

# Note sul Sistema di misurazione e valutazione della performance – versione 2019 (SMVP19)



**Misurazione e valutazione...** i due termini sono obbligatoriamente associati, rappresentano infatti un binomio in cui la prima attività è presupposto necessario della seconda:  
**se non riesci a misurare non puoi neppure valutare!**

**Per l'art. 7, comma 1 del D.Lgs 150/2009**, le Amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine «adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante del NdV, il **Sistema di misurazione e valutazione della performance**»



# I principi fondanti e generali

Il SMVP19 si ispira (meglio: vuole favorire) →

1. connessione con le finalità istituzionali dell'ateneo;
2. collegamento e coerenza tra performance e i diversi livelli e ambiti di programmazione (didattica, ricerca, bilancio, personale...);
3. applicazione del modello di *cascading* nella definizione degli obiettivi;
4. chiarezza nei processi, delle metodologie e pubblicità dei criteri adottati;
5. trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per perseguirli (*accountability*);
6. concetto di ciclicità esteso alle pianificazioni annuali successive, come elemento che favorisce il miglioramento continuativo dei livelli di performance;
7. valutazione anche come strumento di gestione del personale, utile a valorizzare il merito e le competenze (Q benessere org. 2015 e 18);

# Le aree di performance



Ateneo: unica organizzazione con aree di performance integrate, conseguenti obiettivi (strategici ed operativi) ed indicatori di verifica, sia interni, sia rivolti al confronto con organizzazioni analoghe.



