

Relazione Annuale
del Nucleo di Valutazione
della Scuola Normale Superiore di Pisa

Valutazione del ciclo della performance – Anno 2018



15 luglio 2019

Ai sensi dell'art. 14, c. 4, lett. a) del d.lgs. 150/2009,

Ai sensi delle *Linee Guida 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione* (da ora in poi *Linee Guida 2019*), approvate dal Consiglio Direttivo di ANVUR in data 18 Aprile 2019

SOMMARIO

PREMESSA.....	3
FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO E SVILUPPO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	5
1. Processo di definizione del Piano	5
1.1. Soggetti coinvolti nella redazione del Piano e modalità del loro coinvolgimento	5
1.2. Documenti correlati al Piano	6
1.3. Coerenza tra Piano 2018 e SMVP 2018	6
2. Integrazione con le strategie	8
2.1. Piano e strategie generali.....	8
2.2. Piano e obiettivi operativi.....	9
2.3. Declinazione della pianificazione strategica a livello di strutture decentrate.....	9
3. Integrazione con il ciclo di bilancio	10
3.1. Piano e pianificazione economica	10
3.2. Responsabilità economica e obiettivi	11
3.3. Obiettivi organizzativi e fabbisogno finanziario	11
3.4. Obiettivi di performance e contabilità analitica.....	11
4. Pianificazione della performance organizzativa.....	12
4.1. Performance organizzativa e individuale.....	12
4.2. Performance organizzativa e SMVP.....	13
4.3. Singole strutture.....	13
4.4. Obiettivi di funzionamento e di progetto.....	14
4.5. Qualità della filiera obiettivi/indicatori/target	15
4.6. Monitoraggi intermedi.....	15
5. Performance individuale.....	16
5.1. Performance organizzativa e valutazione individuale	16
5.2. Chiarezza dei criteri di valutazione individuale	16
6. Ascolto dell'utenza.....	16
7. Sintesi	17
7.1. Punti di forza	17
7.2. Punti di debolezza.....	17
7.3. Sviluppi futuri.....	17

PREMESSA

Le *Linee Guida 2019*¹ indicano i temi che devono essere trattati all'interno della *Relazione annuale* del Nucleo di Valutazione (da ora in poi NdV), nella parte dedicata alla performance. La sezione dedicata alla valutazione della performance (da intendersi come Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, art. 14 c. 4 lett. a) D.Lgs. 150/2009) quest'anno è stata ulteriormente semplificata, dando la possibilità al NdV di redigere un testo libero seguendo le medesime indicazioni del paragrafo 3.2.1 delle Linee Guida 2018 oppure di compilare una scheda di analisi con 14 punti di attenzione, illustrati nell'allegato 2 delle Linee Guida 2019. La Scuola si è orientata per la prima opzione, in una ottica di continuità con le relazioni precedenti rientranti nel medesimo periodo di riferimento del Piano Strategico 2016-2018.

Le *Linee Guida 2018* suggeriscono tre argomenti su cui i Nuclei possono soffermarsi:

- Integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio
- Declinazione della pianificazione e della performance a livello di strutture decentrate (dipartimenti, scuole, centri);
- Qualità della filiera obiettivi-indicatori-target

Inoltre, le *Linee Guida 2018* mettono a disposizione la *Scheda per l'analisi del ciclo integrato della performance* (S4), uno strumento utile per articolare in maniera analitica e focalizzata gli argomenti di maggiore interesse l'analisi del Nucleo. Pertanto, il Nucleo di Valutazione ha seguito la *Scheda S4* nella redazione della presente *Relazione*, unendovi una sezione in più dedicata all'ascolto dell'utenza (come da nuovo art. 14 c 4bis del dlgs. 74/2017 che prevede che si tenga conto "anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali").

I documenti utilizzati per questa analisi sono stati:

- *Piano integrato della Performance 2018-2020 (Piano 2018)* e suo aggiornamento per la Sezione III
- *Sistema di Misurazione e Valutazione 2018 (SMVP 2018)*
- *Relazione Annuale sulla Performance 2018 (Relazione 2018)*

¹ *Linee Guida 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione* (da ora in poi *Linee Guida 2018*), approvate dal Consiglio Direttivo di ANVUR in data 18 aprile 2019, Accessibili al link: http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2019/04/LG_Rel_NdV_2019-2.pdf

- *Verbale del Nucleo di Valutazione di validazione della Relazione annuale sulla performance 2018 (SNS)*

Prima di procedere all'esposizione delle informazioni specifiche, richieste dalle Linee Guida 2018, il Nucleo fornisce una preliminare serie di considerazioni relative alla gestione del ciclo della performance alla Scuola Normale:

1. La gestione del ciclo della performance ha mantenuto nel 2018 la medesima impostazione rispetto agli anni precedenti a dimostrazione e conferma del buon funzionamento e della progressiva e crescente condivisione con il personale dell'intera procedura, illustrata nei documenti ufficiali (*SMVP 2018, Piano 2018, Relazione 2018*).
2. Le sezioni 2.2 e 2.3. della *Relazione 2018* illustrano le attività svolte e i principali risultati raggiunti dalla Scuola negli ambiti che rispondono alle sue finalità (Statuto, art. 2, c. 1: «promuovere lo sviluppo della cultura, dell'insegnamento e della ricerca nell'ambito delle scienze matematiche, naturali, umanistiche e politico-sociali»), tenendo conto anche del ruolo della Scuola nel sistema universitario nazionale ed internazionale. Le suddette sezione illustrano infatti il posizionamento della Scuola negli ambiti della ricerca (VQR, Dipartimenti di eccellenza, rankings), dettaglio dei dati e delle attività della didattica e le iniziative svolte nell'ambito della Terza Missione. Rispetto allo scorso anno è stata inserita una sezione dedicata alla vita collegiale della Scuola, in coerenza con il concetto di qualità adottato dalla Scuola e inteso come “sostanzialmente il prodotto dell'interazione tra i docenti, gli studenti ed il contesto di apprendimento dell'Istituzione”. In tale paragrafo sono riportati i dati relativi alla residenzialità (requisito di Accredimento Inziale delle Scuole ad Ordinamento speciale come da Linee Guida Anvur del 21 novembre 2018.) e la sintesi dei risultati delle indagini di customer satisfaction somministrate agli allievi ordinari nell'ambito del progetto Good Practice. Sono state inoltre citate esplicitamente alcune delle attività svolte nell'ambito delle Scuole Universitarie Federate (Scuola Normale, Scuola Superiore Sant'Anna., IUSS di Pavia).
3. La *Relazione 2018* ha messo a disposizione, oltre agli Obiettivi di Ateneo e Gestione, anche gli Obiettivi di Struttura e la loro valutazione, oltre che riportare sinteticamente anche la valutazione del Segretario Generale.

FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO E SVILUPPO DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

1. Processo di definizione del Piano

1.1. Soggetti coinvolti nella redazione del Piano e modalità del loro coinvolgimento

[Scheda S4, ANVUR: 1.1 *Quali soggetti (interni e/o esterni) sono stati coinvolti nell'iter che ha condotto alla redazione del Piano? Con quali modalità?*]

La redazione del *Piano integrato della Performance 2018-2020* è il risultato del supporto e della collaborazione che i Servizi dell'Amministrazione hanno fornito al Direttore e al Segretario Generale già a partire dagli ultimi mesi del 2017 e rispecchia in generale la partecipazione di tutta l'Amministrazione nella predisposizione di tale documento.

A livello operativo, il processo di redazione del *Piano Integrato* è stato coordinato dal Segretario Generale. Il *Servizio Organizzazione e Valutazione*, in staff al Segretario Generale, ha curato la raccolta delle informazioni e la loro organizzazione in un documento unitario. Molti altri servizi della Scuola hanno fornito dati specifici, di volta in volta richiesti, e hanno dato il loro contributo per la migliore esposizione e presentazione degli stessi.

La Scuola ha dato ampia diffusione e pubblicità al *Piano Integrato* tramite la pubblicazione nel Portale della Performance, nella sezione *Amministrazione trasparente* del sito istituzionale.

Con la sua stesura e approvazione si sono assolti gli obblighi di legge aventi ad oggetto i seguenti documenti:

- Piano della performance (ex art. 10 del D.lgs. 150/2009),
- Piano per la trasparenza e l'integrità (ex art. 11 del D.lgs. 150/2009),
- Piano per la prevenzione della corruzione (ex art. 1 della Legge 190/2012).

È stato inoltre effettuato un aggiornamento del Piano Integrato della Performance 2018-2020 Sezione III, approvato con D.D. n. 442/2018, nel rispetto delle indicazioni fornite dall'Aggiornamento 2017 al P.N.A. e delle previsioni di cui alla legge n. 190/2012, in merito alla rischiosità delle aree proprie delle istituzioni universitarie statali (ricerca, valutazione della qualità della ricerca degli Atenei, organizzazione della didattica, reclutamento dei docenti, presidi per l'imparzialità dei docenti e del personale, enti partecipati e attività esternalizzate dalle università) per quanto applicabili alla Scuola. In ossequio agli indirizzi tracciati nell'Aggiornamento 2017 al P.N.A. e nell'Atto di indirizzo M.I.U.R. del 14.05.2018 è stato avviato un processo di analisi ed approfondimento del contesto interno, volto all'individuazione di ulteriori misure adottabili dalla Scuola per giungere, entro il termine del 31 agosto 2018, all'aggiornamento delle previsioni del

Piano Integrato, sezione III. Tale processo, che ha visto il coinvolgimento di alcuni dei responsabili delle aree e dei servizi della Scuola direttamente coinvolti nelle aree a maggior rischio corruttivo individuate dall'A.N.A.C. e dal Ministero nei sopra citati atti, è stato condotto tenuto conto anche del nuovo assetto istituzionale della Scuola conseguente alla costituzione della federazione tra Scuola Normale Superiore, Scuola Superiore Sant'Anna e Scuola IUSS di Pavia, ai sensi dell'art. 3 della legge n. 240/2010.

1.2. Documenti correlati al Piano

[Scheda S4, ANVUR: 1.2 *A quali altri documenti di programmazione o analisi sono correlati i contenuti del Piano? (es.: Programma di mandato, Piano Strategico, Programmazione Triennale MIUR, Relazione di accompagnamento al Bilancio consuntivo; Bilancio Previsionale; Indagini di contesto, indagini sul clima o sul benessere organizzativo, customer satisfaction, ecc.)*]

Il *Piano Integrato 2018-2020*, approvato dal Consiglio Direttivo in data 31 gennaio 2018², è correlato con i seguenti documenti, relativi alle politiche generali della SNS:

- *Piano strategico 2016-2018*³, deliberato dal medesimo Consiglio in data 14 dicembre 2016 e alla programmazione economico finanziaria annuale;
- *Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale*⁴.

