

# IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITA' DI PISA:

Concetti e applicazioni pratiche



# **Il Ciclo di gestione della Performance**

**Performance =**

prestazione - rendimento - risultato

**nel contesto della Legge 150/2009 =**

Il contributo che un soggetto (struttura, gruppo di individui o individuo singolo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'istituzione

# Il Ciclo di gestione della Performance

- Il *Ciclo di gestione della performance* è stato introdotto dalla legge 150/2009 al fine di migliorare gli standard qualitativi ed economici dei servizi erogati dalle PP.AA. tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.

# Il Ciclo di gestione della Performance

## *le fasi:*

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e loro collegamento con la programmazione finanziaria e di bilancio;
- b) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- c) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- d) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- e) rendicontazione dei risultati agli stakeholders interni ed esterni

# **Il Ciclo di gestione della Performance**

## *gli strumenti:*

- Piano della performance
- Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP)
- Relazione annuale sulla performance

# Il Piano della performance

- *Il Piano della performance (Legge 150/2009 -art.10)* è un documento programmatico triennale in cui sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione.
- Gli obiettivi devono essere rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione (art.5 L.150/2009)
- Il documento è approvato dal CdA entro il 31 gennaio di ogni anno

# **Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**

- *Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) (Legge 150/2009-art.7)* è un documento che individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance.
- Per le Università è approvato dal Consiglio di amministrazione e validato dal Nucleo di Valutazione.

# La relazione sulla performance

- ***La Relazione sulla performance (Legge 150/2009-art.10)*** è il documento che evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti dall'organizzazione nel suo complesso, rispetto agli obiettivi programmati.
- E' lo strumento che risponde alle esigenze di accountability contenute nella legge 150.
- Deve essere approvato dal CdA entro il 30 giugno e validato dal Nucleo di valutazione entro il 15 settembre di ogni anno.

# **Il Piano della performance dell'Università di Pisa**

L'Università di Pisa ha adottato il Piano della performance a partire dal triennio 2011/2013.

Il Piano è un documento redatto seguendo le linee guida tracciate dalla CiVIT (adesso ANAC) che viene annualmente aggiornato e contiene:

- la descrizione delle caratteristiche dell'organizzazione
- l'analisi sintetica del contesto interno
- l'analisi sintetica del contesto esterno e delle principali normative di riferimento
- il sistema degli obiettivi

# **Il sistema degli obiettivi: obiettivi strategici e obiettivi operativi**

1. Gli obiettivi strategici vengono definiti, sulla base di una concertazione tra vertice politico e vertice gestionale, contestualmente alle politiche di bilancio.
2. Gli obiettivi strategici hanno un orizzonte temporale esteso, normalmente triennale, in qualche caso biennale, e riguardano le aree della missione istituzionale (didattica, ricerca, trasferimento tecnologico e rapporti con il territorio) e le politiche intersettoriali prioritarie (semplificazione amministrativa, informatizzazione dei servizi, razionalizzazione della spesa, miglioramento della qualità dei servizi).
3. Il grado del loro raggiungimento si misura attualmente attraverso gli obiettivi operativi che li attuano.

# Gli obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi servono ad esplicitare ed attuare gli obiettivi strategici. La logica che presiede alla loro definizione è una logica top-down

Le caratteristiche dell'Università consigliano tuttavia di mantenere significativi spazi di autodeterminazione alle strutture.

Ciò determina la possibilità di perseguire obiettivi (operativi) «di valore» anche non strettamente correlabili ad un obiettivo strategico.

# Gli obiettivi operativi

Nel sistema dell'Ateneo si distinguono tre tipi di obiettivi operativi:

- Obiettivi operativi necessari (OPN) *in quanto indispensabili per la realizzazione degli strategici*
- Obiettivi operativi correlati (OPC) *in quanto legati agli strategici se pur con diverso grado di correlazione*
- Obiettivi operativi autonomi (OPA) *indipendenti dagli obiettivi strategici*

# Gli obiettivi operativi

1. Gli obiettivi necessari, in quanto costituiscono la declinazione degli obiettivi strategici, sono approvati dal Consiglio di amministrazione
2. Gli obiettivi correlati e autonomi sono identificati autonomamente dai Dirigenti, dai Direttori dei Dipartimenti e dei Centri, dai Presidenti dei sistemi
3. Hanno tutti un orizzonte annuale
4. Tutte le tipologie di obiettivi operativi vengono monitorati con un applicativo informatico dedicato