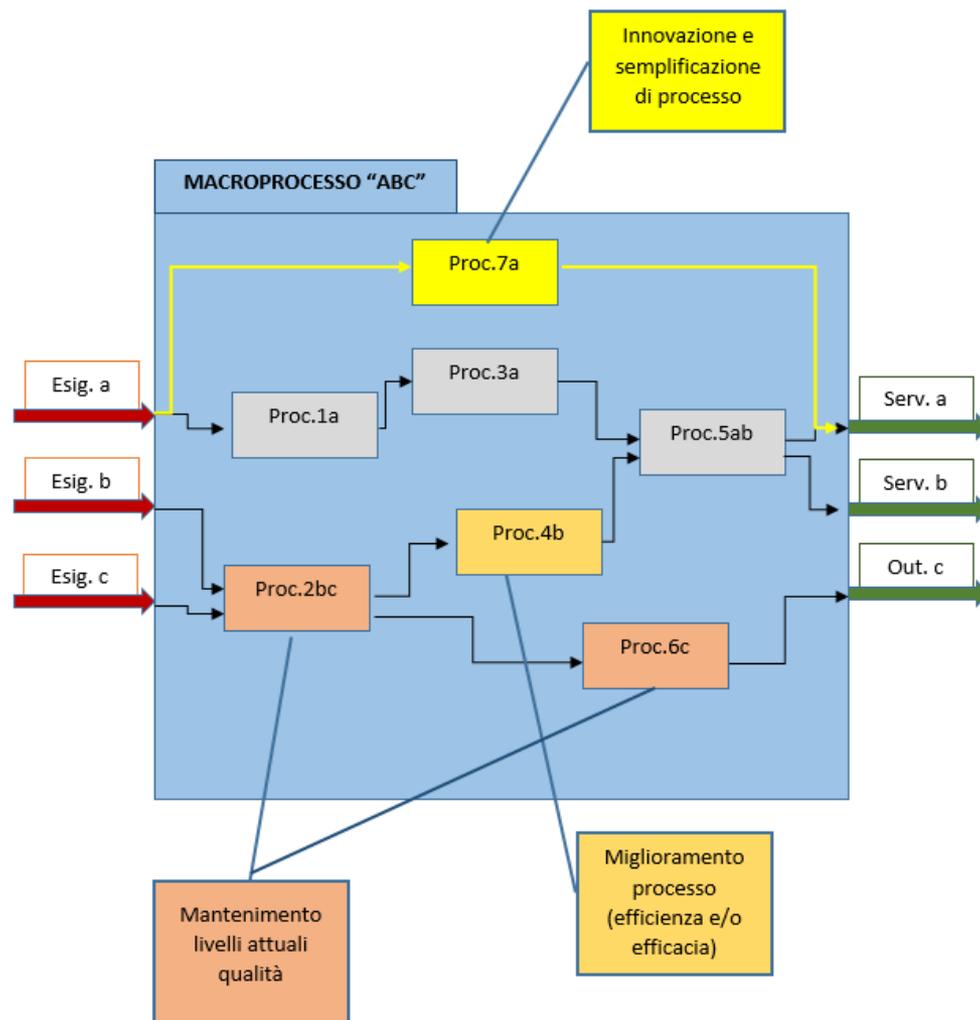
# I soggetti e le responsabilità

**Il sistema obiettivi di cui al nuovo art. 5 Dlgs 150 riflette le competenze per i relativi livelli di programmazione:**

1. **Obiettivi generali:** identificano, in coerenza con le priorità delle politiche nazionali ...le **priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e servizi erogati**; per il sistema universitario si possono rinvenire primariamente **negli atti programmatori MIUR**, in particolare la Programmazione triennale (DM 635 del 8 agosto 2016 per la Programmazione 2016-18 ), rilevano inoltre altri provvedimenti di indirizzo, tra i quali recentemente quelli collegati al finanziamento ai Dipartimenti di eccellenza;
2. **Obiettivi specifici ( di ogni P.A.)**
  - 2.1 Obiettivi strategici (Piano strategico di Ateneo 2018-22, Piano Integrato, Bilanci, Piano Edilizia, Programmazione del Personale...) → **Organi dell'Ateneo**
  - 2.2 Obiettivi operativi nelle varie strutture ed aree di performance → **DG, Dirigenti, Direttori... (OPN – OPA)**

... dato il macroprocesso «ABC» della struttura «X», sono ipotizzabili obiettivi operativi volti a:

- I) **funzionamento** (target in linea con carta servizi, se presente) o **mantenimento**, dei livelli qualitativi attuali della filiera P2bc-P6c (es. tempo di attraversamento)
- II) **miglioramento** del processo esistente P4b sotto il profilo di efficienza e/o efficacia, capacità rispetto norme...
- III) **Innovazione (processo [prodotto])** con riprogettazione di processo e semplificazione (sostituzione filiera P1a-P3a-P5ab [per esig.a] con il solo P7a)





# Indicatori: misurare il cambiamento

Tipologia indicatore:	Cosa osserva...	Esempio1 (funzionamento)	Esempio2 (innovazione di processo)	Note
Di progetto o realizzazione fisica	Rispetto della pianificazione e positiva conclusione delle singole fasi	Numero di interventi per eliminazione barriere architettoniche nel Polo XX	Numero di CdS che hanno adottato il nuovo modello di tutoring	Facilità di verifica e tempestività della valorizzazione dell'indicatore. Adatto al monitoraggio in itinere delle attività
Di risultato (output – esito immediato)	Raggiungimento complessivo del mutamento dello stato di fatto voluta	Fruibilità per tutti i diversamente abili iscritti ai CdS delle n° aule del Polo XX	Numero di laureati in DN+1 nell'anno	Facilità di verifica e (relativa) tempestività della valorizzazione dell'indicatore. Possibilità di utilizzo per monitoraggio in itinere.
Di impatto (outcome – esiti ulteriori)	Effetti ulteriori derivanti dalla modificazione dello stato di fatto	Miglioramento della didattica, percezione sociale dell'Ateneo come attento alle problematiche della disabilità	Utilizzo effettivo delle competenze ad un anno/tre dalla laurea (attività lavorative avviate)	Verifica non tempestiva né particolarmente facile. Non utilizzabile per il monitoraggio in itinere.