Il Piano risulta inoltre collegato intrinsecamente sia con le indagini di customer satisfaction del Progetto Good Practice, i cui item sono utilizzati come indicatori per la valutazione di molti Obiettivi di Gestione, sia con le indagini di Benessere Organizzativo che forniscono indicazioni agli organi competenti e alla Direzione per intraprendere eventuali azioni di intervento sul personale e sulle attività della Scuola.

1.3. Coerenza tra Piano 2018 e SMVP 2018

[Scheda S4, ANVUR: 1.3. *L'iter seguito per la redazione del Piano è coerente con quanto indicato nel SMVP su cui il NdV ha espresso il proprio parere?*]

L'iter seguito nella redazione del Piano è coerente con quanto indicato nel SMVP 2018.

Si segnala peraltro che la versione del 2018 del SMVP si differenzia per pochi e marginali aspetti rispetto a quelle degli anni precedenti, benché sia molto più completa nella parte riguardante la descrizione puntuale della valutazione dei “comportamenti organizzativi” del personale. L'organizzazione della performance alla Scuola Normale risulta coerentemente sviluppata, in

² Accessibile al link: <https://wwwold.sns.it/sites/default/files/documenti/31-01-2018/pianoperformance20182020.pdf>

³ Accessibile al link <https://www.sns.it/sites/default/files/documenti/09-02-2017/pianostrategicotriennale20162018.pdf>.

⁴ Accessibile al link: <https://wwwold.sns.it/sites/default/files/documenti/24-01-2018/bilanciodiprevisione2018.pdf>

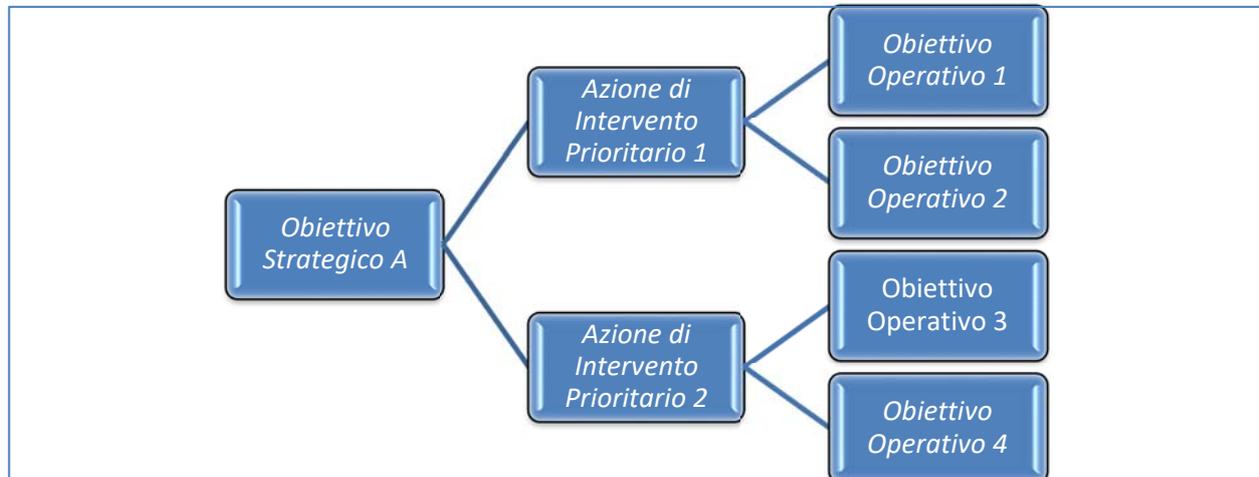
ragione del meccanismo scelto del processo ‘a cascata’, più volte descritto nei documenti ufficiali (*SMVP 2018, Piano 2018, Par. 2.1. Il meccanismo dei cascading objectives*).

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Scuola, come già anticipato utilizza il meccanismo del cascading objectives che prevede che gli obiettivi strategici assegnati dal Direttore al Segretario Generale si traducano, a cascata, negli obiettivi operativi a tutta l'amministrazione, dettagliando la portata e la misura degli stessi alla singola struttura amministrativa coinvolta. Questo meccanismo da un lato consente a tutti i membri dell'organizzazione di percepire come le loro azioni quotidiane contribuiscano al successo complessivo della Scuola e dall'altro assicura che le risorse umane e finanziarie siano in linea con le priorità strategiche. Il processo di assegnazione degli obiettivi può essere così sintetizzato:

- il Direttore, sentito il Segretario Generale, definisce gli obiettivi strategici e li assegna annualmente. In fase di assegnazione il Direttore può definire il peso specifico degli obiettivi, fino a saturazione del 60%;
- il Segretario Generale collega agli obiettivi del Direttore una o più azioni di intervento prioritario, da cui discendono gli obiettivi operativi che a cascata si applicano a ciascuna struttura interna.

Nella Tabella 1 una semplice rappresentazione di quanto sopra descritto.

Tabella 1. Meccanismo del cascading objectives



La definizione degli obiettivi operativi prevede la condivisione tra i responsabili e il Segretario generale per pervenire alla migliore formulazione possibile degli obiettivi e delle loro caratteristiche (parametro e descrizione dei livelli di performance). A seguito di questo processo, il Segretario generale, prendendo atto delle osservazioni pervenute, procede alla formulazione definitiva della scheda assegnate ai responsabili.

Il *Piano* rimanda a quanto previsto dal SMVP 2018 per la definizione della tipologia di obiettivi previsti per il ciclo della performance. Le tipologie di obiettivi operativi (*Obiettivi di Ateneo, di Gestione, di Struttura e di Comportamento*), già abbondantemente descritte dal SMVP 2018 (§ *Le*

classi di obiettivi, p. 15) sono coerentemente presentate anche nel *Piano* (§ 2.4. *Obiettivi operativi, indicatori della performance e soggetti coinvolti*, p. 55) e conseguentemente applicate nel corso della gestione del ciclo della performance 2018.

