



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 del 29 maggio 2014

## Sommario

Premessa .....	3
1. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione.....	4
1.1 Performance organizzativa.....	4
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 .....	6
1.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti).....	6
1.4 Infrastruttura di supporto .....	7
1.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione.....	7
2. Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione .....	8
2.1 Integrazione con il ciclo di bilancio.....	8
2.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo.....	8
3. Il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione .....	8
4. Definizione e gestione di <i>standard</i> di qualità .....	8
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.

In assenza del DPCM di raccordo tra le attività dell'ANAC e dell'ANVUR riguardo all'applicazione del decreto 150/2009 (ex all'art.13 comma 12 del D.lgs. 150/09), nel redigere il presente documento il Nucleo di valutazione ha dato attuazione ai principi espressi nelle delibere della CIVIT n. 4/2012 e 23/2013. Il Nucleo di Valutazione, a tal proposito, sottolinea l'urgenza che quanto prima ANAC ed ANVUR definiscano procedure unitarie per lo svolgimento del processo di gestione della performance e di valutazione dei risultati, al fine di evitare la duplicazione di adempimenti in capo al Nucleo stesso e all'Amministrazione dell'ateneo.

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

Il Piano della Performance è stato approvato il 26 marzo 2013 dal Consiglio Direttivo della Scuola Normale. In questi anni la Scuola ha posto attenzione alla materia della valutazione, partecipando a diverse iniziative e gruppi di lavoro dedicati a questa tematica ed in particolare:

### a) **GOOD PRACTICE**

Il progetto, coordinato dalla Scuola di Management per le Università e gli Enti di Ricerca (SUM) del MIP Politecnico di Milano, è stato articolato in laboratori sperimentali, tra questi quello sulla *governance*, nel cui ambito è stato selezionato e valutato il processo di predisposizione del bilancio di previsione della Scuola.

### b) **PROGETTO BRUNETTA**

Il progetto, a cui hanno partecipato diciannove atenei, è stato coordinato anch'esso dalla SUM e ha preso avvio nel febbraio 2010 con l'obiettivo di fornire un primo supporto per lo sviluppo dei sistemi di pianificazione e controllo degli atenei. Esso si è articolato in due fasi, un primo momento di check-up dei sistemi di gestione dei vari atenei, con successiva discussione plenaria dei risultati ed una seconda fase orientata alla progettazione della struttura del Piano della performance.

### c) **LABORATORIO "CAF UNIVERSITÀ"**

Il laboratorio *Common Assessment Framework* (CAF), promosso dalla Fondazione CRUI in collaborazione con il MIUR, con il Dipartimento della Funzione Pubblica e con il supporto del Centro Risorse Nazionale CAF, ha avuto come partner istituzionali la CIVIT, il CODAU e il CONVUI e circa 40 sono le università che hanno aderito. Il CAF è stato elaborato per sostenere gli interventi di miglioramento nelle organizzazioni pubbliche attraverso l'applicazione dei principi della qualità totale (*Total Quality Management - TQM*), in particolare l'autovalutazione e il *benchmarking*.

### d) **PROGETTO DI FORMAZIONE-AZIONE PER LA DEFINIZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE**

Nel 2012 la Scuola ha avviato un progetto di formazione-azione teso alla definizione del Piano della Performance. Il progetto ha preso le mosse dalla mappatura di alcuni processi chiave che sono stati valorizzati in termini di costo, sulla base del loro impatto sulla performance e sui clienti, intermedi e finali, degli stessi. E' stato analizzato il flusso di lavoro legato a questi processi, individuandone gli sprechi e le inefficienze, mettendo inoltre al confronto i costi con quelli di altre università e derivanti dal progetto di Good Practices. Questo lavoro, impostato su alcuni progetti essenziali, ha permesso di sviluppare una metodologia di lavoro che sarà estesa ad altri processi della Scuola e che è divenuta un obiettivo specifico inserito nel Piano 2013/2015.