# **Il quadro degli obiettivi operativi 2014**

- OPN di attuazione degli obiettivi strategici relativi al Piano della Performance 2014/2016
- OPN di attuazione degli obiettivi strategici relativi ai Piani della performance 2013/15 e 2012/14 non ancora conclusi
- Eventuali OPC, correlati a obiettivi STR in corso di attuazione
- Eventuali OPA

# Il quadro degli obiettivi operativi 2014

- L'elemento di novità rispetto agli anni precedenti è rappresentato dalla necessità di inserire ***tutto il personale tecnico-amministrativo*** dell'Ateneo in almeno un obiettivo che può essere ***indifferentemente necessario, correlato o autonomo***.
- Per il personale dell'area tecnica, il DG ha chiesto ai Direttori di dipartimento di predisporre un piano operativo per le attività dell'area tecnica della propria struttura, in modo da progettare obiettivi autonomi che coinvolgano il personale di quell'area.

# **Il quadro degli obiettivi operativi 2014**

Nella definizione e successivo inserimento nel DB degli OPN le direzioni capofila saranno tenute a coinvolgere le altre strutture interessate, altre direzioni, dipartimenti, centri o sistemi.

Qualsiasi struttura potrà proporre OPC agli Strategici od OPA. La validazione degli schemi progettuali sarà fatta attraverso l'assegnazione di un codice definitivo da parte dell'Ufficio Programmazione, Valutazione e Statistica.

# **IL monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi**

*il monitoraggio serve a rilevare, nel corso dell'anno, il grado di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi*

- il processo di monitoraggio prevede una fase di rendicontazione intermedia che si colloca nei mesi di giugno-luglio;
- in questa fase può essere pianificata una rimodulazione dell'obiettivo che, nel caso degli obiettivi necessari, sarà sottoposta all'approvazione del CdA.

# **IL monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi**

*La rimodulazione deve essere adeguatamente motivata e proposta soltanto al verificarsi di alcune condizioni:*

*Es:*

- se è sopravvenuta una nuova normativa
- se sono intervenute modifiche legate al contesto esterno
- se sono intervenute serie difficoltà operative
- etc...

# **IL monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi**

## *Il servizio di Audit interno*

*L'audit si svolge attraverso colloqui con i dirigenti/direttori e il personale che collabora ad un obiettivo e ha le seguenti finalità:*

1. Accompagnare l'attività di monitoraggio
2. Aiutare a migliorare il sistema degli indicatori
3. Aiutare ad individuare le fasi che richiedono una riprogrammazione
4. Elaborare una relazione di sintesi che dia conto del grado di attuazione dell'obiettivo e degli eventuali scostamenti rispetto al target predefinito.

# **IL monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi**

Il processo di monitoraggio si conclude con la rendicontazione finale

La fase di rendicontazione finale si colloca nei primi mesi dell'anno successivo a quello di chiusura degli obiettivi ed è propedeutica alla valutazione del Direttore Generale.

# **Il sistema informatico**

Per il 2014 è disponibile la prima release di una nuova applicazione web, accessibile da:  
<http://mobi.adm.unipi.it>

Nel database sono inseriti:

- tutto il personale tecnico-amministrativo compresi i dirigenti e il direttore generale;
- tutto il personale docente.

# **Il sistema informatico**

**L'accesso a <http://mobi.adm.unipi.it> avviene con le credenziali di ateneo.**

Tutto il personale è autorizzato ad accedere in lettura

L'accesso in scrittura è riservato a coloro che normalmente sono responsabili di progetto e cioè:

Dirigenti/Direttori, personale di Categoria EP e di cat. D con incarico

Nel caso che il responsabile del progetto sia un'unità di personale non appartenente alle categorie sopracitate l'autorizzazione viene concessa di volta in volta su richiesta del dirigente.