2. Integrazione con le strategie

2.1. Piano e strategie generali

[Scheda S4, ANVUR: 2.1. *Vi è una sezione nel Piano in cui vengono descritte le strategie generali dell'Ateneo? Se sì, sono indicati degli obiettivi strategici corredati da indicatori e target?*]

Il *Piano integrato per la performance 2018-20* (<https://wwwold.sns.it/sites/default/files/documenti/31-01-2018/pianoperformance20182020.pdf>) è stato correttamente redatto secondo quanto prescritto dalle *Linee Guida ANVUR 2015* e, in ragione di ciò, presenta quindi cinque sezioni tra di loro correlate, la prima delle quali è dedicata in maniera specifica alla connessione del Piano stesso con le strategie generali della Scuola.

La prima sezione del documento, intitolata 1. *Inquadramento strategico dell'Ateneo* (pp. 8-45) evidenzia infatti le connessioni tra le attività correntemente svolte alla Scuola, lo stato dell'arte delle attività e la pianificazione strategica, soffermandosi su aspetti di considerevole rilievo quali la qualità della ricerca e della didattica⁵, nonché i risultati ottenuti dalla Scuola dai posizionamenti nei rankings internazionali⁶. Per quanto riguarda il livello scientifico raggiunto, sono particolarmente significativi i risultati ottenuti dalla Scuola nel corso della seconda tornata nazionale *Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2011-2014)*⁷.

Occorre tuttavia rilevare che sia gli *Obiettivi Strategici* che le *Azioni di Intervento Prioritario* formulate dal Segretario generale non sono provviste di indicatori e target specifici che vengono invece articolati per gli *Obiettivi Operativi* che ne discendono. Se questa impostazione risulta condivisibile in un'ottica di cascading degli obiettivi e delle relative misurazioni, il rischio è quello, tuttavia, di avere una visione molto granulare e non sistematica della performance dell'organizzazione. Già nel SMVP del 2019 si propone l'utilizzo di un "Cruscotto direzionale" che permetta la raccolta, la collazione e l'analisi dei dati in modo da definire anche i trend sulle azioni rilevanti per la Scuola. Il Nucleo auspica che questa attività veda uno sviluppo futuro ancora più sostanziale e che sia l'assegnazione degli Obiettivi che la relativa valutazione vedano il coinvolgimento anche della componente accademica per dare maggiore concretezza e unitarietà alla visione di comunità e collegialità della Scuola.

⁵ *Piano integrato per la performance 2018-2020*, pp. 15-20 e pp. 29-32 per la Sede di Firenze.

⁶ *Piano integrato per la performance 2018-2020*, pp. 22-25.

⁷ *Relazione annuale sulla performance 2017*, pp. 20-21.

2.2. Piano e obiettivi operativi

[Scheda S4, ANVUR: 2.2. *Vi è coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale?*]

La programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale è coerente rispetto alla programmazione strategica. Tale coerenza è insita nel modello stesso di performance adottato che, come già precedentemente precisato, si avvale di un procedimento ‘a cascata’ nell’assegnazione degli Obiettivi, salvaguardando quindi la coerenza stessa di tutto il sistema.

Per quanto riguarda poi gli obiettivi operativi, nonché la loro assegnazione alle strutture e ai responsabili, il Nucleo ha accesso a tutta la documentazione utilizzata dal Segretario Generale e dal Servizio Organizzazione e Valutazione per gestire il ciclo della performance, a norma di quanto previsto dal d.lgs 150/2009, come modificato dal 74/2017, art. 14-ter, secondo cui «nell’esercizio delle funzioni di cui al comma 4, l’Organismo indipendente di valutazione ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell’amministrazione» e «tale accesso è garantito senza ritardo» e «l’organismo ha accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell’amministrazione». A questo proposito, il Servizio si è reso disponibile a condividere con il Nucleo la cartella DRIVE all’interno della quale sono state strutturate e ordinariamente utilizzate le schede Google Drive di ogni struttura. Il Nucleo sottolinea come sia però necessaria una gestione più organica e informatizzata degli obiettivi, sia per una maggiore praticità e trasparenza del processo sia per evidenziare meglio i legami esistenti tra performance organizzativa e individuale. Il Nucleo accoglie positivamente il fatto che sia in corso di predisposizione la gestione informatizzata su un apposito gestionale del ciclo della performance.

2.3. Declinazione della pianificazione strategica a livello di strutture decentrate

[Scheda S4, ANVUR: 2.3. *In che modalità la pianificazione strategica è stata declinata a livello di (o è stata costruita partendo dalle) strutture decentrate (Dipartimenti, Centri, Scuole, ecc.)?*]

La Scuola non ha strutture decentrate.

La Scuola è organizzata in quattro strutture accademiche:

- la Classe di Lettere e Filosofia
- la Classe di Scienze
- Dipartimento di Scienze Politico-Sociali
- Istituto Carlo Azeglio Ciampi

Quest’ultimo è ancora oggetto di un processo organizzativo che lo renda pienamente operativo.

Anche le strutture accademiche, nonché i Centri di supporto e i laboratori sono gestiti centralmente. Conseguentemente la pianificazione strategica e l'assegnazione degli obiettivi segue sempre lo stesso procedimento per tutte le strutture organizzative.

Si può inoltre rilevare che gli obiettivi di Struttura dei Centri e Laboratori sono maggiormente indirizzati verso il supporto alle attività di ricerca e di promozione delle iniziative di Terza Missione.

