



# Università di Pisa

Nucleo di valutazione di Ateneo

## Documento di validazione della Relazione sulla performance 2015

Al Magnifico Rettore

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

LORO SEDI

Il NVA, ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera c), del D.Lgs. 150/2009, ha preso visione della Relazione preparata dalla Direzione Generale ed approvata dal C.d.A. in data 10/6/2016 (delib. 176/2016), relativa al ciclo della performance 2015.

La struttura del report è adeguata a dare un quadro sostanzialmente completo delle attività correlate al ciclo di gestione 2015, sia operative, per il raggiungimento degli obiettivi pianificati, che di coordinamento e monitoraggio.

Le evidenze oggettive, citate nella Relazione sulla Performance 2015, derivanti dalle rendicontazioni dei singoli obiettivi 2015, sono agli atti dell'Ufficio Programmazione e Valutazione; più precisamente sono telematicamente registrate nell'applicativo web MOBi.

Anche per il 2015 tali dati sono stati affiancati, ed utilmente integrati nel report, da una sintetica analisi fatta sulla base della Relazione presentata da ogni Area Dirigenziale. Tali relazioni sono poi confluite integralmente nella Relazione generale sulla Gestione dell'Ateneo, uno dei documenti allegati al Bilancio consuntivo.

Tale configurazione del report ha permesso una migliore rappresentazione della performance dell'anno, rispetto ad una rendicontazione legata ai soli obiettivi formalizzati su MOBi.

Tuttavia il NVA sottolinea, nuovamente, la necessità di un migliore coordinamento tra le due reportistiche, in modo tale che, ad esempio, il pool di obiettivi autorizzati da ogni Dirigente abbia riscontro e giustificazione anche nella sua relazione generale a consuntivo. Il NVA nota, poi, che il coinvolgimento di Dipartimenti, Centri e Sistemi cresce, anche se ci sono ancora spazi di miglioramento significativi.

Positivo l'impegno per l'estensione a tutto il personale, sia amministrativo che tecnico, della partecipazione in almeno un obiettivo operativo, di qualsiasi tipologia (OPN, OPC od OPA); questo anche ai fini della retribuzione di risultato, come previsto dal vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP). Come era prevedibile questo obiettivo si otterrà per gradi; tale percorso è confermato dall'aumento anche per il 2015 del personale partecipante, che, secondo le cifre riportate nella Relazione, si attesta a circa il 92%, con un incremento rispetto il 2014 di circa il 12%.

La struttura della pianificazione degli obiettivi è migliorata rispetto all'anno 2014, specialmente in relazione agli OPN (target e indicatori). Poiché proprio essi sono stati oggetto dell'attività di consulenza dell'Ufficio Programmazione e Valutazione (primavera 2015), il NVA ritiene di confermare l'opportunità di una formazione mirata ai dirigenti ed al personale normalmente responsabile di obiettivo; indirizzo già confortato da

gli esiti del primo seminario, organizzato ad aprile 2016, sui temi di un efficace utilizzo dell'applicativo MObi per le attività di pianificazione.

Ancora carente appare invece la capacità di individuare progetti articolati e che possano evitare una eccessiva parcellizzazione delle attività inserite nel sistema; un obiettivo, sia OPN, OPC o OPA dovrebbe avere sempre carattere funzionale al coordinamento dell'attività di un significativo gruppo di persone, mentre "obiettivi individuali" potrebbero essere formalizzati quantomeno a livello di fase; questa considerazione potrebbe concorrere ad orientare le specifiche, alla base del nuovo SMVP.

Occorre poi continuare a prestare attenzione agli obiettivi che ineriscono ad attività di studio, stesura di progetti di fattibilità, ecc., che, in ottica di efficienza, dovrebbero essere relativi ad attività particolarmente rilevanti, con alta probabilità di poter essere attuate.

Altra questione da trattare nel nuovo SMVP è quella inerente linee guida per la pianificazione di obiettivi con significativa interazione docenti-personale tecnico amministrativo, questo osservando che, anche ad una lettura dei più recenti documenti ANVUR, essi si avvieranno ad essere una parte significativa, se non maggioritaria della platea annuale di attività da formalizzare nei piani.

