

1. RELAZIONE SULLA VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE 2017

L'Università di Firenze ha prodotto la Relazione sulla Performance 2017 con buon anticipo rispetto alla scadenza di legge, approvandola nella seduta del CdA del 9 maggio 2018. Ciò ha consentito al Nucleo di Valutazione, nel suo ruolo di OIV, di svolgere pienamente i necessari approfondimenti e di discutere collegialmente e con il Direttore Generale, udito nella seduta dell'8 giugno 2018, gli elementi di riflessione che saranno di seguito esposti. È stata quindi condivisa con l'Amministrazione l'opportunità di rivedere in alcune parti il documento, che è stato perciò modificato secondo tali indicazioni e nuovamente sottoposto all'approvazione degli Organi (decreto del Rettore n. 668 del 12 giugno 2018). Il Nucleo di Valutazione ha dunque nuovamente preso in esame il documento, pervenendo alla delibera di validazione della Relazione (delibera n. 14/2018), per le ragioni e con le raccomandazioni espresse nei paragrafi successivi.

Si dà in questo senso evidenza del positivo dialogo instauratosi tra il Nucleo e gli organi dell'Amministrazione, ugualmente coinvolti, pur con le proprie, diverse prerogative, in una visione condivisa tesa al miglioramento continuo del sistema di valutazione e dei risultati. Si sottolinea in particolare il costruttivo dibattito con la Direzione Generale, che ha permesso di far emergere, rispetto ai temi oggetto di attenzione, motivazioni e finalità di determinate scelte, e contemporaneamente di ribadire la necessità di perfezionare ancora gli elementi del sistema di misurazione (in primis, la filiera obiettivi-indicatori-target) e di diffonderne la cultura, nella consapevolezza che si tratta di un processo complesso e in divenire.

L'analisi del documento è stata effettuata con particolare attenzione ad alcuni temi di interesse comune:

- Coerenza tra obiettivi strategici, organizzativi e individuali;
- Rapporti con le politiche per l'AQ;
- Declinazione della performance (organizzativa e individuale) a livello decentrato;
- Attenzione alle opinioni di cittadini e utenti;
- Integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio;
- Differenziazione dei giudizi.

Per validare le performance il Nucleo ha accesso agli applicativi di gestione "Performance" e "Produttività", utilizzati dall'Amministrazione per tracciare le fasi del processo di valutazione rispettivamente di Dirigenti, RAD, EP e altro personale con incarichi di responsabilità, e personale senza incarichi: assegnazione degli obiettivi, monitoraggio in itinere, autovalutazione (solo per il personale con incarico) e valutazione finale. Come già specificato l'anno precedente, questi strumenti si configurano come una soluzione innovativa, non diffusa in tutti i sistemi di valutazione degli altri Atenei a livello nazionale, che consente al ciclo della performance di esplicitarsi con una maggiore trasparenza, anche a beneficio degli organi di valutazione; ad oggi, le evidenze provenienti dai due sistemi e la Relazione sulla Performance costituiscono le fonti prevalenti per verificare la qualità sia del processo di misurazione e valutazione che dei risultati organizzativi e individuali.

1.1 Impianto generale e sistemi informativi

Come esposto nella sezione sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance della Relazione Annuale 2018, il 2017 segna una cesura netta tra i cicli precedenti e il 2018, in cui è avvenuta una sostanziale revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, volta a superare le carenze evidenziate dall'ANVUR e dal Nucleo di Valutazione. La Relazione sulla Performance 2017 ne dà conto tentando una non facile transizione tra i due sistemi, da un lato leggendo i risultati conseguiti nell'anno adottando i metodi di rendicontazione validi nel periodo di riferimento (Capitoli 1-3) e tuttavia cercando, dall'altro, di integrarli con elementi ulteriori di valutazione della performance organizzativa: valutazione della performance di struttura, progetti di produttività e progetti speciali di innovazione tecnologica e gestionale, customer satisfaction, trasparenza e anticorruzione, benessere organizzativo (Capitolo 4). Le due parti della Relazione rappresentano dichiaratamente finalità diverse: mentre la prima espone il processo e i risultati da sottoporre alla validazione dell'OIV, la seconda serve ad

anticipare concetti, metodi e strumenti (con gli esiti che ne derivano) che saranno più compiutamente messi a punto nel 2018, in applicazione del nuovo SMVP e Piano Integrato.