Per fare qualche esempio si citano gli Obiettivi del laboratorio Docstar e NEST circa la "Promozione della visibilità e conoscenza del Laboratorio" (*Relazione 2018*, tabella 18) e la promozione delle novità editoriali e delle iniziative intraprese dal Centro Edizioni per favorire la circolazione dei volumi (*Relazione 2018*, tabella 19).

3. Integrazione con il ciclo di bilancio

3.1. Piano e pianificazione economica

[Scheda S4, ANVUR: 3.1. *Vi sono riferimenti nel Piano alla pianificazione economica (al bilancio preventivo)?*]

Nel *Piano Integrato della Performance 2018-2020* un paragrafo (§ 2.4 *Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio*, pp. 75-85) è dedicato alla programmazione finanziaria e di bilancio.

Il paragrafo riporta due tabelle: la prima relativa alle entrate destinate al finanziamento di progetti di ricerca; la seconda relativa ai finanziamenti destinati alle strutture amministrative della Scuola in sede di bilancio previsionale 2018 (pp. 75-77).

Nelle pagine successive ove possibile sono stati attribuiti agli obiettivi strategici e relative azioni di intervento prioritario gli importi previsionali da budget. È da sottolineare, tuttavia, come molti Obiettivi non abbiano necessità di risorse dedicate in quanto per la loro realizzazione sono utilizzabili risorse già attribuite alle strutture competenti. Il Nucleo evidenzia a questo proposito lo stato ancora embrionale di performance budgeting, sia nella fase di programmazione che in quello di rendicontazione degli obiettivi dal punto di vista economico-finanziario. Si evidenzia tuttavia che già nel Piano 2019 sono proposti miglioramenti al processo a partire dal ciclo 2019 tramite la richiesta di rendicontazione delle risorse effettivamente utilizzate al fine del perseguimento degli obiettivi, in modo da creare uno storico di riferimento anche per la programmazione futura.

Nella *Relazione 2018* è comunque presente un paragrafo relativamente alla sostenibilità economico finanziaria che riporta il conto economico del 2018 e le riflessioni inerenti la necessità di un maggior coordinamento con la programmazione strategica per una più efficiente gestione delle risorse.

3.2. Responsabilità economica e obiettivi

[Scheda S4, ANVUR: 3.2. *Vi è collegamento esplicito tra la responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance? Se sì, fino a che livello? (Direzione generale, dirigenti e direttori di dipartimento, responsabili di ufficio)*]

Poiché, come si è evidenziato nel par. 2.3. di questa relazione, la Scuola ha una struttura centralizzata, dal punto di vista economico, la responsabilità economica relativa al raggiungimento degli obiettivi pertiene ai vertici dell'amministrazione.

3.3. Obiettivi organizzativi e fabbisogno finanziario

[Scheda S4, ANVUR: 3.3. *Agli obiettivi di performance organizzativa è associata un'indicazione del fabbisogno finanziario per conseguirli?*]

Come anticipato nel paragrafo 3.1, il processo di budgeting in termini di allocazione specifica di risorse sui singoli obiettivi è da sviluppare ulteriormente, al fine di pervenire ad una progressiva integrazione tra obiettivi di performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria, così come richiesto dalle Linee guida Anvur (*Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane, gennaio 2019*). A tal proposito, il Nucleo sottolinea comunque come nel Piano 2019 siano stati inseriti come elementi da rendicontare per gli obiettivi del Ciclo 2019 sia l'impegno in termini di tempo lavorativo dedicato dal personale delle strutture al perseguimento degli obiettivi stessi sia costi per risorse dedicate.

3.4. Obiettivi di performance e contabilità analitica

[Scheda S4, ANVUR: 3.4. *Vi sono obiettivi di performance o anche semplici riferimenti allo sviluppo della contabilità analitica?*]

Per quanto riguarda lo sviluppo della contabilità analitica, come già illustrato nei paragrafi precedenti, l'attività di performance budgeting e di conseguente reporting in termini di controllo di gestione e contabilità analitica sono ancora da implementare. Tuttavia la Scuola partecipa da anni al progetto *Good Practice* non solo per la misurazione dell'efficacia, tramite le indagini di customer satisfaction, ma anche per la comparazione dei costi in termini di efficienza dell'utilizzo delle risorse. La partecipazione al progetto fornisce spunti utili di analisi interna che il Nucleo auspica verranno maggiormente valorizzati in futuro anche, eventualmente, attraverso la realizzazione di obiettivi ed indicatori specifici.

4. Pianificazione della performance organizzativa

4.1. Performance organizzativa e individuale

[Scheda S4, ANVUR: 4.1. *Il concetto di performance organizzativa nel Piano viene inteso come performance di ateneo (istituzionale), performance di struttura o in entrambi i modi? In quest'ultimo caso, è chiara la distinzione tra i due livelli, anche in termini di responsabilità sul conseguimento degli obiettivi?*]

Il concetto di performance organizzativa è stato illustrato dal SMVP (§ 2. *Performance organizzativa*) e dal *Piano Integrato 2018-2020* nella descrizione della tipologia degli obiettivi operativi.

La Scuola ha articolato il sistema di gestione della performance, mettendo a punto tipologie diverse di obiettivi, corrispondenti ad aspetti differenziati (*Ateneo, Gestione, Struttura, Comportamento*). Tali obiettivi pesano diversamente nella valutazione delle singole unità di personale, in rapporto al loro inquadramento e alla loro posizione organizzativa.

