



Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione  
interna (D. Lgs. 19/2012, art 12 e art.14)



15/07/2020 11:54:04

## **Scuola Superiore di Studi Universitari e Perfezionamento Sant'Anna**



## Sezione: 2. Valutazione della performance

### 1. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance

#### *Premessa*

*Le Linee Guida 2019 indicano i temi che devono essere trattati all'interno della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione, 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. n.150/2009) quest'anno è stata ulteriormente semplificata, dando la possibilità al NdV di scegliere alternativamente la redazione di un testo libero sulla base delle indicazioni del paragrafo 3.2.1 delle Linee Guida 2018 oppure la compilazione di una scheda di analisi con 14 punti di attenzione, illustrati nell'allegato 2 delle Linee Guida 2019. Il Nucleo di Valutazione federato delle tre Scuole (Scuola Normale Superiore, Scuola Sant'Anna, IUSS) ha scelto la prima opzione, in una ottica di continuità con le relazioni precedenti.*

*Il Nucleo di Valutazione ha, inoltre, volutamente scelto di utilizzare la Scheda S4 - Scheda per l'analisi del ciclo integrato della performance per articolare, in maniera analitica e focalizzata, i seguenti argomenti di maggiore interesse:*

- 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.*

*Infine il Nucleo nella redazione della presente Relazione, ha inserito una sezione in più dedicata all'ascolto dell'utenza (come da nuovo art. 14, c. 4 bis, del D.Lgs. n.74/2017 che prevede che si tenga conto "anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali").*

*L'Analisi del Nucleo di Valutazione federato è stata condotta sui cicli della performance delle tre Scuole e sulla relativa documentazione, previa definizione dei criteri comuni di analisi sopra evidenziati.*

#### *Considerazioni generali*

*Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), su cui il Nucleo di Valutazione ha espresso il proprio parere il 7/12/2018 relativamente all'aggiornamento 2018, risulta adeguato alle specifiche esigenze della Scuola.*

*I principali elementi innovativi introdotti nel 2018 sono di seguito riportati:*

- valutazione risultati organizzativi: su suggerimento espresso proprio dal Nucleo di Valutazione, la valutazione del Direttore Generale ha tenuto conto non solo del raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi contenuti nel Piano Integrato della Performance 2018-2020, ma anche dei giudizi bottom-up dei responsabili di Area e UO e degli esiti della rilevazione di Customer Satisfaction condotta dal Politecnico di Milano nell'ambito del progetto Good Practice, riferita alla Scuola;*

- *Customer Satisfaction*: affinamento del modello di rilevazione della customer satisfaction con la richiesta di indicare le criticità, da una a tre, nel caso il rispondente avesse espresso un giudizio complessivo negativo; questa novità ha la duplice finalità di responsabilizzare i rispondenti e avere materiale utile a impostare un processo di miglioramento. La customer, quindi, è entrata a far parte correntemente del sistema valutativo, anche se rimane da sensibilizzare le varie componenti della Scuola sull'utilità dello strumento, dato che, con la sola eccezione del personale tecnico amministrativo, i tassi di risposta restano molto bassi. Si è espressa, in questo modo, la volontà della Scuola di adottare un approccio valutativo che vada oltre la logica del mero adempimento formale. L'orientamento della Scuola è di operare con trasparenza e di creare un clima di collaborazione tra i vari livelli organizzativi.

- *valutazione dal basso (bottom-up)*: possibilità per il collaboratore di astenersi dalla valutazione del responsabile di Area (non di UO) su specifici temi mantenendo comunque l'obbligatorietà di esprimersi sul responsabile di UO, ciò al fine di rendere più veritiere le risultanze relative;

- *valutazione delle strutture e dei risultati individuali*: modalità di accesso al portale con l'adozione della autenticazione multi-factor al fine di migliorare la sicurezza del sistema.

Aree di miglioramento possibile riguardano ancora l'esigenza di una maggiore integrazione tra gli strumenti di budget e il ciclo di gestione della performance, seppure siano stati fatti dei progressi, e la necessità di diffondere gradualmente una cultura della valutazione a tutti i livelli della struttura, considerati anche i bassi tassi di risposta al questionario di customer satisfaction specialmente da parte di alcune categorie.

