



**VERBALE DELL'ADUNANZA
DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE
SEDUTA DEL 25 MAGGIO 2017**

Il giorno 25 maggio 2017, alle ore 14:00, presso la sede dell'Ufficio di supporto al Nucleo di Valutazione, in Piazza San Marco n. 4, previa regolare convocazione prot. n. 74645 fasc. 2017-II/15.6 del 18/05/2017, si è riunito il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Firenze.

Sono presenti: il Coordinatore, Prof. Enrico Marone e i Membri: Dott.ssa Deborah Agostino, Prof. Tomaso Francesco Giupponi, Prof. Simone Guercini, Prof.ssa Carla Rampichini, Sig. Matteo Sandrucci, Sig. Luca Svolacchia e Dott. Paolo Tessitore.

E' assente giustificata la Dott.ssa Cristiana Rita Alfonsi.

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 21/04/2017;
3. parere per l'accreditamento dei dottorati di ricerca - ciclo XXXIII;
4. monitoraggio dell'avvio del ciclo della performance 2017;
5. parere sul passaggio di settore scientifico disciplinare;
6. parere sul questionario relativo all'indagine sul benessere organizzativo.

Il **Coordinatore**, constatata l'esistenza del numero legale, dichiara aperta e valida la seduta.

1. COMUNICAZIONI

Il Coordinatore rende noto che:

- a. in data 11 maggio 2017 si è svolta a Roma l'assemblea ordinaria del CONVUI con la partecipazione dei funzionari dell'ANVUR che, tra i vari punti, hanno illustrato le nuove linee guida per la redazione della relazione annuale dei Nuclei di Valutazione per l'anno 2017. In tale sede è stato inoltre illustrato il nuovo progetto TECO (TEst sulle COmpetenze), ripercorrendo le fasi precedenti: TECO – T (competenze trasversali) e TECO – D (competenze disciplinari);
- b. in data 22 maggio 2017, sul sito dell'ANVUR, sono state pubblicate le linee guida 2017 per la redazione della relazione annuale dei Nuclei di Valutazione. La piattaforma CINECA per il caricamento dei primi dati sarà disponibile online a partire da lunedì 29 maggio 2017;
- c. in data 24 maggio 2017 sul sito dell'ANVUR è stata inoltre rettificata la scadenza per l'inserimento degli allegati A, B e C della relazione annuale. La nuova data è stata posticipata al 30 settembre 2017; viene invece mantenuta al 30 giugno 2017 la consegna

dell'allegato D;

- d. l'Università degli Studi di Firenze parteciperà al gruppo di lavoro gestito dall'Anvur a livello nazionale e volto all'analisi delle informazioni presenti nella banca dati DALIA. Alla prima fase dei lavori collaborerà il Dott. Paolo Marcotti dell'Unità di Processo Coordinamento delle Funzioni direzionali di programmazione organizzazione e controllo, che sarà affiancato dalla Dott.ssa Claudia Conti nella seconda fase dei lavori, per la parte di competenza del Nucleo.

2. APPROVAZIONE DEL VERBALE RELATIVO ALLA SEDUTA DEL 21/04/2017

Il **Coordinatore** chiede ai presenti se ci sono osservazioni in merito al verbale del 21 aprile 2017 che viene messo in approvazione.

I membri non presentano osservazioni e approvano all'unanimità il suddetto verbale.

3. PARERE PER L'ACCREDITAMENTO DEI DOTTORATI DI RICERCA - CICLO XXXIII

Il Coordinatore richiama la nota del MIUR prot. n. 14962 del 19/05/2017 relativa alla nuova scadenza (7 giugno 2017), per la presentazione delle proposte di accreditamento dei dottorati di ricerca al XXXIII ciclo. Tale proroga è stata stabilita dal Ministero anche per consentire ai Nuclei di Valutazione di inserire il proprio parere rispetto alla valutazione dei requisiti minimi. Questa condizione di proroga, unita al fatto che molte proposte di dottorato di questo Ateneo non sono ancora state completate, permetterebbe di rinviare la discussione ad una seduta successiva. Infatti, dall'esame della banca dati, per l'Ateneo di Firenze, risultano inserite e chiuse soltanto 10 proposte di rinnovo o nuova istituzione dei suddetti dottorati su 25 totali (dato rilevato alle ore 14:00 del 25 maggio 2017). Tale condizione rende di fatto impossibile procedere alla valutazione dei requisiti di qualità, pertanto i Membri decidono di posticipare questa discussione alla seduta straordinaria del 6 giugno 2017.

4. MONITORAGGIO DELL'AVVIO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE 2017

Il **Coordinatore** ricorda che tra le funzioni in capo all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), è prevista l'attività di monitoraggio dell'avvio del ciclo della performance riferita all'esercizio in corso. Come emerge dalle Linee guida sulla performance emanate dall'Anvur a luglio 2015, il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti:

1. un atto di programmazione (il Piano integrato della performance);
2. un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dagli OIV (che non rientra tra gli adempimenti previsti dall'attuale normativa ma che è ritenuta un'attività auspicabile);
3. una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli Organi di Governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (la Relazione sulla performance), da cui discende tra l'altro l'attribuzione dei premi individuali a seguito alla validazione dell'OIV.