Il Nucleo valuta altresì positivamente la partecipazione della Scuola alle iniziative suddette, che hanno contribuito alla crescita della cultura della valutazione all'interno dell'amministrazione e potranno 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 nuovo Segretario Generale (prot. 2460 del 7 febbraio 2013) 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. Piano strategico 2013-2016:** è prioritario che la Scuola, in coerenza con quanto definito nel 2012 nell'ambito delle Linee di Sviluppo adottate dal Collegio Accademico e nel quadro più complessivo delle "Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2013- 2015" che saranno definite dal Ministro dell'Istruzione, si doti di un documento strategico
- 2. Fusione col SUM di Firenze:** il processo rappresenta un'occasione di razionalizzazione di una parte del sistema della formazione superiore del Paese, e un'opportunità di allargamento dello spettro delle attività di didattica e ricerca della Normale.
- 3. Piano dei servizi e riorganizzazione:** adozione del piano dei servizi e conseguente riorganizzazione della struttura di gestione della Scuola
- 4. Contabilità economico patrimoniale:** passaggio alla contabilità economica patrimoniale (a partire dal 1° gennaio 2014) secondo le previsioni di legge e le istruzioni impartite dal Ministero dell'istruzione, dell'Università e della Ricerca.
- 5. Attivazione del Presidio della Qualità:** l'avvio del processo di accreditamento dei corsi di studio, in particolare dottorali, e delle sedi (c.d. AVA) promosso dall'ANVUR in applicazione della legge 240/2010 (Legge Gelmini), comporta la costruzione di un sistema di assicurazione della qualità e di una struttura che segua l'attuazione e l'adattamento dell'intero processo all'interno della Scuola; tale struttura è definita nel modello AVA "Presidio della Qualità".

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 2013/2015, approvato dal Consiglio Direttivo il 26/03/2013, 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.

Nel documento non sono comunque inseriti gli indicatori di misurazione di questi obiettivi: la mancata esplicitazione degli indicatori nel piano è tuttavia giustificabile in ragione sia del fatto che il Piano della performance è stato approvato contestualmente al rinnovato piano di riorganizzazione presentato da parte del nuovo Segretario Generale, e quindi a fronte di un importante mutamento nella struttura amministrativa, sia in ragione del fatto che il Piano 2013/2015 rappresenta la prima vera esperienza di applicazione del sistema di misurazione ex D.lgs. 150/2009.

Per quanto concerne gli obiettivi di trasparenza, questi sono stati inseriti nel Piano e assegnati ad una struttura specifica all'interno dell'amministrazione. Anche in questo caso meriterà prestare attenzione agli indicatori utilizzati per la misurazione del raggiungimento di tali obiettivi.

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.

Va sottolineato che uno degli obiettivi ha riguardato l'informatizzazione di questo processo, elemento che appare indispensabile per ottenere un sistema che tenga traccia dell'intero processo di valutazione ed anche dei risultati. Occorre che la Scuola si doti di un vero e proprio "cruscotto della performance". Lo sviluppo dei sistemi informativi a supporto del processo di valutazione, nonché degli altri processi operativi che concorrono alla determinazione dei risultati, diviene dunque un elemento prioritario dell'azione amministrativa.

Da questo punto di vista, il Nucleo valuta positivamente l'impegno profuso dall'amministrazione nel tentativo di migliorare (qualitativamente e quantitativamente) l'informatizzazione dei processi e delle procedure; tuttavia, essendo tale evoluzione ancora *in progress* ed incompleta, il Nucleo invita l'amministrazione stessa a procedere decisamente in questa direzione.

## **1.2 Performance individuale**

### **1.1.1 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 responsabile titolare di posizione organizzativa 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, mentre sono pesati solo gli obiettivi di ateneo e quelli di struttura<sup>1</sup>. La scelta di inserire nelle schede obiettivi di tutte le categorie di cui sopra, procedendo in ogni caso alla valutazione solo degli obiettivi di ateneo e di quelli di struttura, appare del tutto condivisibile: per misurare i comportamenti dovranno essere svolti appositi corsi di formazione; per misurare gli obiettivi di gestione, in assenza di una storicizzazione di questi dati, occorre costruire un sistema di controllo di gestione.

Il collegamento fra obiettivi generali (di ateneo) e obiettivi individuali appare diretto e chiaro.

