



**VERBALE DELL'ADUNANZA
DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE
SEDUTA DEL 25 OTTOBRE 2016**

Il giorno 25 ottobre 2016, alle ore 15:00, presso la sede dell'Ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione, in Piazza San Marco n. 4, previa regolare convocazione prot. n. 143622 fasc. 2016-II/15.7 del 18/10/2016, si è riunito il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Firenze.

Sono presenti: il Coordinatore, Prof. Alessandro Cuccoli e i Membri: Prof. Massimo Cecchi, Dott.ssa Adelia Mazzi, Ing. Marco Masi, Prof.ssa Carla Rampichini, Sig. Rosario Floridia e Dott. Lorenzo Zolfanelli.

La Prof.ssa Anna Laura Trombetti prende parte alla seduta attraverso collegamento audio-video.

E' assente giustificato il Prof. Tomaso Francesco Giupponi.

Le funzioni di Presidente sono esercitate dal Coordinatore, quelle di Segretario dalla Dott.ssa Claudia Conti.

Sono altresì presenti la Dott.ssa Chiara Brusco e la Sig.ra Silvia Roffi dell'Ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione.

I presenti si sono riuniti per trattare il seguente ordine del giorno:

1. Comunicazioni;
2. Approvazione del verbale relativo alla seduta del 15/09/2016;
3. Parere sul trasferimento di professori consenzienti attraverso lo scambio contestuale tra due sedi universitarie: Proff. Filomena Maggino e Roberto Gianni;
4. Monitoraggio dell'avvio del ciclo della performance 2016;
5. Varie ed eventuali.

1. COMUNICAZIONI

Il **Coordinatore** rende noto che:

- a) stamani si è tenuto l'incontro tra i nuovi Revisori dei Conti dell'Ateneo e una sotto-commissione del Nucleo composta dal Coordinatore, Cecchi, Masi e Mazzi. Tra i vari argomenti affrontati, i Revisori hanno esposto una serie di perplessità rispetto alla possibilità di accesso ai documenti originali appartenenti all'Ateneo, di cui spesso risulta complicato poter prendere visione. Tale condizione è stata confermata anche dai membri del Nucleo. La riunione è terminata con l'impegno da parte di entrambi di rimanere in contatto sugli argomenti di pertinenza tra i due Organi di controllo;
- b) a partire dal mese di novembre inizieranno le audizioni dei seguenti Corsi di Studio: "Ingegneria Meccanica" 15 novembre 2016, "Scienze e tecniche psicologiche" 24 novembre 2016, "Scienze e tecnologie dei sistemi forestali" 28 novembre 2016, "Economia aziendale" 2 dicembre 2016. Per quanto riguarda il Corso di laurea magistrale a ciclo unico in "Giurisprudenza", considerate le disponibilità dei Presidenti di Corso di Studio e di Scuola, limitate ai soli due giorni del 29 e 30 novembre p.v., risulta impossibile confermare l'audizione perché in quei giorni non può essere garantita la presenza di un congruo

- numero di componenti del Nucleo di Valutazione e del Presidio di Qualità, necessari a formare la commissione; è stato quindi ritenuto opportuno rinviare l'audizione al prossimo semestre, impegnandosi a concordare una data quanto prima. L'Ufficio di supporto ha già predisposto la lettera da inviare ai Presidenti interessati, che verrà protocollata nei prossimi giorni;
- c) in data odierna verrà discusso dal Consiglio del Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa l'argomento relativo all'attivazione di un assegno di ricerca dal titolo "Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo strategico per l'Università degli Studi di Firenze", finanziato attraverso i fondi dell'esercizio 2015 destinati dal Consiglio di Amministrazione al Nucleo di valutazione. Il Responsabile dell'assegno sarà il Prof. Massimo Cecchi, del Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa, nonché Membro del Nucleo di Valutazione;
 - d) l'ANVUR sta rivedendo le linee guida per le procedure AVA, che dovrebbero essere pubblicate entro il mese di novembre 2016. La redazione dei prossimi Rapporti di Riesame annuali da parte dei corsi di studio dovrà avvenire tra il 30 giugno 2017 ed il 30 settembre 2017, secondo le modalità previste nelle nuove linee guida AVA, ossia attraverso un commento a specifici indicatori che l'ANVUR fornirà per ciascun corso di studio. La nuova finestra temporale e nuovi criteri per la redazione dei rapporti riguarderanno anche i prossimi (eventuali) riesami ciclici; questa modifica potrebbe avere una ricaduta anche sul lavoro di verifica del Nucleo, soprattutto per la stesura della Relazione Annuale (da presentare entro il 30 giugno 2017), data in cui, secondo le scadenze elencate sopra, potrebbero non essere ancora disponibili i rapporti di riesame;
 - e) è stato messo a punto un applicativo dedicato alla gestione del ciclo della performance, che contiene tutti gli obiettivi assegnati al personale tecnico amministrativo a livello apicale (Dirigenti, personale di livello EP, responsabili). Entro la fine del mese i dati verranno trasferiti dall'ambiente di test alla piattaforma di produzione. Tutti i membri del Nucleo, insieme alla Dott.ssa Claudia Conti (personale TA dell'Ufficio di supporto al Nucleo), sono stati abilitati alla visualizzazione delle informazioni presenti.

