



SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

Nucleo di Valutazione

RELAZIONE ANNUALE
SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO
DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E
INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI E
SULL'ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI RELATIVI
ALLA TRASPARENZA E ALL'INTEGRITÀ

(ART. 14, COMMA 4, LETTERA A E LETTERA G DEL D. LGS. N. 150/2009)

Approvata nella seduta del Nucleo dell'8 settembre 2015

Sommario

Premessa	3
1. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione.....	3
1.1 Performance organizzativa.....	3
1.2 Performance individuale	5
1.1.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi, indicatori e target	5
1.1.2 Metodologia, misurazione e valutazione della performance individuale	5
1.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti).....	6
1.4 Infrastruttura di supporto	6
1.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione.....	7
2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione	7
2.1 Integrazione con il ciclo di bilancio.....	7
2.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo.....	7
3. Il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione	7
4. Definizione e gestione di <i>standard</i> di qualità	7
6. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV	10
7. Proposte di miglioramento del sistema di valutazione	10
8. Allegati	11

Premessa

La presente relazione descrive le attività sviluppate dalla Scuola Normale in merito alla valutazione della performance individuale e organizzativa, nonché in tema di adempimenti relativi alla trasparenza e integrità.

Dati e considerazioni espresse in questo documento si basano sulla documentazione fornita dagli uffici.

Il Piano della Performance 2014-2016 è stato approvato il 30 giugno 2015 dal Direttore della Scuola Normale. Nel 2014 la Scuola ha partecipato al progetto “Good Practice” (di seguito GP), coordinato dal Politecnico di Milano che ha permesso all’amministrazione della Scuola di confrontare alcuni dei suoi processi con un significativo campione di università italiane. Al progetto hanno partecipato ventotto atenei italiani fra cui due istituti ad ordinamento speciale, la Scuola Sant’Anna di Pisa e la SISSA di Trieste. Proprio la partecipazione al progetto di queste “scuole speciali” ha consentito all’amministrazione di raccogliere significativi dati di *benchmark*, sia in termini di *customer satisfaction* che a livello di costo di alcuni processi. Positiva è stata la condivisione di questi risultati che il vertice amministrativo ha curato con i responsabili delle varie strutture e l’inserimento di molti degli indicatori derivanti da questo processo all’interno del piano della performance.

Il Nucleo valuta positivamente la partecipazione della Scuola a questa iniziativa, che fornisce un utile contributo alla crescita della cultura della valutazione e potrà favorire lo sviluppo di processi di qualità in questo ambito.

1. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione

1.1 Performance organizzativa

La Scuola Normale ha elaborato gli obiettivi a partire dalle indicazioni formulate dal Direttore della Scuola ed indirizzate al Segretario Generale (prot n. 22077 del 27/12/2014) all’atto del suo insediamento e che sono stati considerati obiettivi generali della struttura. Gli obiettivi, in sintesi, formulati da parte del Direttore sono:

1. Fusione con il Sum

- garantire il supporto al processo di revisione delle norme statutarie e regolamentari e alla ricostituzione di tutti i nuovi organi che saranno previsti dallo Statuto rinnovellato;
- integrare il personale dell’Istituto SUM nei processi e nell’organizzazione complessiva della Scuola, salvaguardando gli impegni assunti in merito al completamento dei cicli dottorali già avviati dal SUM prima della fusione.

2. Accredimento e Valutazione

- garantire che i servizi e le strutture a supporto della didattica e della ricerca conformino la loro azione a standard e criteri di qualità coerenti sia con la dotazione di risorse umane e finanziarie a loro disposizione, sia con gli indicatori previsti dal sistema nazionale di assicurazione della qualità previsto dall’ANVUR per le sedi e i corsi di studio delle Scuole a ordinamento speciale;
- comunicare i risultati raggiunti nell’utilizzo delle risorse pubbliche e private impiegate nella propria attività, al fine di aumentare la reputazione di sede di eccellenza, attraverso un sistema di dati volti a garantire le funzioni di rendicontazione pubblica e sociale;

- attivare un sistema di audit a garanzia della correttezza, efficacia ed efficienza delle proprie attività.

3. Strutture e centri di supporto

- per le ICT, definizione degli standard di servizio e individuazione di un equilibrio tra servizi da realizzare internamente ed esternamente in *outsourcing* in un'ottica di efficienza e risparmio;
- per la Biblioteca, innalzamento qualitativo del servizio offerto (arredi, accessi, riscaldamento, strutture informatiche, integrazione con la sede di Firenze);
- per gli Archivi, rafforzamento dell'archivio dal punto di vista degli spazi e del personale assegnato.