# I focus innovativi del SMVP19

**In aggiunta ed integrazione ai principi fondanti elencati nella slide 2...**

1. **obiettivi strategici**: definizione e rilevanza reciproca attraverso una griglia di parametri;
2. **ciclo della performance**: il nuovo cronoprogramma annuale;
3. obiettivi operativi assegnati direttamente dal CdA al Direttore Generale;
4. ruoli del personale nel sistema obiettivi;
5. obiettivi operativi in rapporto agli strategici: riduzione a **solì OPN e OPA**;
6. obiettivi operativi: **individuali di ruolo** (di struttura e gruppo) e **personali**;
7. obiettivi operativi e rank di rilevanza, per le strutture responsabili e l'organizzazione tutta;
8. un allargamento del campo delle indagini di customer satisfaction;
9. **innovazione nella valutazione** della performance organizzativa di **istituzione (POI)** e di **singola struttura (POS)**;
10. i nuovi parametri di valutazione della performance individuale;

# 1 – i rapporti tra obiettivi strategici

**Tra gli obiettivi strategici esistono rapporti di complementarità e sinergia, anche se:**

- non tutti hanno la stessa rilevanza in termini di sovrapposibilità con le maggiori priorità della governance d'ateneo;
- parimenti l'attuazione dei vari obiettivi strategici impatta in modo diversificato sulle varie categorie di clienti e parti interessate sociali;
- si mobilitano settori diversi dell'organizzazione e differenziate quantità di risorse;
- l'operatività legata all'attuazione delle strategie può avere ad oggetto miglioramenti incrementali dei processi esistenti o innovazioni dichiarate (di processo o prodotto).

(SMVP, es di pag.13)

COD_0 E_STD AT	TITOLO OBIETTIVO STRATEGICO	Rilevanza "politica"	Impatto diretto su attività istituzionali (DID-RIC-3MISS)	Impatto verso clienti e stakeholder INTERNI	Impatto verso clienti e stakeholder ESTERNI	Impatto utilizzo risorse umane/fin CORRENTI	Impatto utilizzo risorse umane/fin AGGIUNTIVE	Impatto organizzativo (SOLO AC)	Impatto organizzativo (PERIF.)	Innovatività DI PROCESSO	TOTALE	
1	Favorire la regolarità dei percorsi di studio garantendo la qualità dell'apprendimento e rafforzare le politiche di placement										0	
2	Valorizzare il potenziale di laureati e dottori di ricerca attraverso lo sviluppo di strumenti di raccordo tra Università e Impresa										0	
3	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della didattica										0	
4	Sviluppare strumenti per la valutazione dei prodotti e delle attività di ricerca										0	
5	Accreditamento della sede e dei corsi di studio dell'Università di Pisa										0	
6	Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica										0	
7	Promozione dell'immagine coordinata e della comunicazione esterna dell'Ateneo										0	
8	Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzazione delle nuove tecnologie										0	
9	Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo (didattica, ricerca, amministrazione)										0	
10	Stesura di un piano pluriennale volto all'adeguamento normativo e al miglioramento della sicurezza dell'intero patrimonio immobiliare										0	
											33 percentile	0
											66 percentile	0
											> 66 perc.	0

obiettivi fascia A  
obiettivi fascia B  
obiettivi fascia C



## 2 - il nuovo cronoprogramma annuale

Il filo rosso è quello di collegare via via le varie pianificazioni interne all'Ateneo, migliorare le attività di reporting e procedere alla valutazione individuale della performance partendo dal basso.