In questa fase il Nucleo si esprime rispetto al punto 2, prendendo in esame gli elementi che hanno caratterizzato l'avvio della gestione degli obiettivi da parte dell'amministrazione.

Per il 2017, sono stati esaminati il Piano integrato della performance 2017/2019, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 26 gennaio 2017, e l'applicativo dedicato alla misurazione della performance, in cui vengono registrate le schede di assegnazione degli obiettivi a tutte le figure che rivestono incarichi di responsabilità.

Per approfondire l'argomento, il Coordinatore passa la parola a Giupponi che ha coordinato la Commissione di lavoro.

Giupponi spiega che in mancanza di indicazioni puntuali da parte dell'Anvur, il lavoro di analisi è stato impostato secondo criteri scelti dalla Commissione stessa. Il monitoraggio si è concentrato prevalentemente su alcuni aspetti ritenuti peculiari nella fase di avvio del ciclo della performance, tra i quali, la capacità di saper integrare tutti gli indirizzi e suggerimenti provenienti dai documenti programmatici all'interno della pianificazione degli obiettivi al personale, seguendo una logica a cascata che espliciti la relazione fra gli obiettivi strategici dell'Amministrazione e gli obiettivi operativi assegnati alle unità organizzative e ai responsabili. E' stato sviluppato un ragionamento critico che, partendo dalla pianificazione strategica, ha cercato di individuare i profili di integrazione con il piano integrato della performance e con gli obiettivi operativi; successivamente sono state esaminate le schede online relative all'assegnazione degli obiettivi al personale t/a e infine sono stati fatti dei riscontri sulle azioni intraprese dall'amministrazione a garanzia delle pari opportunità e della misurazione della qualità dei servizi erogati.

Per valutare la qualità del processo di declinazione a cascata degli obiettivi, la Commissione ha tenuto conto della coerenza con quanto stabilito: a) dal Piano strategico di Ateneo; b) dal Sistema di misurazione e valutazione della performance (tempistica per l'assegnazione, pesi degli obiettivi, ecc.); c) dalla programmazione triennale - le pari opportunità - trasparenza e anticorruzione (analisi aree e processi a rischio) - d) dai documenti di bilancio. Uno sguardo d'insieme è stato dato anche alla scelta degli indicatori e dei target utili a misurare il raggiungimento degli obiettivi attribuiti al personale.

A conclusione del lavoro, è stato possibile constatare un miglioramento nella redazione del Piano integrato da parte dell'amministrazione e un'attenzione maggiore verso il concetto di integrazione, dimostrata attraverso la fusione di un insieme di elementi che caratterizzano l'intero ciclo della performance, quali: la trasparenza, l'anticorruzione, le attività di programmazione della didattica e della ricerca (programmazione triennale e VQR), la conformità alle logiche finanziarie e di bilancio, ecc.. Rimane invece un po' più marginale la riflessione verso aspetti come le pari opportunità e la qualità dei servizi erogati.

Tessitore fa notare che nell'ambito della pianificazione degli obiettivi, l'Amministrazione ha ulteriori margini di sviluppo della performance organizzativa, che andrebbe calata maggiormente nei modelli di valutazione individuale delle figure apicali.

Giupponi condivide l'osservazione e suggerisce che tale aspetto venga esaminato anche in occasione della revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Guercini ritiene che la performance organizzativa riveste un ruolo determinante per l'amministrazione e che essa possa trovare riscontro già nella fase di assegnazione degli obiettivi a livello apicale, distinguendo le deleghe per obiettivi da quelle di processo, come previsto nel management di base.

Giupponi aggiunge che tra le responsabilità tipiche del dirigente pubblico rientra proprio la capacità dimostrata nella gestione del personale e dei processi.

I membri condividono le osservazioni e propongono di riesaminare la performance organizzativa in occasione dell'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Non essendoci ulteriori commenti, il **Coordinatore** prende la parola per ribadire il suo apprezzamento sul lavoro svolto dalla Commissione e sottolinea come all'interno della relazione emergano in maniera chiara e sintetica tutti gli aspetti più importanti legati all'avvio del ciclo della

performance. Suggestisce infine di inserire anche qualche dato di sintesi rispetto alla ripartizione degli obiettivi così come certificata dall'applicativo online, in maniera da offrire un quadro di riferimento generale anche sul numero delle schede assegnate e accettate dai valutati per l'anno in corso. Ricorda, infine, che è indispensabile considerare l'applicativo per la misurazione della performance, quale riferimento unico e formale, riconosciuto da tutto il personale tecnico amministrativo per l'assegnazione degli obiettivi e per la loro gestione, attraverso un sistema che certifichi, tramite la pubblicazione di documenti, lo stato di avanzamento delle attività.

Agostino condivide l'idea di integrare nella relazione delle tabelle di sintesi e suggerisce di inserire le informazioni in maniera aggregata per garantire l'anonimato statistico del dato.

