

VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2018 DELL'UNIVERSITÀ DI FIRENZE

L'Università di Firenze ha trasmesso in data 10 maggio 2019 (prot. 84907) in via preliminare al Nucleo di Valutazione una prima bozza della Relazione sulle Performance 2018 (definita in tutti i capitoli ad eccezione di quello sulla performance individuale); la versione completa è stata consegnata al Nucleo il 21 maggio (prot. 92221). **Le tempistiche seguite dall'amministrazione nella predisposizione della Relazione hanno consentito al Nucleo di Valutazione di svolgere i necessari approfondimenti e di discutere collegialmente dell'impostazione e dei contenuti del documento** nelle sedute del 17 maggio e del 20 giugno 2019.

A seguito della discussione avviata nella seduta del 17 maggio, il Nucleo ha comunicato all'amministrazione (prot. 94895 del 24 maggio 2019) alcune osservazioni sulla prima bozza ricevuta, volte soprattutto a rendere più fruibile l'esposizione dei risultati documentati nella Relazione. **L'Ateneo ha tenuto conto delle sollecitazioni del Nucleo ed ha integrato nel documento alcuni quadri di sintesi della performance organizzativa, di struttura e individuale**; la versione definitiva è stata dunque approvata nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 24 maggio 2019 e inviata al Nucleo in data 29 maggio 2018 (prot. 98896).

Il Nucleo di Valutazione ha quindi preso in esame la Relazione approvata dal Consiglio di Amministrazione, soffermandosi su alcuni punti di attenzione giudicati particolarmente rilevanti (anche sulla scorta di quanto indicato nelle linee guida emanate sulla gestione del ciclo delle performance da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica e da ANVUR) per valutare la qualità e i progressi del sistema di programmazione, misurazione e valutazione delle performance di Ateneo.

Preme sottolineare che **il processo di monitoraggio e verifica dei risultati di performance da parte del Nucleo avviene continuamente durante tutto l'arco dell'anno**. Infatti il Nucleo di Valutazione analizza sistematicamente le performance complessive dell'Ateneo, sulle quali relaziona nei documenti di valutazione prodotti durante l'anno, tra cui in particolare tutte le sezioni della Relazione Annuale e i pareri ai bilanci di previsione e di esercizio.

Le valutazioni riferite dall'Ateneo nella Relazione sulle Performance 2018 sono congruenti con quelle effettuate indipendentemente dal Nucleo di Valutazione per quanto attiene ai principali ambiti di valutazione della performance organizzativa indicati dalla normativa (art. 8 c.1 D.Lgs. 150/2009):

- grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (cfr. Relazione Annuale, sez. "Opinione degli studenti" e "Performance");
- performance istituzionale (attuazione di politiche generali del sistema universitario nazionale e obiettivi strategici); per il 2018, si richiamano in particolare le valutazioni sul sistema di AQ dell'Ateneo (Relazione Annuale, sez. "AVA") e sugli obiettivi della Programmazione Triennale 2016-2018;
- funzionalità degli obiettivi di performance al perseguimento degli obiettivi strategici, collegati ai bisogni degli stakeholder (cfr. Relazione Annuale, sez. "Performance");
- impiego delle risorse (cfr. pareri ai bilanci preventivo e consuntivo);
- trasparenza dell'azione amministrativa (cfr. controlli finalizzati all'attestazione dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e Relazione Annuale, sez. "Performance").

Per quanto riguarda la misurazione del **grado di raggiungimento degli obiettivi di performance**, per validare l'impostazione metodologica e i contenuti della Relazione, **il Nucleo ha condotto il processo di analisi** della performance organizzativa, di struttura e individuale **mediante**:

- **esame (a campione) del materiale fornito dall'amministrazione per documentare i risultati di performance** (allegati alla Relazione, documenti pubblicati nel *repository* appositamente predisposto);
- **riscontri (a campione) effettuati direttamente nelle schede di valutazione** pubblicate sull'applicativo Performance (performance organizzativa, performance individuale);

- riferimenti a quanto emerso dalle **audizioni dei Corsi di Studio e dei Dirigenti** e/o all'esperienza diretta del Nucleo **in relazione alla qualità delle prestazioni e dei servizi** (ad esempio, visita delle infrastrutture, sviluppo di applicativi, effetti della migrazione del gestionale di segreteria studenti).

Inoltre, il Nucleo è stato tempestivamente informato dall'amministrazione degli esiti del monitoraggio intermedio (prot. 123502 del 27 luglio 2018) ed ha preso atto delle rimodulazioni dei target resesi necessarie nel 2018 a seguito del finanziamento dei cosiddetti Dipartimenti Eccellenti.

L'istruttoria delle valutazioni espresse in questa relazione è conservata tra le carte di lavoro del Nucleo di Valutazione.