Gli indicatori utilizzati nel 2015 sono ancora in prevalenza di "efficacia"; quelli relativi a progetti di innovazione di prodotto/processo dovrebbero – ove possibile - valorizzare maggiormente il profilo qualitativo, relativo alla effettiva funzionalità di quanto realizzato, senza fermarsi alla effettiva realizzazione delle attività in senso stretto. Il NVA sottolinea che questo, anche ove comportasse una realizzazione "formale" dell'obiettivo < 100%, permetterebbe una rappresentazione molto più trasparente ed utile dei risultati, fermo restando che chi ha lavorato nel rispetto delle specifiche progettuali definite ex ante non dovrebbe essere ovviamente penalizzato in alcun modo. Tale approccio appare poi l'unico razionale nei casi in cui l'impatto effettivo dei lavori non sia completamente sotto il controllo del team di progetto (es. numero dei rispondenti al questionario sul benessere organizzativo).

Sul piano più operativo il NVA constata la stabilizzazione del presidio sul macroprocesso generale di monitoraggio, anche se un suo rafforzamento quantitativo sarebbe in linea con le nuove esigenze correlate ai contenuti di merito dei nuovi Piani integrati.

La realizzazione di quanto sopra indicato risulta essere condizione necessaria per fornire l'ateneo di un cruscotto di indicatori sull'andamento delle attività di tutti i settori gestionali, costantemente aggiornato; evidente anche il valore aggiunto di tali informazioni per le scelte di indirizzo del C.d.A.

Nella prima metà del 2015 si è provveduto ad identificare e formalizzare le politiche di ateneo, sia per le attività didattiche che di ricerca. Un coerente deployment delle politiche/strategie ed un collegamento più diretto e trasparente tra programmazione di bilancio, darebbero maggior valore alla pianificazione degli obiettivi operativi; la costruzione di questa "rete integrata" deve essere oggetto di ulteriore approfondimento, anche in relazione alle sinergie da ricercare contemporaneamente con gli indirizzi ministeriali (programmazione triennale). Su tali questioni, insieme alla necessità della scelta di un modello strutturato di autovalutazione organizzativa, quale che sia, capace comunque di contenere indicatori non solamente "interni", ma che permettano anche un confronto con l'esterno, con gli altri atenei, nella logica della acquisizione di risorse ministeriali legata a precisi risultati e posizionamenti nel sistema, il NVA richiama nuovamente l'attenzione del Rettore, del Direttore Generale e degli Organi.

Tutto ciò premesso il NVA valida la relazione sulla performance 2015 e raccomanda che le future scelte siano intraprese tenendo in considerazione le osservazioni fatte, così come esplicitate anche nella tabella allegata.

Pisa, 20 luglio 2016

Il Presidente  
(Prof. Antonio Lucacchini)

## All.1 - Considerazioni tecniche del NVA sui punti di forza e debolezza individuati per il ciclo della performance 2015

Il NVA, sulla base di una lettura delle schede relative ai singoli obiettivi dell'esercizio 2015 (di struttura, di gruppo ed individuali) ed in riferimento a quanto descritto nella relazione 2015, 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 può essere letta insieme alla tab. 24 della relazione della Direzione Generale

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 e 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 suggerire aggiornamenti od integrazioni del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (attuale versione: 2012).

### Punti di forza e debolezza (Tab.24 della Relazione sul ciclo performance 2015)

**Elemento caratterizzante della tabella è la sua riferibilità alle note NVA di tre annualità che il Nucleo ha ritenuto utile per facilitare una trasparente percezione dei progressi verificati.**

**Ove nella stessa riga siano indicati sia punti di forza che di debolezza significa che il punto ha per il 2015 ancora luci ed ombre.**

Aspetti del ciclo della performance	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare	NOTE NVA PERF 2013	NOTE NVA PERF 2014	NOTE NVA PERF 2015
<b>Risultati generali dell'esercizio</b>	Positiva presenza di molte informazioni di dettaglio sulle attività ordinarie.	<b>Carattere prevalentemente descrittivo (salvo il box con i ranking internazionali); il grado di correlazione con il sistema obiettivi (delle varie Direzioni) è piuttosto variabile.</b>		Il NVA apprezza lo sforzo fatto per completare il quadro dei risultati del sistema annuale degli obiettivi (monitorato con MOBI) con i risultati generali della gestione delle varie aree. Si sente la mancanza di uno schema rappresentativo condiviso a priori con e tra le Direzioni (modello di autovalutazione).	Le relazioni richieste alle Direzioni per il 2015 non hanno un indice di base (magari coincidente in parte con un modello di autovalutazione snello).

