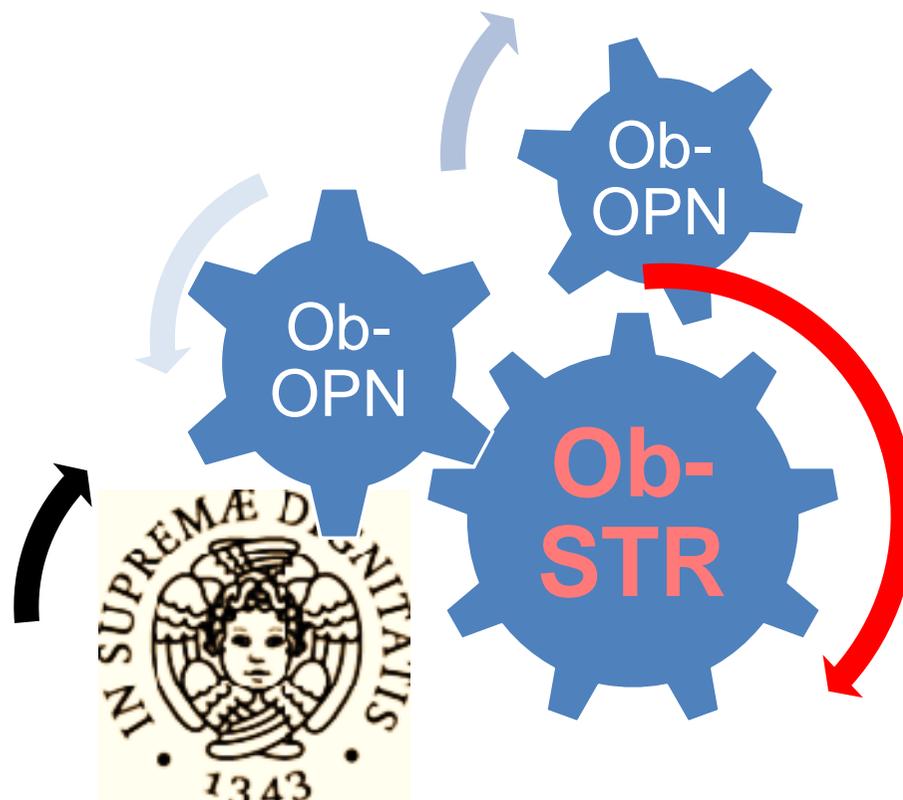


Il sistema degli obiettivi e l'applicativo M.Obi.



David Rasoini
rasoini@adm.unipi.it

Scuse che più frequentemente vengono addotte per non pianificare:

- ✓ non ho tempo per queste cose
- ✓ ho sempre fatto il lavoro anche senza questa metodologia
- ✓ non ci sono persone da dedicare a questa attività
- ✓ il mio lavoro non è pianificabile
- ✓ nel mio progetto esistono troppe variabili
- ✓ ma tanto, come dice la legge di Murphy ,“ciò che può andare male, certamente andrà male”
- ✓ ma.... noi siamo diversi
- ✓ ...

Obiettivi top-down e bottom-up

- Un'organizzazione deve avere una guida (*v. art. 4 e 5 Dlgs 150/09*), specialmente per la determinazione delle politiche e la scelta degli obiettivi: ciò indica la normale prevalenza di una logica top-down
- Le caratteristiche dell'Università consigliano di mantenere significativi spazi di autodeterminazione alle Strutture organizzative
- Ciò determina la possibilità di perseguire obiettivi (operativi) «di valore» anche non strettamente correlabili -OPN- ad un obiettivo strategico di Ateneo (bottom-up in senso lato)

Differenze tra obiettivi strategici ed operativi (1)

Gli obiettivi strategici (STR):

- sono deliberati dal CdA, attualmente sulla base di una serie di contatti tra vertice politico e gestionale
- sono coordinati con le politiche (di bilancio, della qualità...)
- affrontano un settore significativo di una delle 3 missioni o tematiche gestionali ampie
- hanno orizzonte temporale esteso, normalmente pluriennale e sono coordinati con le scelte di bilancio
- **il grado del loro raggiungimento è misurabile autonomamente o attraverso gli obiettivi operativi “necessari” che li attuano**

Differenze tra obiettivi strategici ed operativi (2)

Gli obiettivi operativi:

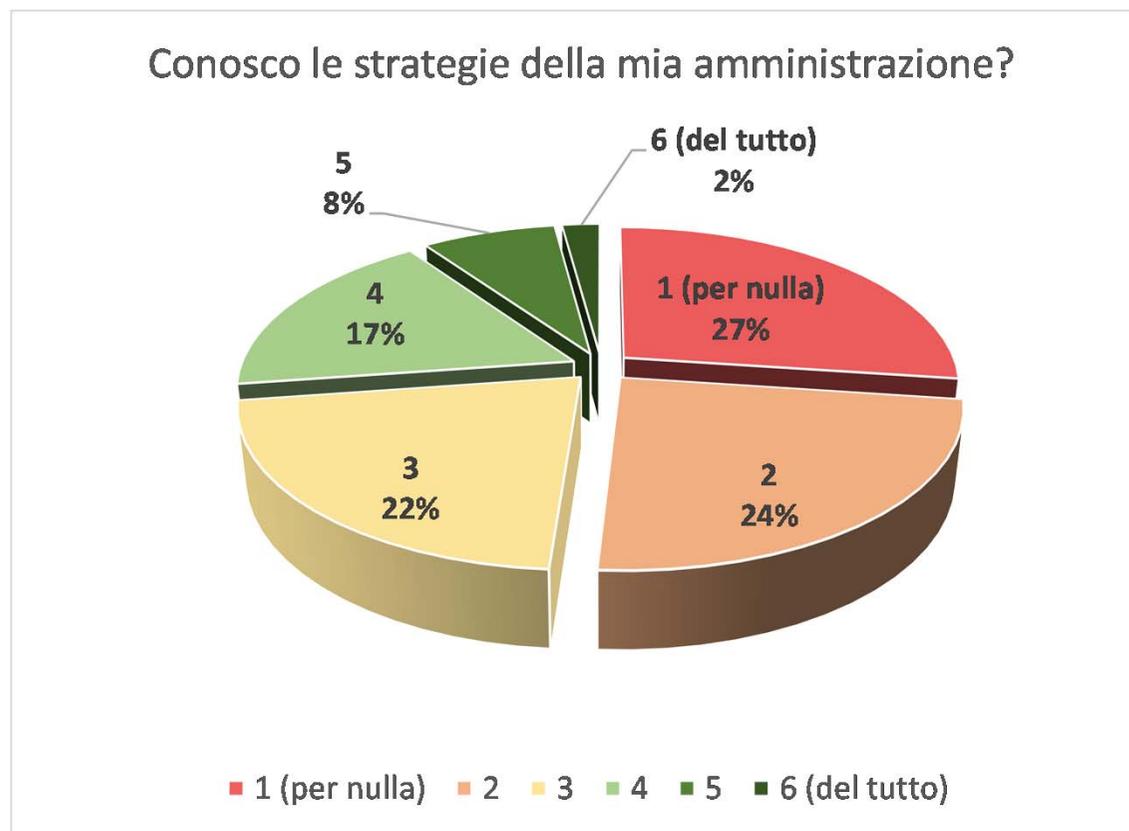
- sono identificati dai Dirigenti o dai Responsabili delle Strutture Dipartimentali, dei Centri e Sistemi
- sono frutto dell'attuazione di un obiettivo strategico (OPN) o autonomamente individuati (OPA), es. **in base ad attività di riesame svolto all'interno delle strutture**
- hanno orizzonte per lo più annuale
- al loro interno sono divisi in fasi, a svolgimento sequenziale o parallelo
- impegnano risorse determinate ed il loro grado di raggiungimento dovrebbe essere misurabile in modo oggettivo o comunque trasparente, attraverso appropriati indicatori
- rendono possibili «valutazioni informate» della performance

Entrata	Uscita
<p>Andamento dei processi e delle attività, anche con riferimento al conseguimento o meno degli obiettivi in precedenza prefissati</p> <p>Valutazioni sui monitoraggi della soddisfazione degli utenti</p> <p>Andamento delle Non Conformità, delle azioni correttive e preventive</p> <p>Variazioni normative rilevanti , (es. Dlgs 18/2012 contabilità economico patrimoniale e analitica – bilancio unico UNIV.)</p> <p>Risultati delle attività di Audit Interno</p> <p>Adeguatezza ed efficacia del Sistema Qualità (se implementato)</p> <p>...</p>	<p>Pianificazione delle prestazioni di processi e attività e nuovi obiettivi da raggiungere</p> <p>Indicazioni su nuove azioni preventive o correttive da intraprendere</p> <p>Eventuali necessita di modifiche organizzative</p> <p>Bisogni di nuove risorse (personale, logistica, finanziarie..</p> <p>...</p> <p>Eventuali miglioramenti sistema di gestione per la qualità...</p> <p>...</p>