2. APPROVAZIONE DEL VERBALE DELLA SEDUTA DEL NUCLEO DEL 15/09/2016

Il **Coordinatore** chiede ai presenti se ci sono osservazioni in merito al verbale della seduta del 15 settembre 2016 che viene portato in approvazione. I membri approvano il verbale in questione, predisposto dal segretario della seduta.

3. PARERE SUL TRASFERIMENTO DI PROFESSORI CONSENZIENTI ATTRAVERSO LO SCAMBIO CONTESTUALE TRA DUE SEDI UNIVERSITARIE: PROFF. FILOMENA MAGGINO E ROBERTO GIANNI

Il **Coordinatore** spiega che a seguito del parere negativo espresso dal Nucleo nella seduta del 15 settembre 2016, riguardante lo scambio paritetico tra i proff. Filomena Maggino (dell'Università degli Studi di Firenze) e Roberto Gianni (dell'Università Sapienza di Roma), il Rettore ha comunicato al Coordinatore di non aver dato seguito all'iter di approvazione di tale pratica, ritirandola dall'ordine del giorno del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione, rispettivamente nelle date 28 e 29 settembre 2016, proprio in virtù del parere non favorevole rilasciato da questo Organo di valutazione e rimanendo in attesa di acquisire eventuali ulteriori precisazioni da parte del Direttore del Dipartimento di Statistica, Informatica, Applicazioni "G. Parenti". Le nuove informazioni sono state successivamente trasmesse dal Rettore al Nucleo, affinché potesse essere

preso di nuovo in esame lo scambio contestuale tra i due docenti. In particolare, la nuova delibera del Dipartimento di Statistica evidenzia il carico didattico complessivo (attuale e previsto per i prossimi anni) del settore scientifico-disciplinare di inquadramento della prof.ssa Filomena Maggino, SECS-S/05 Statistica Sociale, offrendo ulteriori garanzie ai fini della copertura dei carichi didattici finora di sua competenza e, più in generale, della sostenibilità dell'offerta formativa.

A questo punto il **Coordinatore** ricorda che il Nucleo aveva deliberato in proposito il 15 di settembre scorso, tenendo conto dei pareri espressi dalle Scuole interessate e dal Dipartimento di Statistica, Informatica e Applicazioni, in cui si evidenziavano una serie di difficoltà dovute alla carenza di personale docente strutturato necessario a coprire tutte le ore di insegnamento previste per il settore SECS-S/05. Sulla base di queste informazioni, confermate anche dai risultati dell'analisi effettuata nelle banche dati dedicate, era stato rilevato che con l'eventuale trasferimento della Prof.ssa Maggino poteva presentarsi una reale sofferenza per la copertura dei vari insegnamenti programmati; infatti, a fronte di un'offerta formativa con un fabbisogno nel settore SECS-S/05 pari a 384 ore, a seguito del trasferimento della prof.ssa Maggino, sarebbe stata garantita una copertura di 90 ore complessive, con un solo docente strutturato, oltretutto incaricato dal primo di novembre 2016 di svolgere l'attività di direttore del Dipartimento, condizione che, come stabilito dal Senato Accademico, prevede una riduzione del carico didattico assegnato. Sulla base di queste condizioni di sofferenza il Nucleo aveva espresso un parere non favorevole al trasferimento.

