



Università di Pisa

Nucleo di valutazione di Ateneo

Validazione Relazione sulla Performance 2017

Il Nucleo di Valutazione (NdV), nella sua veste di OIV, ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera c), del D.Lgs. 150/2009 (come aggiornato dal D.Lgs 74/2017) , ha preso visione della Relazione preparata dalla Direzione Generale ed approvata dal C.d.A. in data 29/6/2018 (delib. 230/2018), relativa al ciclo della performance 2017.

L'interpretazione prevalente sul significato giuridico della "validazione" della Relazione sulla performance è che essa si limiti ad assicurare la correttezza metodologica e la coerenza con quanto indicato nel SMVP¹; la struttura del report relativo al 2017, analoga a quella dell'anno 2016, fornisce un quadro sostanzialmente completo delle attività correlate al ciclo di gestione 2017, sia operative, per il raggiungimento degli obiettivi pianificati, che di coordinamento, monitoraggio e rendicontazione.

Le evidenze oggettive, citate nella Relazione sulla Performance 2017, correlate alle rendicontazioni dei singoli obiettivi 2017, sono agli atti delle Strutture responsabili, mentre la Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale ha digitalmente registrate le rendicontazioni fatte dalle strutture stesse, nell'applicativo web MOBi.

La griglia di verifica adottata dal NdV, tra gli altri, considera i seguenti punti principali:

- A. evidenze dei rapporti del sistema obiettivi annuale con politiche (anche di AQ)/strategie dell'ateneo;
- B. progressi nell'integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio;
- C. presenza di informazioni sui costi effettivi di ogni iniziativa (logica full costing)
- D. partecipazione al sistema di performance (organizzativa, di struttura ed individuale) a livello decentrato;
- E. attenzione alle opinioni di cittadini e utenti;
- F. numerosità degli obiettivi;
- G. qualità degli indicatori di risultato;
- H. procedure di valutazione individuale e capacità del sistema di produrre valutazioni accurate e differenziazione dei giudizi.
- I. Integrazione performance-anticorruzione-trasparenza

¹ (v. pag. 13 linee guida ANVUR relazione NdV 2018)

Parti 1° e 2° della Relazione

Esse riguardano il contesto operativo generale e la performance gestionale, cioè il raggiungimento degli obiettivi operativi d'esercizio in senso stretto; anche per il 2017 tali dati sono stati preceduti, ed utilmente integrati, da una sintetica analisi di contesto, che usufruisce di informazioni tratte dalle Relazioni presentate da ogni Area Dirigenziale in occasione del Bilancio consuntivo unico (relazioni poi confluite integralmente nella Relazione generale sulla Gestione dell'Ateneo).

Il NdV ha già notato che in tale modo si ha una migliore rappresentazione della performance dell'anno, rispetto ad una rendicontazione legata ai soli obiettivi operativi formalizzati su MObi, che sono lungi dall'esaurire le attività svolte. Questo in continuità con il positivo approccio dell'ateneo, teso a coniugare progressivamente performance delle attività istituzionali e gestionali (v. ad es. obiettivo AVA).

Si sottolinea poi l'elemento di novità rappresentato dalla decisione del DG di richiedere a tutte le Direzioni un breve report, dove ai dati generali di gestione economica ed operativa di cui sopra, fosse abbinato uno schema sintetico dei macro-processi "core" della struttura, della loro correlabilità con obiettivi operativi 2017, nonché di un breve quadro dei punti di forza/debolezza emersi nella performance complessiva di struttura 2017. Le note di riepilogo delle informazioni (§ 6.3 relazione), che definiscono l'iniziativa come sperimentale, permettono in ogni modo di apprezzare lo sforzo della maggioranza delle strutture nella rappresentazione integrata degli processi/obiettivi/costi.

A proposito di questi ultimi il NdV rileva nuovamente la limitata percentuale di obiettivi che li espongono chiaramente, sottolineando al contempo come il coordinamento tra reportistica di performance e di bilancio sia allo stato iniziale.

Nei casi di obiettivi in cui non siano identificabili somme a bilancio (appunto quelli ove c'è il solo utilizzo del personale di ruolo), almeno il dato sull'impiego di tale personale deve essere correttamente esposto (cosa attualmente non sempre riscontrabile) come totale di giorni-uomo FTE; questo nella prospettiva di un controllo di gestione esteso.