Il Nucleo ritiene che il sistema della differenziazione dei pesi, attribuiti alla diversa tipologia degli obiettivi (*Ateneo, Gestione, Struttura, Comportamento*), indichi un'attenzione molto sviluppata nella direzione della differenziazione delle valutazioni in senso individuale in funzione del ruolo ricoperto da ogni unità di personale nel complesso del sistema amministrativo. Tuttavia, apprezza anche la semplificazione apportata nel SMVP 2019 e nel conseguente Piano 2019 che esprime in maniera più adeguata il concetto di cascading, facendo rientrare maggiormente le attività delle singole strutture nell'ottica complessiva degli obiettivi di ateneo.

Per il ciclo 2018 tuttavia le categorie di obiettivi sono le seguenti:

- gli *Obiettivi di Ateneo* indicano il modo in cui ciascun individuo all'interno della struttura di appartenenza concorre a sviluppare gli obiettivi generali definiti dall'amministrazione; tali obiettivi pesano il 10% sulla valutazione individuale dei collaboratori (B, C, D) e sono assegnati alla struttura e, a cascata, ai suoi componenti;
- gli *Obiettivi di Gestione* indicano il modo in cui ciascun individuo all'interno della struttura di appartenenza concorre a sviluppare in termini di efficacia ed efficienza le prestazioni della sua struttura; tali obiettivi pesano il 10% sulla valutazione individuale dei collaboratori (B, C, D) e sono assegnati alla struttura e, a cascata, ai suoi componenti;
- gli *Obiettivi di Struttura* indicano il modo in cui ciascun individuo all'interno della struttura di appartenenza concorre a sviluppare gli obiettivi della sua struttura in rapporto agli obiettivi strategici e alle azioni di intervento prioritario della sua amministrazione; tali obiettivi pesano il 60% sulla valutazione individuale dei collaboratori (B, C, D) e sono assegnati alla struttura e, a cascata, ai suoi componenti;

- gli *Obiettivi di Comportamento* indicano il grado di possesso delle capacità che devono essere messe in atto dalle unità di personale in rapporto al loro inquadramento e alla loro funzione organizzativa; tali obiettivi pesano il 20% sulla valutazione individuale.

La valutazione di queste quattro differenti tipologie di obiettivi concorre quindi a formare la valutazione individuale, composta da elementi differenziati e molto articolati.

4.2. Performance organizzativa e SMVP

[Scheda S4, ANVUR: 4.2. *L'interpretazione della performance organizzativa è coerente con quanto indicato nel SMVP?*]

La performance organizzativa è coerentemente sviluppata nel *Piano 2018* e nella *Relazione 2018* secondo quanto previsto dal *SMVP 2018*, distinguendo le tipologie di obiettivi e il relativo contributo all'organizzazione. In particolare nella relazione 2018 sono evidenziati i risultati per le varie tipologie di obiettivo in maniera dettagliata (Tabelle 18-20 della *Relazione 2018*).

4.3. Singole strutture

[Scheda S4, ANVUR: 4.3. *Sono presenti nel Piano schede dedicate alle singole strutture?*

4.3.1 il numero di schede è coerente con il numero di strutture effettivamente operative indicate nell'organigramma o nel regolamento di organizzazione e funzionamento? (Fino a che livello sono presenti delle schede -Direzioni, Aree, UO ecc.?)

4.3.2 è indicato il nominativo del responsabile della struttura e la composizione dell'ufficio?

4.3.3 è prevista un'articolazione del Piano a livello di strutture decentrate?

4.3.4 le informazioni presenti all'interno delle schede descrivono in modo esaustivo gli obiettivi?

4.3.5 nel caso di una pluralità di obiettivi è indicato il peso di ciascuno di essi sulla performance complessiva della struttura?

4.3.6 è indicato il contributo di altre strutture per il perseguimento dei singoli obiettivi (obiettivi trasversali)? Se sì, sono coerentemente presenti i medesimi obiettivi nelle schede delle altre strutture interessate?]

Nel *Piano Integrato per la performance 2018-2020*, sono adeguatamente indicate le informazioni sulla configurazione amministrativa della Scuola, al fine di poter comprendere al meglio l'articolazione del ciclo della performance e del sistema di valutazione. Nel paragrafo del Piano 2018, "2.3 GRADO DI INTEGRAZIONE DEGLI OBIETTIVI" è anche presentata l'articolazione degli obiettivi tra le diverse strutture della Scuola, in modo da evidenziarne in maniera immediata le interconnessioni.

La modalità di rendicontazione degli obiettivi è illustrata già nel Piano 2018 a pag. 161, dove è presente un fac simile di scheda con l'indicazione del responsabile, la tipologia di obiettivo, la sua articolazione/descrizione in termini di performance attesa, il suo peso, i parametri di valutazione adottati e i conseguenti livelli di performance corrispondenti.

Per quanto riguarda l'articolazione del *Piano* a livello di strutture decentrate, come già indicato nel paragrafo § 2.3. *Declinazione della pianificazione strategica a livello di strutture decentrate* della presente relazione, si fa presente che alla Scuola non esistono strutture decentrate. Anche per le ristrette dimensioni della Scuola, tutte le sue strutture fanno riferimento all'Amministrazione Centrale.

