RELAZIONE DEL NDV SUL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI GESTIONE PERFORMANCE 2016

Sommario

0-Considerazioni iniziali e di metodo 1

RISCONTRI SULLA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE 2016 2

1-Lo stato di integrazione delle pianificazioni 2

2-La conoscenza dei processi interni all'ateneo 3

3-La pianificazione ed il ruolo delle strutture decentrate 3

4-Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani 3

5- Qualità degli sistemi di valutazione della performance individuale 4

6- Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti 4

7- Livello di partecipazione dei dipendenti e di altri stakeholder (indagini di contesto o simili); 4

8- Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19 4

INFORMAZIONI SULLA DEFINIZIONE IN CORSO D'OPERA DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2016 5

9-Il processo di valutazione degli obiettivi del PI 2016-18 5

10- Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici 5

11-Presenza di elementi di contesto (esogeni ed endogeni) che sono mutati rispetto a quando fu redatto il Piano 2016-18 e che ne hanno influenzato il processo di implementazione e/o comportato la rimodulazione di obiettivi e target 5

12- Considerazione dei risultati di performance conseguiti l'anno precedente 6

13- Considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance e impatto della COEP sulla gestione della performance 6

14- Livello di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative 6

CICLI SUCCESSIVI E SCHEMI 7

Organizzazione di Ateneo 2017 7

Centri di costo 2017 (con budget) 8

0-Considerazioni iniziali e di metodo

Il NdV dell'università di Pisa, nella sua attuale composizione, si è insediato a marzo 2017. Una delle prime attività svolte è stata quella di acquisire le informazioni utili sulle attività di valutazione, svolte nel precedente mandato, comprese quelle sulle modalità utilizzate per i monitoraggi in itinere delle attività.

Il presente report utilizza pertanto, prioritariamente, come fonti informative i 2 Piani integrati, relativi agli anni 2016-18 e 2017-19, l'ultima Relazione sulla performance validata dal precedente NdV (anno 2015), la relazione 2016 del Responsabile per la prevenzione della corruzione, nonché i dati estraibili dall'applicativo di ateneo – Mobi (monitoraggio obiettivi) - per la gestione del sistema annuale degli obiettivi operativi (pianificazioni iniziali, rendicontazioni intermedie e finali). Ovviamente è stata presa visione delle precedenti relazioni in tema prodotte dal NdV, nelle sue funzioni di OIV.

Informazioni su altri aspetti non verificabili documentalmente (la stesura della Relazione sulla performance 2016 è ancora itinere) sono state acquisite direttamente dagli Uffici competenti.

Negli anni passati, e fino al 2017-19, per il Piano integrato non c'è stata una formale richiesta preventiva di parere al NVA; ciò non toglie che la quasi totalità delle osservazioni fatte in più occasioni dall'Organo (es. in

sede di validazione delle Relazioni sulla performance) siano state considerate. Quindi il ruolo del NVA, seppur in queste forme "non dirette" è stato negli scorsi anni di rilevanza sostanziale, per le questioni di metodo, (es. trasparente e verificabile progettazione e relativi indicatori) e di qualità generale del processo programmatorio. Ciò è percepibile dalla lettura comparata dei 2 ultimi Piani Integrati, dove emerge in particolare un'attenzione crescente al coordinamento dei molteplici aspetti della pianificazione strategico-operativa d'ateneo vs. quella nazionale.

Tanto premesso, questo NdV, analogamente al precedente, ritiene di procedere con un approccio valutativo rigoroso, ma che al contempo possa facilitare, per tutte le iniziative di miglioramento dei processi oggetto di osservazione, la leggibilità ed applicabilità a tutti i livelli.

