

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.

In particolare la Sottocommissione della Scuola Universitaria Superiore IUSS ha consultato i seguenti documenti ai fini della redazione della presente relazione:

- Documento di Programmazione Triennale 2018-2020
- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2018
- Piano integrato della performance 2018
- Relazione sulla performance 2018
- Feedback al Piano Integrato 2016.

Inoltre nelle Linee Guida 2019, ANVUR ha accennato anche all'avvio nel 2019 di una seconda fase di analisi puntuale dei sistemi di performance degli atenei. Nel corso del primo feedback ANVUR al Piano Integrato del 2016 erano stati evidenziati i seguenti ambiti di miglioramento:

- revisione della definizione della strategia relativa alle attività istituzionali, con individuazione degli indicatori e dei valori target di riferimento
- collegamento con la programmazione economico-finanziaria e introduzione di un sistema di performance budgeting
- inserimento griglia obiettivi Direttore generale con indicatori e target
- inserimento schede di valutazione sui comportamenti organizzativi
- inserimento riferimento sistema monitoraggio intermedio

Il NdV, nella riunione del 14 giugno 2017, ha preso visione del documento di analisi del Direttore Generale ritenendo che le considerazioni effettuate fossero appropriate e, nella riunione del 20 febbraio 2018, ha rilevato come il Piano integrato 2018 avesse recepito gran parte delle osservazioni del Nucleo e i commenti pervenuti da ANVUR, assicurando piena coerenza e assenza di significative ridondanze rispetto agli altri documenti di programmazione.

1. Processo di definizione del Piano

Attualmente la Scuola Universitaria Superiore IUSS si è dotata di:

- un Piano Strategico 2018-2020 approvato dal Senato Accademico il 15 dicembre 2017;

- un Piano di Programmazione triennale 2018-2020, collegato al relativo Piano Strategico deliberato il 25 gennaio 2018 dal C.d.A.

- un Piano integrato 2018 deliberato il 23 febbraio 2018 dal C.d.A, redatto ai sensi del D.lgs 150/2009 e successivi decreti e sulla base dei documenti dell'ANVUR "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della performance" e "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020", tenendo conto del feedback ANVUR al Piano integrato 2016 ricevuto dalla Scuola in data 14 febbraio 2017.

L'iter seguito per la redazione del Piano è coerente con quanto indicato nel Sistema di misurazione e valutazione della performance su cui il NdV ha espresso il proprio parere nella seduta del 22 gennaio 2018 ed è stato deliberato dal Consiglio di amministrazione in data 25 gennaio 2018. I contenuti del Piano sono direttamente collegati al Piano di programmazione triennale 2018-2020 deliberato dal Consiglio di amministrazione in data 25 gennaio 2018 e sono correlati al Bilancio di previsione annuale e triennale e all'indagine di customer satisfaction.

Il NdV rileva quindi una buona dimensione programmatica verticale poiché ogni obiettivo gestionale è ricondotto ad un obiettivo strategico definito. Relativamente alla coerenza orizzontale, vale a dire all'integrazione del piano nella programmazione economico-finanziaria, il NdV rileva che ogni singolo obiettivo gestionale e strategico è corredato da annotazioni relative alle risorse necessarie e al budget disponibile.

2. Integrazione con le strategie

Nel Piano integrato 2018 sono riportati sinteticamente gli obiettivi strategici della Scuola, da cui discendono gli obiettivi organizzativi operativi e i relativi indicatori. La descrizione nel dettaglio delle strategie e la declinazione in indicatori e target sono presenti nel Piano di orientamento strategico e nel Piano di programmazione triennale.

La coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale è esplicitata tramite il collegamento tra l'obiettivo gestionale e l'obiettivo strategico di riferimento.

Fino all'entrata in vigore del nuovo Statuto emanato con D.R. n. 9 del 25 gennaio 2018 non erano presenti nella Scuola strutture decentrate, di conseguenza non era possibile effettuare una vera e propria declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture decentrate, peraltro sono state declinate in obiettivi le principali linee di sviluppo del triennio, relative a Scuola, Corsi Ordinari e Aree scientifiche. Attualmente la Scuola IUSS si articola in due strutture accademiche: la Classe di Scienze umane e della vita e la Classe di Scienze, tecnologie e società. Il Piano di Programmazione Triennale 2019-2021 declinerà la pianificazione presso tali strutture.