... come fase di attuazione di un obiettivo strategico (OPN) o autonomamente individuati (OPA), es. **in base ad attività di riesame svolto all'interno delle strutture**

- hanno orizzonte per lo più annuale
- al loro interno sono divisi in fasi, a svolgimento sequenziale o parallelo
- impegnano risorse determinate ed il loro grado di raggiungimento dovrebbe essere misurabile in modo oggettivo o comunque trasparente, attraverso appropriati indicatori
- rendono possibili «valutazioni informate» della performance

Comunicare e condividere



(Fonte: Indagine «Benessere organizzativo» 2015 – rispondenti circa 650)

Ma che significa lavorare per obiettivi?

Obiettivi possono essere quindi identificati da un'organizzazione per:

- attuare politiche/strategie di sviluppo
- cogliere opportunità di sostituzione di procedure/servizi non più efficaci/efficienti
- migliorare procedure/servizi esistenti
- mantenere i livelli di efficacia ed efficienza dichiarati alle parti interessate, quindi **tenere sotto controllo i processi di «ordinaria gestione»**

Lavorare per obiettivi...(1)

- Il D.Lgs 150/2009 parla all'art 8 di **performance organizzativa**:
- essa NON è certamente misurabile solo con gli esiti di obiettivi di miglioramento, sia esso innovativo o incrementale
- c'è invece la necessità che anche le attività routinarie (che poi costituiscono il *core* dei compiti delle strutture) abbiano una prospettiva di risultato (**rispetto tempi, effettivo svolgimento di tutte le attività necessarie per le scadenze interne, contabili, fiscali, MIUR-ANVUR, mantenimento livelli di soddisfazione degli utenti...**)
- anche questi risultati dovrebbero essere oggetto di formale pianificazione, misurabili e verificabili ex post in modo trasparente

Lavorare per obiettivi...(2)

La direzione è quindi quella di un concetto di performance organizzativa comprensiva di:

- Innovazione
- Miglioramento dell'esistente
- Mantenimento dei livelli di servizio agli utenti
- Efficienza nell'utilizzo delle risorse...

...in un contesto di risorse «determinate»!

Lavorare per obiettivi ... chi riguarda ?(3)

- Tutto il personale tecnico amministrativo di ogni categoria (*art 2 c2 Dlgs 165/2001*)
- Il personale docente in quanto assuma il ruolo di Direttore di dipartimento, di Centro o Presidente di Sistema (quindi «dirigente di riferimento»)
- Il personale docente che risulti responsabile di obiettivo o di fase (obiettivi di carattere tecnico per lo più)

Ovviamente per i docenti non si applicheranno quegli istituti giuridici (valutazione individuale – retribuzione di risultato) destinati dal D.Lgs 150/2009 al solo personale contrattualizzato

L'applicativo di monitoraggio:

M.Obi.

- Raccoglie la formalizzazione della pianificazione delle attività costituenti gli obiettivi
- Identifica il dettaglio del team di lavoro
- Raccoglie le informazioni di rendicontazione, sia intermedia che finale
- Crea il database utile per le schede annuali di valutazione di tutto il personale T.A.

L'applicativo di monitoraggio:

M.Obi.

Può svolgere 3 principali funzioni sostanziali:

- a) Strumento di lavoro per i responsabili della pianificazione generale (ma anche di singoli settori) delle attività delle Strutture organizzative di primo livello
- b) Cruscotto direzionale (da integrare con le relazioni annuali fatte dai Dirigenti)
- c) Fonte di informazioni per il Nucleo di Valutazione (OIV)

M.Obi. : i dati trattati

- Database degli obiettivi strategici in vigore nell'anno
- Database degli obiettivi operativi (OPN-OPC-OPA)
- Ricognizione di tutti i ruoli ricoperti dal personale

M.Obi. : i dati trattati - 2015

- Circa 30 obiettivi strategici, suddivisi tra le tre aree di missione e quella gestionale
- Circa 200 obiettivi operativi...
- Quasi 1400 unità di personale,
(comprehensive di una frazione di docenti)