Dopo una breve discussione, i membri all'unanimità deliberano quanto segue:

Delibera n. 15

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;
- ✓ viste le Linee guida 2017 per la redazione della Relazione dei Nuclei di Valutazione pubblicate sul sito web dell'Anvur in data 22/05/2017;
- ✓ considerato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dal Consiglio di Amministrazione il 24/02/2017;
- ✓ 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 2017-2019 approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 24/01/2017;
- ✓ tenuto conto delle informazioni presenti nell'applicativo informatico dell'Ateneo dedicato alla misurazione e valutazione delle performance amministrativa;

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.

Pianificazione strategica

Nel corso del 2016, che ha rappresentato indubbiamente un anno di grande importanza per la gestione della performance, l'Ateneo si è dotato di tutti gli strumenti necessari ad una gestione del

relativo ciclo annuale in linea con le indicazioni normative e le Linee Guida dell'ANVUR, sia in merito ai contenuti sia in merito alla tempistica (vedi, ad es., il Sistema di misurazione e valutazione delle performance, rivisto nel 2017).

Presupposto di tale assetto è stato senz'altro il Piano Strategico 2016-2018, adottato nel 2016, che ha rappresentato e rappresenta la base per la successiva definizione dei piani integrati di performance annuali: *anche nel 2017, anno in oggetto, si è quindi provveduto a declinare il Piano Integrato 2017-2019 a partire da una visione strategica, in una logica di "cascading" tesa ad assicurare coerenza ed unitarietà all'azione di governo.*

Come già evidenziato nel corso delle attività di monitoraggio del 2016, 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.

L'individuazione degli obiettivi ha tenuto conto anche degli esiti delle indagini sulla "Customer Satisfaction" condotte negli ultimi anni (benessere organizzativo, questionario "Customer Service" sui servizi amministrativi svolti dai Dipartimenti, questionario MIP "Good Practice" sull'efficacia percepita dei servizi di ateneo). Particolare attenzione è stata rivolta, poi, all'opinione degli studenti.

Per quanto riguarda il 2017, pur in assenza di un formale aggiornamento del Piano Strategico, il Piano Integrato 2017-2019 aggiorna e amplia la portata degli obiettivi già pianificati sul triennio ad opera del precedente Piano Integrato 2016-2018, anche alla luce dei monitoraggi svolti sugli obiettivi in corso di realizzazione nell'annualità 2016 e delle eventuali azioni correttive, anche su segnalazione del Nucleo di Valutazione.

Parallelamente, l'Ateneo ha adottato nel dicembre 2016 la programmazione triennale 2016-2018 (di cui al D.M. 635/2016) volta ad individuare, in coerenza con alcuni degli obiettivi del Piano Strategico 2016-2018, alcune linee di intervento su cui concentrare la richiesta di finanziamento da parte del MIUR.

Nel complesso, *la fase iniziale del ciclo ha previsto un significativo coinvolgimento degli attori dell'Università che è seguito anche a livello della predisposizione del Piano Integrato, seppure con livelli di interazione e coinvolgimento diversi* (si evidenzia, ad esempio, un coinvolgimento non ancora pieno dei Dipartimenti).

Piano integrato della performance e obiettivi operativi

L'Ateneo ha predisposto un Piano Integrato 2017-2019 che, seguendo anche le indicazioni contenute nelle Linee Guida ANVUR del 2015, prevede, oltre alle informazioni di carattere generale dell'Ateneo, quattro sezioni rispettivamente dedicate ai seguenti ambiti:

- ✓ Performance strategica
- ✓ Performance organizzativa
- ✓ Misure di prevenzione del rischio
- ✓ 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. Vengono individuati, inoltre, specifici obiettivi organizzativi relativi all'adozione di misure per la prevenzione della corruzione.

Il coinvolgimento della dirigenza alla redazione del Piano Integrato ed alla realizzazione delle attività programmate avviene attraverso la partecipazione diretta al processo di definizione e attuazione del ciclo di gestione della performance. Particolarmente significativo, in questo senso, è stato l'avvio dell'applicativo "Performance", nato nel 2016 e in corso di ulteriore implementazione, che rappresenta un'importante base dati cui poter accedere per monitorare l'avvio, la gestione e il raggiungimento dei diversi obiettivi assegnati a Dirigenti, Responsabili Amministrativi di Dipartimento (RAD) e altro personale t/a, e di cui si auspica la prossima estensione anche agli obiettivi assegnati al Direttore Generale.

La base dati, di grande rilevanza e potenzialità, necessita però senz'altro di un aggiornamento più tempestivo, dal momento che un numero significativo di schede di obiettivi assegnati risultano al momento ancora in via di accettazione, e a volte rispetto ad attività la cui conclusione è prevista nella prima parte dell'anno.

Le schede accettate, ad oggi, in riferimento alle varie categorie ed al numero totale di schede presenti sul portale per ognuna di esse, risultano le seguenti:

- Dirigenti: 17 schede totali, 12 accettate;
- RAD: 21 schede totali, 1 accettata;
- EP: 41 schede totali, 11 accettate;
- EP senza responsabilità: 157 schede totali, 34 accettate;
- D con responsabilità: 11 schede totali; 2 accettate.