Oltre a ciò c'è la necessità di definire nel nuovo SMVP un gruppo di caratteristiche di progetto, che permetta una valutazione comparativa della rilevanza di ogni obiettivo, nonché l'incidenza delle risorse necessarie per le iniziative annuali formalizzate sul cruscotto-performance rispetto al totale a disposizione della struttura responsabile, per la gestione dei propri processi ordinari.

La tabella 6 della relazione rende evidente il significativo coinvolgimento delle strutture Dipartimentali (>50% totale obiettivi operativi 2018) nel sistema obiettivi, anche con operazioni opportunamente coordinate a livello centrale. Questo è sicuramente un dato positivo (verificabile anche nel trend pluriennale), che il NdV sta verificando in occasione degli audit attualmente in svolgimento presso i dipartimenti.

Riguardo alla performance organizzativa (v. nota ANVUR luglio 2017), intesa in senso ampio, come "impatto generato dall'istituzione nel suo complesso sulla cittadinanza e sull'utenza", si rinvencono informazioni distribuite all'interno dei paragrafi della sezione prima; non c'è però un passaggio di sintesi complessiva adeguatamente strutturata (magari con elementi di confronto con istituzioni affini, in attesa di attivare processi di monitoraggio delle opinioni degli utenti interni-esterni). E' certamente una operazione non semplice per un ateneo generalista e con significativa attrattività studentesca extraregionale, cionondimeno il NdV coglie l'occasione per raccomandare con forza di impostare un processo di monitoraggio a ciò vocato (cfr. art 8. Dlgs 150).

A questo fine possono essere portate a sinergia le informazioni fornite da azioni già in essere, come il questionario rivolto agli studenti, i dati sugli impieghi conseguiti dai laureati, favorendo un ascolto sistematico delle parti interessate, il monitoraggio costante dell'impatto dei risultati della ricerca sul mondo industria-

le, la verifica dell'opinione del personale tecnico amministrativo e docente sulla qualità dei servizi forniti dall'organizzazione.

Gli obiettivi strategici continuano ad essere presenti in numero elevato (52, ma già nel Piano 2018-20 sono positivamente scesi a 31), accompagnati da 85 OPN, obiettivi operativi ad essi strettamente collegati (su di un totale di 214). Sia per i primi che per i secondi si continua a notare una significativa variabilità di formulazione, a volte troppo generica o, viceversa, con focus troppo ristretto per un obiettivo strategico. Il NdV rileva nuovamente come una migliore strutturazione degli obiettivi, in primis diminuendo il numero di quelli strategici (nel 2017 sono tornati ad aumentare rispetto al 2016), avrebbe aumentato positivamente la "massa critica" di ogni iniziativa, evitando al contempo che nel 2017 oltre 10 obiettivi strategici rimanessero senza formale declinazione operativa (quest'ultima deve essere caratterizzata da chiarezza espositiva e coerenza pianificatoria, sia per target, che per tempi/fasi di lavoro) .

Un aumento del "peso specifico medio" anche degli obiettivi operativi, in termini di personale interessato e trasversalità tra strutture, permetterebbe di ridurre significativamente l'alto numero; inoltre la lettura del DB degli obiettivi 2017 suggerisce la possibilità di evitare il reiterno annuale dell'inserimento come obiettivi di attività ormai entrate a pieno titolo nell'ordinaria gestione (v. ad es. quelle relative all'accreditamento dei CdS). Andrebbe esplicitamente inserito per ogni obiettivo l'intervallo temporale nel quale debba essere raggiunto, questo anche nell'ottica di permettere al Nucleo un monitoraggio in itinere.

Il NdV raccomanda di favorire obiettivi "di struttura" utili per definire la performance annuale a quel livello, piuttosto che frammentare iniziative su piccoli gruppi di lavoro (salvo che sia ineludibile per il particolare contesto).

