

## **Relazione sul processo di validazione della Relazione sulla performance 2016**

### ***Premessa***

Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Firenze, nell'esercizio delle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione, ha preso in esame la Relazione sulla performance relativa all'esercizio 2016, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28-29 giugno 2017 e trasmessa al Nucleo di Valutazione in data 30 giugno 2017 (prot. 98811).

Come già rilevato in occasione del monitoraggio sul ciclo della performance 2016 (delibera n. 25/2016) e in occasione dell'approvazione della Relazione annuale 2017 del Nucleo, sezione performance (delibera n. 19/2017), il 2016 ha rappresentato indubbiamente un anno di grande importanza per la gestione della performance, dal momento che l'Ateneo si è dotato di tutti gli strumenti necessari ad una gestione del relativo ciclo annuale in linea con le indicazioni normative e le Linee Guida dell'ANVUR, sia in merito ai contenuti sia in merito alla tempistica.

In particolare, si evidenzia lo sforzo dimostrato dall'Amministrazione per una sempre maggiore integrazione tra i piani relativi alla performance, alla prevenzione della corruzione e alla programmazione economico-finanziaria, come dimostrato dal Piano integrato 2016-2018.

Parallelamente, il 2016 è stato il primo anno di sperimentazione dell'applicativo "Performance" che, pur evidenziando la necessità di alcune correzioni (maggiore chiarezza nei contenuti, non chiare scadenze temporali per la sua implementazione, assenza di adeguata reportistica), rappresenta senz'altro uno strumento fondamentale nella gestione integrata del ciclo della performance, e tale da consentire (debitamente implementato) una maggiore efficacia delle previste attività di monitoraggio, rendicontazione e valutazione degli obiettivi assegnati.

### ***Struttura della relazione***

La struttura della relazione sulla performance risulta aderente alle indicazioni fornite nel corso degli anni da Civit, Anac e Anvur, con particolare riferimento a quanto previsto dalla Linee guida del 2015. La Relazione 2016, infatti, presenta diverse sezioni ed una serie di Allegati da cui si evidenziano, in particolare: 1) la performance istituzionale; 2) La performance organizzativa (comprensiva di anticorruzione e trasparenza); 3) La performance individuale; 4) Le modalità di gestione del ciclo della performance. Il quadro complessivo, in questo modo, appare intellegibile, adeguato e sostanzialmente completo, anche alla luce delle indicazioni rivolte all'Amministrazione dal Nucleo in occasione della validazione delle precedenti Relazioni annuali sulla performance.

### ***Analisi del contenuto della Relazione***

La relazione risulta di buona comprensibilità e intelligibilità, caratteristiche che assumono particolare rilievo ai fini dei requisiti di massima trasparenza nei confronti del pubblico esterno. Il Nucleo apprezza il miglioramento rispetto alla relazione 2015, evidenziato dallo sforzo volto a snellire le parti meramente descrittive del documento, anche attraverso l'inserimento di grafici riassuntivi ed il rinvio agli allegati e alle schede presenti sull'applicativo "Performance".

### ***Performance istituzionale***

Su questo aspetto si conferma come l'albero della performance sia stato formalmente strutturato attraverso una declinazione puntuale tra obiettivi strategici e obiettivi operativi, secondo una coerente logica di "cascading" tesa ad assicurare coerenza ed unitarietà all'azione amministrativa. Risulta invece tutt'ora mancante la descrizione relativa agli standard di qualità.

Quanto alla necessaria integrazione con la programmazione economico-finanziaria, la Relazione evidenzia alcuni progressi, anche alla luce del sostanziale riallineamento, avvenuto nel corso del 2016, dei tempi e dei modi della programmazione finanziaria con quelli della performance. Tuttavia i risultati appaiono ancora insufficienti (come evidenziato dalla stessa Relazione, a pag. 50).

### ***Performance organizzativa***

La Relazione offre un quadro adeguato dei risultati raggiunti dalle diverse Aree amministrative in relazione agli obiettivi del Piano integrato 2016-2018, evidenziando in maniera chiara punti di forza e criticità. In alcuni casi (ma non sempre) appaiono anche individuate le misure previste per il miglioramento necessario. In un'ottica di miglioramento, sul piano della sintesi della valutazione riservata ai singoli ambiti di performance organizzativa, si potrebbero evidenziare risultati positivi e criticità maggiormente coerenti con la percentuale finale di realizzazione dell'obiettivo (soprattutto là dove, eccezionalmente, si certifica un valore tendente al 100%).

A volte (come nel caso del progetto "Good Practice" o del questionario sul benessere organizzativo) sarebbe utile evidenziare anche il tasso di risposta dei questionari, oltre all'esito finale della valutazione, al fine di una maggiore comprensione del dato all'esterno.