Anche ammettendo che altre procedure di accettazione si siano nel frattempo concluse, il portale, quale unica banca dati sulla performance di Ateneo, dovrebbe sempre riportare la situazione effettiva e in tempo reale.

Consapevoli del principio di "rotazione" degli incarichi dirigenziali che ha ispirato l'amministrazione a partire dal 2016, *sarebbe comunque necessario rendere maggiormente tracciabili il momento esatto e la motivazione di eventuali modifiche degli obiettivi originariamente assegnati, anche per poterne cogliere al meglio le cause "esogene" o "endogene". Inoltre, l'applicativo in uso attualmente non permette di cogliere in modo immediato i cambi di incarico del personale in corso d'anno.* Questo non consente di evidenziare in maniera sufficiente quanto svolto nel periodo relativo al vecchio incarico né, in riferimento a colui che acquisirà la carica, dà la possibilità di capire lo *status* dell'area acquisita. Ciò porta ad una rappresentazione complessiva di non facile lettura, causando potenziali sovrapposizioni tra le schede di coloro che si succedono in un medesimo incarico nel corso dell'anno (come nel caso di più schede attribuite ad un medesimo dirigente).

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.

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.

Ancora una volta, tuttavia, *si rileva la perdurante assenza di un'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 quindi la definizione di una più dettagliata scansione temporale dei processi diretti al perseguimento degli obiettivi.*

Processo di pianificazione e profili di integrazione

Dall'esame documentale si evince come nell'Ateneo sia maturata una notevole consapevolezza di dover sviluppare un processo di gestione della performance il più possibile integrato a livello dei diversi strumenti e attori coinvolti. Questo percorso segna necessariamente tappe progressive e prevede tipicamente resistenze, come quelle evidenziate dal Piano Integrato 2017/2019, tuttavia si evince come l'Ateneo abbia applicato le direttive ANVUR in modo non adempimentale, e avendo attenzione al miglioramento della qualità dei servizi resi.

Interessante è stato lo sforzo dell'Ateneo di inquadrare la discussione sui processi di pianificazione e gestione della performance in un contesto nazionale, come testimonia la partecipazione a tavoli di lavoro quali il già citato progetto "Good Practice", e l'organizzazione da parte dell'Università di Firenze del Convegno RAU dei Responsabili amministrativi degli Atenei, tenutosi nel mese di settembre 2016 e focalizzato sui temi della performance e della valutazione.

Il ruolo della Dirigenza nel processo è esplicito e rilevante, come testimoniato dal conferimento agli stessi di obiettivi di miglioramento con diretto collegamento al Piano strategico, al Piano triennale MIUR, e al Piano anticorruzione, in aggiunta ad altri obiettivi manageriali riguardanti il bilancio, a testimonianza dello sforzo di creare una base comune rispetto ai diversi piani di lavoro o documento di indirizzo dell'Ateneo.

Anche il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione può venire esercitato dal Nucleo con una funzione di accompagnamento attivo e di stimolo al miglioramento. Questo è testimoniato dal ruolo di valutazione assunto dall'Organo fin dalla valutazione del Piano integrato in fase di avvio, aspetto che supera il mero approccio adempimentale, non essendo di fatto previsto dalla linee guida ANVUR. Medesima interazione attiva si registra attraverso la valutazione che il Nucleo svolge sul bilancio preventivo e consuntivo, aspetto non sempre implementato negli atenei del Sistema Universitario, e maggiormente strutturato presso l'Università di Firenze, essendo previsto dal Regolamento interno per l'Amministrazione, Finanza e Contabilità.

Su questo ambito si raccomanda all'Ateneo di proseguire nella fase di miglioramento del livello di integrazione tra la gestione degli obiettivi e l'analisi di impiego delle risorse, attraverso la creazione di un nesso che mostri il legame tra risorse impiegate (anche in termini di personale) e obiettivi raggiunti, come evidenziato già nella relazione di valutazione di avvio del ciclo della performance dello scorso anno e nel Piano Integrato dallo stesso Ateneo.

Dall'esame del funzionamento del processo si evincono quindi i seguenti aspetti strutturali, che in larga parte qualificano la natura integrata del ciclo:

- a) Declinazione chiara del ciclo, degli attori coinvolti e dei tempi;
- b) Presenza di uno schema organizzativo che privilegia la gestione per processi a quella per funzioni, aspetto che facilita l'individuazione degli obiettivi rilevanti per gli utenti finali;
- c) presenza del collegamento tra performance, trasparenza ed anticorruzione (come da Linee Guida ANVUR), il tutto inquadrato nella cornice alla pianificazione strategica di Ateneo, della programmazione triennale del MIUR e della pianificazione economico finanziaria;
- d) coerenza tra i diversi livelli di pianificazione del piano integrato (dalla performance di Ateneo a quella individuale);
- e) volontà di attuare una più completa integrazione tra ciclo performance e bilancio.