E' prevista una pesatura diversificata 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

---

<sup>1</sup> Nel Piano della Performance 2014-2016 sia gli obiettivi di gestione che i comportamenti attesi sono stati inseriti e pesati per la valutazione complessiva.

maggiore è il peso percentuale, maggiore sarà la priorità attribuita a quell'obiettivo. Per gli obiettivi di ateneo, di gestione e di struttura, è prevista una misurazione dei risultati in base ad una scala decimale che per fasce va da "non adeguato" ad "eccellente".

Per il 2013, essendo il sistema in fase di transizione, la valutazione individuale del personale non titolare di incarichi di responsabilità organizzativa viene legata agli obiettivi definiti nei progetti di struttura di Ateneo. La scelta appare logica e coerente, in considerazione del fatto che i progetti di struttura, riferiti alle singole strutture dell'amministrazione, prevedono la partecipazione di tutto il personale della Scuola e risultano fra l'altro già presentati per l'anno in corso.

Già dal Piano 2014-2016 tali progetti di struttura sono stati armonizzati nella nuova configurazione del ciclo della performance: i corrispondenti obiettivi di struttura rimangono un'iniziativa dell'unità organizzativa, che deve però essere formulata all'interno di alcuni dei macro-ambiti di sviluppo identificati dalle azioni di intervento definite dal Segretario Generale.

Il Nucleo approva tale soluzione: da un lato è preservata una tradizione, quella dei progetti di struttura, utile a stimolare e valorizzare l'iniziativa e l'innovazione del personale, dall'altro inserendo tale strumento nel ciclo della performance si focalizza l'azione amministrativa su precise linee di sviluppo, raccogliendo sulle stesse gli input degli operatori più vicini alle procedure e aumentandone l'efficacia.

#### **1.1.2 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 ad apposito manuale, che è stato redatto nel corso dell'anno e allegato al nuovo Piano.

La fase di valutazione degli obiettivi 2013 si sta concludendo nel presente mese di maggio. Il Nucleo riconosce le difficoltà intercorse in questo primo anno di sperimentazione:

- le tempistiche di definizione degli obiettivi hanno fatto seguito ad un processo di profonda riorganizzazione dell'amministrazione ed ha richiesto lunghi tempi di concertazione con il personale coinvolto, anche a causa della necessità di assorbire i progetti di struttura precedentemente approvati e avviati all'interno degli obiettivi generali della Scuola. L'approvazione finale degli obiettivi è avvenuta a metà dell'esercizio 2013;

- fattori esogeni hanno fortemente influito sulle possibilità dell'amministrazione di lavorare agli obiettivi posti: da un lato le ditte fornitrici dei nuovi sistemi formativi hanno ritardato le tempistiche di sviluppo degli stessi, dall'altro le azioni previste per la fusione con l'Istituto SUM di Firenze sono state fortemente rallentate dai lunghi tempi di approvazione ministeriale.

E' evidente quindi che tali problematiche si riflettono sulla fase di valutazione dei risultati ottenuti, necessariamente improntata alla conciliazione con le istanze di revisione presentate dai diversi responsabili. Il Nucleo ritiene comunque che l'avvio del nuovo ciclo della performance iniziato con il 2013 possa ritenersi molto positivo, anche considerando che il sistema è poi stato messo a regime già dal successivo Piano.

### **1.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)**

Il Piano della performance 2013/2015 è stato redatto in collaborazione dall'unità di staff Ufficio Studi Risorse Informative e dall'unità Sviluppo Organizzativo e Formazione.

Il lavoro di redazione del Piano è il frutto di un percorso compiuto dalla Scuola, i cui passaggi essenziali sono stati:

- la partecipazione nel 2010 al c.d. Progetto Brunetta 2010, promosso dal SUM-POLIMI, che ha permesso di acquisire il know-how necessario per supportare il Nucleo nella stesura del sistema di misurazione e valutazione e di acquisire un set di indicatori di efficacia e di efficienza condivisi da un considerevole numero di atenei, e che è fra l'altro divenuto un punto di riferimento di molti piani della performance universitari;
- la partecipazione nel 2011 al progetto CAF-Università, promosso dalla CRUI, per l'applicazione del modello di Common Assessment Framework in ambito universitario e che ha incentivato la realizzazione di indagini di clima interno;
- la costituzione di un gruppo di lavoro sulla performance costituito da alcune unità di personale interne, key users di alcuni processi essenziali alla vita della Scuola, supportato da un gruppo di lavoro SUM-POLIMI e che ha portato alla stesura di un primo modello di piano della performance focalizzato sulla razionalizzazione e miglioramento di processi amministrativi considerati critici da parte del Segretario Generale
- l'esperienza del Segretario Generale nella redazione di documenti di valutazione e misurazione della performance organizzativa e individuale