Tale articolazione (consigliata dal Nucleo nella revisione del documento originario) cerca di evidenziare la netta demarcazione tra i due modelli, agevolando almeno in parte la comprensione del documento, che, pur sintetico, appare non sempre di facile lettura per l'abbinamento e il richiamo alle tante azioni messe in atto dall'amministrazione. La trattazione della performance organizzativa e individuale è preceduta da una breve presentazione dei risultati istituzionali ed economico-finanziari dell'ente; in questa stessa sezione si fa riferimento anche ad indagini di customer satisfaction i cui esiti non sono poi utilizzati ai fini della valutazione della performance organizzativa nel suo concetto ampliato. Nella scelta di descrivere alcune particolari azioni, si intuisce un criterio di rilevanza, che è tuttavia difficile mettere in diretta relazione con i risultati quantitativi esposti.

Nell'ambito delle proprie funzioni volte a favorire il miglioramento continuo dei sistemi di misurazione e valutazione, fermo restando l'apprezzamento per lo sviluppo dei sistemi informativi di valutazione della performance fatto dall'Ateneo in questi anni, il Nucleo riporta qui alcune considerazioni emerse a seguito di uno specifico audit effettuato il 29/05/2018 sull'applicativo Performance:

- L'applicativo pare ben strutturato e dà evidenza delle diverse fasi caratterizzanti il processo, quali la programmazione, il monitoraggio, l'autovalutazione e la valutazione, consentendo di rafforzare l'interazione tra valutatore e valutato e di arricchire i feedback previsti nei vari momenti anche per mezzo di evidenze documentali. Tuttavia, l'accesso limitato agli utenti abilitati esclude lo *stakeholder* esterno dalla possibilità di prendere piena visione, al netto delle informazioni confidenziali, dei risultati dell'ente.
- Gli obiettivi del Piano Integrato, con i propri indicatori e target, sono catalogati nell'applicativo in uno specifico database, e collegati alle strutture primariamente coinvolte nella loro realizzazione; da qui si ribaltano nelle schede individuali del personale afferente a quelle strutture, con possibilità di selezione e modifica da parte del valutatore. Da una verifica puntuale degli obiettivi (cfr. § 1.3), risulta alcune volte che i relativi indicatori e target non appaiono pienamente adeguati a descrivere il risultato raggiunto rispetto all'obiettivo programmato; ciò è particolarmente evidente nel caso degli obiettivi gestiti direttamente dal valutatore, segno della necessità di fare ancora crescere la cognizione di tali elementi in tutti gli attori del processo.
- Un problema dell'impalcatura del ciclo performance, che si evidenzia quindi nell'applicativo, è l'assenza del dato storico per gli obiettivi: non conoscendo il punto di partenza, risulta meno agevole capire l'eventuale margine di miglioramento e/o raggiungimento dell'obiettivo.
- Similmente, i campi relativi alle risorse necessarie per il conseguimento dell'obiettivo, pur presenti, non sono quasi mai valorizzati.

La tempistica anticipata di consegna della Relazione ha escluso dalla rendicontazione complessiva le schede (poche decine) non chiuse alla data di approvazione del documento. Nel corso dei controlli del Nucleo il processo di valutazione individuale è andato avanti, fino ad essere pressoché completato alla data di validazione del documento. Sebbene tale sfasatura non abbia impattato in modo significativo sui risultati esposti, si consiglia in futuro di allegare un riepilogo delle schede valutate alla data di chiusura della Relazione, per poter permettere un confronto puntuale con i punteggi rendicontati.

1.2 Performance organizzativa

Come già nell'anno precedente, non essendo stati stabiliti nel Piano Integrato 2017-2019 indicatori autonomi per gli obiettivi di performance organizzativa, nella Relazione 2017 la misurazione della performance organizzativa è data dalla sintesi delle percentuali di raggiungimento dei target stabiliti per le azioni relative agli obiettivi organizzativi, ovvero, dalle valutazioni degli obiettivi operativi assegnati individualmente a cascata. La scarsa chiarezza della metodologia di misurazione della performance organizzativa (complessiva e di struttura) è infatti una delle più importanti aree di miglioramento indicate anche da ANVUR all'Ateneo fiorentino nel feedback al Piano Integrato 2017-2019, pervenuto a ottobre