In esito a tali controlli, il Nucleo valida la Relazione sulla Performance 2018 dell'Università di Firenze, in relazione alla correttezza metodologica del processo di misurazione e valutazione dei risultati attuato dall'Ateneo e alla coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance 2018, per le ragioni e con le osservazioni espresse nei paragrafi successivi.

STRUTTURA E CONTENUTI DELLA RELAZIONE:

“Rendiconto completo e ampiamente documentato, finalizzato a più scopi”

Rispetto alla Relazione dell'anno precedente, vi è un evidente **miglioramento nell'articolazione degli argomenti esposti**, anche grazie al nuovo impianto del SMVP, che distingue meglio i diversi livelli e criteri di valutazione delle performance.

Sono trattate tutte le tematiche previste dagli indirizzi normativi in materia (obiettivi organizzativi e individuali, sintesi dei principali risultati raggiunti, analisi del contesto e delle risorse, declinazione della performance organizzativa e individuale a livello decentrato, Bilancio di genere, integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio, azioni connesse all'anticorruzione e trasparenza, attenzione alle opinioni di cittadini e utenti).

La Relazione è coerente con il Piano Integrato 2018-2020 e con il SMVP sia nella forma (le modalità grafiche e i codici colori adottati consentono un agevole confronto) che nei contenuti (azioni, obiettivi, indicatori e target; modalità di calcolo dei risultati). Nella Relazione sono sanate alcune incongruenze del Piano Integrato (es. target non definito per un indicatore della linea 4 di performance organizzativa).

Dai quadri sinottici si evince chiaramente la coerenza tra obiettivi strategici e organizzativi e rapporti con le politiche per l'AQ, e si ottiene una **sintesi generale dei risultati di performance organizzativa, di struttura e individuale. La documentazione a supporto di quanto esposto è accessibile in maggiore o minore dettaglio a seconda della tipologia di destinatario** (utente generico, valutatore). Nella legenda delle tabelle sarebbe utile disporre di indicazioni sulle scale di valutazione utilizzate. Inoltre nei capitoli sulla performance organizzativa le azioni effettuate sono descritte in modo molto esteso e talvolta ripetitivo. Non essendo ancora conclusa la fase di valutazione esterna da parte dell'ANVUR successiva alla visita di accreditamento svolta a ottobre 2018, i riferimenti alla prima restituzione degli esiti sono volutamente soltanto accennati.

Nel complesso, il Nucleo giudica il documento sufficientemente chiaro, comprensibile e di interesse anche per l'utenza generale, e apprezza la distribuzione delle informazioni su più livelli; per una sempre maggiore leggibilità e fruibilità, connessa alle diverse finalità assolte dalla relazione, suggerisce comunque all'amministrazione di riflettere sulla migliore calibrazione tra sintesi e approfondimenti.

SISTEMI INFORMATIVI, ATTI E DOCUMENTI:

“Soluzioni innovative per la gestione dell’informazione a supporto dei processi di misurazione e valutazione, che potranno essere oggetto di ulteriori sviluppi”

Nel corso del 2018 l’Ateneo ha **implementato l’applicativo di gestione “Performance”** (originariamente nato per tracciare le fasi del processo di valutazione individuale del personale con incarichi di responsabilità) **includendo gli ambiti di valutazione previsti dal nuovo SMVP 2018** (performance organizzativa, performance di struttura). Per l’ultimo anno, nelle more del passaggio al nuovo sistema di valutazione del personale senza incarichi, è attivo anche l’applicativo “Produttività”. Come già annotato negli anni precedenti (cfr. Relazione di validazione della Relazione sulla Performance 2017), “Performance” consente di gestire le fasi di assegnazione degli obiettivi, monitoraggio in itinere e valutazione finale in modo trasparente e documentabile per le parti coinvolte (che si collegano mediante accesso autenticato); si evidenzia in questo una buona prassi dell’Ateneo, **il cui sviluppo deve però proseguire** per far sì che le modifiche del SMVP rispetto alla performance organizzativa e di struttura trovino una gestione adeguata e coerente in “Performance”, sia per quanto riguarda la costruzione delle schede di valutazione, sia per quanto riguarda la reportistica disponibile.

In risposta alle osservazioni del Nucleo sul ciclo precedente, l’amministrazione ha lavorato per allargare **l’accessibilità delle informazioni sulle performance a tutti i potenziali stakeholder** (al netto delle informazioni riservate). **Nel Datawarehouse di Ateneo (DAF) le informazioni pertinenti sono pertanto state ripartite tra una sezione pubblica**, che contiene materiali ad accesso libero (presentazione del sistema di misurazione e valutazione, documentazione di approfondimento sugli obiettivi conseguiti, esiti delle indagini di gradimento...), **ed una sezione ad accesso autenticato**, che contiene le schede di valutazione delle singole strutture e il *repository* della documentazione utile alla misurazione e valutazione delle performance.

Nel repository sono raccolte 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...); nelle stesse pagine si hanno i collegamenti ai bollettini di statistica e ai *data mart* disponibili. Questo modello 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).