Si deve segnalare che il Piano triennale è giunto ormai al termine. La Programmazione pluriennale dovrà in futuro avere un collegamento con il documento strategico che verrà presentato in sede di accreditamento iniziale della Scuola per rendere l'azione della stessa coerente con i vari strumenti di programmazione.

#### *a. Integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio*

Nel Piano della performance 2018 è stato illustrato lo schema di allineamento temporale tra predisposizione del budget e pianificazione degli obiettivi. L'integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio è ancora da perfezionare ma negli anni, a partire dall'adozione della contabilità economico-patrimoniale, si è registrato un netto miglioramento. Per il futuro, si suggerisce di rendere esplicite, nei documenti di programmazione e valutazione, almeno per gli obiettivi complessi che si concretizzano in progetti specifici, le risorse attribuite per il loro perseguimento. In generale, inoltre, si evidenzia che la relazione tra obiettivi assegnati alle strutture e le risorse umane e finanziarie ad esse attribuite con il budget potrebbe essere resa più esplicita anche nel Piano; sia pure riconoscendo che queste informazioni sono rinvenibili in atti tutti comunque pubblici, l'esplicitazione all'interno del Piano migliorerebbe la comprensione dello strumento di pianificazione degli obiettivi.

*b. Declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture decentrate (Dipartimenti, Scuole, Centri)*  
Trattandosi di sistema di valutazione delle strutture amministrative, a partire dalla vision, dalla mission e dagli obiettivi strategici della Scuola, la pianificazione degli obiettivi di performance delle strutture amministrative è analoga a quella prevista per la struttura centrale anche per i sei Istituti nei quali la Scuola è articolata.

È da segnalare che la performance individuale del personale tecnico viene valutata dai Direttori di Istituto e non dai Responsabili amministrativi, adottando comunque il procedimento previsto per il Personale tecnico amministrativo, in generale.

#### *c. Qualità della "filiera" obiettivi-indicatori-target*

La "filiera" obiettivi – indicatori – target risulta di buona qualità. Il numero di obiettivi strategici è limitato; agli obiettivi operativi che ne discendono sono associati, quando possibile data la loro natura, indicatori coerenti e target raggiungibili ma in ogni caso sfidanti. Le fonti dei dati sono facilmente accessibili e riscontrabili. Il principale coordinamento è tra obiettivi strategici e obiettivi del Direttore Generale; a questi ultimi spesso si ricollegano anche alcuni dei principali obiettivi delle strutture che, comunque, hanno anche obiettivi trasversali. In ogni caso, gli obiettivi assegnati alle singole strutture e al personale presentano diversi livelli di soddisfacimento in funzione dei quali viene effettuata la valutazione: valori soglia (minimali), valori target (obiettivo), valori di eccellenza (oltre l'obiettivo).

#### *Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance*

La Relazione sulla performance 2018 riporta i risultati raggiunti riguardo agli obiettivi organizzativi e individuali programmati nonché le attività svolte in materia di pari opportunità e anticorruzione oltre ai risultati economici e di bilancio realizzati. La Relazione è coerente con quanto previsto dalla normativa vigente e con le indicazioni fornite nel corso degli anni da ANVUR e ANAC.

La Relazione ha come punto di partenza il Piano della Performance 2018-2020 e per il 2018 espone:

- la mission della Scuola e informazioni di interesse per gli stakeholder;
- l'inquadramento strategico e risultati dell'Ateneo;
- i risultati della performance organizzativo ed individuale, distinguendo tra la valutazione del Direttore Generale e la valutazione delle strutture e della performance individuale, i cui risultati sono esposti a livello di struttura e sono relativi al conseguimento degli obiettivi, ai comportamenti organizzativi e ai risultati di customer satisfaction;
- le azioni a favore delle pari opportunità sviluppate dal CUG;
- una sintesi di quanto avvenuto nel 2018 rispetto all'obiettivo sulla prevenzione della corruzione e trasparenza stabilito nel Piano Integrato della Performance 2018-2020 (Obiettivo 5);
- un quadro sintetico dei dati di consuntivo (conto economico e Stato patrimoniale) al 31/12/2018;
- le fasi, soggetti, tempi e responsabilità del processo di rendicontazione del Piano della Performance;
- I punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance.