2017, ormai nelle fasi conclusive del ciclo. Nella revisione 2018 del SMVP e nel Piano Integrato 2018-2020 tale problema è affrontato attraverso una più puntuale definizione dei target organizzativi e delle modalità di calcolo della performance organizzativa delle strutture e dell'Ateneo; ciononostante per il rendiconto 2017, attenendosi al Sistema e al Piano 2017, la Relazione esplicita maggiormente, così come richiesto dal Nucleo, le informazioni e i modi utilizzati per giungere ai risultati (pp. 16-17).

Data la ripartizione prevista nel Piano Integrato 2017-2019, gli obiettivi strategici sono trattati separatamente da quelli direzionali. I numerosi obiettivi sono aggregati dando risalto a quelli attinenti le missioni istituzionali (Didattica, Ricerca, Terza Missione) e ad altri assi di rilievo (internazionalizzazione, risorse umane); gli altri sono raggruppati sotto il generico titolo "ulteriori linee strategiche".

Per ciascun asse sono descritti gli esiti di alcune azioni e per alcuni anche i costi sostenuti. Il punteggio complessivo (94,7) è riportato nella voce "A. Obiettivi da Piano Integrato 2017-2019" nello schema riepilogativo a pag. 62. Lo stesso valore è rilevato riaggregando le informazioni per qualifica dei dipendenti assegnatari degli obiettivi (pag. 36, "Performance di funzione"). Sebbene una ponderazione degli obiettivi organizzativi sembrasse in parte prevista nel Piano Integrato 2017-2019 (con l'indicazione del grado di rilevanza - alta, media e bassa), la valutazione complessiva non ne tiene conto; ciò era stato indicato sia dal Nucleo che dall'ANVUR tra gli ambiti di miglioramento del Sistema, recepito nel Piano Integrato 2018-2020.

Sono ampiamente descritte le azioni organizzative volte a favorire la disseminazione di buone prassi nel sistema di AQ dei CdS, in particolare per quanto riguarda l'efficacia comunicativa dei siti web e la completezza dei sillabi degli insegnamenti. Gli obiettivi organizzativi perseguiti sui principali assi strategici sono correlati ai requisiti dell'AQ del sistema AVA (es. infrastrutture, servizi di supporto alla didattica, tutorato, occupabilità, analisi dei risultati della ricerca).

Nel complesso, aldilà delle carenze di sistema già evidenziate sia dal Nucleo che da ANVUR, di cui si auspica il superamento con la revisione 2018 del SMVP, la Relazione offre un quadro adeguato dei risultati raggiunti dalle diverse aree amministrative in relazione agli obiettivi del Piano integrato 2017-2019, confermati dai riscontri effettuati sull'applicativo Performance. Si esorta l'Ateneo a rappresentare gli esiti delle azioni adottate in modo più direttamente collegabile (sia in positivo che in negativo) con i target e con la percentuale finale di realizzazione dell'obiettivo.

Nella parte conclusiva della Relazione (Cap. 4) l'Amministrazione, riconosciuti i limiti dell'impianto precedente, ha tentato di mettere in evidenza la performance di struttura e di ampliare il concetto di performance organizzativa, con i dati a sua disposizione e nella consapevolezza della perfezionabilità del metodo, così come dichiarato nella stessa Relazione. Uno dei principali scopi di questo esercizio, a detta dell'Amministrazione (facendosi carico delle già citate osservazioni arrivate da Anvur e dallo stesso Nucleo), è quello di generare nell'intera comunità accademica responsabilità e coesione intorno agli obiettivi dell'ente, esigenza che nasce da un processo non facile di interlocuzione con tutti i soggetti coinvolti, non necessariamente accomunati ancora dalla stessa cultura e dalla stessa tensione verso il risultato. Il Nucleo, sul piano astratto (trattandosi di mera rappresentazione ipotetica e non determinante ai fini della rendicontazione) osserva tuttavia che le voci che vanno a comporre la misurazione della performance organizzativa (p. 62), ponderate ex-post, sembrano in parte sovrapponibili. Ad esempio, le voci "B. Performance di struttura" e "D. Progetti speciali di innovazione tecnologica e gestionale" assommano valutazioni già contemplate ai fini della determinazione del punteggio della voce "A. Obiettivi da Piano Integrato 2017-2019". Inoltre, la (auto)valutazione dei risultati di trasparenza e anticorruzione non richiama esplicitamente il conseguimento degli obiettivi di performance, ma appare legato alle azioni rendicontate nell'apposita sezione della relazione e al più generico rispetto degli adempimenti, anche se ottemperati a seguito dei controlli del Nucleo; la (auto)valutazione del benessere organizzativo non è direttamente desumibile dai risultati del relativo questionario.

