

# Scuola Superiore di Studi Universitari e Perfezionamento Sant'Anna

## Sezione: 1. Valutazione del Sistema di Qualità

### 1. Sistema di AQ a livello di ateneo

*La Scuola superiore Sant'Anna ha avviato, negli ultimi tre anni, la sperimentazione di un modello organizzativo di tipo federativo; esso ha coinvolto inizialmente l'Istituto universitario di studi superiori di Pavia, IUSS, e successivamente, nel corso del 2018, si è esteso alla Scuola normale superiore di Pisa. L'esperienza federativa sviluppata con lo IUSS ha portato, attraverso un notevole impegno da parte di entrambe le Scuole, a un buon livello di omogeneizzazione e a un miglioramento dell'efficienza.*

*La progettazione e la realizzazione del nuovo assetto organizzativo hanno inevitabilmente comportato un rallentamento, seppure limitato, nella condivisione piena dell'unico Sistema di Assicurazione della Qualità previsto. Gli Organi di governo, in collegamento costante con il Presidio della Qualità congiunto, stanno delineando le linee guida del Sistema che si prevede possano essere approvate entro l'anno corrente.*

### 2. Sistema di AQ a livello dei CdS

*La Scuola superiore non ha CdS attivi. Il Presidio della Qualità congiunto e la CPDS rilevano e analizzano comunque, da tempo, la qualità della didattica, anche attraverso l'acquisizione del materiale informativo prodotto da parte delle università partner (per i corsi di studi di laurea magistrale).*

### 3. Sistema di AQ per la Ricerca e la terza missione

*La formalizzazione degli obiettivi programmatici degli Istituti (strutture dipartimentali presenti presso la Scuola superiore) in termini sia di ricerca scientifica sia di formazione è avvenuta nell'ambito della Programmazione Triennale 2016-2018, il cui monitoraggio è tutt'ora in corso. Il Presidio di Qualità congiunto si è riservato di approfondire la valutazione dell'attività svolta al termine del triennio programmatico e cioè nei primi mesi del 2019.*

*Tutte le attività di terza missione di Scuola superiore Sant'Anna, Scuola normale superiore, IMT di Lucca e IUSS di Pavia vengono coordinate e monitorate dall'Ufficio di Trasferimento Tecnologico congiunto (Jotto). Uno specifico modello di valutazione dei risultati conseguiti attraverso l'attività di terza missione è in corso di definizione da parte del Sistema di AQ.*

*Presso la Scuola è operativa già da diversi anni una procedura interna per la valutazione dei prodotti della ricerca svolta dai docenti e dai ricercatori che considera la produttività scientifica a partire dai dati contenuti nella banca dati Scopus. Per i settori non bibliometrici si procede a un'opportuna valutazione dei prodotti. Ciò ha permesso, nel corso degli anni, sia di indirizzare l'attività di ricerca sia di migliorare la presenza della Scuola nelle principali banche bibliometriche internazionali. D'altra parte, i risultati delle ultime due VQR testimoniano gli eccellenti risultati della Scuola nei settori scientifici nei quali è impegnata. È in corso una revisione dei formati di valutazione interna per tenere conto anche degli indici citazionali e di qualità potenziale.*

#### **4. Strutturazione delle audizioni**

*Il Nucleo di Valutazione ha effettuato l'audizione annuale degli allievi dei corsi universitari e post-universitari sulle tematiche riguardanti la qualità della didattica integrativa e dei servizi erogati. Nel corso degli anni questa audizione si è rivelata un prezioso strumento di acquisizione di informazioni, a complemento e integrazione di quelle contenute nei documenti predisposti dal PdQ e dalla CPDS.*

*Nel corso del 2017/18 il Nucleo ha altresì effettuato audizioni con i Presidi delle due Classi accademiche e con i Direttori degli Istituti sulle tematiche inerenti rispettivamente l'organizzazione della didattica integrativa per gli allievi ordinari e PhD e le linee di ricerca portate avanti.*

*Il Nucleo è altresì intervenuto sui contributi redatti dagli Istituti a sostegno della programmazione triennale della Scuola relativa al triennio 2016-2018.*

#### **5. Rilevazione dell'opinione degli studenti (e, se effettuata, dei laureandi)**

##### **Parte secondo le Linee Guida 2014**

##### **1. Obiettivi della rilevazione/delle rilevazioni**

*La Scuola Superiore Sant'Anna rileva con regolarità, da diversi anni, le opinioni dei propri allievi iscritti a corsi di primo, secondo e terzo livello relativamente alla qualità della didattica e dei servizi offerti. In particolare vengono eseguite le seguenti rilevazioni:*