Il Nucleo osserva che la presa in carico da parte dell’Ateneo dei rilievi ricevuti ha prodotto chiari avanzamenti nella gestione delle informazioni rilevanti per le parti interessate. Sebbene non si possa ancora veramente parlare di piena integrazione dei servizi informativi in un repository di Ateneo (metadati collegati da tabelle relazionali), il DAF sta progressivamente evolvendo verso un archivio digitale, che permette un più facile recupero delle fonti informative. 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. Si suggerisce inoltre di lavorare sulla parte pubblica del repository per ampliare il coinvolgimento dell’utenza interna ed esterna mediante la diffusione capillare delle logiche sottese e la crescita della cultura della performance.

PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI:

“Complessivamente adeguato e coerente con SMVP e Piano Integrato, ma presenta margini di miglioramento in rapporto alla misurabilità degli indicatori e definizione dei target”

Sia da ANVUR che dal Nucleo di Valutazione era stato individuato quale uno dei principali ambiti di miglioramento dei cicli delle performance precedenti la **qualità della filiera obiettivi-indicatori-target**, presupposto per un corretto approccio alla misurazione e valutazione dei risultati. **Nel Piano Integrato 2018-2020, e di conseguenza nella Relazione 2018, si assiste ad un primo miglioramento sia nella capacità di legare gli obiettivi a indicatori meno autoreferenziali, sia nella scelta di indicatori volti a misurare diverse dimensioni di prestazione**, anche se sono ancora poco presenti indicatori di efficacia oggettiva.

Per gli indicatori legati all'efficacia percepita, ovvero alla soddisfazione degli utenti (usati sia per misurare la performance organizzativa che di struttura) i dati sono **tratti da indagini di customer satisfaction relativamente consolidate**, alcune con procedure totalmente interne (questionario sui servizi per studenti), altre gestite con protocolli condivisi con soggetti esterni (MIP, questionario Good Practice e Benessere Organizzativo). La loro affidabilità dipende tuttavia dalla rappresentatività dei rispondenti rispetto alla popolazione di riferimento e dalla capacità di inquadrare il fenomeno oggetto di attenzione (cfr. oltre, performance organizzativa e performance di struttura).

Circa gli **indicatori di stato di avanzamento delle attività** (progetti della performance organizzativa), alle azioni descritte è quasi sempre associata una **ricca documentazione nel repository**, che serve anche a testimoniare il rispetto di un cronoprogramma (allegato per tutte le linee di performance organizzativa); **tuttavia, in alcuni casi i documenti forniti non evidenziano direttamente i traguardi (eventualmente intermedi) delle azioni**, ma piuttosto paiono fornire elementi a supporto delle azioni implementate (es. di natura organizzativa, preliminare allo sviluppo dell'azione vera e propria).

Tra gli elementi di rappresentazione (non di valutazione) della performance organizzativa vi sono anche informazioni tratte dal controllo di gestione (utilizzo delle risorse finanziarie ai fini delle linee di performance).

Nella Relazione l'amministrazione accenna in più punti e a come si è svolto il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi organizzativi e individuali e ai momenti di confronto tra gli interlocutori del sistema, che in alcuni casi hanno messo in luce gli ambiti di miglioramento (cfr. oltre, performance di struttura).

Le modalità di calcolo dei risultati sono esplicitate per i diversi indicatori al termine della descrizione della rispettiva linea di performance organizzativa, e per la performance di struttura negli allegati. Nella valutazione l'amministrazione si è attenuta strettamente alle metriche prestabilite nel Piano Integrato, motivando laddove necessario eventuali scostamenti rispetto ai target programmati.

Nel complesso, il Nucleo giudica adeguato il processo di misurazione e valutazione attuato dall'Ateneo; i dati sono giudicati affidabili e i risultati coerenti con gli esiti indipendentemente rilevati dal Nucleo sulle medesime fonti. Le modalità di calcolo degli indicatori "stato di avanzamento del progetto" appaiono correttamente applicate dal punto di vista metodologico, quando ciò che si vuole misurare è il progredire delle azioni necessarie al completamento dell'obiettivo; tuttavia, in tal caso è opportuno che il cronoprogramma dettigli meglio le fasi di attuazione delle singole azioni e che la documentazione fornita supporti evidenze dirette del loro conseguimento. Rispetto all'utilizzo delle indagini di customer satisfaction, si rimanda alla sezione "performance di struttura" per alcune osservazioni puntuali.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 2018:

"Significativa maturazione del sistema. Risultati ampiamente positivi"

La principale novità introdotta con il SMVP 2018 e il Piano Integrato 2018-2020 è l'**identificazione di un livello di performance organizzativa generale dell'amministrazione, autonomo** rispetto sia alla performance istituzionale (strategica), sia rispetto alle performance delle singole strutture e degli individui. Il concetto si è sostanziato nel Piano Integrato 2018-2020 in 5 linee di performance, ossia in 5 macro-

obiettivi progettuali, trasversali e complessi, a valenza pluriennale, e che idealmente coinvolgono tutte le strutture.