Ruoli e valutazione individuale

Tutto il personale TA deve avere un ruolo nel sistema annuale degli obiettivi, anche ai fini della valutabilità della performance individuale:

- i **dirigenti** assumono il ruolo di DIRI o ROB
- il personale **EP e D (inc. 91c3)** può essere ROB o RF o PF
- il **rimanente personale** può essere RF o PF, in casi particolari il DIRI può chiedere, con l'accordo dell'interessato, che venga assunta anche una responsabilità di obiettivo

M.Obi. → sezioni da popolare (1)

- **Sez. A: profilo generale** (titolo, tipologia ed eventuale STR correlabile, nominativo del responsabile, dell'EP di riferimento, del dirigente di riferimento)
- **Sez. B: caratteristiche** (*situazione iniziale-motivazioni-modus operandi*, collaborazioni previste, risorse da impiegare, situazione finale attesa, indicatore di risultato)
- Area definizione fasi (attività, responsabili, partecipanti)

M.Obi. → sezioni da popolare (2)

- **Sez. C: rendicontazione intermedia** (descrizione delle attività già svolte, ev. richiesta motivata di rimodulazione dell'obiettivo)
- **Sez. D: rendicontazione finale** (descrizione a consuntivo delle attività svolte e risultati conseguiti con ev. scostamenti, valore assunto dall'indicatore di risultato, autovalutazione della % raggiungimento obiettivo)

Passi procedura di <u>gestione</u> e monitoraggio	Ufficio Programm.ne e Valutazione	Personale struttura (capofila)	Responsabile dell'obiettivo ROB	EP di riferimento EPR	Dirigente di riferimento (struttura capofila) DIRI	Dirigente di riferimento (struttura collaborante)	Responsabile di fase RF	Partecipanti alla fase PF
Ideazione dello specifico obiettivo		R/C			R/C	I		
Identificazione ROB e EPR		C			R			
Attivazione di contatti con eventuali strutture collaboranti			C		R	C		
Inserimento informazioni pianificazione iniziale su MObi (compresa identificazione RF e PF)	Eventuale consulenza su richiesta del ROB		R 		C	C	I	I
Validazione definitiva della pianificazione iniziale					R 	I		
Assegnazione del codice definitivo	R		I		I	I		
Svolgimento delle attività previste per l'obiettivo			Supervisione operativa delle attività delle varie fasi	Interventi di facilitazione, se richiesti dal ROB	C	C	Gestione operativa delle attività della fase	Partecipazione operativa alle attività della fase
Rendicontazione intermedia: inserimento stato arte parte generale e fasi	C/I		R	I	C	I	C	
Rendicontazione intermedia: richiesta rimodulazione (eventuale)			R	I	I	I	I	
Rendicontazione definitiva: inserimento stato arte parte generale e fasi. Richiesta approvazione al DIRI	C/I		R	I	I	I	C	
Approvazione rendicontazione definitiva	I		I	I	R	I	I	I

I punti da sottoporre a particolare attenzione (1)

Oltre una corretta valorizzazione di **tutti** i campi delle sezioni di Mobi, sia parte generale, che singole fasi (v. help in linea):

- descrizione sintetica ma «rappresentativa» della correlazione con un STR (A2_c);
- **focus efficace su situazione iniziale, motivazioni e cosa si prevede di fare (B1)**
- indicazione di eventuali misure anticorruzione correlabili (nuovo B1_b)
- **stima** impiego risorse ed aggancio (se possibile) a precise poste di bilancio (B3)

I punti da sottoporre a particolare attenzione (2)

- focus sulla situazione finale attesa (risultato atteso) (B4)
- indicatore/i sintetico di risultato → deve misurare la caratteristica/e principale/i del risultato atteso (B5)
- **LE CONCLUSIONI DEVONO ESSERE COERENTI CON LA SITUAZIONE FINALE ATTESA E L'INDICATORE SINTITETICO NE DEVE CONFERMARE IL MERITO**

Dalla descrizione della situazione finale attesa deve emergere «la distanza da percorrere», l'indicatore dice solo come misurarla, la rendicontazione finale ci spiega come e fin dove abbiamo viaggiato!