Successivamente a tale delibera sono intervenuti nuovi fatti che hanno portato al riesame del caso. In particolare, il giorno successivo alla seduta del Nucleo del 15 settembre scorso, si è riunito il Consiglio del Dipartimento Statistica, Informatica e Applicazioni per deliberare la richiesta di un posto di ricercatore a tempo determinato di tipologia A nel settore SECS-S/05; tale richiesta è stata successivamente approvata anche dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 settembre 2016. La presenza di un ricercatore aggiuntivo garantirebbe quindi ulteriori disponibilità di copertura degli insegnamenti, corrispondenti ad un numero medio di ore erogabili pari a 60 e un numero massimo pari a 90. Lo stesso 29 settembre 2016, è stata inoltre stipulata una convenzione (prot. 132387 del 29/09/2016) fra il Dipartimento Statistica, Informatica e Applicazioni dell'Ateneo di Firenze e l'Istat che, tenendo conto di quanto previsto all'art. 23 co. 1 della L. 30 dicembre 2010 n. 240, istituisce un rapporto di collaborazione per lo svolgimento di attività didattica nell'ambito dei corsi di laurea e di laurea magistrale offerti dal Dipartimento di Statistica Informatica e Applicazioni, anche mediante il conferimento di incarichi di docenza a dipendenti dell'ISTAT in possesso di un'alta qualificazione e di un adeguato curriculum scientifico e professionale. Con questo atto il Dipartimento acquisisce la possibilità di disporre di ulteriori risorse di docenza per la copertura dell'insegnamento nello specifico settore. Infine, proprio stamani si è tenuta una seduta del Dipartimento di Statistica, Informatica e Applicazioni che ha discusso nuovamente lo scambio paritetico in questione assumendo le seguenti decisioni: *"....Per quanto riguarda la didattica erogata (a.a. 2016/2017), il Dipartimento si impegna a coprire gli insegnamenti assegnati pro-tempore alla prof.ssa Maggino nel secondo semestre per un carico stimabile in 168 ore, senza ricorrere a bandi esterni e lasciando inalterati i requisiti di qualità richiesti dall'attuale sistema AVA, tenuto conto che il RTD coprirà fino a 90 ore e che la prof.ssa Alessandra Petrucci, professore ordinario del SSD in parola, si rende disponibile a coprire le ore restanti. Il Dipartimento si impegna altresì a definire le commissioni di esame per consentire il regolare svolgimento degli stessi.*

2) Per gli anni accademici successivi, per la didattica programmata, il Dipartimento si impegna a rivedere complessivamente l'offerta didattica relativa al SSD SECS-S/05, sentiti i presidenti dei corsi di studio interessati, in modo da garantirne la sostenibilità sempre secondo gli standard di qualità previsti dal sistema AVA e dalle sue successive modificazioni. A tale scopo sarà tenuta in particolare considerazione la Convenzione UNIFI-ISTAT di cui in premessa e di cui si allega il testo.”.

Una volta letto il contenuto della delibera, il **Coordinatore** chiede ai membri se hanno osservazioni o commenti da fare.

Interviene **Mazzi** per mettere in evidenza che, alla luce di queste integrazioni, il fabbisogno del settore SECS-S/05 risulta maggiormente coperto, offrendo valide garanzie alla sostenibilità dell'offerta formativa.

La discussione prosegue e i membri, dopo aver riesaminato le informazioni relative al carico didattico del settore uscente, procedono a deliberare.

Delibera n. 24

Il Nucleo di Valutazione,

- ✓ preso atto che è stato ritirato dall'ordine del giorno delle sedute del 28 e 29 settembre scorso, rispettivamente, del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione, l'argomento riguardante il trasferimento di professori consenzienti attraverso lo scambio contestuale tra due sedi universitarie (H50-2), conseguentemente al parere espresso dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 15 settembre 2016;
- ✓ avuto riguardo delle istanze pervenute successivamente;
- ✓ vista la comunicazione del Rettore con cui è stato chiesto al Nucleo di Valutazione di riesaminare la sostenibilità dell'offerta formativa del settore SECS-S/05 oggetto di scambio paritetico tra docenti;
- ✓ vista la delibera del Nucleo n. 19 del 15/09/2016 e le relative premesse;
- ✓ preso atto della delibera n. 92 del 16 settembre 2016 del Dipartimento di Statistica, Informatica, Applicazioni "G. Parenti" riguardante la proposta di bandire una posizione di ricercatore a tempo determinato di tipologia "A" nel settore SECS-S/05 e la successiva delibera del Consiglio di Amministrazione del 29 settembre 2016 con la quale veniva approvata tale proposta;
- ✓ vista la delibera n. 96 del 25 ottobre 2016 del Dipartimento di Statistica, Informatica, Applicazioni "G. Parenti", ricevuta per le vie brevi nel corso della seduta;
- ✓ esaminata la situazione dell'offerta formativa del SSD SECS-S05 per l'anno corrente e quella presumibile per i due successivi;
- ✓ preso atto che l'insegnamento di Statistica per la ricerca sociale (cod. B015105) è ad esaurimento, e non sarà più attivo a decorrere dall'A.A. 2017/18;
- ✓ preso atto della stipula della convenzione fra l'Università di Firenze e l'ISTAT per lo svolgimento di attività didattica da parte dei ricercatori dell'Istituto presso questo Ateneo, formalizzata in data 29/09/2016;
- ✓ considerato quanto riportato nella delibera del Dipartimento di Statistica, Informatica, Applicazioni di data odierna relativamente alla copertura dei corsi per l'A.A. corrente ed il contestuale impegno alla revisione dell'offerta didattica per gli anni successivi;