Per ogni linea è stato individuato un capo-progetto, che ha coordinato l'apporto dei vari soggetti coinvolti nelle numerose azioni previste e ha curato la documentazione e il monitoraggio dello stato di avanzamento del progetto.

Nella scheda del progetto (cfr. Piano Integrato 2018-2020) si descrive il contesto di riferimento dell'obiettivo, si programmano le azioni in cui il progetto si articolerà, si definiscono le risorse necessarie allo sviluppo del progetto, si tracciano le misure di trasparenza e anticorruzione. Per ogni linea si individuano quindi indicatori di risultato e target, annuali e pluriennali. Gli indicatori scelti per il primo anno di sviluppo del progetto sono in prevalenza riferiti al processo esecutivo (stato di avanzamento delle azioni secondo i cronoprogrammi stabiliti), ma sono anche integrati con indicatori di efficacia percepita (*customer satisfaction*: linee 1, 3, 4, 5) o di efficacia reale (linee 2, 3, 4, 5). Per alcuni indicatori si rileva la definizione di target imprecisi (es. Linea 3 – "aumento persone formate", Linea 4 "Risultati indagine GP e Customer Dipartimenti").

Nella Relazione sulle Performance 2018 per ogni linea di performance organizzativa (§ 3.3, pagg. 31-136) si sintetizza il contesto attuativo, si rappresenta graficamente (mediante codice colore) lo stato di attuazione delle azioni, si raccontano ampiamente le azioni svolte con riferimenti alle evidenze documentali (raccolte nel *repository* creato nel Datawarehouse di Ateneo), si rendicontano i costi sostenuti in base alle unità analitiche di budgeting corrispondenti alle linee di performance (cfr. oltre), si dà conto delle misure di trasparenza e anticorruzione adottate (per lo più mappatura dei processi a rischio. Vengono infine misurati i valori degli indicatori e rapportati ai pesi stabiliti in fase di programmazione per calcolare il risultato di ogni linea e il complessivo e sono analizzate le cause degli eventuali scostamenti dai target.

Si dà atto all'Ateneo di aver compiuto con il Piano Integrato 2018-2020 e con la Relazione sulle Performance 2018 una significativa evoluzione del proprio sistema di misurazione e valutazione. Si apprezzano in particolare l'idea che la performance organizzativa abbia una rilevanza propria, valutata in base all'aumento dell'efficienza delle attività dell'ente o all'impatto che i servizi hanno sugli utenti, lo sforzo di oggettivare le valutazioni bilanciando indicatori di diverso tipo (le cui modalità di calcolo sono esplicitate negli allegati) e di motivare gli scostamenti proponendo eventuali azioni correttive per i cicli successivi.

Nel complesso la Relazione offre un quadro chiaro ed esaustivo dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi del Piano integrato 2018-2020, confermati dai riscontri autonomamente effettuati dal Nucleo sugli atti, documenti e sistemi informativi.

ASCOLTO DEGLI UTENTI:

"Ascolto sistematico e concretamente orientato alla gestione della 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 degli utenti, attivato sia ai fini della programmazione che della valutazione.**

Nella Relazione sulle Performance 2018 sono presentati i principali canali di ascolto dell'utenza, che includono sia **rilevazioni strutturate** (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) (tavola 1.1, pag. 5). Le categorie interpellate sono gli studenti e il personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo; mancano però 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, anche nel sistema AVA, e che in effetti sono coinvolti in rilevazioni strutturate, almeno nell'ambito delle attività di orientamento e job placement (cfr. Relazione Annuale 2019, sezione Opinione studenti). **Gli esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction* sono usati quali indicatori di risultato delle performance organizzative (linee 1, 3, 4, 5) e di struttura. In generale, questi sono letti in ottica di miglioramento ciclico per la programmazione delle azioni future;** tuttavia non sempre dalla Relazione si evincono chiaramente le azioni correttive che si intendono adottare, in rapporto ai risultati meno soddisfacenti in senso assoluto o relativo ai benchmark. Inoltre, per alcune azioni puntuali con un diretto riflesso sull'utenza (es. riorganizzazione del contact center per studenti, segnaletica...), potrebbe essere appropriato valutare opportune modalità di coinvolgimento dei soggetti interessati.

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; suggerisce tuttavia di sistematizzare la complessa materia e di fare riferimento anche agli utenti allargati della rete dell'Ateneo, quali imprese, cittadini, altri enti. Le valutazioni esposte sono coerenti con quelle indipendentemente analizzate dal Nucleo nella propria Relazione Annuale – sezione Opinione degli Studenti.