I principali criteri per l'assegnazione del codice definitivo

- I. Correttezza formale della proposta (campi SW)
- II. Coerenza tra titolo → descrizione del progetto e ev. gap da recuperare → risultato atteso (chiaramente descritto) → indicatore/i sintetico/i
- III. Chiara attribuzione delle responsabilità
- IV. Individuazione dei principali clienti, cioè di coloro che trarranno beneficio dal risultato atteso
- V. **Verificabilità del grado di raggiungimento effettivo del risultato (situazione iniziale ed indicatori quantitativi o qualitativi)**

Le problematiche prevalenti nel 2014

- il **35%** delle rendicontazioni 2014 avevano indicatori con di efficacia informativa migliorabile o disallineati con la situazione finale attesa o riportanti erronee valorizzazioni finali
- solo poco **più del 50%** delle rendicontazioni erano formalmente coerenti in modo completo con la descrizione dell'obiettivo e la situazione finale attesa

Es.1 rendicontazione 2014 non adeguata (indicatore e conclusioni)

Supporto alla direzione dei corsi di studio nelle attività previste dal Sistema di Autovalutazione, Valutazione Periodica e Accreditamento (AVA)

(B4) Nella situazione finale attesa tutti i corsi di studio che afferiscono al Dipartimento ottengono l'accREDITamento in una delle possibili tre risultanti positive: condizionato, soddisfacente o pienamente positivo.

(B5) Numero di corsi studio che ottengono l'accREDITamento

Valore indicatore → Entrambi i documenti, per ciascun CDS, sono stati trasmessi nelle modalità e nei termini previsti

Conclusioni → Il personale coinvolto ha collaborato con i presidenti dei CDS alla redazione del Rapporto di riesame e alla stesura della Scheda SUA.

Es.2 rendicontazione 2014 non adeguata (indicatore)

Supporto alla direzione dei corsi di studio nelle attività previste dal Sistema di Autovalutazione, Valutazione Periodica e Accredimento (AVA)

(B4) Nella situazione finale attesa tutti i corsi di studio che afferiscono al Dipartimento ottengono l'accreditamento in una delle possibili tre risultanti positive: condizionato, soddisfacente o pienamente positivo.

(B5) predisposizione della documentazione richiesta nei tempi richiesti

Valore indicatore → Tutti i corsi di studio che afferiscono al Dipartimento hanno ottenuto l'accreditamento in una delle tre possibili risultanti positive. Le valutazioni periodiche e la relazione annuale sono state redatte e trasmesse nei modi e nei tempi richiesti.

Conclusioni → Sono state realizzate tutte le attività necessarie al raggiungimento dell'accreditamento periodico dei corsi di studio che afferiscono al Dipartimento. Si è svolta un'azione di sensibilizzazione rispetto all'obiettivo di miglioramento della qualità delle attività didattiche nei confronti dei diversi interlocutori ottenendo una buona risposta in termini di partecipazione al processo.

Es.3 rendicontazione 2014 non adeguata (indicatore)

Laboratori di ricerca, di didattica e di servizio: redazione di un inventario e di un manuale di utilizzo delle attrezzature in dotazione.

(B4) L'obiettivo si ritiene raggiunto al 100% quando ogni laboratorio avrà predisposto il manuale di istruzioni generali.

(B5) Elaborato contenente l'elenco delle attrezzature e delle procedure di sicurezza.

Valore indicatore → 100

Conclusioni → L'obiettivo è stato raggiunto al 100% nei tempi previsti. È stato raccolto e predisposto, con la collaborazione di tutto il personale tecnico, un elenco di tutte le varie attrezzature utilizzate per la ricerca e la didattica in dotazione nei laboratori del Dipartimento. Il compendio raccoglie informazioni relative alle procedure di sicurezza da adottare nei laboratori nel rispetto degli obblighi della legge sulla salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro. Ogni laboratorio dispone del manuale allo scopo di istruire studenti, tesisti, borsisti, assegnisti, dottorandi specializzandi e/o nuovo personale tecnico che frequentano i laboratori, sempre sotto la supervisione del personale tecnico afferente. *Il personale coinvolto ha collaborato con i presidenti dei CDS alla redazione del Rapporto di riesame e alla stesura della Scheda SUA.*

Es.4 rendicontazione 2014 non adeguata (informazioni scarse)

Implementazione banca dati incarichi ...