In merito alla valutazione della performance di struttura ed individuale è da apprezzare il livello di dettaglio, per singola Unità organizzativa, con cui sono esposti i dati e il confronto a livello Scuola con l'anno precedente. Sono riferite le innovazioni introdotte nel 2018 che denotano un'attenzione al miglioramento continuo del sistema per renderlo sempre più adeguato alle esigenze della Scuola e allinearla con la pianificazione strategica.

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale e i rispettivi risultati raggiunti sono coerenti con le prospettive di evoluzione della Scuola previste nei documenti di pianificazione e programmazione. Anche il risultato di customer rilevato attraverso il progetto Good Practice è buono sia pure abbia margini di miglioramento che, comunque, vanno valutati anche in rapporto a quelli delle altre Scuole di eccellenza e di altri atenei qualora confrontabili.

Riguardo alla valutazione delle unità operative è interessante notare che:

- i punteggi riferiti al raggiungimento degli obiettivi e ai comportamenti migliorano a livello Scuola; restano bassi i relativi coefficienti di variazione che addirittura si riducono rispetto al 2017;
- anche i punteggi relativi alla customer satisfaction risultano migliori di quelli registrati nel 2017.

Il NdV suggerisce di approfondire i dati della customer sui singoli servizi anche in funzione delle modifiche apportate al questionario con l'inserimento della richiesta di indicare fino a tre criticità in caso di valutazione negativa. Può diventare l'occasione di una valutazione complessiva e integrata delle differenze 2017 – 2018 pure con riferimento agli obiettivi e ai comportamenti organizzativi che, in generale, come detto, fanno registrare un miglioramento, tranne che in rari casi.

Una riflessione sulla possibile introduzione della contabilità analitica dovrebbe essere avviata; si deve accogliere come positivo l'inserimento a livello di obiettivi per l'anno 2019 proprio la "Definizione di un rapporto annuale del Controllo di gestione basato sui dati della contabilità analitica".

*Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs 74/2017*

a. Elementi che hanno portato al parere sull'aggiornamento annuale del SMVP, in termini di adeguatezza del documento rispetto alle previsioni normative, al contesto organizzativo e alle risorse effettivamente disponibili nell'ateneo

Le novità introdotte dal D.lgs. n. 74/2017 in merito al ciclo di gestione della performance sono state sostanzialmente recepite dalla Scuola. In materia di definizione degli obiettivi, la Scuola si è impegnata a garantire la loro compatibilità con i vincoli temporali e organizzativi, per ottenere un allineamento tra obiettivi strategici di medio e lungo periodo (Piano strategico e Programma quadriennale) e quelli di performance organizzativa - di struttura e individuali - annuali. La Scuola ha individuato propri obiettivi specifici, descritti coerentemente nei diversi documenti di pianificazione e programmazione. Il raccordo tra definizione degli obiettivi e risorse disponibili è migliorato per quanto riguarda l'allineamento temporale tra preparazione del budget e pianificazione degli obiettivi; resta necessario pervenire a una integrazione più significativa tra gli strumenti di budget e del ciclo di gestione della performance.

Il Nucleo di Valutazione, in linea con il rafforzamento del suo ruolo secondo quanto previsto dal D.lgs. 74/2017, ha:

- espresso parere preventivo e vincolante (riunione del 7/12/2018) sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prima della sua approvazione da parte del Consiglio di amministrazione;
- adempiuto, nel rispetto dei tempi previsti, alle numerose richieste pervenute da parte di ANVUR e ANAC;
- validato la Relazione sulla performance 2018 (seduta telematica del 26 giugno 2019);
- fornito numerosi suggerimenti per migliorare la performance della Scuola.

b. Modalità di comunicazione tra ateneo e NdV su eventuali ritardi per la pubblicazione del Piano e/o della Relazione e relativi approfondimenti svolti per verificare la ragionevolezza delle argomentazioni avanzate. Ad oggi non si sono verificati problemi di comunicazione né ritardi di pubblicazione del Piano e della Relazione.