# Il sistema informatico

- *Nello schema di inserimento degli obiettivi il personale è così individuato:*
- Dirigente di riferimento ( Dirigente, Direttore di Dipartimento o di Centro e Presidente di Sistema)
- EP di riferimento
- Responsabile dell'obiettivo (di norma EP o D con incarico)
- Responsabile di fase
- Personale che partecipa alle fasi

# La valutazione «individuale»

## Il SMVP prevede:

-**DG**: 90% sugli obiettivi e 10% sui comportamenti organizzativi  
(Consiglio di Amministrazione su proposta del Nucleo di Valutazione di Ateneo)

-**Dirigenti**: 80% sugli obiettivi e 20% sui comportamenti organizzativi  
(Direttore Generale)

-**EP e D con incarico**: 80% sugli obiettivi e 20% sui comportamenti organizzativi  
(DG e Dirigenti)

-**D, C e B**: 40% sugli obiettivi e 60% sui comportamenti organizzativi  
(DG e Dirigenti)

# La valutazione «individuale»

**OPN? OPC? OPA?**

Attualmente il SMVP prevede che per essere valutabili sugli obiettivi è sufficiente aver partecipato almeno ad una fase, **indipendentemente** dal tipo di obiettivo e dall'incidenza della fase!

# La valutazione «individuale»

## La valutazione legata agli obiettivi

- La valutazione del personale Dirigente, Ep, e D con incarico, viene effettuata sulla base del risultato dell'obiettivo o degli obiettivi in cui tale personale è coinvolto.
- Il risultato di ciascun obiettivo è determinato da  $\Sigma$  risultati delle singole fasi .
- L' esito della singola fase determina invece la valutazione del responsabile e di tutti i partecipanti alla fase stessa.

\*\*\*

In ogni caso, per quanto riguarda la valutazione legata agli obiettivi, si ritiene ragionevole introdurre una certa flessibilità nella correlazione tra valutazione del complesso delle attività svolte per la loro realizzazione e il punteggio attribuito alle singole persone.

L'ampiezza della discrezionalità tecnica del valutatore sarà inversamente proporzionale alla rilevanza del ruolo rivestito dal valutato quindi, più bassa per DG e Dirigenti, e via via maggiore per le altre categorie di personale.

# La valutazione «individuale»

## La valutazione legata ai comportamenti organizzativi

*La valutazione del personale con qualifica dirigenziale avviene attraverso cinque categorie di comportamenti organizzativi:*

- *problem solving*: capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi, capacità di valutazione dell'impatto di nuove regolamentazioni; capacità di affrontare il cambiamento;
- *integrazione personale nell'organizzazione*: collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori;
- *capacità relazionali*: qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori interni ed esterni;
- *capacità di pianificazione e gestione delle risorse*: programmazione delle risorse e loro efficace utilizzo; coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership;
- *valutazione e valorizzazione delle risorse umane*: capacità di differenziare in maniera significativa le valutazioni dei collaboratori; capacità di individuare percorsi di sviluppo dei collaboratori ad alto potenziale.

# La valutazione «individuale»

## La valutazione legata ai comportamenti organizzativi

*La valutazione del personale in posizione di autonomia e responsabilità ma con qualifica non dirigenziale, prevede ugualmente cinque categorie di comportamenti organizzativi:*

- *problem solving*: capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di affrontare il cambiamento;
- *affidabilità*: rispetto delle scadenze e degli impegni presi, continuità e qualità dell'apporto lavorativo;
- *professionalità*: valuta le competenze e la capacità di approfondire e migliorare la propria formazione;
- *integrazione personale nell'organizzazione*: collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori;
- *dinamismo relazionale*: capacità di collaborare ed interagire con i superiori gerarchici, con gli altri dipendenti, nonché con l'utenza esterna.

# La valutazione «individuale»

## La valutazione legata ai comportamenti organizzativi

*La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale tecnico amministrativo senza incarichi di responsabilità avviene attraverso quattro categorie di comportamenti:*

- Competenze professionali dimostrate nello svolgimento delle attività
- Grado di realizzazione di specifici compiti affidati
- Contributo dato alla soluzione di problemi anche con idee innovative.
- Il grado di presentismo (giorni di effettiva presenza del dipendente rispetto al numero complessivo di giorni lavorativi previsti nell'anno oggetto di valutazione).

# **La valutazione «individuale»**

Le modalità operative per l'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, a tutte le categorie di personale e a tutte le strutture dell'Ateneo, a partire dall'anno 2014, saranno definite e concordate fra la delegazione di parte pubblica e la delegazione di parte sindacale, come previsto dal C.C.I. per il trattamento accessorio siglato il 20 dicembre 2013.

Eventuali domande in merito a quanto descritto nelle slides e sulle procedure di monitoraggio possono essere inviate via e-mail a [sistema.obiettivi@adm.unipi.it](mailto:sistema.obiettivi@adm.unipi.it)

Grazie dell'attenzione!