Aspetti del ciclo della performance	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare	NOTE NVA PERF 2013	NOTE NVA PERF 2014	NOTE NVA PERF 2015
<p><b>Applicazione di modelli e strumenti di autovalutazione dell'organizzazione</b></p>		<p><b>Mancanza della scelta di un modello per la valutazione della performance organizzativa.</b></p>	<p>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.</p>	<p>Nella relazione 2014 non si evidenzia un modello di autovalutazione (quale che sia) adottato per le relazioni dei Dirigenti e strutture equivalenti.</p>	<p>Il modello non è stato ancora adottato. Si raccomanda di tenerne conto nella revisione del SMVP.</p>
	<p>Indagine di CS attivata</p>	<p><b>Mancata pubblicizzazione dei risultati ai dipendenti.</b></p>		<p>L'indagine è attualmente in svolgimento; come pianificato i risultati sono previsti per fine ottobre 2015.</p>	<p>Il NVA raccomanda di procedere alla pubblicizzazione, anche per permettere una efficace somministrazione della parte del test sulla valutazione del superiore gerarchico.</p>
		<p><b>Determinazione degli standard di qualità dei servizi ancora da definire.</b></p>	<p>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.</p>	<p>Nella relazione 2014 (ma non poteva essere diversamente) il processo non ha evidenze.</p>	<p>Nella relazione 2015 il processo non ha evidenze.</p>

Aspetti del ciclo della performance	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare	NOTE NVA PERF 2013	NOTE NVA PERF 2014	NOTE NVA PERF 2015
<p><b>Pianificazione degli obiettivi strategici</b></p>	<p>Avvenuta formalizzazione delle politiche</p>		<p>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.</p>	<p>Sono opportunamente formalizzate e pubblicate sia le Politiche per la Ricerca, che il Piano strategico per la didattica (in aggiunta alla politica generale per la qualità dell'Ateneo).</p>	

Aspetti del ciclo della performance	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare	NOTE NVA PERF 2013	NOTE NVA PERF 2014	NOTE NVA PERF 2015
		Migliorare la pianificazione temporale: allineare l'avvio del ciclo in concomitanza con la predisposizione del bilancio di previsione	<p>In queste sedi il NVA auspica che si tengano discussioni strutturate, specialmente sulla base di informazioni provenienti almeno da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi SWOT;</li> <li>- Risultati di bilancio e risorse disponibili;</li> <li>- Risultati del precedente ciclo della performance (organizzativa e individuale);</li> <li>- Informazioni di ritorno da parte degli stakeholder</li> <li>- Analisi di nuove esigenze (esplicite o meno) degli stakeholder</li> <li>- ...</li> </ul>	Il NVA non ha evidenze in merito.	Il NVA non ha evidenze in merito.
		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	Muoversi nella direzione collegamento più stretto tra centro e strutture.	Muoversi nella direzione collegamento più stretto tra centro e strutture.
		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, nonché il collegamento con le politiche.	Situazione in itinere.	Questione da approfondire nel nuovo SMVP.
	Nella relazione 2015 si ha una chiara descrizione dell'inserimento dell'Ateneo negli obiettivi di programmazione triennale MIUR	Profili di merito sulla scelta obiettivi da rendere più trasparenti.	E' Opportuno tenere conto delle possibilità di concorrere a finanziamenti aggiuntivi (rispetto FFO).		Situazione già formalmente risolta; per i profili di merito ci si deve impegnare per una maggiore integrazione di obiettivi.

Aspetti del ciclo della performance	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare	NOTE NVA PERF 2013	NOTE NVA PERF 2014	NOTE NVA PERF 2015
Pianificazione degli obiettivi operativi	Suddivisione degli obiettivi per grado di correlazione con uno strategico.	Obiettivi Strategici puntati su attività "di missione": definizione carente dell'interazione dei ruoli assunti da docenti e personale TA.	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]).	Il NVA auspica fortemente che di questa ed altre tematiche (collegate al deployment degli obiettivi) si faccia chiarezza nella nuova versione del SMVP.	Work in progress, la materia degli obiettivi dove concorrono sia docenti che PTA è <b>ovviamente molto delicata</b> . Qui si introduce un tema che sarà centrale (anche per ANVUR): la mediazione tra approccio al lavoro di natura accademica-libero prof (docenti) e sistema obiettivi (PTA). Ce ne faremo carico, ma per gradi, come suggerisce la stessa ANVUR.
	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.	Il NVA auspica fortemente che di questa ed altre tematiche (collegate al deployment degli obiettivi) si faccia chiarezza nella nuova versione del SMVP.	Punto di forza
	Maggiore strutturazione dei ruoli (Dirigente ed EP di riferimento...).		V. sopra	Il NVA auspica fortemente che di questa ed altre tematiche vengano formalizzate nella nuova versione del SMVP.	Punto di forza, da continuare ad affinare