(B4) Miglioramento attività inserimento dati

(B5) Implementazione

Valore indicatore → *Implementazione conseguita*

Conclusioni → *A partire da luglio 2014 gli incarichi conferiti sono inseriti in DBUNUPI e, tramite l'applicativo CINECA, inviati a ANVUR tramite files.*

Es. rendicontazione 2014 sost. adeguata

Ricognizione patrimoniale del materiale bibliografico antico, raro e di pregio

(B4) Al termine dell'obiettivo i testi antichi, rari e di pregio dell'Università di Pisa (**si intende tutti**) saranno rilevati e registrati nel modulo "inventario" della procedura di contabilità UGOV con il relativo valore patrimoniale.

(B5) *Numero di testi antichi, rari e di pregio registrati nell'inventario UGOV*

Valore indicatore → Sono stati censiti 22.584 monografie, 12 manoscritti e 88 periodici pubblicati prima del 1830. **Tale materiale antico raro e di pregio è stato registrato nel catalogo di Ateneo Aleph, anziché nell'inventario UGOV, per decisione assunta dagli organi dell'Ateneo**

Conclusioni → *Per la realizzazione dell'obiettivo è stata svolta un'attività di ricognizione e valutazione del materiale bibliografico antico, raro e di pregio dell'Università di Pisa pubblicato prima del 1830, data che per convenzione indica la demarcazione tra libro antico e libro moderno. Per svolgere tale attività è stato istituito un gruppo di lavoro composto da nove unità di personale bibliotecario che nel corso del 2014 hanno dedicato a questo obiettivo la maggior parte del loro orario di lavoro. I colleghi delle strutture di afferenza hanno contribuito allo svolgimento dell'obiettivo provvedendo allo svolgimento delle attività ordinarie di competenza di queste nove persone. Il gruppo di lavoro ha individuato le fonti normative di riferimento e definito i criteri per la determinazione del valore dei testi in questione. I testi antichi, rari e di pregio presenti in tutte le strutture dell'Ateneo sono stati esaminati uno ad uno, ne è stato definito il valore e sono stati registrati nel catalogo Aleph. L'attività di ricognizione ha consentito di determinare il **valore patrimoniale** del materiale antico, raro e di pregio dell'Università di Pisa.*

(unica cosa: si sarebbe potuto indicare questo valore patrimoniale...)

Scelta dell'indicatore (1)

Un indicatore serve in generale per analizzare uno stato di fatto:

- a questi fini è necessario definire un cd. modello concettuale, che nel nostro caso rifluisce nella schematizzazione del progetto per la realizzazione dell'obiettivo
- il passo successivo è la selezione degli aspetti da rilevare (variabili) **e la loro situazione ex ante**
- a questo punto si può procedere con la scelta di uno o più indicatori, che presentino le migliori caratteristiche, in relazione alle variabili selezionate

Scelta dell'indicatore: le sue caratteristiche (2)

In estrema sintesi un buon indicatore:

- a. **significativo**, cioè efficace per descrivere il fenomeno «auspicato»
- b. **misurabile**, cioè avente una sua metrica, che rileva in maniera diretta o indiretta (indicatori proxy) la variabile
- c. **fattibile**, cioè ottenibile in tempi adeguati e con costi commisurati all'informazione in uscita

Scelta dell'indicatore: le sue caratteristiche (3)

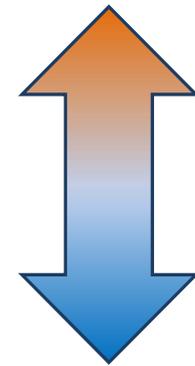
- **Indicatore oggettivo** è quello che misura variabili relative ad eventi direttamente rilevabili e che hanno esistenza concreta (es. numero di pratiche perfezionate/mese – tempo medio di perfezionamento – rispetto termini pianificati per certe operazioni...)
- **Indicatore soggettivo** è quello costruito a partire da opinioni, giudizi, percezioni (per es. questionari studenti o questionari per docenti, es su efficacia dei servizi di supporto alla ricerca ...); spesso sono qualitativi ed esprimibili in un elenco di modalità

Indicatori oggettivi di efficacia: tipologia (4)

- **Indicatore di processo:** es. numero di riunioni dedicate all'analisi della nuova normativa
- **Indicatore di prodotto:** numero di pratiche gestite con le nuove regole
- **Indicatore di risultato:** % variazione del tempo complessivo di lavoro necessario rispetto alle precedenti procedure
- **Indicatore di impatto:** % variazione della soddisfazione degli utenti sul servizio di segreteria

Attività intermedie

Attività finali



Impatto sui clienti

Indicatori oggettivi di efficacia: tipologia (5)

Quanto fino ad adesso osservato si applica de plano ad indicatori quantitativi, ma può darsi il caso che un obiettivo operativo sia relativo alla preparazione, es. , di una proposta di modifica regolamentare da presentare agli Organi accademici entro una certa data.