Il Nucleo, consapevole che si tratta di un esperimento a posteriori, privo di finalità applicative pratiche e isolato, in cui i parametri di valutazione non sono quelli previsti nemmeno dal nuovo SMVP, apprezza soprattutto lo sforzo di interpretare i dati disponibili in questa nuova ottica più aderente al dettato normativo; tuttavia richiama l'attenzione sulla necessità di mantenere costante l'impegno nello sviluppo degli elementi e degli strumenti del sistema, per disporre sia in fase decisionale che di valutazione di

metriche maggiormente oggettive ed effettivamente legate al soddisfacimento delle esigenze degli stakeholder, più che al semplice espletamento delle attività programmate.

1.3 Performance individuale

Nella Relazione per ogni categoria di personale sono riportate in forma aggregata le valutazioni medie conseguite nei diversi ambiti di valutazione attribuite secondo le modalità previste dal Sistema ed un indice di variazione che dà conto del grado di differenziazione dei giudizi.

In quel che segue, il Nucleo si concentra in particolare sugli esiti delle verifiche condotte sulla performance del personale dirigenziale e con incarichi di responsabilità attraverso la documentazione presente nell'applicativo Performance.

Di seguito si riportano gli ultimi dati esportati dall'applicativo Performance, con l'aggiornamento circa lo stato di assegnazione e valutazione degli obiettivi in relazione ai diversi soggetti valutati (Tab. 1), e la sintesi degli scostamenti tra le valutazioni espresse dal valutatore e l'autovalutazione del valutato (Tab. 2).

Tab. 1 – Descrizione dei dati scaricati dall'applicativo della valutazione della performance individuale il 1/06/2018 – dettaglio per ruoli **

| Tipologia schede | Predisposte | Di cui | | |
|---|-------------|---|----------------------------------|-------------------------------------|
| | | Schede con valutazione finale in attesa di accettazione | Schede accettate ma non valutate | Schede predisposte ma non accettate |
| Dirigenti - Area | 9 | 1 | 0 | 0 |
| Dirigenti - Funzioni Trasversali | 9 | 0 | 0 | 0 |
| RAD | 20 | 0 | 0 | 0 |
| EP con responsabilità | 46 | 1 | 0 | 0 |
| EP senza incarichi di responsabilità | 61 | 0 | 1 | 0 |
| D, responsabili di struttura | 10 | 0 | 0 | 0 |
| B,C o D con incarico (ex art. 91, co. 1 CCNL) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Schede ridotte | 16 | 1 | 0 | 1 |
| Valutazione finale a livello aggregato | 171 | 3 | 1 | 1 |

Tab. 2 – Analisi delle differenze di valutazione espresse dal valutatore e dal valutato rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati nel 2017 **

| Tipologia incarico | 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 Autovalutazione mancante | |
|---|-----------------------------|--|--------------------|--|-----------------------|--|-----------------------|---|-----------------------|
| | | v.a. | % su tot obiettivi | v.a. | % su totale obiettivi | v.a. | % su totale obiettivi | v.a. | % su totale obiettivi |
| Dirigente - Area | 75 | 11 | 15% | 61 | 81% | 2 | 3% | 1 | 1% |
| Dirigente - Funzioni Trasversali/Obiettivi Strategici | 57 | 11 | 19% | 42 | 74% | 0 | 0% | 4 | 7% |
| EP - Responsabile di Struttura / Unità di Processo / Processo | 239 | 5 | 2% | 158 | 66% | 13 | 5% | 63 | 26% |
| EP - Senza incarichi di responsabilità | 198 | 12 | 6% | 96 | 48% | 3 | 2% | 83 | 42% |
| RAD | 116 | 15 | 13% | 53 | 46% | 15 | 13% | 33 | 28% |
| D - Responsabile di struttura / unità organizzativa | 31 | 0 | 0% | 23 | 74% | 0 | 0% | 8 | 26% |
| Totale complessivo | 716 | 54 | 8% | 433 | 60% | 33 | 5% | 192 | 27% |