## **1.4 Infrastruttura di supporto**

Il supporto amministrativo è stato costituito nel 2013 da:

- **Ufficio studi** che si è occupato di: a) partecipazione al gruppo di lavoro SUM-POLIMI di cui sopra, b) partecipazione al gruppo interno sulla performance, c) supporto al Segretario Generale per la stesura del piano performance;
- **Sviluppo organizzativo e formazione** che si è occupato: a) del raccordo degli obiettivi inseriti nel piano con la nascente nuova 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.

Il Nucleo aveva espresso la necessità che il modello organizzativo fosse consolidato, mancando la definizione di una struttura amministrativa che seguisse in modo sistematico tutto il processo e la sua evoluzione.

In un primo momento (D.S.G. 134, del 02/05/2013) è stata creata l'Unità Progetti Speciali, che al suo interno accoglieva gli uffici che il Segretario Generale intendeva innovare più radicalmente, l'Area Information Technology e l'Ufficio studi. Una volta avviati i maggiori processi di cambiamento è stato istituito il servizio "Programmazione Valutazione e Controllo" in staff al Segretario Generale (D.S.G. 510, del 13/12/2013), che in collaborazione con il servizio Sviluppo organizzativo e formazione segue il ciclo della performance.

Il Nucleo approva inoltre l'avvio dell'implementazione di un sistema informatizzato che permetta di raccogliere i dati della performance, anche in raccordo con il sistema di controllo di gestione.

## **1.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione**

I risultati del sistema di misurazione e valutazione saranno utilizzati per il riparto della retribuzione accessoria di tutto il personale tecnico amministrativo.

Trattandosi della prima esperienza, si rinvia per una valutazione dell'utilità del sistema al prossimo esercizio quando potrà essere fatto un consuntivo dell'attuazione del modello descritto nel Piano.

## **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 nel successivo Piano della performance 2014-2016, collegando i diversi obiettivi alle voci di budget corrispondenti. In questa direzione, appare opportuno sfruttare ulteriormente le potenzialità offerte dal passaggio al sistema di contabilità economico-patrimoniale avvenuto dal 1° gennaio 2014.

### **2.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo**

Come sopra riportato, a fine 2013 è stato creato il servizio "Programmazione Valutazione e Controllo" in staff al Segretario Generale (D.S.G. 510. del 13/12/2013), finalizzato a coordinare i sistemi di controllo di gestione e a supportare sia la Direzione che il Segretario Generale nelle attività di pianificazione e attuazione del controllo strategico, sia il Nucleo di Valutazione per la valutazione della performance e per gli altri adempimenti previsti dal sistema di accreditamento universitario previsto dall'ANVUR.

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

Nel piano per la trasparenza 2011-2013, 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 riportata nella parte I del documento ed 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 contenuta nel piano nella parte I sopra citata.

Si è proceduto alla nomina del responsabile della prevenzione e corruzione, nella persona del Dott. Aldo Tommasin (Segretario Generale), mentre il Responsabile della trasparenza è il Dott. Claudio Capecchi, Dirigente dell'Area Affari generali. Il Nucleo esprime qualche perplessità sul fatto che il Segretario Generale, in quanto figura di vertice dell'Amministrazione assuma questo ruolo.

## **4. Definizione e gestione di standard di qualità**

E' in corso di realizzazione un monitoraggio dei processi organizzativi di tutto l'ateneo a seguito del quale saranno disponibili gli elementi necessari per la definizione degli standard di qualità. Una delle azioni di intervento del successivo Piano 2014 riguarda infatti la costruzione di una carta dei servizi con relativi standard minimi di servizio per le aree gestionali e i centri di supporto.

Il Nucleo valuta positivamente gli sforzi dell'amministrazione in questa direzione.