- 1. Rilevazione delle opinioni degli allievi ordinari di primo e secondo livello riguardo alla didattica integrativa erogata dalla Scuola;*
- 2. Rilevazione delle opinioni degli allievi ordinari riguardo ai servizi di supporto offerti dalla Scuola e in particolare con riferimento alle strutture del collegio universitario;*
- 3. Rilevazione delle opinioni degli allievi dei corsi di PhD riguardo alle modalità di concorso e all'offerta didattica e di servizi;*
- 4. Rilevazione delle opinioni degli studenti frequentanti i corsi di master universitari di primo e secondo livello, anche al fine del mantenimento dalla certificazione ISO 9001.*

*Per quanto riguarda gli allievi ordinari, vengono rilevate le opinioni relative ai corsi interni, organizzati a*

complemento e integrazione della formazione erogata dalle università nell'ambito dei corsi di laurea ai quali gli allievi stessi sono iscritti. Si ricorda che, con riferimento ai corsi interni, gli allievi hanno l'obbligo di conseguire almeno 7 CFU (non più di 5 nell'area scientifica di appartenenza) nel corso di ciascun anno accademico, potendo scegliere all'interno di un'offerta formativa ampia e pluridisciplinare. A tale obbligo si aggiunge quello di seguire con profitto un corso di lingua straniera di 4 CFU.

Per quanto riguarda le attività di formazione universitaria di primo e secondo livello riferite agli allievi ordinari, viene rilevata la loro opinione in merito a:

- rispetto del programma previsto per il corso e adeguatezza delle dotazioni infrastrutturali di supporto;
- stile didattico del docente e qualità del rapporto studente/docente;
- interesse delle tematiche trattate;
- intensità della didattica partecipata (active learning).

Per quanto riguarda le attività di formazione di terzo livello (PhD), viene rilevata l'opinione degli studenti in merito a:

- modalità di concorso e ingresso alla Scuola;
- attività didattiche e di formazione alla ricerca;
- attività di ricerca condotte direttamente;
- servizi e dotazioni infrastrutturali di supporto.

Per quanto riguarda le attività di alta formazione (master, master universitari, corsi di alta formazione, formazione continua e su commessa), le rilevazioni riguardano la didattica, i servizi di supporto offerti e l'eventuale partecipazione a periodi di tirocinio formativo. Poiché, a partire dal 2005, la struttura di alta formazione è certificata UNI/EN/ISO 9001, la valutazione costituisce un aspetto fondamentale e necessario per il suo corretto funzionamento. La misurazione della qualità delle prestazioni erogate costituisce la base per eventuali interventi correttivi volti a migliorarla.

## 2. Modalità di rilevazione

### 2.1 Organizzazione delle rilevazioni

#### Allievi di primo, secondo e terzo livello

La rilevazione della qualità percepita dagli allievi ordinari viene condotta dal Presidio Qualità al termine di ogni insegnamento erogato dalla Scuola. Le rilevazioni sui corsi di PhD e sui servizi sono svolte con cadenza annuale. I rappresentanti degli allievi nei diversi organi della Scuola e i coordinatori dei corsi di PhD vengono coinvolti nell'azione di sensibilizzazione al fine di aumentare il tasso di risposta.

Per i corsi di primo e secondo livello che siano frequentati da un numero di allievi inferiore a cinque, la valutazione dell'attività didattica dei singoli docenti della Scuola viene consolidata con riferimento a due anni accademici consecutivi, secondo quanto deciso da parte del Presidio Qualità al fine di garantire l'anonimato degli allievi e ottenere una valutazione più robusta.

Con riferimento all'adeguatezza della dotazione infrastrutturale e tecnologica e all'organizzazione dei servizi di supporto allo studio, vengono somministrati agli allievi ordinari due questionari diversi, a seconda dell'anno di corso. Il questionario riferito agli allievi del primo anno riguarda anche la valutazione riguardo alle procedure di ammissione. Una analoga specializzazione dei questionari (per il primo anno e per gli anni successivi) è adottata anche per gli allievi dei corsi di PhD.

#### Studenti frequentanti corsi di alta formazione

La rilevazione viene svolta dai tutor dei corsi di master in stretta collaborazione con il Servizio qualità. I risultati sono trasmessi al Presidio Qualità. La cadenza varia in relazione alla tipologia dei corsi e i risultati sono utilizzati come base informativa in fase di riesame annuale della struttura e dell'organizzazione dei corsi da parte degli organi preposti.