**Nota - I dati si riferiscono alle schede di valutazione predisposte dall'amministrazione nell'anno solare 2017 nei confronti del personale Dirigente, di categoria EP e D con responsabilità all'interno della procedura. Rispetto al numero di schede totali presenti nella relazione performance si specifica che vi sono 104 ulteriori schede relative a personale C, D, EP con incarico iniziato nel corso dell'anno (scheda di valutazione ridotta).

Il Nucleo ha analizzato nel dettaglio alcuni obiettivi individuali che vedevano uno scarto fra valutazione e autovalutazione, secondo tre criteri:

- Coerenza della filiera obiettivi-indicatori-target
- Motivazione della differenza tra autovalutazione e valutazione
- Adeguatezza dei documenti allegati all'autovalutazione.

Il controllo (cfr. allegato 1) ha messo in evidenza i seguenti aspetti:

- Parte della ragione del mancato accordo tra valutatore e valutato sulla valutazione finale dell'obiettivo può dipendere dalla scarsa chiarezza di alcuni obiettivi, e dalla scelta dei relativi indicatori e target, non sempre adeguatamente documentati o documentabili. Ad oggi la maggior parte degli obiettivi analizzati fotografano ancora perlopiù dinamiche relative all'andamento del processo di raggiungimento di un obiettivo in termini di "Grado percentuale di conseguimento dell'obiettivo", traducibile in termini di autodichiarazione delle attività svolte rispetto ad un fine.
- Nella maggioranza dei casi presi in esame, la motivazione della diversa valutazione non era presente o, se presente, non pertinente all'obiettivo (per esempio, in una scheda la diminuzione del punteggio apportata dal valutatore è ascritta alla mancata partecipazione del valutato a raggiungere il progetto, pur essendo stato l'obiettivo raggiunto; questa osservazione ricadrebbe più nell'ambito dei comportamenti, con sezione dedicata). Inoltre, se il punteggio è stato diminuito, il valutatore è tenuto a inserire nell'apposito spazio dei suggerimenti costruttivi per il valutato affinché quest'ultimo abbia modo di raggiungere il target in futuro; anche in questo caso, alcuni suggerimenti non sembrano sempre essere adeguati.
- Benchè il sistema preveda la necessità di compilare un Piano di Miglioramento individuale per ciascun soggetto valutato, la formazione non appare sufficientemente valorizzata, né come elemento di valutazione della performance del singolo dipendente (ad esempio tra le capacità e i comportamenti), né come presupposto o complemento necessario o utile per conseguire gli obiettivi.

Alla luce dei dati sopra richiamati, relativi alle rendicontazioni degli obiettivi fatte tramite l'applicativo Performance, e dell'audit condotto sul processo di gestione degli obiettivi, pur a fronte degli aspetti di miglioramento indicati, il Nucleo ha potuto riscontrare l'effettivo esperimento di tutte le fasi previste dalla normativa in ordine alle azioni di pianificazione, gestione, monitoraggio e valutazione della performance individuale dei soggetti valutati in Ateneo. Rispetto a questa evidenza documentale segnala tuttavia l'opportunità di inserire nell'applicativo anche gli obiettivi a carico al Direttore Generale, come già rilevato nel documento di Validazione della Relazione performance 2016.

Dall'audit effettuato è emerso chiaramente che l'applicativo Performance consente di rafforzare l'interazione dei valutati e dei valutatori.

Se infatti negli anni, l'applicativo ha consentito di migliorare il ciclo della performance rispetto ai flussi interni all'Ateneo, allo stesso tempo nel ciclo 2017 la declinazione pubblica di quali siano gli obiettivi individuali dell'Ateneo è parsa meno chiara che in passato.

Il Nucleo infatti, nell'esame della documentazione presente nel sito Unifi.it – Amministrazione Trasparente – Performance – Piano Integrato, non ha riscontrato alla data del 1 giugno 2018 la presenza di specifiche schede riferite agli obiettivi individuali, sebbene essi siano indirettamente presenti in quanto mutuati dagli obiettivi strategici e organizzativi (*alias* "obiettivi operativi").

