



Università di Pisa

Nucleo di valutazione di Ateneo

Documento di validazione della Relazione sulla performance 2013

Al Magnifico rettore

p.c. Agenzia Nazionale per la valutazione
del sistema universitario

LORO SEDI

Il NVA, ai sensi dell'art. 14 c.4 lett. "c" del D.Lgs. 150/2009, ha preso visione della Relazione preparata dalla Direzione Generale ed approvata dal C.d.A. in data 24 settembre 2014, relativa al ciclo della performance 2013.

La struttura del report è adeguata a dare un quadro sostanzialmente completo delle attività correlate al ciclo di gestione 2013, sia operative per il raggiungimento degli obiettivi pianificati, che di coordinamento e monitoraggio.

Le evidenze oggettive raccolte, derivanti dalle rendicontazioni dei singoli obiettivi 2013, sono agli atti dell'Ufficio programmazione, valutazione e statistica.

Il tutto è stato fatto in un anno particolare, caratterizzato dall'entrata a regime dei nuovi assetti organizzativi e dal passaggio alla contabilità economico patrimoniale per tutte le strutture dell'ateneo. Ciò ha sicuramente comportato un impegno molto rilevante di tutto il sistema gestionale, in un contesto di risorse a disposizione (umane e finanziarie) decrescenti.

Specificamente, riguardo al "sistema obiettivi", il NVA nota che, da un lato, rispetto ai cicli precedenti, risulta un maggiore coinvolgimento di dipartimenti, centri e sistemi e un'estensione a tutto il personale tecnico amministrativo della possibilità di partecipare ad obiettivi operativi, di qualsiasi tipologia (OPN, OPC od OPA).

Dall'altro il NVA, a fronte di un'oggettiva difficoltà riscontrata nell'effettuare una valutazione sui singoli obiettivi, ritiene necessario segnalare al C.d.A. l'opportunità di una riflessione a monte sulle politiche generali di Ateneo, sull'individuazione precisa di obiettivi strategici di fondo, sul loro deployment primario in OPN e sulla loro misurabilità. Appare poi utile un collegamento più diretto e trasparente tra programmazione di bilancio e programmazione degli obiettivi, compresi quelli legati agli standard dell'ordinaria gestione. Quest'ultima, infatti, rappresenta il termine di misurazione essenziale del sistema di funzionamento di un'amministrazione pubblica qual è l'Ateneo e il suo miglioramento rimane centrale anche rispetto al raggiungimento di qualsiasi altro obiettivo strategico.

Sul piano più operativo occorre programmare una formazione mirata al personale normalmente responsabile di obiettivo: lo scopo deve essere quello di migliorare le capacità di corretta pianificazione degli obiettivi operativi e relativa misurazione.

Altra esigenza è quella di stabilizzare il presidio sul macroprocesso generale di monitoraggio, incaricandolo al contempo di fornire in maniera tempestiva e sistematica, feedback ai responsabili delle pianificazioni (inserite nel SW MOBI) sia sotto il profilo tecnico che sotto quello della coerenza rispetto al Piano della *performance*; sono azioni di accompagnamento e consulenza, che il NVA ritiene necessarie per una maggiore comprensione, da parte di tutte le categorie del personale, delle opportunità sostanziali di miglioramento del lavoro insite del modo di operare “per obiettivi”.

La realizzazione di quanto sopra indicato disegna le condizioni necessarie per fornire la Direzione Generale di un cruscotto di indicatori sull’andamento delle attività di tutti i settori gestionali, costantemente aggiornato; utili a questi fini sono anche audit interni, mirati sull’andamento reale delle attività.

Evidente anche il valore aggiunto di tali informazioni per le scelte di indirizzo del C.d.A.

Tutto ciò premesso il NVA valida la relazione sulla performance 2013 e raccomanda che le future scelte siano intraprese tenendo in considerazione i suggerimenti enunciati, così come esplicitati nella tabella allegata.

Pisa, 29 settembre 2014

Il Presidente
(Prof. Antonio Lucacchini)

Considerazioni tecniche del NVA sui punti di forza e debolezza individuati per il ciclo della performance 2013

Il NVA, sulla base di una lettura delle schede relative ai singoli obiettivi dell'esercizio 2013 (di struttura, di gruppo ed individuali) ed in riferimento a quanto descritto nella relazione 2013, trasmette al C.d.A. una serie di considerazioni e raccomandazioni sulle caratteristiche della gestione del ciclo della performance. Esse sono sintetizzate nella tabella che segue, che riprende la tab. 22 della relazione della Direzione Generale, con un campo aggiuntivo riportante le valutazioni svolte dal NVA.

Alcune riflessioni hanno carattere generale e profilo strategico, altre sono "procedurali" e tendono a facilitare le operazioni di monitoraggio ed utilizzo dei risultati per le valutazioni ed l'applicazione del sistema premiale previsti dal D.lgs. 150.