Il NdV rileva un'attenzione importante agli obiettivi di sviluppo del Sistema AQ ed essendo, nella fase d'avvio, auspica un'attenzione continua agli stessi, definendo in modo univoco i target che oggi, invece, sono identificabili in attività.

3. Integrazione con il ciclo di bilancio

Per ogni obiettivo del Direttore Generale sono indicate le risorse che ne garantiscono la sostenibilità e la coerenza con la programmazione economico-finanziaria (budget 2018). Il collegamento tra la responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance è solo a livello di Direzione Generale. Gli obiettivi di performance organizzativa sono associati all'indicazione del fabbisogno finanziario in modo complessivo e non sempre facilmente riconducibile alla copertura dei singoli obiettivi. Infine si rileva la mancanza di riferimenti allo sviluppo della contabilità analitica.

Il NdV rileva che lo sviluppo di un modello analitico, oggi assente, potrebbe agevolare l'integrazione del piano con il ciclo economico. Questo tuttavia prevede anche l'elaborazione di obiettivi corredati da indicatori misurabili e target espliciti; si ritiene che lo sviluppo progressivo del ciclo integrato della performance consenta gradualmente di andare in questa direzione e quindi l'attribuzione di risorse finanziarie a budget associate agli obiettivi gestionali. Anche dal lato risorse umane, il piano di sviluppo (in termini di assunzioni, progressioni e formazione) andrebbe correlato agli obiettivi che la Scuola si pone nel piano.

4. Pianificazione della performance organizzativa

Nel piano vi è una sezione dedicata alla performance organizzativa intesa come istituzionale cioè relativa a obiettivi strategici che la Scuola si pone nei vari ambiti, dove rilevano soprattutto quelli relativi allo sviluppo della Federazione, all'accreditamento, all'internazionalizzazione, alla terza missione oltre che agli obiettivi dei Corsi Ordinari e delle Aree Scientifiche. Questi nella relazione sulla performance sono misurati nel paragrafo 3.1 e non rilevano nella performance individuale del personale IUSS.

L'ambito di performance organizzativa, misurata nel paragrafo 3.2, attiene invece al raggiungimento di obiettivi gestionali della Scuola che la coinvolgono nella sua interezza per le attività di supporto e di amministrazione. Tra questi rilevano in particolare i temi degli spazi, dell'anticorruzione e trasparenza e dell'attuazione delle politiche di qualità. Complessivamente tale performance organizzativa rientra nella valutazione individuale del DG e del personale non dirigente. Mancano le schede di performance organizzativa delle strutture per i motivi organizzativi sopra accennati, alcuni obiettivi sono riconducibili al miglioramento del funzionamento anche se non in modo esplicito.

Si rileva comunque un miglioramento nella definizione degli obiettivi in particolar modo rispetto al superamento della criticità rilevata nell'anno precedente relativa alla definizione dei valori minimi esclusivamente sul triennio. Gli obiettivi sono sintetici, ma non sempre chiari e a volte sovrapponibili alle attività da svolgere piuttosto che ai risultati attesi. Gli indicatori sono nella maggior parte dei casi adeguati e i target sono coerenti e sufficientemente sfidanti. Le fonti di informazione per la misurazione degli obiettivi non sono esplicitate. Nel complesso, trattandosi di una prima applicazione di un metodo rigoroso basato sulla filiera obiettivi-indicatori-target, il NdV ha giudicato gli obiettivi definiti in modo soddisfacente, invitando per il futuro a migliorare ulteriormente il rigore metodologico nella loro definizione e valutazione.

Si denota una chiara volontà di proseguire nel processo di miglioramento su metodi e strumenti per la valutazione della performance, in quanto alcuni obiettivi proposti riguardano esplicitamente l'assicurazione di qualità in generale e in particolare la messa a punto di soluzioni integrative per la definizione di obiettivi e il monitoraggio della performance anche a livello individuale entro il 2019. Come ribadito in sede ANVUR in occasione dell'incontro annuale con i Nuclei sul tema della Performance (febbraio 2018), tale aspetto è di assoluta priorità per garantire un sempre maggiore coinvolgimento di tutto il PTA nelle azioni previste dal Piano, a partire dagli obiettivi del piano strategico della Scuola e del Direttore Generale. Circa il monitoraggio degli obiettivi, la Commissione di supporto al Rettore per la programmazione triennale della Scuola ha definito 3 scadenze: 30 aprile, 30 settembre e 31 dicembre. Tali tempistiche non sono indicate nel SMVP.