Oltre alla componente adempimentale di pubblicazione di tali dati, va rilevato come questo aspetto limiti la portata informativa del Piano integrato rispetto alla sua capacità di evidenziare in modo immediato gli obiettivi che erano stati programmati e lo stato/valore di partenza dei relativi indicatori, di cui viene mostrato il dato di riferimento solo a consuntivo.

Tali obiettivi e relativi risultati raggiunti risultano invece correttamente pubblicati, sempre nella sezione Amministrazione Trasparente – pagina relativa alla Relazione sulla performance, attraverso un'apposita matrice che attesta in modo capillare l'entità dei risultati raggiunti, sebbene in una forma di non semplice

fruizione.

(https://www.unifi.it/upload/sub/personale/trasparenza/performance/allegato_matrice_obiettivi_valutazioni.pdf)

Il Nucleo raccomanda di porre una particolare attenzione agli aspetti di comunicazione esterna relativi all'andamento del ciclo performance, dando evidenza fin dalla fase programmatoria degli elementi costituenti gli obiettivi e gli indicatori di valutazione individuale, in coerenza con gli sforzi fatti dall'Ateneo nel coinvolgimento dell'utenza interna ed esterna, per favorire una diffusione capillare delle logiche sottese e sviluppare una coscienza e cultura della Performance, che consenta a tutti i fruitori di essere consapevolmente partecipi al sistema.

L'aspetto della consapevolezza dei vantaggi che possono derivare dal ciclo delle performance, se correttamente interpretato, passa anche da una maturazione nel sistema della valenza positiva della valutazione, come sostegno al miglioramento continuo dell'organizzazione.

Questo aspetto appare rilevante nell'Amministrazione di Unifi perché, pur a fronte di uno sviluppo apprezzabile delle metodologie e degli strumenti connessi al ciclo performance, si rinvergono ancora prassi di valutazione individuale appiattite verso l'eccellenza, col risultato di non consentire facilmente di costruire un percorso di miglioramento con il personale valutato (questo aspetto si rileva in particolare nelle valutazioni del personale *EP Responsabile di Struttura/Unità di Processo/Processo* pari al 99,42% medio, o del personale *C, D con incarico*, pari al 100%, o ai 306 *Progetti di produttività del personale di cat. B, C, D*, che hanno una valutazione media pari al 98,94%).

L'aspetto di rafforzamento della portata della valutazione come strumento di sostegno al cambiamento, sia a livello dell'indirizzo strategico che dell'attuazione gestionale dello stesso, con particolare riferimento alla qualità della filiera degli obiettivi, indicatori e target, dovrà passare in futuro da un maggiore sforzo nell'individuare obiettivi e relativi indicatori che fotografino l'effettivo valore creato per l'organizzazione e per i portatori di interesse, anche esterni, per mezzo di indicatori che misurino pertanto il risultato finale dell'azione amministrativa e non solo l'azione intermedia.

La sforzo da perseguire sarà appunto di passare da questa fase di pianificazione e controllo delle attività ancora fortemente basata sulla dimostrazione dell'aver agito attività idonee rispetto ad un obiettivo, ad un effettivo processo di programmazione e controllo continuo circa il raggiungimento dei risultati finali.

1.4 Attenzione alle opinioni dei cittadini e utenti

Il D. Lgs. 74/2017 sottolinea la rilevanza di considerare le risultanze delle iniziative di ascolto di cittadini ed utenti nella valutazione della performance.

Il Nucleo apprezza particolarmente lo sforzo dell'Ateneo di evidenziare nella Relazione il ruolo degli *stakeholder* nella valutazione della performance sebbene questo aspetto non sia stato concepito sin dalla fase iniziale di impostazione del SMVP. Sebbene la Relazione sia perfettibile nel sottolineare il contributo derivante dalle iniziative di ascolto degli *stakeholder* al fine della valutazione della performance, il documento sottolinea l'importanza di riportare i risultati dell'ateneo in modo trasparente a tutti i soggetti interessati.

Nella valutazione dell'attenzione agli *stakeholder* si è posta l'attenzione su tre aspetti.