I punti che maggiormente necessitano di attenzione sono:

1. coordinamento delle pianificazioni, in primis performance-bilancio (luglio-novembre)
2. allineamento tra Piano integrato e revisione annuale SMVP (gennaio)
3. rispetto tempistica rendicontazioni finali (gennaio/febbraio)
4. avvio tempestivo della valutazione organizzativa (2019 regime transitorio) ed individuale, per la seconda partendo dal basso, cioè
  - a. i Dirigenti/Direttori valutano personale EP, D, C, B
  - b. il Direttore Generale valuta i Dirigenti
  - c. la relazione ex post sulla Performance viene validata dal NdV
  - d. sulla base di tutto il quadro il NdV propone poi la valutazione del DG al CdA

Tutti i passaggi valutativi dovrebbero essere attuati entro luglio, ovviamente un ritardo nella chiusura e approvazione delle rendicontazioni finali (genn/febbr) farebbe fatalmente slittare tale termine.



## 3 - obiettivi operativi assegnati dal CdA al Direttore Generale

Qui l'intenzione è duplice:

1. responsabilizzare direttamente il DG in aree che necessitino di un presidio particolarmente rafforzato (es. sui temi generali dell'organizzazione delle strutture, v. mappatura processi, benessere organizzativo, coordinamento pianificazioni performance-bilancio, attuazione obiettivi strategici prioritari...)
2. valorizzare e formalizzare l'apporto diretto di coordinamento del DG nel ciclo annuale della performance (fino ad adesso troppo simile al ruolo degli altri dirigenti)

# 5&6 – i ruoli all'interno del sistema obiettivi

**Tab.03** Ruoli nel sistema

COD	Denominazione estesa	Note
RD	Responsabile dirigenziale dell'obiettivo	Ogni obiettivo deve avere un responsabile dirigenziale, in ragione della competenza sui processi che investe e che riguardano una certa struttura.
RO	Responsabile operativo dell'obiettivo	Può coincidere con il RD, se trattasi di obiettivi particolarmente rilevanti. Normalmente trattasi di personale EP o D con incarico di responsabilità
RF	Responsabile di fase	Personale EP o D, anche senza incarico. Se opportuno anche personale di categoria C
P	Partecipante	Sono coloro che, in base a competenze e collaborazione a certi processi, sono formalmente coinvolti nelle attività dell'obiettivo

**Tab.04** Ruoli normalmente assumibili dal personale delle varie categorie nel sistema

Ruoli e titolarità di obiettivi	Livello Organizzazione U-GO	Livello gruppo Strutture U-GO	Livello singola Struttura U-GO	Livello gruppo di lavoro (interno strutt.) U-GO	Ambito personale (no U-GO)	Note
<b>Direttore Generale</b>	RD-RO	RD-RO	RD-RO	RD-RO	RO	Gli obiettivi assegnati al DG dal CdA sono "individuali" rispetto al ruolo, ma normalmente concernono target a livello di organizzazione complessiva e/o più strutture. Tali target possono essere legati ad indicatori riguardanti l'andamento di MP core.
<b>Dirigenti</b>	RO	RD-RO	RD-RO	RD-RO	RO	Gli obiettivi assegnati ai Dirigenti sono "individuali" rispetto al ruolo, ma normalmente concernono target a livello della Struttura di cui è responsabile. Tali target sono legati ad indicatori riguardanti l'andamento di MP core della struttura.
<b>EP</b>	RO-RF	RO-RF	RO-RF	RO-RF	RO	Gli obiettivi assegnati agli EP sono "individuali" rispetto al ruolo, ma normalmente concernono target a livello della Struttura (anche settoriali) di afferenza.
<b>D con incarico di resp.</b>	RF	RF	RO-RF	RO-RF	RO	Gli obiettivi assegnati ai D sono "individuali" rispetto al ruolo, ma normalmente concernono target settoriali a livello della Struttura di afferenza.
<b>D-C-B</b>	PF	PF	RF-PF	RF-PF	RO	Gli obiettivi assegnati direttamente a queste categorie sono normalmente "personali". Tale personale partecipa ad obiettivi di tutti i livelli.