DELIBERA

che alla luce dei nuovi atti lo scambio paritetico in oggetto possa essere ritenuto compatibile con la sostenibilità dell'offerta formativa dei settori interessati; richiama tuttavia allo stesso tempo l'attenzione degli Organi di Governo sulla necessità di un accurato monitoraggio della consistenza del corpo docente inquadrato nel settore SECS-S05 e, soprattutto, dell'evoluzione dell'offerta formativa dei Corsi di Studio interessati dagli insegnamenti del settore, al fine di verificare l'attuazione di quanto indicato e prefigurato dalla delibera del Dipartimento di Statistica, Informatica, Applicazioni del 25 ottobre 2016.

4. MONITORAGGIO DELL'AVVIO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE 2016

Il **Coordinatore** ricorda che nell'ambito della valutazione del ciclo della performance, tra le varie verifiche suggerite dalla CiVIT, veniva proposto anche un monitoraggio iniziale, collocato proprio nella fase di avvio del ciclo della performance, da svolgersi entro un mese circa dall'assegnazione degli obiettivi al personale tecnico amministrativo. Tale monitoraggio aveva principalmente lo scopo di dare riscontro della coerenza tra la programmazione delle attività indicate nel Piano integrato della performance e l'assegnazione degli obiettivi a tutto il personale tecnico-amministrativo attraverso un processo logico, cosiddetto "a cascata". Il Nucleo ha ritenuto utile avviare questa verifica nonostante essa non rappresenti un obbligo normativo e, per una serie di questioni legate all'introduzione di nuovi strumenti di gestione informatizzata delle schede di valutazione, ha avviato i controlli soltanto nella parte conclusiva dell'anno 2016, ritenendo comunque che tale monitoraggio, anche se disposto in una fase temporale diversa da quella solitamente utilizzata, favorisca comunque un dialogo continuo con l'amministrazione e una buona opportunità per facilitare il processo di miglioramento continuo, offrendo suggerimenti utili per affinare e ottimizzare la programmazione e gestione delle prestazioni negli esercizi futuri.

Una sotto-commissione del Nucleo, coordinata da Mazzi, ha esaminato i vari aspetti legati all'avvio del ciclo della performance, prendendo a riferimento il modello e i quesiti presenti nello schema proposto dalla CiVIT, per poi formulare una relazione più discorsiva e organica. In particolare la commissione si è concentrata sull'analisi degli obiettivi formulati nel Piano strategico e di come questi sono stati poi tradotti in obiettivi operativi all'interno del Piano integrato della performance; successivamente è stato esaminato il grado di integrazione tra il processo di redazione del piano e la programmazione economico-finanziaria, per passare quindi al processo di assegnazione obiettivi, la valutazione individuale e le azioni volte a garantire le pari opportunità all'interno dell'ambiente di lavoro. Ogni argomento è stato sviluppato tenendo conto delle informazioni rese disponibili al Nucleo, sia attraverso l'applicativo informatico dedicato alla gestione degli obiettivi, sia confrontando i documenti del ciclo della performance relativi al precedente esercizio e a quello in corso.

Dopo questa premessa il **Coordinatore** procede con la lettura della relazione per condividere i punti analizzati con tutti i membri e aggiungere eventuali modifiche e integrazioni al testo. Al termine della lettura chiede ai membri se ci sono delle osservazioni.