Il primo aspetto è relativo alle categorie di stakeholder interpellate. Il documento evidenzia le iniziative di ascolto organizzate con studenti e personale interno al fine di rilevare la loro opinione in merito ai servizi erogati, ma in termini più estesi, si fa anche riferimento ad imprese, cittadini ed altri enti di ricerca locali ed internazionali.

Il secondo aspetto analizzato si riferisce agli strumenti utilizzati per l'ascolto degli stakeholder. Il documento cita gli strumenti utilizzati, quali:

- i) indagini di customer satisfaction con il progetto Good Practice (pag. 6) e con l'indagine interna svolta sui servizi dipartimentali (pag. 7 e pag. 59);
- ii) il modulo MITO gestito da Almalaurea per la valutazione delle iniziative di job placement (pag. 23);
- iii) le indagini sul benessere organizzativo per cogliere la qualità della vita lavorativa da parte del personale interno (pag. 42);
- iv) un questionario di mappatura delle competenze al fine di supportare la predisposizione del nuovo modello organizzativo (pag. 25).

Gli strumenti utilizzati sono citati nella Sezione 1 relativa alla sintesi delle informazioni di interesse per gli *stakeholder* e discusse poi puntualmente nel seguito della Relazione a supporto della determinazione della performance (organizzativa o individuale).

Infine, il terzo punto analizzato si riferisce al contributo delle iniziative di ascolto degli utenti ai fini della programmazione e della valutazione. Sebbene l'Ateneo abbia notoriamente investito molto nel coinvolgimento dell'utenza interna ed esterna nei processi relativi alla performance e la Relazione riporta i principali risultati emersi da tali iniziative, il documento evidenzia solo parzialmente come le informazioni provenienti dagli strumenti di ascolto degli *stakeholder* utilizzati (i.e. analisi di customer satisfaction o benessere organizzativo) supportano la validazione della performance organizzativa ed individuale. Ad esempio, a pag. 15 del documento si sottolinea che la soddisfazione dell'utenza interna ed esterna è uno dei 4 ambiti di valutazione della performance, ma non è chiarito come il risultato dell'analisi contribuisca alla determinazione del risultato complessivo.

In modo analogo, con riferimento alla performance di struttura, si riporta il resoconto delle indagini di customer satisfaction svolte nei dipartimenti, ma il legame con la valutazione non è immediatamente desumibile.

In conclusione, il Nucleo apprezza la grande attenzione mostrata in tutta la Relazione al coinvolgimento delle parti interessate al fine di supportare la valutazione della performance organizzativa, di struttura ed individuale. Il Nucleo è inoltre consapevole dell'uso dei dati derivanti da iniziative di ascolto degli utenti (e.g. indagini di customer satisfaction) ai fini della valutazione della performance. Ad esempio, nel SMVP 2018 gli esiti delle indagini di customer satisfaction e focus group danno luogo alla valutazione della performance della struttura, oltre a guidare, nel Piano delle Performance 2018-2020, anche la programmazione di alcune azioni.

Allo stesso tempo si pone l'attenzione sul rendere maggiormente esplicito in futuro il contributo dei risultati emersi dagli strumenti di ascolto degli stakeholder per la valutazione della performance stessa.

1.5 Integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio

L'integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio è uno degli approfondimenti per i quali ANVUR chiede di illustrare gli sviluppi registrati nell'ateneo rispetto all'anno precedente (Linee Guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione, punto 3.2.1, pagine 12 e 13). Si tratta di un tema sul quale la Relazione della performance 2017 presenta elementi aggiuntivi significativi rispetto a quella dell'anno precedente.

Il Piano Integrato 2017-2019 evidenziava collegamenti tra la programmazione economico-finanziaria e la performance di Ateneo e dell'Amministrazione (per esempio, a p. 49 con riferimento alle politiche del personale).