Tipicamente sono espressione della struttura «capofila», salvi i casi di obiettivi a coordinamento centrale, dove invece ogni struttura ha il proprio OBI



# 7 – rank di rilevanza degli obiettivi operativi

... come per gli strategici è una stratificazione fatta con un modello ancora da definire, il rank dovrebbe tenere conto delle seguenti considerazioni:

**a. la rilevanza degli OPN deve correlare con quella degli STR**

**a. la rilevanza degli OPN e OPA discende da parametri inerenti a:**

- 1. coinvolgere più strutture, anche dipartimentali;**
- essere relativi a processi riconosciuti “chiave” della struttura/e (v. mappatura);
- (efficacia) avere riflessi diretti o meno sui servizi all’utenza (sia interna che esterna);
- 4. tendere alla semplificazione di processo/procedura;**
- (efficienza) avere significativi effetti in termini di risparmi di spesa (esercizio corrente e successivi)
- coinvolgere un significativo numero di persone per una somma rilevante di giorni/uomo
7. necessitare (nei casi opportuni) dell’utilizzo di significativi fondi in bilancio



# 7 – rank di rilevanza degli obiettivi operativi

... tanto premesso in termini di rilevanza... :

**Tutti gli OPN e OPA, hanno queste condizioni di accettabilità:**

- a. non dovrebbero essere possibili obiettivi portati avanti da una sola persona ( salvo il caso dell'obiettivo "cd individuale (in questo caso non di ruolo)", che deve essere correlato, es, a particolari conoscenze del singolo (studio etc...);
- b. non dovrebbero essere possibili obiettivi a focus troppo ristretto (ad es. meglio considerarli fasi di un obiettivo di struttura più ampio);

**Ma è importante ricordare soprattutto che tutti gli obiettivi – OPN o OPA – devono essere impostati nella logica di operare a valore aggiunto, nell'ambito delle competenze della struttura**

**Approcci meramente adempimentali sono in contrasto completo con lo spirito del SMVP!**



## 8 – la customer satisfaction (art. 7 c.2c & 8 c.1c)

Una organizzazione giustifica la propria esistenza in quanto crea prodotti, o fornisce servizi, che qualcuno è interessato ad acquisire. Gli atenei creano valore per la società rappresentandone il fulcro dello sviluppo scientifico e culturale. I prodotti della ricerca, la loro valorizzazione e comunicazione al tessuto sociale, nonché le attività di erogazione della didattica, impattano su una platea ampia di parti sociali.

Poi ci sono i cd. clienti interni, che ogni grande organizzazione deve soddisfare, nell'ambito della gestione in qualità dei propri processi.

Non si può quindi avere contezza del grado di performance organizzativa conseguita se non viene praticata sistematicamente una politica di ascolto di queste voci:

- con questionari agli studenti, laureandi...
- con indagini presso i vari settori del mondo del lavoro che accoglieranno i laureati
- con l'ascolto delle esigenze degli enti territoriali e nazionali
- prestando attenzione alla fluidità delle interfacce tra le varie strutture organizzative interne all'ateneo (OPN 2019 DG)
- con questionari sul benessere organizzativo rivolti a tutto il personale
- ...

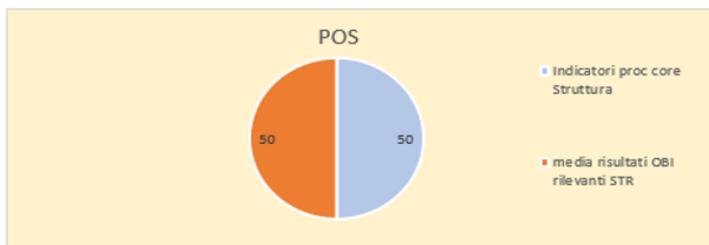
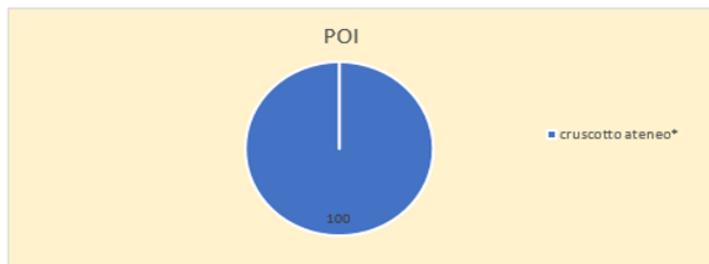
**Le risultanze di queste indagini dovranno integrarsi negli indicatori di performance organizzativa, come prevede del resto anche la nuova normativa del Dlgs 150**