- In questo caso si potrebbe ipotizzare come indicatore di prodotto (o anche di risultato) un **indicatore binario SI/NO** riferito all'effettivo completamento della proposta entro il termine massimo pianificato.
- In alternativa si potrebbero formalizzare n° stati di avanzamento lavori (o fasi), cosicché l'obiettivo sia raggiunto al 100% se viene – anche – rispettato questo cronoprogramma, che sarà determinato dal fornire a tutti coloro che collaborano tempi adeguati/coordinati per le loro attività (in modo da dare la max confidenza agli Organi sulla qualità intrinseca della proposta stessa).

Indicatori oggettivi di efficienza: tipologia

- **efficienza gestionale**: costi relativi alla gestione carriere studenti/studenti gestiti
- **efficienza produttiva**: numero totale di pratiche perfezionate/numero addetti
- **efficienza** (intesa come redditività): totale tasse studenti master/costo della didattica del master

...Alcuni esempi

A1 –Titolo (OPN-OPC-OPA)	B5 -Indicatore sin- tetico di risultato	<i>Tipo indicatore</i>	B4 - Descrizione della situa- zione finale attesa (Target)
Accreditare i CdS dell'Ateneo presso il Miur.	N° CdS accreditati	Prodot- to/quantitativo	Il valore desiderato è 128
Velocizzare la gestione delle carriere degli studenti.	N° pratiche corretta- mente concluse per dipendente/ mese	Prodot- to/quantitativo	Il valore desiderato è di 100
Creare schede elettroniche per gli immobili dell'Ateneo.	N° schede corretta- mente inserite	Prodot- to/quantitativo	Il valore desiderato è la totalità delle schede entro il 2014
Redazione di uno schema di re- visione del Regolamento per le missioni del personale	Redazione in termini SI/NO	Prodotto/binario	Redazione entro il 31/12/2014

Le prossime scadenze 2016

- I. l'inserimento degli obiettivi operativi su Mobi è possibile fino al 29 aprile
- II. l'Ufficio Programmazione assegnerà il codice definitivo sulla base del riscontro positivo dei criteri di validazione;
- III. rendicontazione intermedia prevista a fine luglio o inizio settembre**

1. Misure previste dal Piano anticorruzione

Nel 2016 e' stato introdotto il campo **B1 b - L'Obiettivo Operativo è correlabile ad almeno una Misura fra quelle previste dal Piano anticorruzione?**



E' possibile quindi scaricare una tabella con una descrizione dettagliata di tali misure.

*B1 b - L'Obiettivo Operativo è correlabile ad almeno una Misura fra quelle previste dal Piano anticorruzione? ---selezionare--- ▼
Se si, Indicare quale (v. tabella)

Se l'Obiettivo Operativo non e' correlabile ad almeno una Misura fra quelle previste dal Piano anticorruzione, selezionare *no* dal menu a discesa. In caso contrario, selezionando *si* verranno visualizzati due nuovi campi:

*B1 b - L'Obiettivo Operativo è correlabile ad almeno una Misura fra quelle previste dal Piano anticorruzione? si ▼
Se si, Indicare quale (v. tabella)

B1 c - Misura AC (principale)

Descrivere in che modo o per quali aspetti la Misura individuata integra o è correlabile all'Obiettivo Operativo

Validazione progetto

Il bottone *Richiedi validazione progetto* viene visualizzato solo se e' presente almeno una fase e la somma delle percentuali di incidenza delle varie fasi e' uguale a 100.



Richiesta validazione progetto

Richiesta validazione preliminare : no

Risposta validazione preliminare : nd

Data richiesta validazione preliminare

Data validazione preliminare

Affinché il Dirigente di riferimento possa procedere alla validazione preliminare del progetto è necessario effettuare la relativa richiesta .

Domande, chiarimenti o idee per il miglioramento
possono essere inviate via e-mail a
sistema.obiettivi@adm.unipi.it

Grazie dell'attenzione!