Nella Relazione sulla Performance 2017, elementi importanti anche per il ciclo di bilancio si ritrovano all'interno della parte 1.4 dedicata ai principali risultati conseguiti nell'anno, e precisamente nella sezione della Relazione dedicata alla "pianificazione strategica e budget" (p. 12-13). In questa sezione si riportano infatti "due eventi di notevole portata per le conseguenti azioni di pianificazione" e precisamente

“l’approvazione del modello di dotazione unica a Dipartimenti e Scuole”, e “la nota di indirizzo del Rettore a Dipartimenti e Scuole volta a declinare all’interno delle Strutture gli obiettivi del Piano Strategico”. Queste due iniziative, di rilevante impatto per l’attività delle unità amministrative, sono chiaramente connesse alla pianificazione strategica ed al budget, in quanto la prima (modello di dotazione unica) ha l’intento di “garantire fruibilità” delle risorse alle unità che devono perseguire il programma, la seconda (declinazione di obiettivi del piano strategico) tende a convogliare l’azione delle strutture in una logica di integrazione con il Piano Strategico, nell’ambito del quale le stesse strutture risulterebbero impegnate ad individuare due obiettivi strategici ai quali dovrebbero fare corrispondere proprie iniziative documentabili. Questo è un punto chiaramente interessante e nuovo del rapporto tra pianificazione, ciclo di bilancio, modello organizzativo e ciclo della performance.

Nella sezione 1.5, dedicata agli “Effetti delle politiche di bilancio” (pp. 13-15), si ritrova prima di tutto una descrizione delle principali grandezze rinvenibili nei documenti del “Bilancio Unico 2017”, e precisamente dallo stato patrimoniale, dal conto economico e dal rendiconto finanziario, a partire dal risultato economico della gestione, dal modo in cui questo è stato generato, dalle principali poste del patrimonio rinvenibili nello stato patrimoniale, dai flussi di cassa. Si evidenzia poi, aspetto importante in una visione organizzativa della relazione tra bilancio e ciclo della performance, che per “il terzo anno consecutivo l’Ateneo rispetta i termini di legge per l’approvazione del Bilancio di Esercizio”, che testimonia una performance della organizzazione contabile, peraltro confermata dal posizionamento della “contabilità” tra le sole due attività (l’altra è la “ricerca”) definibili come “servizi considerati virtuosi per l’Ateneo” nel benchmark con altri atenei partecipanti al “Progetto Good Practice” (p. 7-8 della Relazione).

Per rafforzare in futuro il collegamento tra ciclo della performance e ciclo del bilancio nell’ambito della Relazione della Performance, si evidenziano le seguenti aree di miglioramento:

- Il rapporto tra ciclo di performance e articolazione per fasi del ciclo di bilancio (budget, consuntivo). Al momento i riferimenti al ciclo di bilancio evidenziati nella relazione appaiono soprattutto connessi al bilancio consuntivo, meno agli aspetti proiettati verso il sistema di pianificazione per il futuro, ai programmi ed al budget di previsione. Si comprende che la relazione si riferisce alla performance 2017, e quindi assume caratteri di consuntivo, ma potrebbe essere vista anche la sua collocazione nell’ambito di un percorso che guarda agli obiettivi assegnati per gli anni futuri, nel quadro del raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico.
- L’articolazione per livelli di performance (organizzativa, individuale) e fasi del ciclo di bilancio. Si tratta di individuare, anche con riferimento a contenuti attualmente indicati nella stessa sezione 1.5, dei collegamenti tra aspetti di bilancio (definizione del budget, risultati a consuntivo) e aspetti della performance organizzativa e individuale. Questo significa un maggiore collegamento del ciclo di performance con i suoi presupposti (budget) ed effetti di bilancio (consuntivo). In questo ambito si colloca in particolare la relazione tra poste del bilancio di previsione (assegnazione di risorse, a sua volta collegata al piano strategico ed ai bilanci pluriennali), le azioni organizzative ed i risultati conseguiti, almeno a livello di corrispondenza generale tra iniziative e poste del bilancio di previsione predisposte.

In sintesi, la valutazione sul documento della Relazione in rapporto al tema della relazione con il bilancio è sostanzialmente positiva. I suggerimenti forniti vogliono essere uno stimolo a rafforzare l’integrazione all’interno della Relazione della Performance, attraverso richiami ad implicazioni e collegamenti con il bilancio nelle parti assegnate alla descrizione delle performance organizzativa e individuale. I collegamenti tra performance e bilancio consuntivo potrebbero essere integrati con ulteriori collegamenti alla parte previsionale del ciclo del bilancio (budget), per certi aspetti in linea con processi già in atto, come sottolineato dai due eventi citati nella sezione 1.4 della Relazione (modello di dotazione unica; declinazione obiettivi del piano strategico).