### 2.2 Strumenti di rilevazione

## Allievi di primo, secondo e terzo livello

Ci si avvale di due fonti:

1. Risultati della rilevazione effettuata mediante questionari somministrati on line per rilevare l'opinione degli allievi sui singoli insegnamenti e sui servizi messi a disposizione. A partire dal 2014, la Scuola si è dotata di un sistema web-based per la rilevazione della qualità della didattica che ha permesso di aumentare notevolmente il tasso di risposta. Nel corso del 2016 il sistema è andato a regime, raggiungendo la piena integrazione con gli applicativi di segreteria.

I questionari prevedono scale di giudizio su quattro modalità (molto positivo, positivo, negativo, molto negativo) e vengono definiti con la collaborazione dei docenti e dei rappresentanti degli allievi a partire dal modello previsto da AVA. Il Presidio Qualità ha stabilito che, nel caso in cui non vengano raccolti almeno cinque questionari compilati per un corso, non sia prodotto un report specifico, ma le valutazioni confluiscono in quella riferita alla Classe accademica. I modelli di questionario utilizzati per le rilevazioni indicate sono contenuti nei file allegati.

2. Audizione dei rappresentanti degli allievi da parte del Nucleo di valutazione per acquisire ulteriori elementi di valutazione su aspetti collegati all'esperienza di frequenza presso la Scuola. L'audizione si è dimostrata nel corso del tempo molto utile per una migliore individuazione di punti di forza e di debolezza della Scuola.

## Studenti frequentanti corsi di alta formazione

Per raccogliere le opinioni degli studenti dei corsi di alta formazione sono adottate diverse modalità di rilevazione, correlate alla tipologia del corso e dei partecipanti. Gli strumenti principali sono i questionari di gradimento, disponibili in formato sia cartaceo sia elettronico. Per la seconda modalità, la Scuola si è avvalsa, fin dal 2010, del dispositivo webropol.

A partire dal 2014 tutti i corsi di master utilizzano il sistema e-val, sviluppato in house, che consente di rilevare il gradimento in modo integrato con le informazioni rese disponibili dalle altre piattaforme di segreteria in uso.

Per i corsi di lunga durata i questionari, generalmente somministrati per moduli tematici, richiedono di esprimere giudizi sui singoli docenti. Al termine di ogni modulo tematico e dell'intera iniziativa formativa, la valutazione può essere estesa all'organizzazione complessiva del modulo e dell'intero corso.

Nei corsi di breve durata, viene solitamente distribuito ai partecipanti un unico questionario al termine dell'iniziativa formativa. I questionari sono costruiti in modalità semi-strutturata. I modelli di questionario utilizzati per le rilevazioni indicate sono contenuti nei file allegati.

Altre fonti di informazione sulla soddisfazione dei discenti sono:

- gli incontri con il responsabile del corso e/o con altri componenti della struttura organizzativa e i contatti con il tutor;
- i reclami/suggerimenti provenienti dai clienti, interni ed esterni, relativamente alle attività e ai servizi forniti;
- il controllo delle non conformità, rilevate durante l'erogazione del servizio.

Tutte le informazioni sono registrate e presentate al Presidio Qualità per la valutazione dell'attività didattica della Scuola.

Documenti allegati:

questionario\_master.pdf  
questionario\_PhD\_formazione-ricerca\_altri-anni.pdf  
questionario\_PhD\_ingresso\_primo-anno.pdf  
questionario\_PhD\_servizi\_altri-anni.pdf  
questionario\_primo-secondo\_livello.pdf  
questionario\_primo-secondo\_livello\_lingue-straniere.pdf  
questionario\_primo-secondo\_livello\_servizi\_altri-anni.pdf  
questionario\_primo-secondo\_livello\_servizi\_primo-anno.pdf  
questionario\_primo-secondo\_livello\_tutor\_altri-anni.pdf

Documenti allegati:

- questionari.zip Modelli dei questionari utilizzati [Inserito il: 20/04/2018 09:53]

### 3. Risultati della rilevazione/delle rilevazioni

#### 3.1 Grado di copertura degli insegnamenti nella rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti

La rilevazione delle opinioni degli studenti ha riguardato tutti gli insegnamenti di didattica integrativa, i corsi di PhD e quelli di alta formazione. Per questi ultimi sono state rilevate le opinioni in merito ai singoli insegnamenti e, limitatamente ad alcuni corsi, anche ai moduli didattici.

##### Allievi di primo e secondo livello

La valutazione della didattica integrativa relativa al 2016/17 fa rilevare un leggero aumento della partecipazione (il tasso di risposta si attesta al 54,8%; 54,4% nel 2015/16), anche se ancora non risultano in linea con le aspettative e con gli standard adeguati a una Scuola Superiore.