# 9 – POI e POS

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ISTITUZIONE (POI) e DI STRUTTURA (POS)

POI	punteggio
cruscotto ateneo*	100
TOT	100

POS strutture	punteggio
Indicatori proc core Struttura	50
media risultati OBI rilevanti STR	50
TOT	100



Con un percorso progressivo e partendo da una fase sperimentale, la misurazione della performance organizzativa **istituzionale di Ateneo (POI)**, dovrà avvenire a regime con un **cruscotto** che tenga conto almeno del seguente pool di indicatori:

- indicatori ministeriali (es. FFO e PRO3...)
- indicatori Piano strategico 2018-2022 (selezionando un numero ristretto di indicatori per ciascuna missione (didattica, ricerca, terza missione, comunità)
- indagini di customer satisfaction per i clienti/utenti sia interni che esterni (parti sociali)

**La POS** terrà da subito conto degli obiettivi operativi dichiarati rilevanti per la STRuttura, mentre la conclusione della mappatura processi, attualmente in corso, permetterà di valorizzare l'altro indicatore.



# 10 – i nuovi parametri per la valutazione individuale del personale

Tab.08 (leggere in verticale)

PESI PID (performance individuale dipendente)	DG	DIRIGENTI	EP-D (inc. resp.)	D-C-B
POI	50,0%	10,0%		
POS		40,0%	35,0%	35,0%
OBI (media individuali di ruolo ) (1) (2)		30,0%	35,0%	35,0%
OBI DG (ass. CdA)	30,0%			
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	20,0%	20,0%	30,0%	30,0%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

1) si intendono quelli nei quali (compresi i dirigenti) di è avuto il ruolo di RO (che prevale su quello di responsabile di fase (RF) dello stesso obiettivo).

2) per il personale appartenente alla categoria B, C, D senza incarico onde evitare penalizzazioni del personale inserito in più obiettivi, non viene considerato, ai fini del computo della media, l'obiettivo che ha raggiunto la percentuale di raggiungimento(PdR) e/o di affidamento(PdA) minore

NB1: di norma gli **obiettivi personali** vengono considerati all'interno della determinazione della quota relativa **ai comportamenti organizzativi**

NB2: il dettaglio riguardante i vari parametri/punteggi dei comportamenti organizzativi è rimasto invariato.

Eccellente = A = 1	Prestazione ampiamente superiore agli standard e alle attese... comportamenti/risultati ben più che soddisfacenti
Alto = B = 0,75	Prestazione superiore agli standard e alle attese... comportamenti/risultati più che soddisfacenti
Medio = C = 0,5	Prestazione in linea con gli standard e alle attese... comportamenti/risultati sufficienti
Basso = D = 0,25	Prestazione non rispondente agli standard e alle attese... comportamenti/risultati non soddisfacenti



# 10 – i nuovi parametri per la valutazione individuale del personale

**Tab.08** (leggere in verticale)

PESI PID (performance individuale dipendente)	DG	DIRIGENTI	EP-D (inc. resp.)	D-C-B
POI	50,0%	10,0%		
POS		40,0%	35,0%	35,0%

Esempi possibili obiettivi personali:

- miglioramento conoscenze (linguistiche, giuridiche, economiche, ecc.)
- partecipazione a corsi di formazione (con superamento esame)
- smaltimento lavoro arretrato personale
- miglioramento dell'organizzazione del proprio personale lavoro
- attiva partecipazione a tavoli, gruppi di lavoro
- ...