Infine, la possibilità di conoscere nel dettaglio le caratteristiche delle singole strutture (responsabile, personale afferente, obiettivi e loro parametri) è data dalla documentazione digitale (*Schede di Google Drive*) correntemente utilizzata per la gestione del *Ciclo della performance 2018*. Come per il 2017, anche nel 2018, la Scuola non ha potuto avvalersi, di un software per mancata individuazione di un gestionale adattabile alle peculiarità della Scuola. E' in programmazione l'acquisto di un software CINECA dedicato alla gestione del ciclo della performance che dovrebbe essere operativo per il ciclo 2020. Di conseguenza, anche nel corso di questo anno la Scuola ha utilizzato l'applicativo Google Drive per la gestione dell'intero ciclo. Il Nucleo auspica, che, come riportato anche nella parte dedicata agli sviluppi futuri della relazione 2018, siano migliorati gli strumenti informatici a supporto del ciclo della performance.

4.4. Obiettivi di funzionamento e di progetto

[Scheda S4, ANVUR: 4.4. *Vi è una distinzione tra obiettivi finalizzati al miglioramento del funzionamento e obiettivi di progetto? Se sì, per i primi è indicata il valore di partenza che si intende migliorare (la baseline)?*]

Sulla base delle definizioni previste dal SMVP 2018, queste categorie di obiettivi (di funzionamento e di progetto) sono riferibili alle tipologie degli *Obiettivi di Gestione* e di *Struttura*.

Gli obiettivi di gestione, nel caso in cui si tratti di indagini di customer satisfaction, presentano una griglia di parametri per la loro valutazione; per tutti gli altri obiettivi sono forniti indicatori per il miglioramento rispetto alla situazione esistente. Dunque pur presentando un contesto di misurabilità si ritiene potrebbe essere espressa in maniera più adeguata la baseline di partenza. Il Nucleo suggerisce di prendere in considerazione questi aspetti anche tenendo conto della necessità di indicare una differenziazione tra attività ciclica e non ciclica nell'attività amministrativa, come previsto dal d.lgs 74/2017 (art. 4, c. 2, lett. A).

4.5. Qualità della filiera obiettivi/indicatori/target

[Scheda S4, ANVUR: 4.5. *La “filiera” obiettivi-indicatori-target è di buona qualità?*

In particolare: 4.5.1 gli obiettivi sono espressi in modo chiaro e sintetico?

4.5.2 gli indicatori –siano essi qualitativi o quantitativi –sono adeguati (in numero e in formulazione) a misurare l’obiettivo cui si riferiscono?

4.5.3 i target sono coerenti con gli indicatori e sono sfidanti rispetto agli obiettivi?

4.5.4 le fonti delle informazioni necessarie per la misurazione degli obiettivi sono facilmente accessibili e riscontrabili?]

Il Nucleo di Valutazione ha potuto prendere visione delle Schede Obiettivo in Google Drive ed ha rilevato che gli obiettivi sono espressi in modo chiaro e sintetico e che gli indicatori sono stati scelti di volta in volta in modo adeguato per valutare il raggiungimento dell’obiettivo. Si ritiene pertanto che in generale la Scuola Normale si sia dotata di un valido sistema di formulazione degli obiettivi riguardo alle loro finalità e al modo in cui essi possono essere perseguiti.

Se questo è valido per gli obiettivi operativi, ciò tuttavia non si può parimenti asserire per gli obiettivi strategici, per cui la SNS non indica solitamente indicatori o target specifici. Il Nucleo invita quindi la Scuola a predisporre obiettivi e indicatori anche per gli Obiettivi Strategici.

Come accennato nei paragrafi precedenti, manca un *repository digitale* ben organizzato. Il Nucleo auspica la sua creazione in modo da poter conservare la documentazione a supporto delle valutazioni nel tempo.

4.6. Monitoraggi intermedi

[Scheda S4, ANVUR: 4.6. *Sono previsti momenti di monitoraggio ulteriori rispetto a quelli di cui è responsabile il NdV secondo quanto disciplinato dall’art. 6 novellato del D.Lgs. 150/09? Tale tempistica è indicata esplicitamente nel SMVP?]*

Come indicato nei documenti ufficiali (SMVP 2018, p. 25), a seguito dell’assegnazione ufficiale degli obiettivi alle strutture, si apre una fase in cui per le strutture è possibile chiedere una rimodulazione degli obiettivi nel rispetto delle regole previste. Le rimodulazioni sono approvate dal Segretario Generale. Tale fase si chiude perentoriamente entro il 30 giugno. La rimodulazione degli obiettivi è registrata nelle Schede Obiettivo delle strutture e segnalata via mail al Servizio. Anche in questo caso la presenza di un *repository digitale* ben organizzato favorirebbe l’archiviazione di questi passaggi di rimodulazione e valutazione in maniera più sistematica.

5. Performance individuale

5.1. Performance organizzativa e valutazione individuale

[Scheda S4, ANVUR: 5.1. *Che relazione c'è tra la misurazione della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale dei relativi responsabili? È la stessa per Direttore Generale, per i dirigenti e per i responsabili di posizione organizzativa?*]

La misurazione della performance individuale segue criteri diversi per responsabili e collaboratori. In primo luogo, come è chiaramente indicato nella tabella dedicata ai pesi (SMVP 2018, § 2.6 I pesi, p.16), tipologie differenti di obiettivo (*Ateneo, Gestione, Struttura, Comportamenti*) hanno un diverso peso in relazione alle diverse posizioni organizzative e ai differenti inquadramenti. In generale, per le unità di personale che occupano posizioni di responsabilità gli Obiettivi di struttura non hanno un peso ai fini della valutazione della performance individuale, mentre, al contrario, i medesimi Obiettivi hanno un peso molto rilevante per il personale non detentore di responsabilità. Per converso, per le unità di personale che detengono una responsabilità organizzativa, gli obiettivi comportamentali hanno un peso maggiore rispetto ai collaboratori.