4. Internazionalizzazione

- completare il bilinguismo di tutte le comunicazioni interne ad allievi, assegnisti, e al personale di ricerca (Italiano, inglese) nonché di quelle esterne (bandi, annunci, etc.);
- predisporre dei percorsi di accoglienza *standardizzati* per i nuovi allievi e per il nuovo personale di ricerca.

A partire da questi obiettivi, il Segretario Generale ha individuato:

- le azioni di intervento prioritario da realizzare da parte del sistema di gestione
- gli obiettivi delle diverse aree e strutture organizzative che sono stati agganciati alle azioni di intervento prioritario di cui sopra.

Considerato il piano della performance 2014/2016 approvato, il Nucleo ritiene che gli obiettivi in esso esplicitati:

- siano stati espressi in modo chiaro e rispondano alla missione istituzionale dell'ateneo
- siano volti al miglioramento della qualità dei servizi erogati
- sia delineato l'arco temporale per loro realizzazione
- siano sufficientemente chiari e puntuali e capaci di coprire le diverse aree e strutture organizzative dell'amministrazione
- siano diffusi e articolati sull'intera amministrazione.

Per quanto concerne gli obiettivi di trasparenza, questi sono stati inseriti nel Piano e assegnati ad una struttura specifica all'interno dell'amministrazione.

La logica di definizione degli obiettivi appare semplice e sufficientemente chiara, seguendo un percorso "a cascata": il Direttore fissa gli obiettivi strategici, il Segretario Generale li declina in azioni di intervento che si traducono in obiettivi assegnati alle aree e a cascata ai servizi che li compongono (c.d. "obiettivi operativi"). Questi obiettivi, come detto sotto, si ritrovano nelle schede individuali dei vari responsabili e figurano sotto il nome di "obiettivi di ateneo". Il processo prevede un momento di condivisione, dato che i responsabili possono formulare al Segretario Generale osservazioni in merito agli obiettivi proposti e ai relativi parametri di misurazione. A seguito di questo processo, il Segretario Generale, prendendo atto delle osservazioni pervenute, procede alla formulazione definitiva della scheda che è ritrasmessa ai vari responsabili.

A partire dal 2014, con riferimento al periodo di valutazione 2014, l'amministrazione è riuscita ad informatizzare la parte relativa al processo di valutazione dei comportamenti. L'amministrazione sta lavorando all'estensione dell'utilizzo di questa piattaforma anche per la gestione degli altri obiettivi. Si auspica che questo processo possa positivamente concludersi entro il 2015.

1.2 Performance individuale

1.2.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Ad ogni unità di personale vengono assegnati obiettivi, con un grado di complessità diverso a seconda se il soggetto sia o meno titolare di un incarico di responsabilità.

Per ogni unità di personale è definita una specifica *scheda obiettivi* nella quale sono evidenziati:

1. gli obiettivi di ateneo assegnati (declinati in base alle azioni di intervento fissate dal Segretario Generale, di cui sopra)
2. obiettivi di gestione (efficacia ed efficienza)
3. gli obiettivi derivanti dai progetti di struttura presentati dalla struttura di riferimento
4. i comportamenti previsti per il ruolo coperto

A ciascuno di questi obiettivi viene assegnato un parametro di misurazione.

Per un dettaglio sul funzionamento del processo si rinvia al “Sistema di Misurazione e valutazione 2014”. Questo documento è stato aggiornato rispetto alla precedente versione e migliorato soprattutto per la parte inerente l’assegnazione dei risultati, dato che alla scala di valutazione da 0 a 10 se ne è sostituita una che appare più chiara e che è basata su 5 livelli.

E’ prevista una pesatura diversificata degli obiettivi, a seconda del ruolo ricoperto, la cui sommatoria dà comunque il 100%. Il peso attribuito nelle schede ai singoli obiettivi risponde ad una logica di priorità, ossia maggiore è il peso percentuale, maggiore sarà la priorità attribuita a quell’obiettivo.

La significativa novità avvenuta nel 2014 è che ogni unità di personale sono stati assegnati obiettivi individuali.

1.2.2 Metodologia, misurazione e valutazione della performance individuale

Le metodologie adottate dall’ateneo per la misurazione della performance individuale riguardano tutto il personale dell’ateneo, nei modi descritti sopra.

Per la valutazione della performance individuale dei titolari di incarichi di responsabilità, l’ateneo ha definito una specifica scheda obiettivi il cui modello è contenuto nel Piano. La descrizione minuta del processo è rimandata al sistema di misurazione e valutazione sopra indicato.