*c. Valutazione delle performance organizzative tenendo conto delle risultanze delle iniziative di ascolto di cittadini e utenti*

*Dal 2016, anticipando le novità introdotte dal D.lgs. n. 74/2017, è in atto un sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti relativamente ai servizi erogati dal personale tecnico amministrativo. Gli utenti chiamati a rispondere al questionario sono Allievi ordinari, Assegnisti, Docenti/Ricercatori, Allievi PhD e Personale tecnico amministrativo. Per la valutazione della performance 2018 il meccanismo di rilevazione dei dati è stato ulteriormente affinato rispetto al 2017. I risultati dell'indagine sono esposti a livello di singola struttura amministrativa nella Relazione sulla performance. Conclusivamente il Nucleo di Valutazione unanimemente valida la Relazione sulla performance per l'anno 2018.*

*Sezione: 3. Raccomandazioni e suggerimenti*

*Raccomandazioni e suggerimenti*

*Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance*

*1. Processo di definizione del piano*

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

*Nella redazione del Piano 2018 stati coinvolti il Direttore Generale, l'Area Persone e organizzazione e l'Area Programmazione, finanza e ricerca. Il Piano rappresenta l'esito finale di un processo di definizione e condivisione degli obiettivi che inizia a settembre dell'anno x-1 e si conclude a gennaio dell'anno x al quale il Piano è riferito.*

*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.)*

*I contenuti del Piano 2018 sono correlati essenzialmente ai contenuti del Programma quadriennale 2017-2020 e del Bilancio previsionale. Inoltre, negli anni, è stato fatto tesoro anche delle indagini di customer satisfaction. Un capitolo specifico del Piano è dedicato alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza*

*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?*

*Si.*

*2. Integrazione con le strategie*

*2.1 Vi è una sezione del Piano in cui vengono descritte le strategie generali dell'Ateneo? Se sì, sono indicati degli obiettivi strategici corredati da indicatori target?*

*Si. Nel Piano 2018 vengono descritte le strategie generali 2016-2018 dove sono mostrati obiettivi e indicatori collegati alle missioni di ricerca, didattica e terza missione, che la Scuola rileva internamente, in aggiunta agli obiettivi della programmazione triennale del MIUR (DM n. 635/2016).*

*2.2 Vi è coerenza con gli obiettivi operativi di performance organizzativa ed individuale?*

*Si, nei limiti in cui questo risulti possibile, poiché alcuni degli obiettivi strategici sono riferibili prevalentemente all'attività del personale docente e di ricerca. Per quelli più aderenti all'attività amministrativa, nel Piano 2018, la coerenza è riscontrabile soprattutto relativamente agli obiettivi assegnati al Direttore Generale.*

*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 etc.)*

*Per il Piano di orientamento strategico che è deliberato dal Senato accademico è previsto che gli istituti siano consultati. La bozza di Piano viene inviata ai Direttori di Istituto con la richiesta di commenti.*

*3. Integrazione con il ciclo di bilancio*

*3.1 Vi sono riferimenti nel Piano alla pianificazione economica (al bilancio preventivo)?*

*Si. Il processo riferito ai due documenti programmatori è stato messo in coerenza temporale e sostanziale; per quest'ultimo aspetto miglioramenti sono ancora possibili anche esplicitando nel Piano la relazione tra obiettivi assegnati alle strutture e le risorse umane e finanziarie ad esse attribuite con il budget.*

*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 dipartimenti, responsabili di ufficio)*

*Generalmente, responsabilità economica e responsabilità riguardo al conseguimento degli obiettivi sono collegate.*

*3.3 Agli obiettivi di performance organizzativa è associata un'indicazione del fabbisogno finanziario per*



conseguirli?

NO.

Sarebbe utile, per il futuro, rendere esplicite, almeno per gli obiettivi complessi che si concretizzano in progetti specifici, il collegamento con le risorse attribuite per il loro perseguimento. In generale, inoltre, si evidenzia che la relazione tra obiettivi assegnati alle strutture e le risorse umane e finanziarie ad esse attribuite con il budget potrebbe essere resa più esplicita anche nel Piano; sia pure riconoscendo che queste informazioni sono rinvenibili in atti tutti comunque pubblici, l'esplicitazione all'interno del Piano migliorerebbe la comprensione dello strumento di pianificazione degli obiettivi.

3.4 Vi sono obiettivi di performance o anche semplici riferimenti allo sviluppo della contabilità analitica?

No. Si rileva come cosa positiva che tali obiettivi sono stati individuati nel Piano presentato a gennaio per il 2019

#### 4. Pianificazione della performance organizzativa

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?