RISCONTRI SULLA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE 2016

1-Lo stato di integrazione delle pianificazioni

La situazione, suddividendo per le varie aree di interfaccia, è così caratterizzabile:

a) il sistema degli obiettivi strategici appare sufficientemente integrato (anche tenendo conto della programmazione triennale MIUR) con la pianificazione operativa annuale, mediante la declinazione diretta degli obiettivi strategici (STR) in operativi annuali (OPN); gli STR del Piano Integrato (PI) 17-19 sono discretamente numerosi (52): si potrebbe tentare una sistematizzazione più sintetica, ma senza creare proposizioni troppo generiche, viste le dimensioni e la complessità di un ateneo generalista come quello pisano;
b) l'integrazione della prospettiva economico-finanziaria vs. sistema performance è in itinere; aree macro di possibile miglioramento/sistematizzazione sono quelle del coordinamento temporale dei principali momenti di indirizzo e decisionali, mentre a livello micro è importante l'attribuzione dei costi a tutti gli obiettivi operativi;
c) il Piano 2016-18 è stato per l'Ateneo di Pisa il primo che ha proceduto all' integrazione tra le dimensioni della performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Nella sua redazione si sono dovute affrontare le problematiche derivanti dal fatto che i relativi sistemi erano stati concepiti, e si erano sviluppati, parallelamente. L'aggancio al sistema di gestione della performance ha favorito un riesame delle attività di anticorruzione: da una visione legata al formale adempimento delle disposizioni normative cogenti ad una che coniughi il loro rispetto all'efficacia dei processi di realizzazione delle missioni istituzionali e di supporto interne all'ateneo.
La complessità insita nella normativa anticorruzione (e relative azioni di contrasto) si è inevitabilmente sommata alle caratteristiche di un ateneo di grandi dimensioni; ciò ha implicato per il PI 2016-18 (anche 2017-19) un approccio graduale che affiancasse – accanto alla necessaria pianificazione delle misure di prevenzione del rischio corruttivo – un focus particolare sui metodi di contrasto e gli approcci operativi, da disseminare tra tutto il personale interessato (v. aree di rischio corruttivo), attraverso adeguate azioni formative.

Sulle tematiche di cui al punto c), ed in relazione a quanto emerge dai 2 PI esaminati, il NdV ritiene che sia stato corretto valorizzare la formazione a 360° del personale, anche attivando consulenza tecnica a chi ricopre ruoli di responsabilità su casi concreti; far passare il concetto che un obiettivo con pianificazione di qualità (prospettiva performance), chiara nell'attribuzione delle responsabilità/ruoli (prospettiva trasparenza), può con facilità, se non *de plano*, configurare anche una efficace misura anticorruzione, ed è essenziale per l'integrazione delle prospettive, evitando significativamente appesantimenti burocratici**.**
Ciò ovviamente non toglie che esistano situazioni che possano/debbano richiedere obiettivi espressamente rivolti all'attivazione di una o più misure anticorruzione.
La revisione dell'attuale SMVP, di cui si dirà nel seguito del presente report, dovrà tenere conto dell'integrazione delle tre prospettive, ripercorrendo le principali responsabilità, al centro e nelle strutture; il tutto associato a griglie (integrate) di verifica, in linea con quanto raccomandato da ANVUR ed ANAC.

Quindi il PI può essere un'occasione per sviluppare una visione organizzativa, che tenga assieme tutte le 3 prospettive in un documento unico – meglio in un momento unico di pianificazione - di cui il Piano è evidenza oggettiva. Certamente è imperativo evitare di creare un documento ipertrofico o solo per "addetti ai lavori: per il lettore "laico", il cittadino o lo stakeholder (ma anche personale e studenti), c'è il rischio di "perdersi" in un documento multifunzionale, ma fatalmente più complesso di una più semplice raccolta di obiettivi operativi, annuali, declinati con risorse, tempi e beneficiari dei risultati di miglioramento.
Ancora una volta si puntualizza che gli atenei che riusciranno a mantenere una adeguata leggibilità (sia sostanziale che formale) della pianificazione avranno dimostrato anche una adeguata comprensione di merito delle sue ragioni fondanti. Analoga considerazione può farsi anche per il momento ex post di rendiconto, rappresentato dalla Relazione annuale sulla performance che, secondo la più recente normativa, deve costituire una operazione di reporting verso la società, quindi generalmente comprensibile.