A livello di attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, si evidenzia una coerenza tra l'impianto teorico delineato, l'attuazione dello stesso a livello di piano e la conseguente evoluzione che si può apprezzare in particolare nella procedura di gestione degli obiettivi del personale, che sono coerenti con in il Piano Integrato (come verificato dalle schede di valutazione di Dirigenti e RAD) e che permettono ai soggetti valutatori di seguire l'andamento degli obiettivi assegnati ai valutati.

Rispetto a quest'ultimo livello del ciclo di pianificazione, ovvero quello delle schede, si evidenzia un'articolazione degli obiettivi che copre efficacemente i principali ambiti di riferimento della pianificazione integrata (performance, trasparenza e anticorruzione, sviluppo del personale, gestione manageriale delle risorse, attuazione degli obiettivi strategici dell'organizzazione), sebbene in un quadro che vede ancora l'impiego di indicatori basati principalmente sulla misurazione dell'output o caratterizzati da metriche basate su indicatori soggettivi, come esposto di seguito.

Per migliorare questo aspetto può aver senso puntare allo sviluppo di sistemi informativi direzionali capaci di offrire dati utili ai processi decisionali, come evidenziato in più punti nello stesso Piano Integrato, aspetto che consentirebbe di disporre in sede di valutazione di metriche maggiormente oggettive.

Assegnazione obiettivi e valutazione individuale

La struttura complessiva degli obiettivi individuali tiene conto dei principi definiti nel "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (2017), che prevede cinque ambiti differenti di valutazione (variabili in funzione del soggetto valutato):

- performance organizzativa (ambito previsto solo per il Direttore Generale);
- capacità manageriali e comportamenti organizzativi;
- performance individuale di funzione;
- performance Individuale su azioni derivanti da Piano Strategico;
- coinvolgimento su progetti (ambito previsto solo per il personale di categoria B, C e D senza incarico)

Questa impostazione degli obiettivi ed indicatori per aree facilita la coerenza e l'allineamento tra linee strategiche, programmazione triennale e performance organizzativa ed individuale. Tale coerenza viene inoltre garantita dalla già segnalata adozione di un approccio a cascata che, a partire dalla pianificazione strategica di Ateneo, identifica obiettivi organizzativi, operativi ed individuali.

Rispetto all'integrazione tra gli obiettivi individuali ed il Piano Triennale di prevenzione della corruzione, viene specificato che il 10% degli obiettivi individuali all'interno dell'area "valutazione della performance individuale" deve far riferimento ad obiettivi nel piano prevenzione corruzione. *Tuttavia il sistema non consente attualmente di evidenziare questi obiettivi in maniera univoca attraverso caratteristiche grafiche che li mettano in risalto rispetto agli altri assegnati.*

Gli obiettivi individuali sono stati il frutto di un processo di negoziazione tra il valutato e il valutatore come sottolineato più volte sia nel Piano Integrato 2017-2019 che nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Questa negoziazione degli obiettivi e l'intero processo di assegnazione-monitoraggio-valutazione della performance individuale è stato reso più fluido grazie all'adozione dell'applicativo dedicato alla gestione del ciclo della performance.

Tuttavia, si sottolinea che rispetto alla modalità di negoziazione e condivisione degli obiettivi tra valutato e valutatore, sono presenti aree di miglioramento. Infatti, i risultati dell'indagine condotta sul Benessere Organizzativo evidenziano che la macrosezione sul "grado di condivisione del sistema di valutazione" registra i punteggi più bassi, sebbene in linea con quelli degli altri atenei ed in lieve miglioramento rispetto alla rilevazione dell'anno precedente. Il risultato di questa indagine può pertanto stimolare un'ulteriore riflessione sulle modalità di condivisione e negoziazione degli obiettivi.

Analizzando le schede individuali, si apprezza senz'altro lo sforzo di garantire l'allineamento della performance individuale con le attività operative e strategiche.

Inoltre, si evidenziano alcuni punti di possibile miglioramento, legati alla selezione degli indicatori e definizione dei target.

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

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

Un terzo punto di miglioramento è rappresentato dall'identificazione di obiettivi trasversali a più aree. L'utilizzo dell'applicativo "Performance" ha senz'altro facilitato la negoziazione ed il monitoraggio della performance individuale. Tuttavia, *si riesce difficilmente ad isolare, dal sistema attualmente in uso, la presenza di eventuali obiettivi trasversali a più aree ed i soggetti*

simultaneamente coinvolti nel raggiungimento dello stesso. In ottica di integrazione tra performance individuale ed organizzativa, si potrebbe pensare ad introdurre dei meccanismi che enfatizzino tale trasversalità.