Il NdV rileva quindi una distinzione tra i due livelli (istituzionale e non) e auspica che la performance organizzativa a livello di Scuola si possa sviluppare anche per struttura con una chiara identificazione delle responsabilità sul conseguimento degli obiettivi.

Inoltre il NdV rileva che la maggior parte dei diversi livelli di raggiungimento degli obiettivi (1-5) sono direttamente mappabili sulle diverse fasi del flusso di attività da eseguire per il raggiungimento dell'obiettivo stesso o su risultati intermedi da conseguire (valutabili SI\NO). Non ci sono invece livelli di raggiungimento legati alla qualità del risultato atteso, che può essere spesso l'elemento più importante da considerare.

5. Performance individuale

Nel sistema di misurazione e valutazione della performance deliberato dal C.d.A il 25 gennaio 2018 sono definite le seguenti responsabilità:

- *la valutazione della performance organizzativa della struttura tecnico-amministrativa è affidata al Direttore Generale;*
- *la valutazione del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione;*
- *la valutazione del personale tecnico-amministrativo afferente ai Settori/Aree spetta al Direttore generale in collaborazione con i Responsabili dei Settori/Aree;*
- *il Nucleo di Valutazione interviene sulla qualità delle scelte metodologiche delineate nel Sistema esprimendo un parere vincolante, si occupa del monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema, della valutazione della performance organizzativa nel suo complesso (assicurandosi che siano coinvolti nella valutazione anche gli utenti e i cittadini) e della proposta dell'organo di indirizzo politico amministrativo della valutazione individuale del Direttore generale.*

La valutazione del Direttore generale viene svolta sulla base della verifica del raggiungimento degli obiettivi operativi e gestionali definiti in coerenza con gli obiettivi strategici.

La valutazione del personale non dirigente comprende sia la valutazione dei comportamenti organizzativi sia il raggiungimento degli obiettivi e la valutazione della soddisfazione dell'utenza con i seguenti pesi:

- *90% comportamenti organizzativi;*
- *5% obiettivi del Direttore Generale;*
- *5% soddisfazione dell'utenza*

Il NdV auspica che i pesi associati agli obiettivi del DG, e quindi più in generale alla performance organizzativa, e alla soddisfazione dell'utenza si sviluppino e siano differenziati anche sulla base di ruoli e responsabilità. Questa direzione è anche in linea con quanto affermato dal decreto legislativo n. 74 del 2017 e dal nuovo CCNL poiché consente di allineare il contributo del singolo agli obiettivi dell'organizzazione, rendendolo sempre partecipante ai risultati.

6. Ascolto dell'utenza

La Scuola effettua annualmente rilevazioni rivolte agli utenti esterni (studenti) e utenti interni (personale docente e tecnico amministrativo) per misurarne il grado di soddisfazione.

Nel 2018 la valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo è stata collegata al raggiungimento del valore target di un indicatore sintetico complessivo sulla valutazione di efficacia percepita dell'utenza.

Tale indicatore sintetico è stato calcolato come la media delle percentuali di giudizi positivi risultanti dalle seguenti rilevazioni:

- *Indagine di Customer Satisfaction rivolta a docenti, ricercatori e assegnisti: alla domanda "In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dalla Scuola nei servizi tecnici e amministrativi." si rileva il 75% di giudizi positivi.*
- *Valutazione della Qualità dei Servizi per gli Allievi Ordinari, Orientamento ed Ammissione al concorso: si rileva il 95% di giudizi positivi, calcolato come media dei giudizi in risposta alle*

domande sul supporto fornito nelle varie fasi di svolgimento del concorso; sulla qualità del servizio fornito dalla segreteria studenti e sulla qualità del servizio fornito dall'ufficio risorse umane e finanziarie.

- *Survey on satisfaction of the PhD students General Services: si rileva il 78% di giudizi positivi riguardo al livello di soddisfazione generale per il supporto ricevuto durante il corso PhD.*

Per il 2018 l'indicatore sintetico è pari all'83% e supera il valore target di riferimento pari al 70%

In ottica di miglioramento continuo si prevede di integrare maggiormente la rilevazione della customer satisfaction con la valutazione della performance.