natura.

Le strutture dotate di autonomia gestionale (centri di primo livello, destinatari di un'attribuzione di budget e con capacità autonoma di spesa) sono primariamente i Dipartimenti e la struttura amministrativa di Ateneo (l'autonomia può essere attribuita ad altre strutture secondo quanto previsto dal Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità). I centri di responsabilità senza autonomia gestionale (Scuole, Centri, altre strutture nel rispetto dello stesso Regolamento) partecipano al processo di formazione del budget dei centri di primo livello attraverso la predisposizione di proprie previsioni da consolidare nel budget della struttura cui afferiscono. In particolare, **Dipartimenti e aree dirigenziali dell'amministrazione sono sempre più coinvolte e responsabilizzate nell'utilizzo delle risorse collegato allo sviluppo delle performance**, poiché chiamate a proporre i propri budget in competenza (superando le logiche della contabilità finanziaria) e in concomitanza con l'individuazione degli obiettivi da perseguire. Nella logica della sostenibilità prospettica e del bilancio unico, l'Ateneo coordina le proposte di budget delle strutture per una gestione coesa nei metodi, coerente negli obiettivi, corresponsabile nei risultati.

Le risorse umane e finanziarie sono attribuite ai Dipartimenti sulla base di modelli approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione; l'applicazione è stata accompagnata dalla condivisione con i Direttori dei Dipartimenti dei prospetti di calcolo degli indicatori e di linee guida operative.

Dal 2017 l'Ateneo ha adottato un nuovo modello di **distribuzione delle risorse finanziarie** ai Dipartimenti che prevede una **dotazione unitaria, quantificata in base a criteri in parte dimensionali** ("quota base", dipendente dal personale addetto alla ricerca afferente al Dipartimento) **ed in parte premiali**, e relativamente libera nelle modalità di utilizzo, compatibilmente con i vincoli di bilancio e gli indirizzi strategici di Ateneo. I parametri che determinano l'assegnazione sono: ricerca e cofinanziamento assegni di ricerca; funzionamento; internazionalizzazione; didattica. Il modello e gli schemi applicativi sono pubblicati nel DAF ed è stato ampiamente descritto e commentato dal Nucleo nella Relazione Annuale 2018.

Il **modello allocativo dei PuOr per la programmazione del personale docente** è basato su previsioni a medio termine sugli **assetto del personale** (ruoli, anzianità), sulle **risorse finanziarie e di punti organico disponibili** e sui **fabbisogni dei settori scientifico-disciplinari**. I Dipartimenti devono indirizzare le richieste di reclutamento per i diversi ruoli (PO, PA, RTD) operando le loro scelte in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo (in particolare sugli assi strategici della didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione e integrazione con il SSR) e con le ulteriori declinazioni di pianificazione operate da ciascun di loro, favorendo il reclutamento di RTD.

*Dai documenti e dalle evidenze disponibili nei sistemi informativi si evincono le modalità del processo di performance budgeting applicato dall'Ateneo sia a livello centrale che decentrato e sia per gli obiettivi strategici che operativi; tuttavia le procedure concrete non sono esplicitate. L'Ateneo ha definito modelli di assegnazione delle risorse basati su criteri oggettivi, in parte dimensionali e in parte premiali, legati al perseguimento delle missioni istituzionali e degli obiettivi strategici; per applicarli si è inoltre dotato di strumenti di monitoraggio per la quantificazione dei fabbisogni.*

## **12. COINVOLGIMENTO NELLA PROGRAMMAZIONE DELLE PERFORMANCE DELLA PARTE POLITICA:**

*“La programmazione delle performance organizzative richiama l’indirizzo politico espresso in altri atti”*

Stante l’evoluzione del sistema di gestione delle performance adottato dall’Ateneo, che ascrive alla componente tecnico amministrativa *“una professionalità autonoma, specifica, distinta e al contempo integrata con quella didattico-scientifica, ad essa coesa per il raggiungimento di medesimi obiettivi cui ciascuno tende con i propri mezzi, strumenti, azioni”* (Piano Integrato 2019-2021, § 1.1), il Piano Integrato non espone specifiche modalità di partecipazione degli organi di indirizzo politico alla definizione e programmazione delle performance organizzative, ma dichiara espressamente la propria derivazione dai documenti che ne esprimono la volontà (Piano Strategico, Programmazione del personale, Piano Edilizio, Piano della formazione, Programmazione acquisti, Piano anticorruzione, Linee per lo sviluppo informatico dell’Ateneo, Politiche per la qualità e la valutazione interna...).