Le note possono contenere suggerimenti relativamente alla metodologia di individuazione degli obiettivi (sia strategici che operativi) nel Piano della Performance; possono altresì consigliare/proporre aggiornamenti od integrazioni del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (attuale versione: 2012).

Punti di forza e debolezza (Tab.22 della Relazione sul ciclo performance 2013)

Fase del ciclo della performance	PUNTI DI FORZA	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare	NOTE e VALUTAZIONI NVA
Applicazione di modelli e strumenti di autovalutazione dell'organizzazione	Sperimentazione nel 2011 con buoni risultati del modello CAF di autovalutazione.	Inadeguato follow-up nel periodo successivo al 2011 e conseguenze nella valutazione annuale della performance organizzativa.	Un modello di autovalutazione delle strutture amministrative (v. Riesami richiesti dalle ultime procedure ANVUR per la didattica) appare necessario. Tale analisi dovrebbe al più presto uscire dalla fase di sperimentazione, per essere definitivamente adottata come standard di lavoro. Questo necessita una chiara presa di posizione da parte della DG e l'identificazione di un gruppo di lavoro di adeguato livello, rappresentativo di tutte le strutture interessate. Il NVA confida che la pianificazione degli obiettivi 2015 possa, almeno in parte, originare da una autovalutazione diffusa dei punti di forza e debolezza dell'azione amministrativo-gestionale.
		Indagine di CS rivolte ai dipendenti (benessere organizzativo) ancora in preparazione.	Indagine obbligatoria e utile per la valutazione della performance organizzativa. Da attivare a fine 2014 o inizio 2015.
		Determinazione degli standard di qualità dei servizi ancora da definire.	Quest'operazione è collegata logicamente ad una mappatura, almeno dei processi CORE ed una autovalutazione (v. sopra) della loro efficacia/efficienza attuale e dei margini di miglioramento. I termini sono ancora relativi al ciclo della performance 2015.

Fase del ciclo della performance	PUNTI DI FORZA	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare	NOTE e VALUTAZIONI NVA
Pianificazione degli obiettivi strategici		Formalizzazione non completa delle politiche (anche della qualità) per le varie aree di operatività dell'Ateneo.	Ad esse naturaliter devono riferirsi gli obiettivi strategici inseriti nei Piani della Performance. Attualmente il NVA ha evidenza solo della politica della qualità (generale). E' pur vero che le politiche sono assemblabili anche attraverso una lettura coordinata di una serie di documenti normativi interni, a partire dallo Stuto di autonomia, regolamenti e fino ad una serie di importanti delibere degli organi accademici. Una loro formalizzazione è però dovuta per più ragioni: da profili legali connessi agli obblighi di trasparenza, alla opportunità di porre tutti gli stakeholder nelle condizioni di conoscere il grado di attenzione dell'Ateneo verso le proprie esigenze.
	Momenti di condivisione e verifica tra vertici politici di Ateneo e dirigenti.		In queste sedi il NVA auspica che si tengano discussioni strutturate, specialmente sulla base di informazioni provenienti almeno da: - Analisi SWOT; - Risultati di bilancio e risorse disponibili; - Risultati del precedente ciclo della performance (organizzativa e individuale); - Informazioni di ritorno da parte degli stakeholder - Analisi di nuove esigenze (esplicite o meno) degli stakeholder - ...
		Coinvolgimento migliorabile dei Dipartimenti nella determinazione delle strategie dell'Ateneo.	Le strutture dipartimentali, in quanto articolazioni essenziali dell'Ateneo, dovrebbero trovare dei punti formali di collaborazione alla definizione degli obiettivi strategici
		Alcune denominazioni paiono sottendere "non propriamente" obiettivi strategici.	Anche a fini di trasparenza, sarebbe opportuno che il CdA chiarisse nella propria delibera perché e quanto un certo obiettivo è ritenuto strategico per l'Ateneo, nonchè il collegamento con le politiche.
		Evidenziare meglio se e come si è tenuto conto degli obiettivi della Programmazione triennale MIUR e di Bilancio.	E' Opportuno tenere conto delle possibilità di concorrere a finanziamenti aggiuntivi (rispetto FFO).
		Criteri di graduazione degli STR non trasparenti.	Sarebbe opportuno dichiarare a priori qual è la check list che ne determina il peso nel SMVP.