Aspetti del ciclo della performance	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare	NOTE NVA PERF 2013	NOTE NVA PERF 2014	NOTE NVA PERF 2015
	Estensione a tutto il personale TA della partecipazione almeno ad una fase di un obiettivo operativo.	Attuazione progressiva (ma non poteva essere altrimenti)	V. sopra	Tale situazione procede di pari passo con l'applicazione delle regole previste dal SMVP a tutto il personale tecnico-amministrativo, a partire – appunto - dall'esercizio 2014. Tale parte della gestione dei risultati di performance, attualmente in itinere (ed oggetto di accordi sindacali a livello locale) sarà monitorata dal NVA.	Punto di forza.
		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.	Il NVA auspica fortemente che di questa ed altre tematiche si faccia chiarezza nella nuova versione del SMVP.	Da inserire nella nuova release del SMVP che prepara la DG e su cui il NVA darà parere.
		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.	Stabilire le linee guida (v. sopra) sarebbe opportuno far autodichiarare queste caratteristiche dai Responsabili, in sede di inserimento delle informazioni in MOBI.	Il NVA auspica fortemente che di questa ed altre tematiche si faccia chiarezza nella nuova versione del SMVP.	Da inserire nella nuova release del SMVP che prepara la DG e su cui il NVA darà parere.



Aspetti del ciclo della performance	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare	NOTE NVA PERF 2013	NOTE NVA PERF 2014	NOTE NVA PERF 2015
	Attività di consulenza svolte dall'Ufficio PV sugli OPN 2015 e seminario del 2016.	Evidenti difficoltà da parte dei responsabili all'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.	Non risultano nella relazione 2014 evidenze di azioni per la formazione aggiuntiva auspicata dal NVA. Azioni di sostegno e supporto sono state fatte soprattutto in relazione alla definizione degli OPN 2014, da far approvare dal CdA.	Percorso iniziato e da rafforzare
<b>Monitoraggio in itinere e reporting</b>	Formalizzazione della nuova struttura: Ufficio programmazione e valutazione.		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.	La situazione è in corso di valutazione da parte del vertice dell'ateneo, anche in relazione alle ultime linee guida ANVUR. Il NVA auspica un potenziamento della struttura tecnico amministrativa.	Revisione dell'assetto degli uffici di staff. E conseguente dotazione di risorse.
	Attività di consulenza per OPN.	Mancata effettuazione di audit a campione.		Anche per il 2014 non risultano fatti audit, anche per carenza di risorse dedicabili.	Nessun audit formale anche per il 2015
	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.	Il programma di monitoraggio obiettivi appare a consuntivo della gestione 2014 funzionale allo scopo. Gli applicativi del sistema obiettivi e quelli per la gestione bilancio dovrebbero essere progressivamente integrati (obiettivo di medio termine).	Punto di forza, da continuare a migliorare anche nel 2016 (v. obiettivo 2016 ad hoc).

Aspetti del ciclo della performance	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare	NOTE NVA PERF 2013	NOTE NVA PERF 2014	NOTE NVA PERF 2015
<b>Rendicontazione dei risultati da parte dei responsabili degli obiettivi operativi</b>		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.	La situazione è in via di progressivo miglioramento.	La situazione è in via di progressivo miglioramento.
		Difficoltà di verifica "on desk" delle % di raggiungimento degli obiettivi dichiarate	Vedi punto sugli indicatori.	La situazione è in via di progressivo miglioramento.	La situazione è in via di progressivo miglioramento.
<b>Valutazioni individuali della performance legate a partecipazione ad uno o più obiettivi o fasi</b>	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.	Il NVA auspica fortemente che di questa ed altre tematiche si faccia chiarezza nella nuova versione del SMVP.	Il NVA auspica fortemente che di questa ed altre tematiche si faccia chiarezza nella nuova versione del 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.	Il NVA auspica fortemente che di questa ed altre tematiche si faccia chiarezza nella nuova versione del SMVP.	Il NVA auspica fortemente che di questa ed altre tematiche si faccia chiarezza nella nuova versione del SMVP.