Mazzi interviene per far notare che l'amministrazione ha fatto dei passi in avanti riguardo alla gestione della performance, innanzitutto con la creazione di un applicativo ad hoc per la gestione degli obiettivi, ma anche sotto il profilo della redazione dei vari documenti che risultano più curati e coerenti con la realtà e le caratteristiche dell'Ateneo. Rimangono tuttavia dei punti deboli nella gestione del ciclo: uno consiste proprio nella capacità di pianificazione e soprattutto nella corretta identificazione di indicatori e target adeguati e congruenti per misurare gli obiettivi. Un esempio è dato dall'uso ancora molto frequente degli indicatori a carattere temporale (presenti anche nel

Piano integrato 2016-2018); in questi casi è una scadenza a determinare il raggiungimento o meno di un obiettivo. Per le future programmazioni, sarebbe auspicabile, come più volte segnalato dal Nucleo, che tali indicatori venissero gradualmente sostituiti con indicatori quantitativi (ma non a carattere temporale), o da indicatori a carattere qualitativo che meglio rappresentano l'efficacia e l'efficienza rispetto ad una prestazione, sia che essa dia luogo ad un prodotto che ad un servizio. Un'ulteriore criticità riguarda il mancato utilizzo di strumenti informatici uniformi per pianificare e monitorare gli obiettivi assegnati ad un soggetto o ad un'intera struttura. Basterebbe un semplice diagramma di Gantt per avere una rappresentazione ben definita delle azioni da sviluppare, delle risorse a disposizione e dei tempi prestabiliti per realizzarle.

Cecchi condivide le osservazioni di Mazzi anche se ritiene che l'amministrazione proceda a piccoli passi e che probabilmente è ancora lontana dal dotarsi di sistemi di gestione informatizzata dei singoli obiettivi di performance.

Masi richiama l'attenzione anche sugli aspetti relativi al monitoraggio, che dovrebbe costituire un momento fondamentale di verifica con tecniche oggettive di controllo di gestione governate da una struttura amministrativa, ma che dovrebbe avvenire anche attraverso controlli individuali che permettano di responsabilizzare ciascun soggetto incaricato della gestione di uno o più obiettivi.

I **membri** concordano sul fatto che la gestione del ciclo della performance da parte di questa amministrazione presenta delle debolezze in alcuni passaggi importanti che andrebbero sviluppati meglio.

Dopo una breve discussione, i membri procedono a deliberare.

Delibera n. 25

Il Nucleo di Valutazione,

- ✓ visto il D.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni ed in particolare l'art. 10, comma 1, lettera b) - l'art. 14, comma 4, lettera c) - l'art. 15, comma 2, lettera b);
- ✓ vista la L. 240 del 30 dicembre 2010 in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario;
- ✓ vista la delibera CiVIT n. 6/2013;
- ✓ vista la delibera CiVIT n. 23/2013;
- ✓ viste le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane, deliberate dall'ANVUR il 20 luglio 2015;
- ✓ tenuto conto della delibera assunta dal Nucleo di valutazione nella seduta del 28 giugno 2016 rispetto ai criteri e ai tempi per la gestione del "Monitoraggio dell'avvio del ciclo della performance 2016";
- ✓ considerato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dal Consiglio di Amministrazione il 05/02/2016;
- ✓ visto il Piano Strategico dell'Ateneo approvato dal Senato Accademico il 28/01/2016 e dal Consiglio di Amministrazione il 05/02/2016;
- ✓ esaminato il Piano Integrato della Performance 2016-2018 dell'Ateneo;
- ✓ tenuto conto della "Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni" redatta da questo Nucleo e contenuta nella Relazione Annuale 2016, approvata nella seduta del 28 giugno 2016;

- ✓ considerato il format e le domande proposte all'interno del "Portale della Performance" per la redazione del "Monitoraggio dell'avvio del ciclo della performance";
- ✓ tenuto conto delle informazioni presenti nell'applicativo informatico dell'Ateneo dedicato alla misurazione e valutazione delle performance amministrative;

DELIBERA

In accordo con quanto previsto dall'art. 2 comma 1 lettera r) della L. 240/2010 e dall'art. 4 comma 2 lettera c) del D.Lgs 150/2009 il Nucleo di Valutazione deve svolgere, le "funzioni di monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi", al fine di verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi assegnati durante il periodo di riferimento ed al fine di proporre, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio.

Il Nucleo prende atto della struttura delle schede di monitoraggio degli obiettivi assegnati ai Dirigenti.