2-La conoscenza dei processi interni all'ateneo

Avere un quadro chiaro dell'articolazione dei processi, relativi a tutte le tipologie di strutture organizzative interne all'ateneo, è essenziale per impostare qualsiasi attività di miglioramento.
A livello generale l'ultima ricognizione disponibile è quella fatta per le procedure di valutazione delle Posizioni organizzative D ed EP, risalenti alla passata organizzazione (anni 2013-14).
Negli anni passati si sono comunque verificate anche iniziative di mappatura circoscritte, in particolare si può citare il test del modello IDEF0, per la mappatura processi del dipartimento di Scienze della Terra e Unità dottorati (2104). Attualmente sono in corso sperimentazioni presso Scuola di Ingegneria e il Dipartimento di Ingegneria civile ed industriale. Nel 2016 inoltre sono state fatte alcune attività di formazione e supporto (v. pag. 46 PI 2017-19) alle strutture, in prevalente ottica anticorruzione.
La riorganizzazione dei servizi amministrativi e tecnici, ormai in via di completamento, è stata curata interamente dalla Direzione Generale (v. schemi 3° paragrafo), con conseguente riallocamento nelle nuove strutture (Direzioni/unità) delle attività e relative descrizioni sintetiche.
Una mappatura generale dei processi – a quanto consta al NdV – è da ripianificare/completare, in collaborazione tra le strutture competenti. Sarà opportuno definirla tenendo conto dell'assetto analitico dei centri di costo (COAN), per rendere più semplice, per le future pianificazioni operative, tenere sotto controllo anche il profilo dell'efficienza delle attività.

3-La pianificazione ed il ruolo delle strutture decentrate

L'ateneo ha da tempo iniziato un percorso di potenziamento del ruolo dei Dipartimenti: l'attività si è svolta già per il PI 2016-18, a far data dagli ultimi mesi del 2015.
Essa si è articolata su 2 piani principali:

a) coinvolgimento delle strutture decentrate nel momento di pianificazione strategica (propedeutico): esso è stato fatto, in questo primo scorcio del mandato del nuovo rettore, sostanzialmente tenendo conto, negli aggiornamenti al complesso degli STR del PI 2017-19, degli obiettivi indicati dai Dipartimenti all'interno della SUA-RD;
b) la declinazione operativa per le strutture dipartimentali si è articolata nelle due sottocategorie di:
   - partecipazione ad obiettivi coordinati dal centro (v. AVA)
   - possibilità di inserire autonomamente in MOBI pianificazioni studiate direttamente dai singoli Dipartimenti (OPN, OPC, e OPA), in base ad esigenze emerse internamente.

4-Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani

La performance organizzativa (PO) emerge da un mix di informazioni, provenienti da:

a) le Relazioni sulla gestione, fatte dai singoli Dirigenti per il Bilancio consuntivo annuale (senza peraltro ancora seguire un modello strutturato di autovalutazione valido per tutti);
b) l'analisi dell'andamento degli obiettivi operativi di performance, a partire da quelli collegati più strettamente (OPN) ad uno strategico.

Altre macro-categorizzazioni degli obiettivi operativi, direttamente vocate a delineare i profili di performance organizzativa, non appaiono ancora utilizzate a regime, salvo il fatto che per il 2016 si è iniziato a chiedere ai responsabili se le pianificazioni progetto si riferissero a miglioramenti incrementali dell'esistente o a riprogettazioni (campo MObi "descrizione obiettivo e motivazioni").
Il NdV ritiene quindi che nel SMVP necessiti inserire un paragrafo di aggiornamento, che definisca in modo chiaro le caratteristiche e il modus operandi, per misurare e valutare annualmente la performance organizzativa complessiva (cioè riferita a tutte le attività/processi) propria di ogni struttura (v. anche sopra "mappatura processi"). La questione si collega poi all'opportunità di definire meglio cosa deve intendersi per obiettivo individuale vs. obiettivo di struttura.
Il NdV nota poi una tendenza alla moltiplicazione degli obiettivi strategici, come già detto, da tenere sotto controllo; il pool di quelli operativi – anch'essi numerosi - è sempre intorno alle 200 unità, di cui circa la metà OPN. Anche qui un'operazione di sintesi appare possibile ed opportuna. Gestire una complessità non necessaria, può rendere problematici quei processi di miglioramento, che sono meglio raggiungibili con un più limitato numero di iniziative di maggior massa critica.

	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
OPN	80	106	94
OPC	45	42	17
OPA	61	61	97
T-OPER	**186**	**209**	**208**
STR	**16**	**32**	**34**
OPN/STR	**5,0**	**3,3**	**2,8**

Quanto di cui sopra tenendo conto delle recenti modifiche al DLgs 150/2009, in special modo il nuovo art. 5.