Il NdV invita l'Ateneo ad una sempre più trasparente enunciazione di politiche/indirizzi generali, vs obiettivi strategici ed operativi, identificando per la coppia di questi ultimi indicatori dedicati (una tabella con la % di raggiungimento anche per gli obiettivi strategici sarebbe interessante). Altra questione da trattare nel prossimo aggiornamento del SMVP è quella inerente la definizione di linee guida di Ateneo, per la pianificazione di obiettivi con significativa interazione docenti-personale tecnico amministrativo, specialmente all'interno delle strutture dipartimentali.

La qualità della pianificazione degli obiettivi, in linea con il 2016, risulta migliore per gli OPN (target e indicatori), mentre presenta maggiori criticità per le altre tipologie di obiettivi. Si raccomanda – per quanto possibile – una definizione quantitativa dell'indicatore di risultato, che garantisce trasparenza e verificabilità. Inoltre potrebbe essere utile, ai fini della verifica ex post del valore aggiunto di ogni iniziativa, abbinare ad indicatori di processo (es. ho fatto quanto pianificato rispettando i tempi...) anche il grado di soddisfazione degli utenti o PI su quanto realizzato.

Quindi particolare rilevanza assumono le informazioni legate alla rendicontazione che, con la nuova piattaforma di monitoraggio, potranno essere accompagnate dall'update di file, contenenti dirette evidenze oggettive del target raggiunto). Sempre in tema, il NdV nota che su 214 obiettivi operativi 2017 ben 208 hanno percentuale di realizzazione del 100%, situazione che del resto appare già oggetto di attenzione, come emerge dalla lettura della parte finale del § 6.5 della relazione.

Il NdV ribadisce che l'inserimento nel nuovo SMVP di un paragrafo espressamente dedicato all'autovalutazione/valutazione della performance organizzativa generale, attualmente non formalmente presente, favorirebbe l'adempimento del dettato normativo vigente, rendendo al contempo più oggettivo e trasparente il lavoro dell'Organo, a partire dalla proposta di valutazione del Direttore Generale, il cui ruolo di responsabile organizzativo generale (quantomeno per gli aspetti gestionali) sarebbe correttamen-

te caratterizzato rispetto a quello degli altri dirigenti (al momento sia l'uno che gli altri assumono nel sistema l'equivalente ruolo di "dirigente di riferimento" di un gruppo di obiettivi operativi).

Il momento appare particolarmente adatto, anche in relazione alla necessità di verifica dell'efficacia della riorganizzazione gestionale appena completata ed al processo di mappatura dei processi dell'amministrazione centrale (che non potrà prescindere dall'identificazione – almeno - delle interfacce con l'operatività dei dipartimenti).

L'estensione al personale, sia amministrativo che tecnico, della partecipazione in almeno un obiettivo operativo, di qualsiasi tipologia (OPN, OPC od OPA) raggiunge nel 2017 il 97%; tale positivo dato quantitativo potrà essere qualitativamente verificato in occasione di audit presso le strutture.

Infatti, su questo tema, la questione che maggiormente preme al NdV è sottolineare la necessità che l'Ateneo faccia tutto il possibile affinché la partecipazione ad obiettivi non si riduca – per una ampia fetta del personale - ad una registrazione formale e in qualche modo dovuta, ma abbia la corrispondenza il più diretta possibile con la professionalità posseduta da ognuno e la valorizzazione attività normalmente svolte.

Riguardo alle procedure di valutazione individuale – non trattate se non marginalmente nella relazione - il NdV segnala che l'attuale procedura appare illogica: si inizia con la valutazione del DG, in quanto dirigente di vertice, di cui la legge richiede al NdV stesso la trasmissione al CdA di una proposta.

Essendo il DG responsabile dell'andamento complessivo della gestione sarebbe opportuno che la sua valutazione fosse fatta a valle delle altre, potendo in quel caso il NdV tenere conto, accanto ad un'analisi di dettaglio delle performance delle varie strutture, le valutazioni individuali del personale responsabile dei vari processi, dirigenti in primis. Giova inoltre ricordare che è elemento di valutazione di ogni dirigente – quindi anche del DG – la capacità di differenziare i giudizi sui suoi collaboratori (v. SMVP pag 24, § 3.4.3 item 5).

Parte 3° della Relazione

La sezione espone gli esiti di quanto condotto nel 2017 in merito al processo di integrazione fra le tre dimensioni di performance, anticorruzione e trasparenza che ha preso avvio con il primo Piano integrato UNIP 2016-18.