*Nel Piano Integrato non si rilevano informazioni esplicite circa le modalità di coinvolgimento degli organi di indirizzo politico nella programmazione delle performance organizzative, che attengono alla componente tecnico amministrativa, diverse o ulteriori rispetto alla espressa derivazione del Piano Integrato dagli altri documenti di indirizzo politico dell’Ateneo.*

## **13. COMUNICAZIONE E FORMAZIONE SULLA PERFORMANCE:**

*“Diffuso impegno dell’Ateneo per favorire una cultura delle performance sempre più condivisa”*

L’Amministrazione si è fatta carico di formare e informare in maniera capillare i portatori di interesse sul ciclo della performance, con varie modalità. **Salvi gli obblighi di trasparenza nei confronti di tutti i potenziali soggetti interessati** (assolti attraverso la pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente di tutti i documenti rilevanti), **la diffusione e comprensione del SMVP e del Piano Integrato all’interno dell’Ateneo è stata perseguita attraverso:**

- **Formazione neoassunti:** istituito dal 2017, il corso per il personale neoassunto tratta vari argomenti, volti a dare una formazione ampia e trasversale sul contesto lavorativo, tra cui: l'organizzazione

dell'Ateneo fiorentino, il Piano Strategico, il SMVP, il Piano Integrato, le indagini di *customer satisfaction*, il Piano Anticorruzione e Trasparenza.

- **Formazione per verifica competenze PEO:** in data 31/10/2018 è stato trasmesso in video streaming un “Evento di aggiornamento formativo per tutto il personale tecnico-amministrativo relativo al bando PEO 2018”, con lo scopo di rendere partecipe tutta la comunità delle tematiche proprie dell’Ateneo Fiorentino. Tra i temi trattati, la revisione dello Statuto dell’Università degli Studi di Firenze, L’organizzazione UNIFI e il Piano integrato 2018/2020, Il Codice di comportamento del personale, Aggiornamento al Piano Nazionale Anticorruzione – Sezione Università.
- **Presentazione Piano Integrato 2019-2021:** il 12 febbraio 2019 il Direttore Generale ha presentato in assemblea e streaming video il Piano Integrato. Non è stata riproposta nel 2019 la versione sintetica del Piano Integrato, utile a fini divulgativi per i meno esperti; tuttavia il Piano Integrato 2019-2021 ha ridotto il numero delle pagine e presenta una veste grafica e una struttura interna di più facile comprensione.
- **Attivazione nel DAF della sezione pubblica “Performance”:** nel 2018 è stata aperta nel Datawarehouse dell’Ateneo Fiorentino una sezione pubblica dedicata al Ciclo della Performance (<https://www.daf.unifi.it/vp-501-ciclo-della-performance.html>), che si affianca a quella ad accesso autenticato.
- **Apertura ai contributi del personale per la revisione del SMVP:** in seguito alle criticità osservate con la prima applicazione, nel 2018, della valutazione della performance di struttura basata sulle indagini di customer satisfaction (cfr. punto di attenzione n. 9), l’Amministrazione ha aperto un tavolo consultivo con il personale interessato per la revisione del SMVP in rapporto a questo ambito.

***L’Ateneo ha profuso un esteso impegno nella comunicazione e formazione per favorire una cultura delle performance sempre più condivisa tra i soggetti coinvolti; per agevolare la comprensione di questi temi anche presso coloro che sono meno introdotti alla materia, è opportuno continuare a sviluppare i documenti, gli strumenti di comunicazione e la parte pubblica del repository semplificando il linguaggio, schematizzando i concetti, coltivando la partecipazione alla costruzione degli obiettivi.***