5- Qualità degli sistemi di valutazione della performance individuale

Attualmente la scheda singola riporta solamente 2 dimensioni valutative (che pesano in maniera % differenziata in ragione della qualifica del singolo):

- percentuale media (semplice) di raggiungimento degli obiettivi/fasi operativi cui si è partecipato nell'anno (oggettiva)
- valutazione di una serie di comportamenti organizzativi tenuti dal singolo (fatta dal Dirigente della struttura di afferenza organizzativa al 31/12 dell'anno)

Anche in ragione della modifiche al DLgs cit., nell'aggiornamento del SMVP è necessario identificare più chiaramente come e quanto la performance complessiva della struttura – da identificare con chiarezza (v. sopra) – nella quale si è inseriti organicamente ridondi sulla valutazione di quella del singolo dipendente.

6- Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti

Come risulta anche dalla Relazione sulla performance 2015, un fronte sul quale continuare a lavorare, in primis con i responsabili di obiettivo, è quello di rendere pienamente coerenti nelle singole schede di progetto la situazione di partenza (SI), indicatore/i scelti, situazione finale attesa (SF).
Da una lettura di un campione delle pianificazioni degli obiettivi operativi 2015 e 2016, la situazione dell'analisi dello stato di partenza (SI) vs. la situazione finale (SF) desiderata a fine progetto, appare caratterizzata da livelli di approfondimento piuttosto diversificati. Ovviamente dove non è chiaro il gap da colmare risulta impossibile anche identificare una accettabile metrica di misurazione del risultato (=SF- SI).

Tanto premesso, gli indicatori scelti, che devono concorrere inscindibilmente alla pianificazione degli obiettivi, sono ancora quasi del tutto legati all'efficacia, nel senso della capacità di svolgere effettivamente e con rispetto dei relativi tempi i vari step di progetto pianificati. Ove è possibile si inseriscono riferimenti numerici, anche legati agli impatti delle varie fasi di attività, rendendo migliore la verificabilità dell'autovalutazione fatta dai responsabili delle % di risultato.

E' altresì importante l'identificazione per ciascun obiettivo, di indicatori che possano fungere da basi di benchmark con altre realtà universitarie: questo passaggio appare ancora da implementare, anche in considerazione del focus mediamente circoscritto e cablato sui singoli obiettivi operativi dei relativi indicatori. La riflessione è quindi da sviluppare, in linea con le considerazioni presenti a pag, 23 delle LG 2015 ANVUR.
Anche questa situazione va gestita in aggiornamento del SMVP, magari iniziando dall'identificazione di indicatori correlabili agli obiettivi strategici, o comunque riportabili ad opzioni generali della perfomance universitaria.

Utile, se non necessaria, la previsione nel SMVP della necessità di scelta formale da parte dell'Amministrazione di un modello di autovalutazione, anche iniziando con una versione semplificata, ma che permetta di identificare in modo trasparente i punti di forza e punti di debolezza di performance organizzativa.

7- Livello di partecipazione dei dipendenti e di altri stakeholder (indagini di contesto o simili);

Anche qui si possono identificare 2 approcci:

a) livello formale: l'Ateneo ha posto in essere tutte le azioni per una partecipazione sostanzialmente completa (2014 e maggiormente 2015 e 2016) del PTA ad almeno una fase di un obiettivo operativo;
b) livello sostanziale: è necessario aumentare la consapevolezza che le possibilità di crescita professionale personale sono coniugate al valore aggiunto per l'organizzazione, di una buona gestione per processi/obiettivi, questa consapevolezza è ancora scarsa, come risulta dall'unica edizione (parziale perché manca la parte di valutazione del superiore gerarchico) del questionario sul benessere organizzativo, somministrato al personale tecnico amministrativo dal NdV, in collaborazione con il CUG e le Direzioni Generale e del Personale.

8- Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19

L'università di Pisa è tra quelle che riceveranno il feedback sul Piano 2017-19. Il NdV ha comunque esaminato i documenti ANVUR disponibili per altri atenei; da essi risulta una situazione che vede l'Università di Pisa possedere alcuni punti di forza e condividere criticità per lo più comuni agli altri atenei. Tra le altre, si riportano di seguito una serie iniziale di aree di attenzione, che sono comuni anche ad altri atenei:

- aumentare la leggibilità dei testi (sintesi, non uso di acronimi tecnici...);
- aggiornamento SMVP e previsione espressa di indicatori non solo qualitativi;
- obiettivi del direttore generale
- obiettivi non riferiti ad attività ordinarie
- integrazione della progettazione strategica con quella economica e sostenibilità degli obiettivi
- coinvolgimento del personale nella programmazione e negli obiettivi
- indagini sul benessere organizzativo a periodicità costante

INFORMAZIONI SULLA DEFINIZIONE IN CORSO D'OPERA DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2016

9-Il processo di valutazione degli obiettivi del PI 2016-18

La rendicontazione degli obiettivi 2016 è terminata ad opera dei Responsabili nei primi mesi del 2017, i passi successivi previsti dal sistema di valutazione e gli attori interessati sono i seguenti:

a) Dirigente di riferimento (si intendono anche i Direttori delle struttura Dipartimentali etc) di ogni obiettivo: analisi della rendicontazione e dell'autovalutazione della percentuale di risultato fatta dal Responsabile dell'obiettivo;
b) Dirigente di riferimento di ogni obiettivo: approvazione della rendicontazione /richiesta di modifica di una o più informazioni a consuntivo; sintetica motivazione della decisione di approvazione/non approvazione;
c) Direzione generale: tabellazione di tutti gli obiettivi operativi 2016 con le loro principali caratteristiche (in primis correlazione con uno strategico) ed analisi generale (on desk) delle rendicontazioni, sotto i profili di:
    - ✓ chiarezza dell'obiettivo e della motivazione (di miglioramento, innovazione, identificazione dei processi interessati e dei relativi clienti);
    - ✓ coerenza tra situazione finale attesa – indicatore di risultato – situazione finale effettivamente realizzata e autovalutazione della % di raggiungimento target;
    - ✓ qualità del/degli indicatori scelti (loro capacità di misurare in modo trasparente e verificabile il percorso fatto);
    - ✓ individuazione della correlazione tra gli obiettivi operativi 2016 ed una delle misure anticorruzione previste dal piano – analisi puntuale di ev. OBI direttamente volti a porre in essere misure anticorruzione;
    - ✓ Presenza di informazioni adeguate sui costi sostenuti;
    - ✓ Adeguatezza della motivazione di commento del Dirigente di riferimento per l'approvazione della rendicontazione finale
d) Direzione generale: eventuale audit al gruppo di lavoro, nel caso di progetti la cui rendicontazione non raggiunga un livello minimo di verificabilità;
e) Direzione generale: lettura congiunta delle informazioni in uscita dai punti precedenti con le relazioni sulla gestione 2016 dei singoli Dirigenti, al fine di aggregare valutazioni su specifici punti di performance organizzativa.

10- Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici

Le autovalutazioni di risultato sono verificabili in modo nettamente differenziato, con stretta correlazione alla chiara o meno identificazione nel singolo obiettivo, del gap tra SI e SF, unita alla maggiore o minore efficacia rappresentativa del/degli indicatori scelti.
Se le condizioni precedenti sono positivamente verificate il quadro premette verifiche agevoli; nel caso opposto anche un audit dedicato può aver difficoltà a chiarire il percorso compiuto.
Punto da curare con attenzione è anche quello della rendicontazione intermedia, che aiuta a porre in essere attività di verifica in itinere, che, anche se impegnano risorse, poi meglio permettono lo svolgimento di quelle finali.

11-Presenza di elementi di contesto (esogeni ed endogeni) che sono mutati rispetto a quando fu redatto il Piano 2016-18 e che ne hanno influenzato il processo di implementazione e/o comportato la rimodulazione di obiettivi e target

Le logiche di attuazione del Piano 2017-19 hanno dovuto necessariamente tenere conto dei cambiamenti istituzionali che hanno interessato l'ateneo con l'avvio dell'anno accademico 2016/2017. In primo luogo la ridefinizione del sistema di governance, con l'inizio del nuovo mandato rettorale, unitamente alla composizione della nuova squadra di governo, con naturali ed inevitabili riflessi nelle interazioni tra strategie e politiche di breve-medio periodo. Altro elemento di rilevante novità è stato il totale avvicendamento dall'1.11.2016 dei Direttori dei Dipartimenti, Centri e Presidenti di Sistemi.
Il NdV si riserva di considerare con la dovuta attenzione che conseguenze avrà quanto appena notato sulla strutturazione ed obiettivi dei prossimi PI, partendo dalla comparazione con l'attuale.