La performance organizzativa viene intesa come performance di ateneo ed è distinta dalla performance di struttura ed individuale. A partire dagli obiettivi di performance organizzativa vengono individuati gli obiettivi da assegnare alle diverse strutture organizzative.

4.2 L'interpretazione della performance organizzativa è coerente con quanto indicato nel SMVP?

Si.

4.3 Sono presenti nel Piano schede dedicate alle singole strutture?

Se sì:

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

Il Piano della performance 2018- 2020 presenta in allegato schede riferite alle singole strutture, recependo le osservazioni dell'ANVUR su tutti i punti indicati.

4.4 Vi è una distinzione tra gli obiettivi finalizzati al miglioramento del funzionamento e obiettivi di progetto? Se sì, per i primi è indicato il valore di partenza che si intende migliorare (la baseline)?

La distinzione, dal punto di vista metodologico, tra "obiettivi gestionali" e "progetti di innovazione" è illustrata nel documento sul SMVP nel seguente modo:

Obiettivi gestionali: si riferiscono alla gestione delle attività correnti/continuative declinate in un'ottica di miglioramento, in termini di efficienza/efficacia, sulla base delle risorse disponibili; possono essere di carattere qualitativo o quantitativo;

Progetti di Innovazione: si tratta della realizzazione di progetti specifici individuati per l'anno in corso..

Nelle schede la distinzione può evincersi dalla descrizione dello stesso obiettivo.

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 quantitativi o qualitativi – 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?

La filiera obiettivi – indicatori – target risulta di buona qualità, nei suoi limiti, considerando la difficoltà di collegare obiettivi strategici di ricerca e formazione (che hanno target riferibili al personale docente e di ricerca) a obiettivi operativi, in sostanza amministrativi. Agli obiettivi operativi comunque individuati, espressi in modo chiaro e sintetico, sono associati indicatori coerenti. Le fonti dei dati ai quali riferirsi per la verifica del loro raggiungimento sono facilmente accessibili e riscontrabili.

4.6 Sono previsti momenti di monitoraggio ulteriori rispetto a quelli di cui è responsabile il NdV secondo quanto dichiarato dall'art. 6 novellato del D.lgs. 150/2009? Tale tempistica è indicata esplicitamente nel SMVP? Nel mese di giugno si svolgono incontri individuali tra il DG e i Responsabili di Area/Struttura per effettuare un monitoraggio dell'andamento del ciclo della performance e procedere alla eventuale revisione degli obiettivi.

#### 5. Performance individuale

5.1 Che relazione c'è tra la misurazione della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale e dei relativi responsabili? È la stessa per Direttore Generale, per i dirigenti e per i responsabili di posizione organizzativa?

La valutazione del PTA è, come previsto dal SMVP, multicomponente (obiettivi, comportamenti i quali includono anche una valutazione bottom-up, e una valutazione degli utenti). La valutazione del DG è da questo anno multidimensionale (valutazione del raggiungimento degli obiettivi, bottom up e customer) e viene effettuata con interventi valutativi di una pluralità di soggetti (autovalutazione del DG; valutazione del Rettore della Scuola; valutazione del NdV; deliberazione valutativa del CdA).

5.2 I criteri di valutazione della performance sono chiaramente indicati nel SMVP

Si, nel paragrafo del documento che illustra il SMVP.

Documenti allegati:

- Relazione NdV - VF - 11 07 19.pdf Relazione della Performance 2019 [Inserito il: 15/07/2019 15:31]

## 2. Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

Scheda non compilata

## Sezione: 3. Raccomandazioni e suggerimenti

### Raccomandazioni e suggerimenti

#### Rilevazioni

Il complesso delle rilevazioni effettuate sul livello di soddisfazione degli studenti è ben costruito e soddisfacente quanto a contenuti informativi richiesti e ottenuti. La qualità dei questionari predisposti per le diverse rilevazioni risulta adeguata agli obiettivi. Le informazioni che si possono ottenere sono dettagliate e utili per individuare aree di miglioramento. È risultata molto fruttuosa la decisione del Presidio Qualità di aggregare a livello biennale le risposte ai questionari riferiti a insegnamenti con un numero limitato di studenti, in modo da garantire il loro anonimato e rendere più robusti gli esiti delle valutazioni. Il Nucleo esprime soddisfazione per il giudizio in generale positivo degli studenti in merito alle attività didattiche e ai servizi di supporto erogati dalla Scuola.