Più in generale, al fine di migliorare la tracciabilità delle informazioni, appare *auspicabile concentrare l'attenzione su un numero minore di obiettivi.* Dall'analisi delle schede di valutazione individuali si riscontra un numero di obiettivi per singoli dirigenti a volte elevato, con situazioni che presentano una cospicua parcellizzazione, essendo frequenti obiettivi che presentano un peso del 5% (in un caso fino ad 8 obiettivi). Appare pertanto auspicabile ridurre il numero, *focalizzando l'attenzione sugli aspetti considerati prioritari o su quelli trasversali, declinando eventualmente uno stesso obiettivo in termini di indicatori che possano rispondere alle diverse sollecitazioni del Piano integrato* (performance, efficienza economica, trasparenza, gestione dei rischi, ecc...).

Pari opportunità

L'Ateneo, nella gestione della performance e redazione dei relativi documenti, pone particolare attenzione al tema delle pari opportunità. Questa attenzione è visibile a più livelli: nel Piano Integrato, nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, nelle azioni promosse dal Comitato Unico di Garanzia.

Nel Piano Integrato 2017-19 si sottolinea il commitment dell'Ateneo nella garanzia delle pari opportunità nella gestione dell'attività didattica e nelle modalità di conferimento degli incarichi dirigenziali; questa attenzione è visibile in termini di impegno da parte dell'Ateneo, ma anche nel processo di declinazione degli obiettivi strategici in operativi. Inoltre, nel Piano Integrato, si sottolinea l'adesione al progetto nazionale "Good Practice" anche in riferimento alla rilevazione sul Benessere Organizzativo in modo da beneficiare di un benchmarking nazionale rispetto alla qualità della vita ed al benessere sul luogo di lavoro, aspetti rilevati tramite la somministrazione di un questionario on-line. I risultati di tale indagine evidenziano un posizionamento dell'Ateneo fiorentino sostanzialmente allineato alla media degli altri Atenei, con uno scarto positivo sui punteggi relativi alla sezione "discriminazioni".

L'attenzione alle pari opportunità è richiamata anche nel documento relativo al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, dove si sottolinea la finalità del sistema di promuovere le pari opportunità nel processo di identificazione e assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali.

Un ruolo fondamentale nella garanzia delle pari opportunità è rappresentato dal Comitato Unico di Garanzia, che ha rinnovato nel 2017 i propri membri. *Rispetto alle attività svolte, queste sono sintetizzate nel piano triennale delle azioni positive 2014-2017 ed il piano integrato mette in luce la sperimentazione del telelavoro (smart working) come risultato tangibile delle azioni pianificate dal Comitato.*

Qualità dei servizi

L'impegno dell'Ateneo sul punto appare solo parziale, evidenziandosi l'individuazione di standard qualitativi dei servizi esclusivamente in relazione ad alcune strutture specifiche dell'Ateneo (ad es. Museo di storia naturale, Sistema bibliotecario, Servizi informatici), come evidenziato anche dalla sezione web "Amministrazione trasparente" dell'Università di Firenze.

5. PARERE SUL PASSAGGIO DI SETTORE SCIENTIFICO DISCIPLINARE

Il **Coordinatore** richiama la lettera prot. 48956 del 31/03/2017 con cui il Prof. Gianluca Garelli, associato di questo Ateneo, presentava domanda di passaggio dal settore scientifico disciplinare

M-FIL/04 (Estetica) al settore M-FIL/06 (Storia della Filosofia). Su tale richiesta il Dipartimento di Lettere e Filosofia aveva espresso parere favorevole nella seduta del 12 aprile 2017 comunicando al Nucleo l'estratto del verbale del Consiglio con nota prot. n. 59553 del 20/04/2017. Successivamente, a seguito di alcuni controlli da parte dell'Ufficio di supporto al Nucleo, sono state inviate dallo stesso Dipartimento le rettifiche a correzione di alcuni errori formali presenti nell'estratto e riguardanti in particolare l'analisi delle coperture didattiche dei SSD coinvolti nel passaggio. Per approfondire l'argomento il Coordinatore chiede ad Agostino di introdurre il lavoro svolto dalla commissione.

Agostino dichiara che è stata esaminata tutta la documentazione inviata dal Dipartimento e, dopo aver preso atto delle motivazioni espresse dal Prof. Garelli, sono state fatte le verifiche sull'attività didattica e scientifica da esso svolta negli ultimi tre anni nel settore di destinazione. Successivamente è stato analizzato il fabbisogno formativo di entrambi i settori (M-FIL/04 e M-FIL/06), con le relative coperture da parte dei docenti strutturati ed esterni, dal quale non emergono situazioni particolarmente critiche. L'unico aspetto non specificato nei documenti e rilevato attraverso la banca dati U-GOV, riguarda il ruolo ricoperto dal Prof. Garelli come docente garante del corso di studio in Filosofia; tuttavia è utile precisare che il cambio di settore non è ostativo a tale incarico, in quanto tra le materie offerte nel corso di studio sono presenti entrambi i settori. Per quanto riguarda la sostenibilità del carico didattico, questa viene garantita anche a seguito del passaggio richiesto, con benefici importanti per il settore di destinazione in cui viene rilevato un maggiore fabbisogno didattico.

I Membri, dopo aver analizzato i dati relativi all'analisi del fabbisogno formativo dei settori interessati dalla richiesta di passaggio ed aver rilevato che le situazioni formali sono state rispettate, deliberano il parere.