Il Nucleo ne attesta la pertinenza dedotta dalla missione di Ateneo, gli obiettivi risultano misurabili, se pur con un piano di indicatori non strutturato per rilevare la ricaduta sulle parti interessate (outcome), cioè indicatori che specifichino "Misure" collegate alle azioni di miglioramento definite per i soggetti beneficiari e stakeholder in senso lato.

Si richiama, ancora una volta, un collegamento con le risorse non compiutamente esplicitato e si sottolinea l'attenzione a eventuali obiettivi trasversali, che in fase di rendicontazione finale andranno evidenziati, nonché rendicontati.

Infine si raccomanda, per il prossimo ed imminente Piano integrato della performance, di instaurare modalità oggettive e regolari di monitoraggio, definendone tempi ed andamenti attraverso strumenti metodologici quali tecniche oggettive di controllo di gestione. La previsione di un sistema di monitoraggio interno, soprattutto in itinere, relativo in particolare agli obiettivi, costituisce una condizione fondamentale perché il sistema di programmazione consenta di realizzare un controllo dell'amministrazione. Lo sforzo di definizione degli obiettivi non può infatti esaurirsi in fase di programmazione senza attivare un percorso di controllo contemporaneo alla stessa gestione. Elemento utile a consentire tale contemporaneità tra gestione e controllo è l'attribuzione della funzione di controllo non a una generica struttura organizzativa, ma agli stessi responsabili di Ateneo. Tale funzione di controllo si sostanzia nell'alimentazione dei report e degli indicatori in essi contenuti, e nell'audit di tali report, da parte della funzione controllo di gestione. Disporre periodicamente di un aggiornamento relativo al livello di attuazione degli obiettivi consente inoltre di valutare la loro attualità e il mantenimento della coerenza fra obiettivi diversi, anche in vista della prossima stesura del successivo Piano integrato della performance (ANVUR-Linee Guida 2015).

Di seguito si evidenziano alcune osservazioni e indicazioni conseguenti all'attività di monitoraggio svolta.

Pianificazione strategica

Il 2015 ha rappresentato indubbiamente un anno cardine per il ciclo delle performance, in cui, mentre andava a concludersi il mandato del precedente Rettore e si preparava l'insediamento del neoletto, si ponevano le basi per integrare, per la prima volta, il piano performance in un più ampio processo di pianificazione strategica. Infatti l'Ateneo, che per il 2015, pur sensibile alle istanze della legge 31 marzo 2005 n. 43, non aveva ritenuto opportuno disegnare strategie su un orizzonte temporale pluriennale in una fase di fine mandato rettorale, nella seconda metà del 2015 si è attivato per la formulazione di un compiuto piano strategico triennale, da utilizzare come

base per la successiva definizione dei piani integrati di performance annuali: *a partire dal 2016, anno in oggetto, si è quindi potuto finalmente provvedere a declinare il piano integrato della performance da una visione strategica, in una logica di “cascading” tesa ad assicurare coerenza ed unitarietà all’azione di governo.*

Nel processo di definizione del piano strategico triennale, pur non risultando sempre formalizzati, si rileva come siano stati attivati numerosi contatti e confronti con i principali stakeholder, sia “esterni” che “interni” (tra i quali, studenti, comunità scientifica, MIUR, etc.).

Per i primi, in particolare sul versante delle azioni strategiche connesse alla ricerca scientifica, terza missione e internazionalizzazione, si segnalano contatti con gli enti locali (tra cui la Regione Toscana attraverso la rete regionale per la ricerca) e con le principali associazioni di categoria, sia a livello provinciale che regionale.

Per quanto riguarda gli stakeholder interni, oltre a vari incontri informali, si segnala che, prima della stesura definitiva, è stata organizzata a fine 2015 una giornata di presentazione della bozza del Piano Strategico 2016-2018 con la finalità di aprire un confronto costruttivo per migliorarne i contenuti.

Vale la pena ricordare che l’Ateneo ha anche consolidato nel tempo i principi della *customer satisfaction* (con particolare attenzione all’opinione degli studenti), quali strumenti strategici per il miglioramento continuo.

Piano integrato e obiettivi operativi

L’Ateneo ha predisposto, il Piano Integrato 2016-2018 che, seguendo le indicazioni contenute nelle Linee Guida ANVUR, prevede, oltre alle informazioni di carattere generale dell’Ateneo, cinque sezioni rispettivamente dedicate ai seguenti ambiti:

- ✓ inquadramento strategico dell’Ateneo;
- ✓ performance organizzativa;
- ✓ analisi aree di rischio;
- ✓ comunicazione e trasparenza;
- ✓ performance individuale.