PERFORMANCE DI STRUTTURA 2018:

“La prima applicazione del nuovo sistema, basato sulla customer satisfaction, necessita di alcune riflessioni. Risultati complessivamente positivi”

Altro elemento di sostanziale novità attuato nel ciclo delle performance 2018 è la definizione di un **livello di valutazione delle prestazioni delle strutture** (aree dirigenziali, Dipartimenti e Scuole) finalizzato al miglioramento dell'efficacia ed efficienza dell'attività ordinaria, e **basato sul grado di soddisfazione degli utenti (interni ed esterni)** dei servizi. Nella valutazione rientrano infatti:

- il giudizio sulla *compliance* della struttura agli indirizzi politici-strategici, discrezionale, a cura del Direttore Generale e del soggetto politico di primario riferimento della struttura (Rettore e Prorettori, Direttore di Dipartimento), ma legato ad un catalogo di comportamenti attesi;
- l'incremento annuale della soddisfazione dichiarato dai partecipanti alle indagini di *customer satisfaction*.

Il primo ambito è di tipo osservazionale; non si dispone di elementi documentali per motivare le (contenute) differenze tra autovalutazioni date dagli interessati e valutazioni dei valutatori. I risultati sono comunque molto elevati e compresi in un range tra 94% e 100%. Per alcune strutture è presente il solo punteggio di valutazione, mentre manca il punteggio di autovalutazione in quanto la struttura stessa non lo ha prodotto. In generale, se lo sforzo di autovalutazione richiesto appare apprezzabile per sviluppare maggiore consapevolezza degli elementi e della cultura della valutazione, si osserva che, come già annotato nel ciclo precedente, sarebbe importante motivare eventuali differenze tra autovalutazione e valutazione.

L'utilizzo del secondo elemento, che, come disposto dalle norme, dà grande rilievo all'ascolto degli stakeholder, si è da subito rivelato piuttosto **complesso 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 nè 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 prevede **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.**

Strettamente attenendosi ai criteri di valutazione prestabiliti per questo ambito, tutte le strutture mantengono (43% delle strutture valutate) o incrementano (57% delle strutture valutate) il livello di gradimento per i servizi offerti. Tuttavia nella Relazione l'amministrazione si mostra consapevole della **necessità di ripensare globalmente questo ambito, anche grazie ai contributi critici offerti dagli attori del sistema** (dirigenti e personale valutato). Le controdeduzioni ai rilievi non anticipano le possibili soluzioni; tuttavia **nella revisione 2019 del sistema questo ambito è già in parte corretto** (diversa distribuzione dei pesi e introduzione di "obiettivi di struttura").

In rarissimi casi si osservano incongruenze sostanziali tra il risultato della struttura e le valutazioni individuali del personale afferente, anche perchè i giudizi tendono tutti a punteggi molto elevati; laddove ciò capita, è comunque opportuno approfondire se ciò possa dipendere da difetti del processo di valutazione in uno dei due ambiti oppure da fattori estrinseci (ad esempio, come emerso nell'audizione di alcuni CdS, dalla inadeguatezza dell'organico della struttura). Sebbene, come dichiarato dall'amministrazione nell'ambito della rendicontazione della Linea 5 della Performance Organizzativa (Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo), la programmazione del personale e la distribuzione delle risorse tecnico-amministrative non possa essere risolta attraverso algoritmi, **una migliore definizione del concetto di performance di struttura potrebbe guidare "l'ottimizzazione delle risorse sui processi ed obiettivi"**, "la complessa valutazione della possibile varietà di caratteristiche proprie del personale e la necessità di assecondare nel reclutamento obiettivi di natura multipla in luogo di una stratificazione storica di persone e realtà che richiedono interventi correttivi mirati e gradualisti".

Il Nucleo apprezza l'utilizzo di indicatori basati sulla percezione del servizio da parte dell'utenza finalizzati alla valutazione della performance di struttura, anche nell'ottica di garantire un ascolto sistematico delle parti coinvolte. Allo stesso tempo, il Nucleo condivide la necessità di ripensare gli strumenti di customer satisfaction, nati con finalità diverse, per valutare le performance; auspica inoltre che la riflessione sul concetto di performance di struttura si apra anche a indicatori di efficacia oggettiva. Raccomanda infine di collegare gli esiti della misurazione della performance delle strutture ad azioni concrete di sviluppo dell'organico e delle dotazioni finanziarie e strumentali, sia in termini quantitativi che qualitativi; in questo senso anche i progetti di mappatura delle competenze (già perseguiti dall'amministrazione

nell'ambito delle proprie linee di performance) possono offrire utili informazioni, da integrare con i risultati delle indagini di customer satisfaction.

PERFORMANCE INDIVIDUALE 2018:

“Occasione importante per favorire la diffusione della cultura della valutazione.

Le valutazioni elevate e poco differenziate non agevolano la crescita delle competenze individuali”

Per l'ultimo anno, nel 2018 convivono due diversi sistemi di valutazione per il personale con responsabilità (che ricade nel SMVP 2018, con integrazione tra i diversi livelli di performance) e dipendenti senza incarichi (che hanno aderito alla performance svolgendo progetti di produttività collegati alle linee indicate dall'amministrazione nel Piano Integrato).