Tecnicamente si rileva che, nel 2016 pochissimi obiettivi operativi hanno comunque necessitato di rimodulazioni, mentre è stato rivisitato in modo significato l'elenco di quelli strategici, seppur mantenendosene in sostanza la maggior parte ed aggiungendone di nuovi.

12- Considerazione dei risultati di performance conseguiti l'anno precedente

La relazione sulla performance anno 2016 è in fase di elaborazione per cui allo stato il nucleo non dispone di tutti gli elementi informativi necessari per poter esprimere compiutamente una valutazione sul punto.

Quello che tuttavia emerge dai documenti programmatori e dalle relazioni a consuntivo sinora adottate è uno sforzo di continuità e coerenza – pur con le rilevate difficoltà negli sfasamenti temporali tra i diversi livelli di programmazione - con quelle che sono le linee di indirizzo ministeriali, che si riflette poi in una continuità e coerenza nelle politiche programmatorie (obiettivi strategici) e relativa declinazione in obiettivi operativi. Ne è conferma il fatto che settori come il potenziamento dell'internazionalizzazione, il miglioramento dei servizi agli studenti, la realizzazione di servizi integrati per i quali l'ateneo ha concorso, con risultati più che soddisfacenti nell'ambito della programmazione 2013-2015, continuano ad essere settori di intervento strategico anche nel PI 2017-19 (incremento dei corsi di studio internazionali, potenziamento della mobilità degli studenti, sia incoming che outcoming all'estero, attenzione al fenomeno degli abbandoni, forte impulso alla dematerializzazione dei processi amministrativi, ricorso a metodologia didattiche innovative rispetto all'erogazione tradizionale di insegnamento, l'introduzione della figura dello studente part-time).

13- Considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance e impatto della COEP sulla gestione della performance

Nel 2015 si era registrato un sensibile miglioramento sul versante del coordinamento ed integrazione del ciclo della performance con il ciclo di bilancio (si iniziano ad associare budget ai vari obiettivi). Per il 2016 il processo di definizione dell'albero della performance è stato avviato a luglio, in concomitanza con l'avvio del processo di definizione del bilancio preventivo, assicurandosi un buon coordinamento temporale tra i due documenti, tant'è che a dicembre 2016 (seduta del 18 dicembre), il piano degli obiettivi operativi necessari, ancorché in corso di sistematizzazione, è stato sottoposto al CdA.
Sebbene il processo necessiti di perfezionamenti, per una buona percentuale degli obiettivi necessari è stata indicata una stima dei costi necessari alla realizzazione, ed indicate le voci del bilancio unico di previsione 2016 su cui gravano (23 su 63).

Al NdV il processo di coordinamento della pianificazione di performance e di bilancio appare quindi correttamente indirizzato, anche se ancora in corso di implementazione e sistematizzazione.
Questo pare emergere anche dall'attuale grado di compenetrazione tra i 2 report consuntivi: Relazione sulla perfomance e Rendiconto di gestione. Migliorarne il coordinamento è il possibile (e necessario) traguardo di un processo sicuramente avviato, ma ancora alle fasi iniziali (si potrebbe instaurare una prassi di reciproci rinvii; un caso di specie di es. potrebbe essere il risultato ottenuto da UNIPI in sede di verifica finale dei progetti presentati nell'ambito programmazione 2013-2015, ed il conseguente consolidamento della quota sull'FFO a partire dal 2016).