Il Piano Integrato al proprio interno ricomprende le azioni richieste dal Piano Nazionale Anticorruzione rendendole coerenti con gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale, nell’ottica di rendere effettivamente operative le misure di prevenzione ivi previste e sono stati individuati anche obiettivi organizzativi relativi all’adozione di misure per la prevenzione dell’anticorruzione.

Il coinvolgimento della dirigenza nella redazione del Piano della performance e nella realizzazione delle attività programmate avviene attraverso la partecipazione diretta al processo di definizione e attuazione del ciclo di gestione della performance.

Si deve sottolineare che l’affidamento degli incarichi dirigenziali, avvenuto fra l’anno 2015 e inizio dell’anno 2016, è stato improntato a principi di rotazione, che risultano mappabili dagli esiti di un processo di riorganizzazione. Tale approccio, nel primo anno di applicazione, ha reso, in alcuni casi, più fragile il procedimento di rilascio degli obiettivi assegnati per dirigente, che a partire dall’anno 2016 ed anche attraverso l’implementazione dell’applicativo “gestione ciclo della performance” è stato maggiormente monitorato.

Il processo di declinazione degli obiettivi strategici e direzionali nel più ampio e articolato sistema operativo del piano performance appare sviluppato in modo coerente: possiamo quindi affermare che gli obiettivi operativi contribuiscono al reale conseguimento del relativo obiettivo strategico.

Dato che il recente piano performance, come sopra evidenziato, è il primo che prevede l'integrazione all'interno di un più ampio processo di pianificazione strategica di Ateneo, non è evidentemente possibile effettuare confronti significativi con precedenti cicli di pianificazione strategica.

Dal punto di vista generale, si riscontra un'adeguata coerenza tra gli obiettivi strategici di riferimento e gli indicatori selezionati.

I supporti informatici di maggior rilevanza ai fini della misurazione di questi sono adeguatamente individuati in:

- le banche dati del MIUR, in particolare l'Anagrafe degli Studenti che gestisce i dati sulle carriere;
- la banca dati del MIUR che gestisce dati su mobilità internazionale degli studenti, stage e tirocini, dotazione di personale docente e tecnico amministrativo ed assegnisti di ricerca dei Dipartimenti e per attività di ricerca scientifica;
- la Banca dati del Personale (CINECA) che gestisce i dati di carriera dei docenti universitari.

Come in altre sedi evidenziato, si rileva tuttavia ancora l'assenza di una adeguata implementazione di una reportistica che permetta di estrarre informazioni dalle banche dati citate in modo univoco e integrato: la misurazione è pertanto spesso affidata ad un lavoro di interrogazione manuale e successiva ricostruzione, che ancorché meritorio, presenta inevitabili problemi di tempestività, rischi di interpretazione soggettiva, disallineamento dei dati, ecc. .

Ancora scarsamente esplicitato appare il sistema attraverso il quale sono individuati i valori di target, i quali, anche se opportunamente sempre presenti, risultano tuttavia, 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 infine la definizione di una più dettagliata scansione temporale dei processi diretti al perseguimento degli obiettivi.

Integrazione tra processo di redazione del piano e programmazione economico-finanziaria

Il Piano Strategico ha in parte delineato punti di integrazione tra le dimensioni della programmazione strategica (rispondente a una responsabilità politica) e della gestione dei mezzi e dei servizi (ambito di una responsabilità tecnico-professionale volta a garantire l'ottimale utilizzo delle risorse umane, economico-finanziarie e logistiche). Inoltre il riallineamento nel 2016 dei tempi e dei modi della programmazione finanziaria con quella della performance, e il monitoraggio sul grado di attuazione del Piano Strategico e del Piano Integrato, ha dato conto dell'aggancio tra condizione corrente, obiettivi attesi e mobilitazione delle risorse.

La sequenza temporale è stata descritta ed è contenuta nel sistema di misurazione e valutazione.

Il coordinamento dei diversi processi e soggetti coinvolti avviene secondo diverse modalità e sotto la regia del Direttore Generale. Il processo di redazione del Piano della performance si inserisce in modo coerente ed integrato nel più ampio processo di programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo.