I criteri di valutazione della performance individuale per il personale con incarichi di responsabilità intersecano la performance organizzativa, la performance di struttura, eventuali obiettivi di funzione e la valutazione delle capacità e comportamenti individuali. Il processo, coordinato dalle Funzioni Direzionali e gestito attraverso la piattaforma informatica dedicata Performance, permette la diretta esplicitazione ai valutatori e ai valutati dei risultati desiderati e dei comportamenti attesi, la misurazione indipendente dei valori degli indicatori, la raccolta delle evidenze documentali a supporto delle valutazioni.

Come già negli anni precedenti, si rileva che **le procedure di valutazione individuale non riescono a garantire la definitiva conclusione del processo entro la chiusura della Relazione sulla Performance** (essendo state chiuse circa l'80% delle schede di valutazione individuale). In tal senso sono possibili situazioni di mancata chiusura degli obiettivi entro i tempi di validazione della Relazione performance da parte del Nucleo, ma gli stessi dovrebbero essere confinati a casi limitati, ad es. relativi all'attivazione di procedure di conciliazione. Se invece si presenta una situazione di mancata chiusura di un numero consistente di schede, **l'Amministrazione dovrebbe valutare se il grado di complessità dell'architettura del sistema sia sostenibile per gli attori del sistema, e per la struttura tecnica che è deputata a gestirli** (tra gli elementi di complessità si citano ad esempio la moltiplicazione delle schede di valutazione individuale dovuta al ricoprire più incarichi o a frazionamenti dello stesso incarico nell'anno, la concertazione tra co-valutatori, la richiesta di eventuale documentazione a supporto della valutazione dei comportamenti, le diverse tipologie di dati - oggettivi e osservazionali - che compongono il punteggio finale).

In rari casi, si osserva una incoerenza tra la **valutazione dei comportamenti e quella dell'obiettivo di funzione**; ciò può chiaramente dipendere da casistiche eccezionali legate alle caratteristiche della persona o ai fattori di perseguimento dell'obiettivo. Sarebbe opportuno che scostamenti di questo tipo (o tra autovalutazione e valutazione) trovassero corrispondenza in una motivazione esplicita, che raramente è documentata nell'applicativo Performance.

In generale, le valutazioni individuali sono molto elevate, con minime differenziazioni. L'amministrazione ravvisa in ciò l'attenzione attribuita dai valutati al perseguimento degli obiettivi e comunque sottolinea che gli scostamenti, seppur modesti, danno conto *“di una accresciuta consapevolezza dell'importanza della valutazione nell'ottica del miglioramento”*. Nell'ottica del legislatore, la differenziazione delle valutazioni rappresenta una riprova del corretto funzionamento del sistema, riflettendo le diversità dei livelli di performance presenti in un normale contesto organizzativo.

Per alcune strutture o categorie di personale (es. comportamenti del personale delle Scuole; obiettivi dei Dirigenti e del personale B/C/D con incarico) si osserva l'assenza di differenziazione del giudizio, dato che tutti i soggetti valutati nella classe ottengono il 100%. Si rileva come tale variabile di differenziazione sia

specificamente prevista tra le dimensioni di valutazione dei Dirigenti ai sensi del D.lgs. 150/09. Per i progetti di produttività il 99,50% del personale valutato si colloca nella prima fascia, sebbene con scostamenti rispetto ai punteggi interni alla prima fascia, ma con un grado di differenziazione dei giudizi molto modesto.

Il Nucleo ritiene che il sistema di valutazione individuale dell'Ateneo presenti i presupposti necessari per garantire l'adeguata partecipazione degli interessati, la corretta differenziazione dei giudizi, il rispetto delle tempistiche e la trasparenza degli esiti. Con il SMVP 2018, importanza prevalente anche nella valutazione individuale è data alla performance organizzativa. Tuttavia, perché l'applicazione del sistema sia pienamente efficace appare necessario proseguire nelle iniziative di sensibilizzazione, per accrescere la cultura della valutazione e la conoscenza dei correlati strumenti in tutti i soggetti coinvolti.

Un maggior sforzo di differenziazione e di focalizzazione sugli ambiti di miglioramento che interessano i soggetti valutati, è anche funzionale a poter utilizzare il ciclo della performance come leva per progettare soluzioni formative mirate, a fronte dell'individuazione dei gap di competenze riscontrabili nella valutazione.

La conclusione tempestiva delle procedure di valutazione individuale consentirebbe inoltre di rendicontare puntualmente l'ammontare dei premi.