### Performance individuale

La principale base dati utilizzata per i riscontri del Nucleo è stata, anche sulla base della Relazione, dei relativi Allegati e delle integrazioni fornite dall'Amministrazione a richiesta, l'applicativo "Performance", che contiene le schede individuali di Dirigenti, RAD, EP e altro personale con incarichi di responsabilità, relative ad obiettivi assegnati, monitoraggio in itinere e proposta di valutazione all'esito del monitoraggio. Ribadendo ancora una volta l'importanza di tale strumento e le sue potenzialità, il Nucleo sottolinea come l'eccessiva parcellizzazione degli obiettivi abbia a volte causato, nel corso del 2016, un significativo ritardo nell'assegnazione degli stessi che, di conseguenza, ha inciso sull'implementazione dell'applicativo, sui tempi del monitoraggio e (infine) sulla sua stessa efficacia. Di tale circostanza l'Amministrazione dimostra di essere pienamente consapevole (cfr. la Relazione, pagg. 50-51), individuandola come un'area di necessario miglioramento. A tal proposito si riportano di seguito due tabelle con gli ultimi dati scaricati dall'applicativo per la misurazione e valutazione della performance, che rappresentano l'aggiornamento di alcune verifiche già effettuate dal Nucleo sul ciclo della performance 2016 e formalizzate nella Relazione Annuale 2017 – sezione Performance (Delibera del Nucleo 19/2017).

Tabella 1 - Descrizione dei dati scaricati dall'applicativo della valutazione della performance individuale il 21/09/2017

Riferimento ciclo performance	Schede obiettivi predisposte dai valutatori	Schede obiettivi accettate dai valutati	Valutazione finale accettata dai valutati	Schede in sospenso	(di cui per valutazione non accettata)
Piano Integrato 2016-2018	245	245	241	4	1

\* i dati si riferiscono alle schede di valutazione predisposte dall'amministrazione nell'anno solare 2016 nei confronti del personale Dirigente, di categoria EP e D con responsabilità.

Tabella 2 – Analisi delle differenze di valutazione espresse dal valutatore e dal valutato rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati nel 2016

Personale t/a	N. tot. obiettivi assegnati	N. obiettivi con valutazione finale < autovalutazione finale		N. obiettivi con valutazione finale = autovalutazione finale		N. obiettivi con valutazione finale > autovalutazione finale		N. obiettivi con valutazione finale presente ed autovalutazione finale assente	
		Valore assoluto	% su tot obiettivi	Valore assoluto	% su tot obiettivi	Valore assoluto	% su tot obiettivi	Valore assoluto	% su tot obiettivi
Dirigenti - Area	185	44	24%	116	63%	3	2%	22	12%
Dirigenti - Funzioni Trasversali	66	8	12%	52	79%	1	2%	5	8%

In prospettiva, il Nucleo ritiene essenziale un'implementazione dell'applicativo, estendendo le categorie di personale soggetto a valutazione attraverso la piattaforma (a partire dal Direttore Generale) e

confermando gli sforzi già compiuti per una maggiore diffusione del suo utilizzo e del suo tempestivo aggiornamento, nell'ambito delle azioni già intraprese per una più consapevole cultura della performance. Infine, con riferimento alla performance individuale, risulta non del tutto chiaro il collegamento tra gli obiettivi del Piano integrato 2016-2018 e i "Progetti di produttività" di cui si dà conto a pag. 46 ss., in assenza di una chiara descrizione della tempistica di individuazione e assegnazione nel corso del 2016, di svolgimento degli stessi e dei risultati concretamente raggiunti (con un tasso medio di raggiungimento degli obiettivi significativamente alto, pari al 99%).

Con riferimento ad alcuni obiettivi e relativi risultati descritti, richiamando anche la Relazione di accompagnamento del Nucleo alla proposta di valutazione del Direttore Generale, anno 2016, si evidenzia infine che:

- in alcuni casi occorrerebbe legare maggiormente le azioni, e l'indicazione di punti di attenzione emersi con il risultato che viene proposto in termini di punti percentuali, per renderne più intelligibili i legami;
- in altri casi (quali gli obiettivi di mappatura dei processi, o di attuazione della riorganizzazione) occorre costruire indicatori e relativi target per cui sia più semplice monitorarne o rendicontarne l'andamento. Ad esempio nel caso della mappatura dei processi, che si configura come un'attività in continua evoluzione, può essere più semplice dichiarare su quali processi si andrà a lavorare nell'anno e poi procedere alla rendicontazione delle attività fatte su questi ultimi.

### ***Conclusioni e raccomandazioni***

Nel complesso, la Relazione sulla performance del 2016 appare adeguatamente redatta e coerente con le indicazioni normative già citate.

Riprendendo alcune indicazioni già evidenziate in occasione dei precedenti monitoraggi nonché (più di recente) all'atto della stesura della Relazione annuale 2017 (sezione performance) il Nucleo di valutazione indica alcune aree di miglioramento per le quali richiama particolare attenzione da parte dell'Amministrazione.

### ***Applicativo performance***

Tale applicativo, come già detto, appare un'innovazione di grande rilevanza, che (a regime) dovrebbe consentire un costante monitoraggio dell'intero ciclo integrato, a partire dall'assegnazione degli obiettivi e fino alla valutazione finale. Al fine di garantire un monitoraggio costante di obiettivi e performance individuale, si auspica:

- da un punto di vista dell'applicativo, un suo tempestivo aggiornamento ed una capacità di tener traccia di eventuali modifiche avvenute in corso d'anno;
- da un punto di vista della gestione organizzativa l'individuazione di chiare indicazioni da parte dell'amministrazione circa le scadenze temporali previste per le varie fasi del ciclo integrato.