La fase di valutazione degli obiettivi 2014 si è conclusa per la parte di valutazione degli obiettivi di ateneo, gestione e struttura entro il 30/6. Sono ancora in corso le valutazioni dei comportamenti 2014, anche se questo processo è in fase di conclusione in quanto è stato avviato sperimentalmente nel 2014 e si sono dovuti sanare una serie di bug nell’applicativo utilizzato nel processo.

L’iniziativa di procedere alla valutazione dei comportamenti appare valida e soprattutto rispondente a quanto previsto dal D.lgs. 150/2009.

1.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Il Piano della performance 2014/2016 è stato redatto in collaborazione dall'unità di staff Servizio valutazione, programmazione e controllo e dall'unità Sviluppo Organizzativo e Formazione.

Il lavoro di attribuzione degli obiettivi e redazione del Piano è descritto nello schema sotto riportato:



1.4 Infrastruttura di supporto

Il supporto amministrativo per il ciclo della performance è stato costituito da:

- **Servizio programmazione, valutazione e controllo** che si è occupato di: a) partecipare al gruppo di lavoro SUM-POLIMI relativo al progetto Good Practice b) partecipare al gruppo interno sulla performance c) supportare il Segretario Generale per la stesura del piano della performance e della presente relazione d) proporre una revisione del sistema di misurazione e valutazione;
- **Sviluppo organizzativo e formazione** che si è occupato: a) del raccordo degli obiettivi inseriti nel piano con la struttura organizzativa della Scuola b) del coordinamento fra il sistema di valutazione della performance individuale, previsto nel piano, con quanto previsto anche in sede di contrattazione integrativa c) di definire il catalogo dei comportamenti in base ai quali procedere alla valutazione individuale d) di curare la fase di monitoraggio degli obiettivi 2014.

Le due strutture, entrambe in staff al Segretario generale, hanno lavorato in stretta sinergia e a seguito della recente riorganizzazione sono state fuse in un'unica struttura, sempre in staff al segretario Generale, e denominata "Servizio Organizzazione e Valutazione".

1.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

I risultati del sistema di misurazione e valutazione oltre ad essere utilizzati in quanto valido strumento per valutare gli obiettivi di Ateneo e la valutazione delle attività ad esse correlate, potranno essere utilizzati per il riparto della retribuzione accessoria di tutto il personale tecnico amministrativo. Infatti è in fase di definizione a livello di contrattazione integrativa l'ipotesi di accordo di distribuzione del fondo accessorio 2014 per la distribuzione del quale la Scuola ha chiesto l'utilizzo di tali risultati.

2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione

2.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

L'integrazione con il bilancio è stata avviata con il Piano della performance 2014-2016, collegando i diversi obiettivi alle voci di budget corrispondenti.

2.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

L'intero processo di supporto alla valutazione, sia amministrativa che inerente la ricerca e la didattica, è svolto all'interno dell'unità di staff "Organizzazione e valutazione". L'integrazione in un medesimo servizio dei processi di valutazione costituisce indubbiamente un buon punto di partenza per favorire l'integrazione di tutti i vari meccanismi di valutazione e controllo. L'approvazione delle linee guida ANVUR per la gestione integrata della performance (approvate in via definitiva a luglio 2015), aggiunge un ulteriore passaggio essenziale nella direzione dell'integrazione anche delle fasi della valutazione.

3. Il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione

Nel piano per la trasparenza 2014-2016, la Scuola Normale ha individuato, per ciascuna tipologia dei dati da pubblicare, l'unità organizzativa responsabile e la scadenza per la loro pubblicazione. La struttura dei dati pubblicati è stata redatta dall'amministrazione seguendo le linee guida contenute nelle delibere n. 6/2010, n. 105/2010 e n. 2/2012 della CiVIT.

La relativa sezione del sito web dedicata alla trasparenza è stata predisposta sulla base della schematizzazione di cui sopra.

Si è proceduto alla nomina del responsabile della prevenzione e corruzione, nella persona della Dott.ssa Ilaria Adamo (Segretario Generale), mentre il Responsabile della trasparenza è il Dott. Claudio Capecci, Dirigente dell'Area Affari generali.

4. Definizione e gestione di standard di qualità

I risultati legati alla partecipazione del progetto *Good Practice*, hanno permesso all'amministrazione di avere a disposizione degli utili indici di misurazione della qualità a confronto con altri atenei italiani. L'analisi dovrà essere completata con la definizione di una carta complessiva dei servizi che indichi gli standard minimi garantiti.