BENESSERE, PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE:

“Inclusione di queste tematiche nello sviluppo delle performance. Risultati mediamente soddisfacenti”

La Relazione riporta l'esito delle indagini sul clima interno (benessere organizzativo) e, per la prima volta, il bilancio di genere. Aldilà della previsione normativa sulla produzione di tali documenti, si evidenzia che una delle linee di performance organizzativa identificate dall'amministrazione riguarda espressamente questi temi (linea 5, Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo), nell'ambito della quale si rilevano azioni di performance 2018 collegate con il Piano delle Azioni Positive 2018-2020: lo sviluppo degli strumenti di conciliazione vita-lavoro (telelavoro) e la formazione specifica erogata ai membri del Comitato Unico di Garanzia.

La frequenza di compilazione del questionario sul benessere organizzativo è in aumento rispetto all'anno precedente. I risultati di tutte le macrosezioni del questionario migliorano rispetto all'edizione precedente; i valori assoluti sono mediamente soddisfacenti, con punteggi più bassi nella percezione dei rispondenti rispetto all'equità e alle possibilità di carriera e sviluppo professionale.

L'amministrazione si sofferma sui risultati delle sottosezioni del questionario, e ammette la necessità di approfondimenti negli ambiti di valutazione che registrano giudizi più deboli, tra cui in particolare la percezione di discriminazioni (di genere, età e disabilità). Si tratta di affermazioni forti che necessiterebbero di trovare conferma o smentita nei fatti. Un avvio in questo senso è costituito dal Bilancio di genere 2018, redatto dall'Ateneo per la prima volta, coerentemente con il dettato normativo (art. 10 c. 1, b D.Lgs 150/2009). Sebbene il documento sia ancora limitato alla descrizione delle condizioni di contesto (composizione di genere dei diversi gruppi della comunità accademica), l'Ateneo auspica di giungere gradualmente all'applicazione compiuta del ciclo di bilancio di genere: dalla riclassificazione delle voci del bilancio alla luce del loro impatto sul genere, alla riallocazione delle risorse e alla definizione di piani di azione volti a rimuovere gli ostacoli alle pari opportunità.

Il Nucleo apprezza l'attenzione per queste tematiche dimostrata dall'amministrazione e la capacità di collegarle concretamente alla gestione delle performance, e suggerisce di affiancare all'analisi della popolazione interna e del mercato del lavoro l'analisi della domanda dei servizi da parte della popolazione e l'analisi dell'offerta dei servizi garantita dall'ente. Ribadisce inoltre la necessità che l'Ateneo individui le modalità di somministrazione del questionario sul Benessere Organizzativo opportune a garantire la più ampia partecipazione all'indagine.

APPROCCIO INTEGRATO ALLE PERFORMANCE:

“Buon allineamento tra strategie, gestione delle performance e gestione economico-finanziaria; nuovo sistema di performance budgeting/reporting da sviluppare maggiormente in prospettiva ciclica”

Il Nucleo, nell'analisi dei documenti collegati al ciclo delle performance (cfr. delibera NdV 14/2018, relazione di validazione della Relazione sulla Performance 2017; Relazione Annuale 2018 – sez. Performance) e dei bilanci dell'ultimo biennio (delibera 19/2018, parere del NdV sul Bilancio di previsione 2019; delibera 7/2019, parere del NdV sul Bilancio di esercizio 2018), ha osservato una continua **evoluzione nell'approccio integrato tra strategie, performance e bilancio della governance di Ateneo**. Paiono soddisfatte le pre-condizioni indicate da ANVUR a tale scopo (Linee Guida per la gestione integrata del ciclo delle performance e del bilancio, Gennaio 2019):

- La programmazione e la rendicontazione gestionale e finanziaria sono ancorate ad un quadro strategico di riferimento, in cui le aree centrali e i Dipartimenti sono ugualmente coinvolti;
- Il processo di *budgeting*, descritto nel SMVP, è attuato nell'organizzazione con modalità efficaci per quanto attiene a tempistiche, strumenti, responsabilizzazione delle strutture nell'individuazione degli obiettivi in collegamento con le risorse;
- I monitoraggi sistematicamente condotti sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici e di performance e sulla contabilità guidano la programmazione a partire dai risultati, in prospettiva ciclica;
- L'Ateneo sfrutta i meccanismi e i risultati del controllo di gestione ed extracontabile che svolge già da diversi anni per stimare con sempre maggiore accuratezza costi e ricavi e per ripartire le risorse in relazione alle effettive necessità delle strutture.

Il ciclo delle performance 2018 mostra **ulteriori avanzamenti** in questo senso. Infatti, se nel precedente ciclo (2017) i collegamenti tra la gestione economico-finanziaria e le performance di Ateneo e dell'amministrazione si esplicavano prevalentemente con il riferimento diretto alle grandezze rinvenibili nel bilancio consuntivo, nel 2018 una serie di fattori (l'applicazione del modello di dotazione unica ai Dipartimenti, lo sviluppo delle strategie dipartimentali, l'attualizzazione di un processo di *performance budgeting* nelle strutture, correlato agli strumenti della contabilità analitica) portano ad una significativa maturazione nel processo di gestione integrata.