### ***Qualità degli obiettivi e dei relativi indicatori***

Gli obiettivi individuali sono stati il frutto di un processo di negoziazione tra il valutato e il valutatore, reso potenzialmente più fluido grazie all'adozione dell'applicativo dedicato alla gestione del ciclo della performance. Attraverso l'analisi delle singole schede, si evidenzia comunque uno sforzo apprezzabile per garantire l'allineamento della performance individuale con le attività operative e strategiche.

Tuttavia, si sottolinea che rispetto alla modalità di negoziazione e condivisione degli obiettivi tra valutato e valutatore, sono presenti aree di miglioramento. Per migliorare questo aspetto può aver senso puntare allo sviluppo di sistemi informativi direzionali capaci di offrire dati utili ai processi decisionali, aspetto che consentirebbe di disporre in sede di valutazione di metriche maggiormente oggettive.

Come già evidenziato, sembra necessario un ripensamento volto alla riduzione della parcellizzazione degli obiettivi individuali, essendo frequenti casi di obiettivi che presentano un peso del 5%.

Sebbene gli indicatori utilizzati per misurare obiettivi e target siano sempre presenti, ancora scarsamente esplicitato appare il sistema attraverso il quale sono individuati tali valori di target, i quali, risultano per la maggior parte definiti non sulla base di valori di benchmark, ma a partire da valori storici di cui, però, non viene riportato il quadro evolutivo. Si riscontra inoltre ancora la presenza di target definiti sulla base del rispetto di semplici scadenze temporali, che da sole non possono tuttavia essere considerate un adeguato

parametro di misurazione. Si auspica quindi la definizione di una più dettagliata scansione temporale dei processi diretti al perseguimento degli obiettivi.

Nello specifico, si identificano di seguito alcuni punti di possibile miglioramento, legati alla selezione degli indicatori e alla definizione dei target (con inevitabili ricadute anche sul momento della valutazione finale).

- Un primo punto di miglioramento è rappresentato dalla scelta degli indicatori. La maggior parte degli indicatori proposti si focalizza sulla misurazione dell'output, in termini di volumi prodotti. Questo è senz'altro un aspetto rilevante in quanto fornisce evidenza della mole di lavoro del singolo individuo, ma, in un'ottica di valutazione del contributo del singolo, potrebbe essere utile selezionare anche indicatori in grado di evidenziare l'efficacia e l'efficienza del risultato. Inoltre, alcuni indicatori potrebbero essere formulati in modo differente (ad esempio l'indicatore "elaborazione del progetto" o "flusso di processo") in quanto risultano difficilmente assimilabili ad indicatori e, di conseguenza, difficilmente misurabili.

- Un secondo punto di miglioramento è relativo alle metriche scelte per gli indicatori, che spesso sono rappresentate da valutazioni che presentano alti gradi di discrezionalità (i.e. grado % di conseguimento dell'obiettivo). Queste metriche potrebbero essere sostituite da altre legate alla misurazione della qualità percepita od oggettiva del risultato prodotto dall'individuo (ad es. valutazioni di "Customer Satisfaction", tempi di svolgimento delle pratiche o conformità dei risultati prodotti rispetto alle aspettative).

- Un terzo punto di miglioramento è rappresentato dall'identificazione di obiettivi trasversali a più aree. L'utilizzo dell'applicativo "Performance" ha senz'altro facilitato la negoziazione ed il monitoraggio della performance individuale. Tuttavia, si riesce difficilmente ad isolare, dal sistema attualmente in uso, la presenza di eventuali obiettivi trasversali a più aree ed i soggetti simultaneamente coinvolti nel raggiungimento degli stessi. In ottica di integrazione tra performance individuale ed organizzativa, si potrebbe pensare ad introdurre dei meccanismi che enfatizzino tale trasversalità.

#### Completezza delle informazioni relative alla performance di risultato ottenute

La Relazione 2016 riporta i risultati raggiunti con riferimento alla performance dell'istituzione, organizzativa ed individuale. Unitamente alla descrizione delle azioni intraprese vengono riportati gli indicatori ed il livello di raggiungimento dei target ad essi associati. Tuttavia, in riferimento ad alcuni risultati ed azioni risulta complesso cogliere le interdipendenze tra le azioni, i valori degli indicatori e i target. In ottica di miglioramento, si suggerisce di rendere più esplicita la modalità di determinazione dell'indicatore di risultato ed il legame con il valore target definito.

In modo simile, anche la presentazione dei risultati delle indagini sul personale (es. Good Practice o Benessere organizzativo) dovrebbe essere accompagnata da un dettaglio sui tassi di risposta, al fine di comprendere meglio la rappresentatività del campione, e da azioni prioritarie di miglioramento deducibili alla luce dei risultati conseguiti.