## 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 anche lo scorso anno un questionario teso a misurare il clima interno (*people satisfaction*), parametro di valutazione molto importante per poter indirizzare l'attività dell'amministrazione.
- 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 studenti (allievi ordinari, 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
- "sostenibilità" ambientale: è stato inviato un questionario a tutti gli utenti della Scuola teso ad indagare le abitudini di ciascuno nella consapevolezza che per poter ridurre l'impatto ambientale e i costi energetici sostenuti è necessario anzitutto capire e conoscere i comportamenti dei singoli.

Nel successivo Piano per il 2014, nella categoria degli obiettivi di gestione, sono inoltre stati inseriti per molte strutture obiettivi di raggiungimento di determinati livelli di *customer satisfaction*.

Al fine di predisporre una base dati di confronto in sede di valutazione, già dal 2014 sono stati somministrati questionari sul gradimento delle attività di supporto alle tre categorie di utenti della Scuola:

- Allievi
- Docenti
- PTA

Tali questionari, oltre a permettere un confronto con gli altri Atenei partecipanti al progetto Good Practice, permetteranno di monitorare la soddisfazione degli stakeholder interni sui servizi offerti dalla Scuola, e di analizzare la performance delle diverse strutture a tutto tondo: non solo infatti viene indagata l'efficienza dell'azione amministrativa, ma anche l'efficacia percepita attraverso il gradimento dei suoi utenti.

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 provveduta 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 hanno portato alla formalizzazione del primo Piano della Performance e all'avvio di un sistema di valutazione più strutturato ed efficace. D'altro canto ritiene che, nonostante il prezioso lavoro svolto, ci siano alcuni aspetti che possono presentare margini di miglioramento:

- essendo la prima implementazione del piano, il Nucleo da un lato apprezza la chiarezza e la semplificazione che è stata fatta per facilitarne un efficace avvio, dall'altro ribadisce la necessità di inserire il prima possibile indicatori adeguati a monitorare l'andamento delle attività collegate agli obiettivi posti; l'introduzione di indicatori quantitativi comporterà un qualche grado ulteriore di complessità del Piano, ma contribuirà ad una maggiore "robustezza" del processo di valutazione nel suo insieme.
- essendo in atto un nuovo percorso di riorganizzazione, la Scuola dovrà essere in grado di valutare nell'arco del triennio 2013-2015 i benefici derivanti da tali cambiamenti organizzativi evidenziando i punti di forza e quelli di debolezza del modello adottato e i cambiamenti avvenuti nel passaggio dal progetto approvato alla dinamica organizzativa in azione;
- a seguito del tortuoso percorso affrontato nel 2013 per l'avvio del nuovo sistema di valutazione, questo primo anno di sperimentazione non ha prodotto i risultati sperati: le valutazioni della performance del personale presentano infatti un livello di differenziazione troppo basso, anche perché non tutte le dimensioni di valutazione previste dal sistema sono state prese in considerazione;
- oltre a quanto accennato al punto 5.2 del Piano della performance, si suggerisce:
  - per l'analisi del contesto interno, l'evidenziazione dei punti di forza della Scuola (es. struttura snella e flessibile, caratteristiche "collegiali" e di comunità educante alla ricerca...) e di debolezza (es. fragilità di un'organizzazione in continuo divenire per adattarsi alle esigenze dei propri docenti e studenti; urgente necessità di adeguarsi dal punto di vista organizzativo e gestionale in tempi brevissimi al processo di cambiamento indotto dalla normativa vigente e dalle decisioni degli organi di governo della Scuola...)
  - per l'analisi del contesto esterno, occorre far emergere e soddisfare l'esigenza di supportare:
    - il difficile ruolo di centro di ricerca di frontiera, quindi mutevole nel tempo, in campo nazionale e internazionale;
    - la varietà e complessità delle relazioni internazionali;
    - l'alta mobilità internazionale degli studenti e dei docenti

Occorre prestare particolare attenzione allo sviluppo di sistemi informativi adeguati, in grado di supportare in modo efficace ed efficiente il processo di valutazione. L'informatizzazione delle procedure dovrà inoltre coinvolgere un numero sempre crescente di processi amministrativi della Scuola, al fine di favorire un maggiore efficientamento delle attività e dei tempi/modalità di lavoro.

## **8. Allegati**

Sono stati inseriti in formato elettronico sul sito <https://banchedati.portaletrasparenza.it>