Il processo di assegnazione delle risorse finanziarie agli obiettivi avviene con l'associazione a ciascuna scheda-dirigente del relativo budget poiché, come attesta lo stesso piano delle Performance, il collegamento tra il sistema di valutazione delle performance e i documenti di programmazione finanziaria si concretizza nella fase di predisposizione del bilancio di previsione

annuale, allineata con la fase di negoziazione degli obiettivi dei dirigenti. E' in questo momento che l'Ateneo fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo predisponendo parallelamente un bilancio preventivo coerente.

Manca invece ancora una reale formalizzazione circa le modalità di allocazione delle risorse umane agli obiettivi strategici: di fatto le risorse umane sono distribuite sulla base dell'organizzazione disposta dai vari dirigenti per renderla compatibile, quanto più possibile, con il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Al riguardo, risulterebbe opportuna l'adozione, almeno in forma di prima sperimentazione, di un sistema FTE (Full Time Equivalent) bilanciato sugli obiettivi definiti a livello di Ateneo, che esprima il numero di risorse a tempo pieno per svolgere una determinata attività, calcolando l'equivalente delle ore anche in presenza di altre forme contrattuali.

Assegnazione obiettivi e valutazione individuale

L'impostazione complessiva del piano 2016-2018 tiene conto dei principi definiti nel "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance", recentemente revisionato con la supervisione dell'OIV nell'ambito della sua attività di accompagnamento e controllo, e adottato dagli Organi di Governo il 5 febbraio 2016.

La valutazione individuale dei dirigenti avviene attraverso la generalizzata assegnazione di obiettivi e misurazione dei risultati, sulla base di criteri condivisi a monte tra i soggetti coinvolti, tenendo conto del contributo di ciascuno alla performance organizzativa della struttura di appartenenza.

Inoltre la misurazione e la valutazione della performance sono collegate a:

- a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali; tenuto conto delle risorse finanziarie disponibili e delle scelte del loro utilizzo, si delinea la cascata programmatica che, dal piano strategico e dalla programmazione ministeriale, si traduce in obiettivi operativi di performance organizzativa e di performance individuale del personale dirigenziale;
- c) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura;
- d) competenze professionali e manageriali dimostrate;
- e) capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La gestione dell'intero processo di assegnazione-monitoraggio-valutazione dovrebbe essere resa più fluida con l'entrata a regime dell'applicativo dedicato alla gestione del ciclo della performance.

Nella fase di valutazione potrebbe essere opportuno prevedere la possibilità per il valutato di esprimere un giudizio di autovalutazione del proprio operato, supportato da evidenze concrete, da utilizzare come base di confronto durante i colloqui di monitoraggio e valutazione e quale stimolo a momenti di comunicazione funzionale e di continuo interscambio fra i diversi attori del processo.

Pari opportunità

Nell'ambito delle attività previste dal Piano integrato 2016-2018, si segnala la conferma dell'adesione al progetto nazionale "Good practice", anche in riferimento alla rilevazione sul benessere organizzativo che contiene (tra l'altro) domande relative alle eventuali pratiche discriminatorie, alle prospettive di carriere e alle condizioni di stress da lavoro correlato.

A sua volta, il Comitato unico di garanzia, nel piano triennale delle azioni positive 2014-2017, ha individuato tutta una serie di azioni prioritarie, tra le quali si ricordano: a) l'avvio dello studio per l'adozione del bilancio di genere; b) l'avvio di una riflessione volta a consentire l'introduzione e il potenziamento del telelavoro; c) la rilevazione dei dati connessi ai percorsi di lavoro e alla conciliazione vita/lavoro, oltre che al grado di integrazione degli studenti stranieri; d) l'introduzione

del doppio libretto per studenti in transizione nel percorso di rettificazione dell'attribuzione di sesso; e) una complessiva opera di sensibilizzazione attraverso iniziative volte a promuovere la cultura dell'integrazione e delle pari opportunità (con riferimento alle discriminazioni di genere e nei confronti delle disabilità).

Gli obiettivi assegnati per il 2016, a loro volta, riprendono parte di queste azioni, con particolare riferimento, ad esempio, al c.d. laboratorio "Good practice", all'attivazione dell'utilizzo del telelavoro e alla previsione di una nuova regolamentazione del part-time.

Alle ore 17:15 il Presidente, non essendoci altri punti da trattare e non essendo state proposte varie ed eventuali, dichiara chiusa la seduta. Della medesima viene redatto il presente verbale - approvato seduta stante limitatamente alle determinazioni assunte - che viene confermato e sottoscritto come segue:

F.to Il Presidente

Alessandro Cuccoli

F.to Il Segretario

Claudia Conti