Resta ancora suscettibile di ulteriore miglioramento il livello di coinvolgimento degli allievi ordinari e PhD alle rilevazioni, in alcuni casi ancora non in linea agli standard della Scuola.

#### Valutazione della performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), su cui il Nucleo di Valutazione ha espresso il proprio parere il 7/12/2018 relativamente all'aggiornamento 2018, risulta adeguato alle specifiche esigenze della Scuola.

*I principali elementi innovativi introdotti nel 2018 sono di seguito riportati:*

- *valutazione risultati organizzativi: su suggerimento espresso proprio dal Nucleo di Valutazione, la valutazione del Direttore Generale ha tenuto conto non solo del raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi contenuti nel Piano Integrato della Performance 2018-2020, ma anche dei giudizi bottom-up dei responsabili di Area e UO e degli esiti della rilevazione di Customer Satisfaction condotta dal Politecnico di Milano nell'ambito del progetto Good Practice, riferita alla Scuola;*
- *customer satisfaction: affinamento del modello di rilevazione della customer satisfaction con la richiesta di indicare le criticità, da una a tre, nel caso il rispondente avesse espresso un giudizio complessivo negativo; questa novità ha la duplice finalità di responsabilizzare i rispondenti e avere materiale utile a impostare un processo di miglioramento. La customer, quindi, è entrata a far parte correntemente del sistema valutativo, anche se rimane da sensibilizzare le varie componenti della Scuola sull'utilità dello strumento, dato che, con la sola eccezione del personale tecnico amministrativo, i tassi di risposta restano molto bassi. Si è espressa, in questo modo, la volontà della Scuola di adottare un approccio valutativo che vada oltre la logica del mero adempimento formale. L'orientamento della Scuola è di operare con trasparenza e di creare un clima di collaborazione tra i vari livelli organizzativi.*
- *valutazione dal basso (bottom-up): possibilità per il collaboratore di astenersi dalla valutazione del responsabile di Area (non di UO) su specifici temi mantenendo comunque l'obbligatorietà di esprimersi sul responsabile di UO, ciò al fine di rendere più veritiere le risultanze relative;*
- *valutazione delle strutture e dei risultati individuali: modalità di accesso al portale con l'adozione della autenticazione multi-factor al fine di migliorare la sicurezza del sistema.*

*Aree di miglioramento possibile riguardano ancora l'esigenza di una maggiore integrazione tra gli strumenti di budget e il ciclo di gestione della performance, seppure siano stati fatti dei progressi, e la necessità di diffondere gradualmente una cultura della valutazione a tutti i livelli della struttura, considerati anche i bassi tassi di risposta al questionario di customer satisfaction specialmente da parte di alcune categorie.*

*Si deve segnalare che il Piano triennale è giunto ormai al termine. La Programmazione pluriennale dovrà in futuro avere un collegamento con il documento strategico che verrà presentato in sede di accreditamento iniziale della Scuola per rendere l'azione della stessa coerente con i vari strumenti di programmazione.*

#### *Valutazione del sistema di qualità*

*Il Nucleo di Valutazione riscontra positivamente come la Scuola abbia proseguito, nel corso del 2018, la propria attività di definizione di un Sistema di Assicurazione per la Qualità attraverso la stesura delle "Politiche per la Qualità" approvate a inizio 2019.*

*Il Nucleo raccomanda che, non appena completata la definizione del Piano di Orientamento Strategico, la Scuola si attivi prontamente per l'implementazione del proprio Sistema di AQ.*

*Il Nucleo di Valutazione suggerisce inoltre al Presidio Qualità di attivare interventi volti a garantire la massima pubblicità ad eventuali azioni attuate rispetto a punti di debolezza emersi e/o ai suggerimenti raccolti anche attraverso le diverse rilevazioni somministrate, monitorando sistematicamente il loro stato di avanzamento ai fini del miglioramento continuo.*

*Si raccomanda altresì di sostenere il processo di promozione della cultura della Qualità al proprio interno attraverso iniziative congiunte Commissione Paritetica, Presidio Qualità e NdV e di rendere maggiormente trasparenti ed efficaci tutte le attività legate all'AQ.*