NB1: di norma gli **obiettivi personali** vengono considerati all'interno della determinazione della quota relativa ai **comportamenti organizzativi**

NB2: il dettaglio riguardante i vari parametri/punteggi dei comportamenti organizzativi è rimasto invariato.

Eccellente = A = 1	Prestazione ampiamente superiore agli standard e alle attese... comportamenti/risultati ben più che soddisfacenti
Alto = B = 0,75	Prestazione superiore agli standard e alle attese... comportamenti/risultati più che soddisfacenti
Medio = C = 0,5	Prestazione in linea con gli standard e alle attese... comportamenti/risultati sufficienti
Basso = D = 0,25	Prestazione non rispondente agli standard e alle attese... comportamenti/risultati non soddisfacenti



# Per finire: le pianificazioni degli obiettivi operativi hanno punti di forza e criticità persistenti

## Punti di forza:

- in maggioranza c'è un aumento della «massa critica» degli obiettivi
- tendenza ad inserire il personale solo dove effettivamente utile
- sforzi positivi per individuare obiettivi trasversali tra strutture
- ...

## Criticità che talvolta si ripresentano:

- comunicazione migliorabile
- poca chiarezza delle pianificazioni in termini di descrizione delle motivazioni e della situazione iniziale vs. finale attesa (SFA)
- eccessiva sinteticità delle informazioni fornite ai fini di una comprensione di quanto pianificato/fatto
- inserimento delle informazioni sulla SFA all'interno del campo U-GO sull'indicatore sintetico di risultato
- indicatori solo qualitativi o disallineati rispetto alla SFA (non la misurano)
- descrizione delle risorse necessarie generica (basterebbe es. una stima motivata dei gg/FTE), talora senza esposizione delle spese a bilancio, anche dove nei fatti individuabili
- mancata della diretta indicazione dei beneficiari delle attività progettate (interni/esterni...) e del modo di verificare la soddisfazione delle loro esigenze
- rispetto migliorabile delle scadenze temporali ...



# In fondo ciò che conta è la percezione di ognuno del valore dell'operare per obiettivi nel perseguire le finalità istituzionali

Abbiamo visto le criticità tecniche, tutte superabili, ma i veri punti di debolezza di fondo ancora presenti vanno forse identificati nella:

- coabitazione negli atenei di una **logica accademica**, basata su principi di autonomia e autoregolazione del lavoro di tipo professionale (*in senso lato, così ANVUR*) ed **una di natura tecnico-amministrativa**, con il rischio di percezione dei processi operativi gestionali - ed i loro momenti di pianificazione/verifica - come appesantimenti burocratici, **non adeguatamente collegati alle finalità istituzionali**;
- **accanto alla capacità operativa tecnico-amministrativa (spesso ottima)** delle Strutture, si notano ancora incertezze nel preconstituire **schemi di pianificazione/rendiconto, snelli, ma efficaci e collegati, ove appropriato, alle strategie di ateneo**;
- difficoltà anche di una parte del personale tecnico-amministrativo di cogliere il valore aggiunto di una definizione trasparente, misurabile e verificabile del proprio operare: **performance solo adempimentale → quanto di peggio!**

**L'auspicio futuro è quindi quello che i contenuti del nuovo SMVP possano evolversi, con tutti i necessari affinamenti, da elementi «sovrastrutturali» a strumenti di lavoro utili.**

**Proviamo a inserire, progressivamente,  
gli elementi conoscitivi del Sistema  
nei nostri normali metodi di lavoro**

grazie dell'attenzione

[davide.rasoini@unipi.it](mailto:davide.rasoini@unipi.it)