La questione del coordinamento di queste due "viste" emerge nella documentazione di reporting allegata al Bilancio consuntivo annuale 2016. Infatti nella Relazione sulla gestione (120 pagine) non si riscontra alcun riferimento formale al sistema degli obiettivi operativi di performance 2016. Ovviamente molte delle attività indicate in tale relazione sono state anche oggetto di obiettivi operativi, ma non se dà mai conto in questi termini, mentre l'essere in un contesto di report economico agevola una generale valutazione dei costi delle attività, che ben servirebbe (sia ex ante che ex post) anche nel sistema di performance.
Nella relazione sulla gestione potrebbe essere poi molto interessante una allocazione dei costi a consuntivo annuale sul pool di obiettivi strategici dell'ateneo, come identificati nel Piano integrato.
Questo darebbe info importanti per permettere alla Relazione sulla performance di unire prospettive di analisi di efficacia (% raggiungimento obiettivi) e di efficienza (consumo di risorse), verso la prospettiva evidenziata da **ANVUR a pag. 27 delle Linee guida 2015, di Relazione sulla performance come autovalutazione d'ateneo sulla propria performance annale.**

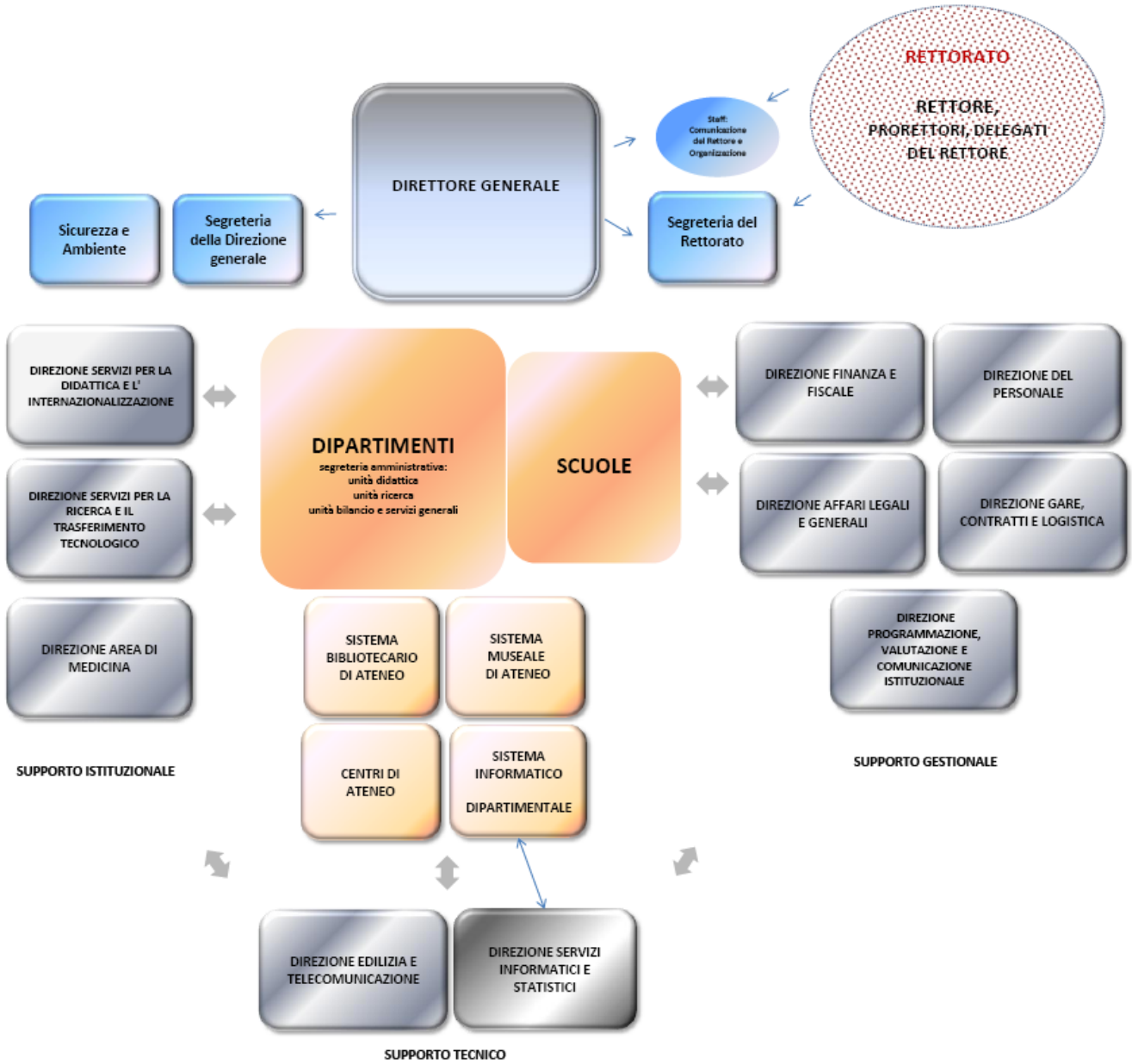
14- Livello di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative

Il questionario sul benessere organizzativo è stato somministrato nel seconda metà del 2015 (report sui risultati su - https://www.unipi.it/index.php/organi-dell-ateneo/item/8582-questionario-sul-benessere-organizzativo - 2015) seguendo il modello ANAC, prima parte. E' ancora sospesa la somministrazione della parte sulla valutazione del superiore gerarchico.
Accanto a queste indagini di più diretta pertinenza organizzativa, esistono poi altre survey coordinate a livello centrale: l'efficacia della gestione delle strutture in senso lato riverbera in modo diretto sulla soddisfazione degli utenti delle attività istituzionali: il questionario studenti, laureandi e dottori di ricerca, il questionario impieghi conseguiti a 1, 3 e 5 anni dal titolo, sono altre fonti informative rilevanti.
In questa ottica iniziative emergono anche a livello periferico, rinvenibili in alcune strutture Dipartimentali, Centri o Sistemi. L'approccio non appare però sistematico, ma ancora improntato alle diverse sensibilità degli

organi di direzione (es incontri con settori del mondo del lavoro interessati alle professionalità in uscita dai CdS, con enti dove vengono svolti tirocini curricolari e non…).
Una integrazione intelligente di tutti i profili di approfondimento dell'opinione degli stakeholder può costituire un'interessante sezione del cruscotto direzionale di ateneo. La materia va poi presa in considerazione tenendo conto delle cit. modifiche al DLgs 150/2009, che sottolinea particolarmente il ruolo di verifica da parte degli stakeholder sulla performance delle pubbliche amministrazioni (v. art 14 c4 bis), di cui l'OIV deve tenere adeguatamente conto nelle sue valutazioni.
Il rapporto di Bilancio sociale, redatto per la prima volta nel 2013 - https://www.unipi.it/presentazione/bilanciosociale.pdf -, è un'iniziativa sicuramente interessante, anche a questi fini, come il Bilancio di genere ed il Piano di azioni positive.

CICLI SUCCESSIVI E SCHEMI

Organizzazione di Ateneo 2017



Centri di costo 2017 (con budget)

Struttura	Tipologia
CENTRO AVANZI	CENTRO
CENTRO LINGUISTICO	CENTRO
CENTRO PIAGGIO	CENTRO
CISP	CENTRO
MUSEO CALCI	CENTRO
POLO LIV SSL	CENTRO
BIOLOGIA	DIPARTIMENTO
CHIMICA E CI	DIPARTIMENTO
CIVILTA FS	DIPARTIMENTO
ECONOMIA	DIPARTIMENTO
FARMACIA	DIPARTIMENTO
FILOLOGIA	DIPARTIMENTO
FISICA	DIPARTIMENTO
GIURISPRUDENZA	DIPARTIMENTO
INFORMATICA	DIPARTIMENTO
ING CIVILE	DIPARTIMENTO
ING ENERGIA	DIPARTIMENTO
ING INFORMAZIONE	DIPARTIMENTO
MATEMATICA	DIPARTIMENTO
MED CLINICA	DIPARTIMENTO
PATOL CHIR	DIPARTIMENTO
RIC TRASLAZIONALE	DIPARTIMENTO
SC AGRARIE	DIPARTIMENTO
SC POLITICHE	DIPARTIMENTO
SC TERRA	DIPARTIMENTO
SC VETERINARIE	DIPARTIMENTO
DIDATTICA	DIREZIONE AMM.VA
ECONOMATO	DIREZIONE AMM.VA
EDILIZIA	DIREZIONE AMM.VA
FINANZA	DIREZIONE AMM.VA
GENERALE	DIREZIONE AMM.VA
PERSONALE	DIREZIONE AMM.VA
RETTORATO	DIREZIONE AMM.VA
RICERCA	DIREZIONE AMM.VA
SERV INFORMATICI	DIREZIONE AMM.VA
SISTEMA BIBLIOTECARIO ATENEO	SISTEMA
SISTEMA INF DIPARTIMENTALE	SISTEMA
SISTEMA MUSEALE	SISTEMA