



## Università di Pisa

Nucleo di valutazione di Ateneo

### Validazione Relazione sulla Performance 2020 (riunione del 28/06/2021)

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 sulla Performance 2020 (di seguito "Relazione") preparata dalla Direzione Generale, portata in approvazione nel C.d.A. del 25/06/2021.

Metodologicamente, lo scopo della "validazione" della Relazione consiste nella positiva verifica dell'efficacia della sistematica espositiva e della coerenza di quanto documentato con la corretta attuazione delle procedure del vigente SMVP (per il 2020 rilevante è stata la prima applicazione del cruscotto di Performance organizzativa di istituzione).

Il 2020 è stato un anno particolarmente difficile: il Nucleo, auspicando un veloce e definitivo superamento dell'emergenza sanitaria da Covid 19, rileva come la capacità di reazione dell'Ateneo si sia dimostrata all'altezza della situazione, sia per quanto concerne l'adeguare le modalità di svolgimento delle attività istituzionali, sia per quanto riguarda la garanzia di continuità dei processi di supporto e gestione (con tempestiva riconversione delle attività nelle forme dello *smart working*). Per quanto concerne gli obiettivi operativi, circa 1/3 di loro presentano una rendicontazione finale che fa riferimento a rimodulazioni di varia entità, dovute alla pandemia.

La struttura generale del report, analoga a quella dell'anno 2019, fornisce un quadro ad ampio raggio delle attività connesse al ciclo di gestione 2020, sia operative, per il raggiungimento degli obiettivi pianificati, che di coordinamento, monitoraggio e rendicontazione. Le evidenze oggettive, citate nella Relazione, correlate alle rendicontazioni dei singoli obiettivi 2020, sono agli atti delle strutture responsabili; su questo punto è da notare che l'applicativo web U-GO permette, in sede di rendicontazione definitiva, l'upload di documenti che meglio rappresentino il lavoro svolto: tale opportunità è stata sfruttata per circa un terzo degli obiettivi.

Il NdV nota positivamente che la Relazione 2020 – a differenza di quelle degli anni precedenti – riporta nella parte iniziale un ***summary report***, dove vengono esposte sinteticamente una serie di informazioni sui punti principali trattati nel corpo della Relazione. Viene fornito un quadro di sintesi sull'impatto organizzativo (strutture e personale coinvolto) avuto dal ciclo performance 2020, sui principali filoni di sviluppo seguiti e sui risultati, conseguiti nell'anno maggiormente colpito dalla pandemia.

Il NdV apprezza questa innovazione dell'approccio espositivo, che può agevolare la trasparenza della rendicontazione verso il complesso delle parti sociali interessate, rispetto al testo completo, che rimane ponderoso e – forse inevitabilmente – di carattere spiccatamente tecnico. Il ***summary report*** potrebbe in futuro fare vedere anche una selezione dei principali punti di forza/debolezza, identificati nelle tabelle finali delle sezioni 2 e 3. Ove possibile, si raccomanda il confronto con dati di performance di altri atenei.

Per il 2020 la griglia di verifica considera ancora come punti di attenzione principali:

PUNTO ATTENZIONE		CONSIDERAZIONI NDV
A	<b>Evidenze dei rapporti del sistema obiettivi annuale con politiche/strategie dell'ateneo</b>	<p>Analogamente agli scorsi anni, la Sez. 1 fornisce una serie di informazioni sui principali risultati del 2020, in relazione all'attuazione operativa delle politiche dell'ateneo per le tre missioni istituzionali e quella gestionale, dando conto dove opportuno dei collegamenti con gli obiettivi di performance. Con riguardo agli indirizzi generali del Piano strategico di ateneo 2018-22 (CdA 29/11/2018 delib. n°371) è stata fatta una opportuna riflessione ed integrazione con gli obiettivi strategici tradizionalmente inseriti nel Piano integrato.</p> <p>Altro punto rilevante – citato nella relazione – è l'avvenuto completamento della stesura dei Piani strategici da parte di tutti i Dipartimenti, con il supporto del Presidio della qualità, anche a seguito di decisa raccomandazione dell'Organo di valutazione interna. Il NdV si riserva di valutarne il contenuto – ove non già fatto in sede di audit – specificamente con la verifica dell'avvenuta identificazione di obiettivi, con target ed indicatori adeguati.</p>
B	<b>Partecipazione al sistema di performance (organizzativa, di struttura ed individuale) a livello decentrato</b>	<p>Si mantiene il trend degli anni precedenti, per cui il 2020 arriva ad avere oltre i 2/3 degli obiettivi operativi di pertinenza delle strutture dipartimentali; tuttavia dalla Relazione continua a non emergere chiaramente lo spessore complessivo del ruolo dei dipartimenti nella identificazione degli obiettivi strategici di ateneo e nell'integrazione tra i diversi obiettivi, centrali e di struttura. Alla definizione di quest'ultimo punto potrà essere utile l'analisi dei PS dei Dipartimenti.</p> <p>Il NdV sottolinea di conseguenza l'importanza di un rapporto di interscambio tra governance centrale e dipartimentale, che porti – nel rispetto dei reciproci ruoli - ad una condivisione di indirizzi, sia strategici (in questo senso il NdV apprezza l'avvenuto primo coinvolgimento dei rappresentanti dei Direttori di Dipartimento nel SA nella definizione degli obiettivi strategici 2021-2023) che di carattere più operativo, nonché dei successivi momenti di verifica e (ri)progettazione.</p> <p>Esistono poi problemi legati ai profili di comunicazione interna, che sono stati evidenziati anche dalla <i>survey ad hoc</i>, fatta nel 2019; essi solamente adesso iniziano ad essere presi in carico (obiettivo DG 2021 assegnato dal CdA).</p>
C	<b>Progressi nell'integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio</b>	<p>Il NdV sottolinea nuovamente che non è sufficiente il solo aggancio dei costi (fatto peraltro in un numero molto limitato di casi) alle pianificazioni operative. La Relazione tuttavia fornisce evidenze dei risultati dell'obiettivo 2020 (OPN 643), assegnato al DG dal CdA. Per cominciare a garantire il raccordo tra ciclo della performance e ciclo di bilancio e consentire, al momento della predisposizione del preventivo, il collegamento tra risorse e obiettivi strategici, è stato messo a punto dalla Direzione finanza e fiscale un <i>form</i> per la sottomissione delle proposte di budget da parte delle direzioni. Il Nucleo raccomanda di proseguire anche con le Strutture dipartimentali, Centri e Sistemi, come è del resto già previsto in un obiettivo DG 2021. Anche a livello di reportistica di consuntivo le logiche di performance e bilancio dovranno avere maggiore coordinamento, esprimendo entrambe, con diverso approccio, la stessa situazione fattuale.</p>
D	<b>Numerosità degli obiettivi e verificabilità dei risultati ottenuti</b>	<p>Il NdV nota che, mentre il numero degli obiettivi strategici è sceso a 28 unità delle 29 dell'anno precedente, gli obiettivi operativi annuali hanno invece avuto una flessione significativa (circa ¼), passando da 219 ai 163 totali del 2020. Come rappresentato a pag. 38 della Relazione, esiste tuttavia una spiccata variabilità (mediana = 4), passandosi da strutture che formalizzano una media di 1-2 obiettivi/anno ad altre che ne hanno circa 10, con un massimo di 16 per il Museo di storia Naturale: il Nucleo raccomanda una verifica sulla giustificazione di queste differenze.</p> <p>Riguardo alla efficacia degli indicatori di risultato adottati permangono le criticità più volte segnalate, in relazione alla necessità di un maggior sforzo per una loro definizione in termini quantitativi, ove ovviamente possibile in relazione ai target. È opportuno che i dati utilizzati per il calcolo degli indicatori non provengano prevalentemente da autovalutazioni, e che queste, se presenti, siano collegate sempre ad elementi oggettivi e verificabili. Si sottolinea inoltre come gli indicatori di risultato dovrebbero contenere, oltre ai dati di realizzazione progettuale, anche l'identificazione del livello di gradimento delle parti interessate, in relazione ai risultati ottenuti, servizi forniti etc."</p> <p>Giova ripetere che, oltre alla soddisfazione degli utenti e ad un ranking di importanza da attribuire agli obiettivi, sarebbe importante legare i risultati ottenuti in un anno con quelli degli anni precedenti, in modo da dare una visione non "frammentaria" degli obiettivi stessi, ma piuttosto un loro inquadramento all'interno di uno di più ampio respiro.</p>
E	<b>Coinvolgimento delle parti interessate interne ed esterne nella valutazione dei risultati di performance</b>	<p>Per quanto concerne gli esiti dell'ultima <i>survey</i> (2019) sul benessere organizzativo, il NdV richiama la necessità che i risultati, sia generali che specifici, siano resi facilmente visibili a tutto il personale, cosa che al momento non risulta. Inoltre, oltre la pubblicazione in una pagina facilmente accessibile del report, una iniziativa diretta alla discussione dei risultati sarebbe stata oltremodo opportuna. Il Nucleo auspica che ciò sia fatto per la prossima edizione del questionario (prevista nel Piano strategico come biennale). Operativamente, nel 2020 non risultano, neppure a livello progettuale (forse anche per i problemi legati alla pandemia) azioni a seguire sulle criticità emerse.</p>
F	<b>Performance organizzativa e confronti con l'esterno</b>	<p>Il Nucleo è stato coinvolto nella sperimentazione del nuovo cruscotto di misurazione della performance organizzativa di istituzione (POI). Per esso è stato fatto un esercizio di test e poi un'applicazione operativa per il ciclo 2020. All'Organo è stato richiesto dal CdA di operare una valutazione "secondo ragionevolezza" dei valori assunti dai vari indicatori. A parte le perplessità già manifestate al CdA sull'adeguatezza di alcuni di essi, lo schema POI tende a rappresentare una situazione di stabilità, estesa a tutte le</p>