Fase del ciclo della performance	PUNTI DI FORZA	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare	NOTE e VALUTAZIONI NVA
Pianificazione degli obiettivi operativi	Chiara suddivisione per grado di correlazione con uno strategico.		La suddivisione è opportuna, e sarebbe da inserire in un aggiornamento del SMVP. Nel caso di obiettivi STR che coinvolgano oggettivamente sia docenti che PTA, sempre che sia opportuno nel caso di specie, si potrebbe pensare di “spacchettare” anche tenendo conto dei rispettivi ruoli, nella prospettiva delle possibilità di impatto sul risultato finale (v. per es. Accredimento dei CdS, dove interagiscono profili della progettazione e organizzazione didattica [docenti] ed organizzativo-logistico-gestionali in senso proprio [PTA]).
	Doppio approccio alla progettazione: top-down (OPN) e bottom-up (OPC, OPA).		Sarebbe opportuno formalizzare una procedura generale di pianificazione ed assegnazione di ruoli, da allegare al Piano della performance o al SMVP.
	Maggiore strutturazione dei ruoli (Dirigente ed EP di riferimento...).		V. sopra
	Estensione a tutto il personale TA della partecipazione almeno ad una fase di un obiettivo operativo.		V. sopra
		Mancanza di una procedura operativa che garantisca una selezione ex ante degli OPA, OPC, OPN legata al loro valore aggiunto.	Da affidare in primis ovviamente ai Dirigenti, con una griglia standard prevista nel SMVP. Un riscontro tecnico potrebbe essere fatto anche al momento di assegnare il Codice definitivo. Il tutto andrebbe formalizzato nella procedura appena citata.
		Mancanza di un criterio che permetta di capire chiaramente quali obiettivi sono pertinenti all'ordinaria gestione, quali riguardano innovazioni di processo e quali di prodotto. Analogamente per la caratteristica “di struttura” od “individuale” di un obiettivo.	Stabilite le linee guida (v. sopra) sarebbe opportuno far autodichiarare queste caratteristiche dai Responsabili, in sede di inserimento delle informazioni in MOBI.
		Evidenti difficoltà da parte dei responsabili nell'identificazione degli indicatori di risultato.	Necessità di formazione aggiuntiva del personale responsabile su questo punto centrale, che presenta notevoli criticità. Come già affermato in questo campo sono necessarie anche azioni di accompagnamento, almeno fino a che l'identificazione di significativi indicatori di risultato non risulti una operazione qualitativamente acquisita.

Fase del ciclo della performance	PUNTI DI FORZA	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare	NOTE e VALUTAZIONI NVA
Monitoraggio in itinere e reporting		Mancanza di un presidio quantitativamente adeguato alla gestione tempestiva delle operazioni.	La legge 150 prevede una struttura tecnica ad hoc. Il NVA nota che questa condizione è necessaria, ma non sufficiente per una adeguata gestione, che deve partire da un forte impegno della DG.
		Mancata effettuazione di audit a campione.	Dipende dal carico di lavoro dell'Uff. PVS, v. sopra.
	Revisione completa del vecchio applicativo informatico di supporto, per snellire le procedure e favorire una razionale progettazione.		C'è stata una riprogettazione completa; il 2014 è l'anno di test per identificare possibilità di miglioramenti ulteriori. Il NVA riafferma l'importanza di uno strumento informatico che agevoli una corretta pianificazione delle operazioni relative ad ogni obiettivo.
Rendicontazione dei risultati da parte dei responsabili degli obiettivi operativi		Da migliorare la qualità delle informazioni inserite nei vari campi delle form web, anche in termini di coerenza.	La situazione è molto differenziata. Alcuni obiettivi sono descritti e rendicontati in maniera più che accettabile. Le tematiche e le possibili soluzioni sono analoghe a quelle prospettate nel punto relativo agli indicatori. Importante che gli obiettivi siano muniti di indicatori puntati sul raggiungimento di "situazioni finali attese" il più possibile coerenti con il ruolo istituzionale (nel nostro caso amministrativo-gestionale o tecnico) di coloro che sono impegnati nell'obiettivo.
		Difficoltà di verifica "on desk" delle % di raggiungimento degli obiettivi dichiarate	Vedi punto sugli indicatori.
Valutazioni individuali della performance legate a partecipazione ad uno o più obiettivi o fasi	Definizione chiara delle % legate agli obiettivi (tabelle riportate nel SMVP) e di quelle legate ad altri parametri.	Mancanza nel SMVP dell'algoritmo logico di dettaglio per gestire tutti possibili casi di esito di obiettivi e fasi.	E' importante che siano previste in modo trasparente le conseguenze ove fasi od obiettivi non siano raggiunti, o lo siano in tempi non consoni . A questo proposito è fortemente opportuna una procedura operativa ad hoc, da allegare al SMVP.
		Equivalenza formale, ai fini delle valutazioni individuali, della titolarità di qualsiasi obiettivo o fase, a prescindere da complessità e rilevanza.	Il profilo è molto delicato, e si estende anche alla tipologia di OB operativo (OPA,OPC,OPN) al quale si partecipa. Formalizzare la soluzione scelta nella procedura appena sopra indicata.