Delibera n. 16

Il Nucleo di Valutazione,

- ✓ visto lo Statuto dell'Ateneo;
- ✓ visto il Regolamento generale dell'Ateneo;
- ✓ visto il Regolamento didattico dell'Ateneo;
- ✓ visto il Regolamento di Ateneo dei Dipartimenti modificato con D.R. n. 1090/2016. prot. n. 160744, e in particolare l'art. 27, comma 8, il quale prevede che *"Il Nucleo di Valutazione è chiamato ad esprimere il proprio parere in merito al carico didattico sostenuto dall'interessato ai fini della verifica della sostenibilità dell'offerta formativa."*;
- ✓ vista la delibera del Senato Accademico del 11/03/2015 e successiva integrazione del 17/01/2017 in merito alla disciplina sui doveri didattici dei docenti;
- ✓ preso atto della nota prot. n. 48956 del 31/03/2017 avente a oggetto "domanda di passaggio di Settore Scientifico Disciplinare", nella quale il Prof. Gianluca Garelli associato per il settore scientifico disciplinare M-FIL/04 (Estetica) presso il Dipartimento di Lettere e Filosofia di questo Ateneo, chiedeva al Direttore del Dipartimento di Lettere e Filosofia il passaggio al settore scientifico disciplinare M-FIL/06 (Storia della Filosofia);
- ✓ visto il parere favorevole espresso nella seduta del 12/04/2017 dal Consiglio del Dipartimento di Lettere e Filosofia di questo Ateneo, referente unico dei SSD M-FIL/04 e M-FIL/06;
- ✓ considerato inoltre che il Dipartimento di Lettere e Filosofia nella seduta del 12/04/2017 ha considerato congruente con il settore M-FIL/06 l'attività scientifica svolta nel SSD di destinazione dal Prof. Garelli negli ultimi tre anni accademici;

- ✓ preso atto della nota prot. n. 69416 del 09/05/2017 inviata dal Dipartimento di Lettere e Filosofia a correzione dell'estratto del verbale del 12/04/2017 in cui è stato segnalato un errore formale nell'attribuzione del settore concorsuale al Prof. Garelli;
- ✓ preso atto della nota prot. n. 74944 del 18/05/2017 inviata dal Dipartimento di Lettere e Filosofia a correzione dell'estratto del verbale del 12/04/2017 per mero errore materiale di alcune informazioni sulle coperture didattiche;
- ✓ considerata la situazione delle cessazioni dal servizio a 3 e 5 anni aggiornate al 18/05/2016 (cfr. Relazione Annuale del Nucleo 2016, Allegato A), dalla quale emerge che nel settore M-FIL/04 sono presenti 4 docenti strutturati e che non sono previste cessazioni a 3 e 5 anni, mentre nel settore M-FIL/06 sono presenti 6 docenti strutturati con tre cessazioni entro i prossimi 3 anni;
- ✓ considerato l'elenco del personale docente al 31/03/2017 presente nel DAF – Datawarehouse di Ateneo - dal quale si rileva che nel settore M-FIL/04 sono presenti 4 docenti strutturati e che non sono previste cessazioni a 3 e 5 anni, mentre nel settore M-FIL/06 sono presenti 5 docenti strutturati con tre cessazioni entro i prossimi 3 anni e una cessazione a 5 anni;
- ✓ considerato che la presumibile data di pensionamento del Prof. Gianluca Garelli cadrebbe in data 1/11/2038;
- ✓ considerato che nei dati delle coperture estratti da UGOV in data 5/05/2017 emerge che il settore M-FIL/04 è caratterizzato da un potenziale impiego in attività didattiche di docenti strutturati superiore al fabbisogno formativo richiesto per l'A.A. 2016/17 (fabbisogno formativo pari a 444 ore a fronte di coperture potenziali di 524 ore compreso il Prof. Garelli);
- ✓ considerato che il settore M-FIL/06 è caratterizzato da un potenziale di didattica erogabile da parte di docenti strutturati del SSD superiore al fabbisogno formativo (fabbisogno formativo pari a 324 ore a fronte di coperture potenziali di 422 ore);
- ✓ rilevato che nell'offerta formativa attuale due docenti strutturati afferenti ai SSD M-FIL/04 e M-FIL/06 svolgono un incarico istituzionale, riducendo di fatto il loro potenziale impiego in attività didattiche;
- ✓ preso atto che il prof. Garelli risulta garante del Corso di Studio in "Filosofia" e che la sua richiesta di passaggio non genera incompatibilità nell'esercizio di questa funzione, in quanto i SSD di origine M-FIL/04 e di destinazione M-FIL/06 risultano entrambi presenti nell'offerta formativa del CdS in questione;
- ✓ vista la delibera del Consiglio di Dipartimento di Lettere e Filosofia del nostro Ateneo del 12/04/2017 in cui viene specificato che: *"è previsto nella attuale programmazione posti di ruolo del Dipartimento un bando per un posto di professore associato nel SSD M-FIL/04 ex articolo 24, comma 6 che potrà consentire, in caso di giudizio positivo, al RTI in possesso di abilitazione di coprire insegnamenti per almeno 120 ore."*

ESPRIME

parere favorevole sulla procedura di passaggio di settore proposta in relazione alla sostenibilità dell'offerta formativa dei settori interessati.