I documenti di bilancio 2018 e 2019, il Piano Strategico, il Piano Integrato (2018-2020 e 2019-2021) presentano rimandi incrociati su alcune tematiche rilevanti (gestione del patrimonio immobiliare, delle risorse umane, azioni per il miglioramento della performance istituzionale). Nella Relazione 2018, i **riferimenti alla gestione delle risorse economico-finanziarie** sono molteplici e riguardano sia azioni di natura strategica che amministrativa, ad esempio:

- viene riportato l'ammontare complessivo del finanziamento per i Dipartimenti di eccellenza, da ripartire su 5 anni e si dà evidenza delle risorse già impiegate e rendicontate nel 2018 (pag. 14);
- si riporta il budget dei progetti di ricerca finanziati con fondi diretti e indiretti (pag. 17);

- si assommano gli investimenti (spese per la realizzazione nuove opere e ristrutturazioni) (pag. 18);
- si riassumono le conclusioni tratte dal Bilancio di esercizio 2018 (pag. 19) e si presentano gli indicatori di sostenibilità, gli esiti della Programmazione Triennale 2016-2018 (compresa una riflessione critica sull'obiettivo di miglioramento degli spazi per la didattica) e i parametri di incidenza dell'Ateneo rispetto al sistema universitario nazionale e consistenza FFO (pag. 30).

Le valutazioni esposte dall'Ateneo sono congruenti con quelle indipendentemente prodotte dal Nucleo di Valutazione nella Relazione Annuale 2018 e nella delibera sul bilancio consuntivo 2018.

La novità più rilevante risiede però nell'impianto, sperimentato dall'Ateneo nel 2018 e poi messo a regime con il Piano Integrato 2019-2021, di un **sistema di performance budgeting/reporting**, per il quale nel sistema di contabilità ad ogni azione di performance è associata una dimensione analitica, nella quale contabilizzare le risorse da impiegare/impiegate (pag. 29). Nella rendicontazione 2018 delle azioni di **performance organizzativa, per ogni linea è presentato un resoconto dei costi d'esercizio rilevati per singole azioni in contabilità analitica** 2018 (ed eventuale budgetizzazione per il 2019 se l'azione non è conclusa; per la linea 5 i costi sono rendicontati a stralcio).

Altre connessioni rilevate nella Relazione sulla Performance 2018 riguardano:

- Riferimenti al **Piano Edilizio** e al **Documento di Valutazione dei Rischi** (DVR), prevalentemente nella rendicontazione della linea 2 – Valorizzazione del Patrimonio, e più marginalmente nella Linea 3 – Potenziamento della sicurezza delle persone e dei luoghi di lavoro, le cui azioni *“rappresentano un estratto delle previsioni del Piano Edilizio assunte a performance per la loro rilevanza realizzativa”* (pag. 67), tale perché incentrata sulle missioni (servizi alla didattica e studenti, spazi per la ricerca, anche legati ai progetti dei Dipartimenti eccellenti) e/o volta a dare un nuovo assetto urbanistico o riqualificare servizi sul territorio. La necessità di dare priorità agli interventi collegati ai progetti dei Dipartimenti eccellenti ha imposto una rimodulazione dei cronoprogrammi di attività e delle risorse, formalizzata in CdA e comunicata al Nucleo di Valutazione nell'ambito del monitoraggio intermedio. Per questa linea uno dei target era collegato all'utilizzo di almeno il 50% del budget stanziato (obiettivo raggiunto).
- Riferimenti alla **programmazione del personale**: si relaziona sulle procedure di reclutamento del personale tecnico amministrativo e docente (pag. 16-17), e, nell'ambito della linea di performance organizzativa 5 – Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo, si esprimono le ragioni che hanno portato alla scelta di non formalizzare un modello di ripartizione delle risorse alle strutture (pag. 123).
- Riferimenti al **Piano della Formazione**: nell'ambito delle linee di performance 3 – Potenziamento della sicurezza delle persone e dei luoghi di lavoro e 5 – Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo si evidenzia la realizzazione del piano di formazione strategica e l'aumento complessivo dell'attività di formazione dei dipendenti tecnici e amministrativi (pag. 126-131).
- Riferimenti al **Piano delle Azioni Positive**: come già visto sopra, nell'ambito della linea 5 – Valorizzazione delle risorse e benessere organizzativo.

Il Nucleo conferma le considerazioni già espresse nei propri documenti di valutazione circa il positivo stato di maturazione del sistema integrato di programmazione, gestione e controllo strategico-amministrativo-finanziario adottato dall'Ateneo; in ottica di miglioramento continuo, suggerisce di rafforzare gli aspetti di interpretazione e di accountability dei documenti di rendiconto, ad esempio attraverso un commento critico ai dati contabili citati nella Relazione, che rendano evidenti gli eventuali scostamenti osservati tra risorse attratte, impegnate ed effettivamente utilizzate nel perseguimento degli obiettivi.