		<p>aree, come indicativa di una performance organizzativa di segno positivo; tale approccio appare piuttosto statico, scontando anche l'assenza, salvo un caso, di dati di confronto con l'evoluzione di organizzazioni simili. Manca anche un chiaro riferimento alle priorità strategiche.</p> <p>La Commissione presieduta dal Prorettore Vicario sta lavorando sui cruscotti di performance delle strutture, tenendo conto dei risultati della mappatura processi effettuata dal Consorzio QUINN (ad adesso per direzioni e selezione di Centri e Sistemi).</p> <p>Il Nucleo nota che il livello "macro" della citata mappatura (quantomeno per le direzioni) non agevola il suo utilizzo operativo (es. per individuare univocamente quali attività siano espletabili, in regime di <i>smart working</i>) o una sua implementazione in termini di servizi informativi.</p>
G	<b>Coinvolgimento del personale nel sistema di performance</b>	<p>Il Nucleo conferma la positività della partecipazione di tutte le strutture dipartimentali al sistema obiettivi; proprio in questi contesti risulta più facile verificare l'integrazione operativa tra la componente docente e TA.</p> <p>Il dato sulla % complessiva di personale TA, che partecipa ad almeno una fase di un obiettivo, nel 2020 ancora formalmente molto alto, acquista significatività solo se l'inserimento formale in una attività corrisponde alla valorizzazione/sviluppo sostanziale delle competenze possedute.</p>
H	<b>Risultati degli obiettivi e valutazione della performance organizzativa ed individuale</b>	<p>Il NdV nota che anche nel 2020 la percentuale di obiettivi con realizzazione inferiore al 100% è pressoché inesistente; la situazione – pur essendo diffusa nelle PA – suggerisce la formulazione di obiettivi scarsamente sfidanti. Per favorire il superamento di tale situazione potrebbe essere utile considerare la possibilità di inserire nel SMVP una graduazione per fasce di % di realizzazione.</p> <p>Il NdV segnala che per il 2020 la Relazione non contiene i dati relativi alla distribuzione di frequenza delle valutazioni di performance individuale. Nel § relativo si dichiara che non tutte le schede di valutazione delle varie strutture sono al momento rientrate, malgrado il SMVP preveda una tempistica tale da permettere strutturalmente l'inclusione del dato.</p>
I	<b>Obiettivi del Direttore Generale</b>	<p>Il NdV nota positivamente anche per il 2020 l'avvenuta assegnazione da parte del CdA di obiettivi al Direttore Generale. Le considerazioni sui risultati di merito troveranno nella proposta di valutazione del DG più appropriata sede.</p>
L	<b>Bilancio di genere</b>	<p>Il NdV valuta positivamente le informazioni sul Bilancio di genere, adeguato alle più recenti disposizioni e Linee guida. Si raccomanda un migliore collegamento con il sistema degli obiettivi strategico-operativi, affinché il documento non rimanga solo un'analisi teorica, ma si affermi come documento programmatico-gestionale verso un sistema più equo e solidale. È quindi importante che ne risultino chiari gli impatti sui processi organizzativi.</p>
M	<b>Integrazione con il sistema di contrasto alla corruzione</b>	<p>Nella terza parte della Relazione viene analizzato il procedere dell'integrazione del sistema di gestione del rischio corruttivo con gli altri sistemi di performance: il NdV ribadisce che è la strada corretta per far sì che il primo si configuri come uno dei lati costituenti il "perimetro della qualità" nell'operare dell'Ateneo.</p> <p>In questo senso un punto di forza evidenziato a pag. 74 della Relazione, dove viene dato conto di una programmazione (comprendiva di quella relativa alle misure di prevenzione) centrata sulla risoluzione delle criticità, anche potenziali - in termini di corruzione, cattiva amministrazione, mancanza di trasparenza; essa può quindi favorire un approccio migliorativo nell'esercizio delle attività ordinarie, nonché nella pianificazione degli obiettivi operativi del ciclo annuale di performance.</p>

L'ultima considerazione del NdV è, come per il 2019, dedicata al presidio operativo delle attività di coordinamento e monitoraggio sul macro-processo generale di gestione integrata della performance, anticorruzione e trasparenza, che sono attualmente rifiuite nelle competenze della Direzione Generale. Il Nucleo auspica attenzione ad un adeguato dimensionamento del gruppo di lavoro.

Tutto ciò premesso, ai fini di cui all'art 14 D.lgs. 150/2009 cit., il NdV valida la Relazione sulla performance 2020; raccomanda al contempo che le future pianificazioni e relative rendicontazioni siano intraprese valutando i profili di attenzione evidenziati, nonché le osservazioni che saranno inserite ad ottobre nella Relazione sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance.

La Presidente del NVA  
prof. Gigliola Vaglini

Documento firmato digitalmente ai sensi del Codice dell'Amministrazione Digitale e norme connesse