Occorre comunque definire una carta complessiva dei servizi che indichi standard minimi garantiti.

5. Coinvolgimento degli stakeholder

Il coinvolgimento degli stakeholder è avvenuto prevalentemente attraverso analisi di *customer satisfaction*.

Sono state realizzate diverse indagini mediante questionari allo scopo di valutare i livelli di soddisfazione degli utenti nei riguardi di:

- clima interno: è stato somministrato un questionario teso a misurare il clima interno (*people satisfatction*), parametro di valutazione molto importante per poter indirizzare l'attività dell'amministrazione
- servizi di supporto: nell'ambito del più volte richiamato progetto Good Practice è stato distribuito a tappeto su tutti gli utenti della Scuola (professori, ricercatori, assegnisti, PTA, allievi, PhD) un questionario di valutazione dei servizi, che è stato personalizzato in modo da valutare anche i servizi tipici della Scuola, considerata la sua natura collegiale
- comunicazione: per migliorare la qualità della comunicazione e diffusione delle informazioni è stato costruito un portale interno all'ateneo nel quale sono pubblicate note di commento alle principali novità normative, circolari e sentenze di interesse. A distanza di un anno dall'uscita di questo sito, è stato condotto un sondaggio per misurare il grado di soddisfazione degli utenti
- formazione: su ogni evento formativo organizzato dalla Scuola, viene proposto un questionario di gradimento utile a valutare i termini di riproposizione di iniziative simili e le capacità "d'aula" del docente
- attività didattica: mediante i questionari del Nucleo di valutazione per valutare la soddisfazione degli allievi (ordinari e perfezionandi) nei riguardi della didattica. sono state condotte iniziative di rilevazione della soddisfazione anche ai partecipanti ai corsi di orientamento (oltre che sulla didattica anche sui servizi erogati per fornire ospitalità) e ai candidati al concorso di ammissione alla Scuola
- tirocini: sono raccolte *customer satisfaction* delle aziende che hanno ospitato studenti per attività di tirocinio

Nel piano della performance, nella categoria degli obiettivi di gestione, sono inoltre stati inseriti per molte strutture obiettivi di raggiungimento di determinati livelli di *customer satisfaction*.

Il Nucleo approva pienamente l'adozione di tali strumenti e sottolinea l'importanza di proseguirne l'utilizzo al fine di monitorare e valutare in modo completo l'efficacia dell'amministrazione.

6. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

Il monitoraggio da parte del Nucleo è avvenuto attraverso audizioni con il Segretario Generale, il Direttore della Scuola ed il Prorettore alla Valutazione, documentate dai verbali delle attività del Nucleo. In particolare, in questi incontri si è ragionato sulle modalità con le quali ottemperare alle richieste provenienti dalla normativa, adattando tali richieste alle specificità delle Università, ed in specie della Scuola Normale.

Le verifiche sono state condotte anche a livello documentale, analizzando la documentazione prodotta dalla Scuola e questo anche in fase di preparazione dei documenti (Piano della Performance e Piano della Trasparenza).

7. Proposte di miglioramento del sistema di valutazione

Il Nucleo approva e valuta molto positivamente i progressi fatti dall'amministrazione nella gestione del ciclo della performance, che sta divenendo un processo "maturo" alla Scuola, arricchito peraltro da schede di valutazione individuale per ogni dipendente.

D'altro canto ritiene che, nonostante il prezioso lavoro svolto, ci siano alcuni aspetti che possono presentare margini di miglioramento e in particolare:

- processo di valutazione dei comportamenti: valutare una modalità di snellimento della procedura. Il processo appare troppo accentrato sulla figura del Segretario che si ritrova a dover svolgere per troppi soggetti il ruolo di valutatore, come nel caso del personale afferente ai laboratori (che non hanno un responsabile operativo).
- conflitto di interessi: il Nucleo ritiene importante che la valutazione venga svolta in assenza di potenziali conflitti di interesse.
- differenziazione dei risultati: il Nucleo prende atto delle valutazioni sugli obiettivi organizzativi ed individuali effettuate che, per quel che riguarda i comportamenti sono riferite agli ultimi due mesi dell'anno. Per il futuro auspica che la valutazione venga fatta in modo ancora più attento nell'ottica di un miglioramento continuo.

Occorre prestare particolare attenzione allo sviluppo di sistemi informativi adeguati, in grado di supportare in modo efficace ed efficiente il processo di valutazione.

8. Allegati

A1. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura del Responsabile della Trasparenza;

A2. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura dell'OIV;

B. Documento di Attestazione.