6 PARERE SUL QUESTIONARIO RELATIVO ALL'INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Il **Coordinatore** illustra il questionario sul benessere organizzativo nella versione proposta dal Politecnico di Milano nell'ambito del progetto "Good practice". Tale versione era già stata esaminata ed approvata dal Nucleo nel 2016 e viene oggi riproposta per discutere eventuali cambiamenti o integrazioni alle domande. La Commissione che ha lavorato a questo argomento

non ha messo in rilievo modifiche di alcun genere alla struttura e ai contenuti richiesti, anche in considerazione del fatto che tale questionario risponde ad un modello diffuso a livello nazionale e qualsiasi cambiamento potrebbe penalizzare il confronto dei risultati con il resto degli Atenei. Inoltre, constatata la complessità della sua articolazione, non è stato ritenuto opportuno inserire ulteriori domande di approfondimento.

Agostino fa osservare un'ulteriore aspetto legato alla rendicontazione dei risultati: dall'analisi dei dati si può notare un tasso di risposta tendenzialmente basso (28%), specie se messo a confronto con gli altri Atenei (mediamente 50%). Ritiene che su questo aspetto l'Amministrazione dovrebbe cercare delle strategie per incentivare di più la compilazione da parte dei dipendenti dell'Ateneo. Secondo **Rampichini** il tasso di copertura (della risposta) è un fattore importante soprattutto per la validità delle informazioni raccolte.

Giupponi ritiene che l'amministrazione potrebbe intervenire fin da subito sulla qualità della comunicazione migliorando le informazioni fornite ai dipendenti durante tutte le fasi del processo, dalla somministrazione del questionario alla restituzione dei dati. Un'ulteriore aspetto da non sottovalutare è legato alla pubblicazione del piano di miglioramento delle aree che potrebbero risultare maggiormente penalizzate dal giudizio espresso dai dipendenti.

I Membri condividono le osservazioni fatte e i suggerimenti proposti da Giupponi e dopo una breve discussione procedono a deliberare.

Delibera n. 17

Il Nucleo di Valutazione,

- ✓ visto il D.Lgs 150/2009;
- ✓ visto il modello di questionario proposto dall'A.N.AC. per la realizzazione di indagini sul benessere organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico, insieme alle precisazioni stabilite nella seduta del 29/05/2013;
- ✓ vista la lettera del Direttore Generale, prot. 10858 del 27/01/2016, in cui veniva comunicata l'adesione al progetto "Good Practice" quale strumento manageriale a supporto della Direzione Generale e, contestualmente, veniva chiesto al Nucleo di Valutazione di esprimersi in merito al questionario predisposto dal Politecnico di Milano;
- ✓ richiamata la precedente delibera del Nucleo di Valutazione n. 7 del 25/02/2016;
- ✓ tenuto conto degli esiti dell'indagine svolta nel 2016, pubblicati, con accesso riservato, nella sezione dedicata del *datawarehouse* di Ateneo (www.daf.unifi.it);
- ✓ considerato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dal Consiglio di Amministrazione il 24/02/2017;
- ✓ tenuto conto che tra i criteri di valutazione del dirigente di vertice si deve considerare l'impatto del Piano di miglioramento sviluppato dell'amministrazione a seguito degli esiti dell'indagine sul benessere organizzativo;

ESPRIME

il proprio parere favorevole in merito al questionario sul benessere organizzativo, nella versione già validata e integrata in occasione della sua delibera del 25 febbraio 2016.

Come già evidenziato in precedenti delibere, il Nucleo ribadisce tuttavia l'importanza di una costante e capillare azione di sensibilizzazione e comunicazione per informare il personale sulle azioni intraprese fino ad ora dall'Ateneo a tutela e salvaguardia della salute dei lavoratori nell'ambiente di lavoro, inclusi gli aspetti riguardanti il benessere organizzativo.

Il Nucleo, anche alla luce del basso tasso di risposta del personale dell'Ateneo di Firenze rispetto alla media degli altri Atenei italiani, invita nuovamente l'Amministrazione a riflettere sull'opportunità di rendere la compilazione del questionario obbligatoria per i propri dipendenti, in virtù della sua particolare rilevanza legata agli aspetti organizzativi dell'amministrazione (come già suggerito nella delibera del Nucleo n. 21/2013).

Infine, risulta indispensabile che il Nucleo possa seguire lo sviluppo di tutto il processo di rilevazione e che i dati originali raccolti siano resi disponibili per eventuali elaborazioni necessarie anche ai fini della valutazione della performance amministrativa.

Alle ore 17:15 il Presidente, non essendoci altri punti da trattare, 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

Enrico Marone

F.to Il Segretario

Claudia Conti