L'azione di verifica prende le mosse da quanto dichiarato nel Piano 2017-19, anche in termini di livello atteso di sviluppo del sistema. In un importante passaggio infatti si assumeva la scelta programmatica di "fornire una prima struttura concettuale, ma anche metodologica ed operativa, che renda concretamente perseguibili gli obiettivi programmati in tema di promozione della legalità e della trasparenza in una connessione stretta con la programmazione della performance". Quindi, con il profilo pluriennale del Piano, si è proseguito nella direzione della definizione e successiva attivazione di un modello di Ateneo per la gestione del rischio corruttivo², le cui basi - anche il NdV ritiene – poggino *in primis* sulla necessaria formazione del personale, riguardo peraltro a tematiche di significativa delicatezza e complessità.

Il processo, pur nelle sue fasi iniziali, ha evidenziato alcune opportunità: esse sono per esempio connesse ad una più ampia possibilità di valutazione della qualità delle azioni volte al perseguimento delle missioni istituzionali; ad una potenziale estensione delle azioni di prevenzione della corruzione a tutte le strutture

² In Linea con il modello ANAC (PNA 2013); analisi contesto > mappatura processi > identificazione aree di rischio e valutazione dello stesso > trattamento del rischio e monitoraggio efficacia misure.

organizzative di cui l'ateneo è costituito; ad un miglioramento dei livelli di trasparenza specificamente connessi alla attività *core* dell'Ateneo (didattica, ricerca e terza missione).

Tuttavia ha palesato anche dei limiti, non sempre di natura strettamente operativa, sia connessi al livello iniziale di sviluppo (scarsa consapevolezza di cosa è prevenire la corruzione; difficoltà nell'individuazione di interventi preventivi; ridotta consapevolezza del sistema di analisi a monte della definizione degli obiettivi operativi di prevenzione), sia conseguenti alle criticità già evidenziate per quanto attiene il sistema di performance nella prima parte della presente validazione.

Ai fini del coordinato sviluppo del sistema, anche in coerenza con le disposizioni di legge³ relative alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza, il nucleo rileva la necessità dell'integrazione di tali tematiche nell'ambito del SMVP.

Lo sviluppo della tematica della trasparenza, introdotta come sostanziale misura di prevenzione anche attraverso l'istituto dell'accesso civico generalizzato (D.lgs 97/2016 di modifica al D.lgs 33/2013 e alla L. 190/2012) ha reso evidente la necessità di azioni di carattere organizzativo e volte al miglioramento della qualità della gestione, favorendo capacità di comunicazione dell'Ateneo da e verso gli stakeholder (v. sopra: anche operazioni di acquisizione del loro feedback valutativo, secondo il nuovo DLgs 150).


L'ultima considerazione è dedicata al presidio operativo alle attività di coordinamento e monitoraggio sul macro processo generale di gestione annuale della performance (ormai in senso lato), che sono inserite nelle competenze della nuova Direzione PVCI, di cui il NdV auspica un conseguente potenziamento, anche in relazione alle tematiche dell'anticorruzione e trasparenza (tenuto conto anche dello stato dell'arte del coordinamento ANVUR-ANAC).

Tutto ciò premesso, ai fini di cui all'art 14 D.lgs 150/2009 cit., il NDV valida la Relazione sulla performance 2017; raccomanda al contempo che le future pianificazioni e gli aggiornamenti delle procedure – in particolar modo il SMVP - siano intrapresi valutando i profili di attenzione evidenziati, nonché le osservazioni che saranno inserite a luglio nella Relazione sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance (portale ANVUR "Nuclei2018"⁴).

Pisa, 29/6/2018

Il Presidente NdV

(Prof. Gigliola Vaglini)



³ Legge 6 novembre 2012, n. 190 Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione. <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2012-11-06;190!vig=2018-06-19> Art.1, c.8.
D.Lgs 14 marzo 2013, n. 33 ((*Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.*)) <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2013-03-14;33!vig=2018-06-19> Art. 14 comma 1 quater

⁴ <https://www.unipi.it/index.php/organi-dell-ateneo/item/10745-relazioni-sulla-gestione-del-ciclo-annuale-dalla-performance>