5.2. Chiarezza dei criteri di valutazione individuale

[Scheda S4, ANVUR: 5.2. *I criteri di valutazione della performance individuali sono chiaramente indicati nel SMVP?*]

La valutazione individuale è descritta in linea generale nel § 3. *Performance individuale* del SMVP 2018 (p. 19); in maniera più dettagliata sono descritti gli Obiettivi nel § 2.4. *Le classi di obiettivi* (p. 15) con la descrizione delle diverse tipologie di obiettivi e del loro ambito di riferimento. Sono inoltre riportate dettagliatamente gli ambiti di valutazione del comportamento organizzativo (pp. 21-22).

La medesima descrizione delle categorie di Obiettivi e della relativa modalità di valutazione è presentata anche nel *Piano Integrato 2018-2020* (p. 159-162).

6. Ascolto dell'utenza

Come evidenziato nelle *Linee Guida 2019* e in ottemperanza dell'art. 14 c 4bis del dlgs. 74/2017, che prevede che si tenga conto “anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali”, il Nucleo ha ritenuto opportuno sottolineare il ruolo nel ciclo della performance di questo elemento. Si rileva che le indagini di customer satisfaction sono effettuate attraverso tecniche di rilevazione strutturate (Good Practice, questionario di valutazione dei servizi di supporto agli studenti, ALTRO?) e che coinvolgono diverse categorie di utenza: dagli studenti, al personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo, agli utenti esterni. Tali indagini

hanno un ruolo molto importante come item di valutazione degli obiettivi di gestione e risultano particolarmente significativi sia quando utilizzati come ascolto dell'utenza interna alla Scuola tramite l'utilizzo di questionari Good Practice, sia come indagini ad hoc somministrate ai fruitori esterni dei servizi (in particolare Centri e Laboratori, ma anche, nel caso dei corsi di orientamento). Il Nucleo auspica una sempre maggiore attenzione a queste tematiche e un sistematico utilizzo di strumenti atti a rilevare le opinioni e le esigenze dell'utenza, sia al fine di sviluppare azioni correttive volte a migliorare i servizi offerti laddove i risultati della valutazione siano meno soddisfacenti, sia come spunto per elaborare nuove ed efficaci strategie.

7. Sintesi

7.1. Punti di forza

- Presenza di obiettivi di trasparenza e anticorruzione;
- Presenza di indagini di customer satisfaction per l'ascolto della utenza interna ed esterna;
- Condivisione costante con le strutture e il personale di obiettivi e criticità
- Buona definizione dei comportamenti attesi

7.2. Punti di debolezza

- Embrionale raccordo tra budget e programmazione operativa
- Eccessiva complessità del sistema
- Tempistica ancora non in linea con le aspettative
- Attività di gestione del ciclo senza supporto di specifici programmi
- Embrionale definizione dei comportamenti organizzativi per la figura del Segretario Generale

Il Nucleo di Valutazione si aspetta di poter verificare nella prossima relazione del ciclo 2019 lo stato di avanzamento rispetto ai punti di debolezza sopracitati, avendo richiesto al servizio di supporto di predisporre delle schede di monitoraggio per evidenziare i progressi conseguiti.

7.3. Sviluppi futuri

1. Snellire e semplificare il ciclo della performance e il connesso sistema di misurazione e valutazione anche nella parte comportamentale.
2. Velocizzare la gestione dell'intero ciclo: il processo del nuovo ciclo ha rispettato maggiormente le tempistiche previste, pur nella difficoltà iniziale di definizione degli obiettivi ad inizio anno in relazione alla mancata definizione di un nuovo piano strategico in assenza della governance;
3. Migliorare gli strumenti informatici a supporto del Ciclo: è in corso di acquisizione il software CINECA SPRINT per supportare la gestione del ciclo della performance;
4. Migliorare l'integrazione tra pianificazione di bilancio e programmazione operativa: sono in corso analisi per iniziare a Settembre un percorso di budgeting e definizione degli obiettivi maggiormente strutturato e sono previste attività di sensibilizzazione alle dinamiche economico-finanziarie ai vari livelli della comunità della Scuola;
5. Ulteriore sviluppo e importanza delle indagini di customer satisfaction, affinché possano essere considerate elementi per un miglioramento ciclico ed adeguatamente integrate nella programmazione delle azioni da intraprendere in futuro. Si segnala che nella definizione degli Obiettivi del 2019 sono già stati integrati alcuni dei risultati della indagine Good Practice, che sono serviti per la definizione comparativa dei target degli indicatori. Inoltre è prevista una maggiore strutturazione delle indagini di customer interne rivolte a stakeholder esterni e/o occasionali (utenti in visita ai laboratori ecc), al fine di coinvolgere nel processo di valutazione dei servizi tutti i soggetti ad essi interessati.

In generale, questi sono letti in ottica di miglioramento ciclico per la programmazione delle azioni future; tuttavia non sempre dalla Relazione si evincono chiaramente le azioni correttive che si intendono adottare, in rapporto ai risultati meno soddisfacenti in senso assoluto o relativo ai benchmark. Inoltre, per alcune azioni puntuali con un diretto riflesso sull'utenza (es. riorganizzazione del contact center per studenti, segnaletica...), potrebbe essere appropriato valutare opportune modalità di coinvolgimento dei soggetti interessati.

6. Migliorare la conoscenza diffusa degli esiti e dei risultati dei cicli annuali di performance: saranno previsti momenti di diffusione della conoscenza del sistema di valutazione delle performance, momenti strutturati per la definizione degli obiettivi e di discussione dei risultati raggiunti.