Per i corsi integrativi sono stati compilati 422 questionari (rispetto ai 444 del 2015/16). Sono stati prodotti 34 report di valutazione relativi ad altrettanti corsi annuali (33 nel 2015/16), dei quali 21 per corsi della Classe di Scienze sociali e 13 per quella di Scienze sperimentali (si ricorda che il report di valutazione viene prodotto soltanto nel caso in cui il corso raggiunga i cinque questionari compilati). Per i corsi di lingua straniera sono stati compilati 106 questionari (134 nel 2015/16), con un tasso di risposta del 37%. Sono stati prodotti 9 report di valutazione relativi ad altrettanti corsi,

Per la rilevazione sulla qualità dei servizi il tasso di risposta è risultato del 64% per gli allievi del primo anno (77,5% nel 2016); per le rilevazioni riguardanti gli allievi dal secondo anno in poi, riferite ai servizi integrativi e al tutoraggio, i tassi di risposta sono stati rispettivamente del 66,4% (52,4% nel 2016) e del 64,2%.

##### Allievi di terzo livello

La valutazione dell'attività svolta nel 2016/17 ha visto per la prima volta la somministrazione di tre questionari differenti: il primo destinato agli allievi del primo anno e incentrato sulla conoscenza della Scuola e sulle modalità di selezione; il secondo destinato agli allievi dal secondo anno in poi e focalizzato sull'attività didattica e di ricerca svolta nel corso PhD; il terzo dedicato all'adeguatezza della dotazione infrastrutturale e tecnologica e all'organizzazione dei servizi di supporto allo studio. Questa modulazione si è resa necessaria per evitare la somministrazione di un questionario eccessivamente lungo che, prevedibilmente, aveva determinato in passato bassi tassi di risposta. La rilevazione sull'adeguatezza della dotazione infrastrutturale sarà effettuata ad aprile 2018. I questionari, tutti in lingua inglese e somministrati per via telematica, prevedono una scala di giudizio articolata su quattro modalità (molto positivo, positivo, negativo, molto negativo).

La partecipazione degli allievi del primo anno è stata buona, attestandosi al 70% del totale dei possibili rispondenti. Per la rilevazione sulla didattica e sulla ricerca (allievi dal secondo anno in poi), si rileva un incremento del tasso di risposta (57% rispetto al 44% del 2016), tuttavia ad un livello non ancora soddisfacente.

##### Studenti frequentanti corsi di alta formazione

Nel corso del 2017 sono stati compilati 6.211 questionari con un tasso di risposta, calcolato come rapporto tra numero di questionari compilati e numero di questionari attesi, pari al 71,6%, con una diminuzione di circa tre punti percentuali rispetto all'anno precedente.

#### 3.2 Livelli di soddisfazione degli studenti e analisi degli aspetti critici evidenziati dalle rilevazioni

##### Allievi di primo e secondo livello

Dalle valutazioni espresse sulla didattica integrativa emerge un quadro molto positivo. Riguardo all'insegnamento quasi il 90% degli allievi orienta il proprio giudizio sulle due modalità positive. Il livello di gradimento risulta analogo riguardo alla qualità dei docenti. Il giudizio complessivo sul corso è positivo per oltre l'87% dei rispondenti.

I giudizi sui corsi di lingua straniera si attestano su livelli analoghi a quelli espressi per la didattica integrativa.

Riguardo sia all'insegnamento sia alla docenza oltre l'85% degli allievi orienta il proprio giudizio sulle due modalità positive. Il giudizio complessivo sul corso risulta positivo per l'88% dei rispondenti.

Per un'analisi più dettagliata dei risultati si rimanda ai rapporti allegati.

La valutazione biennale dell'attività dei docenti (prevista allorché il numero degli allievi del corso sia inferiore a cinque), svolta per la seconda volta quest'anno, non ha espresso particolari elementi di criticità. Complessivamente oltre l'87% dei corsi valutati soddisfano i criteri di qualità previsti dal Presidio.

La rilevazione sulla conoscenza della Scuola e sulle modalità di selezione, svolta con riferimento agli allievi del primo anno, non segnala criticità. La rilevazione sui servizi integrativi e sul tutorato, svolta sugli allievi dal secondo

*anno in poi, mostra una sostanziale stabilità dei giudizi rispetto alle valutazioni dell'anno precedente. Per un'analisi più dettagliata dei risultati si rimanda al rapporto allegato.*

*Allievi di terzo livello*

*Gli allievi hanno espresso una valutazione complessiva molto positiva: circa l'80% orienta il proprio giudizio sulle due categorie positive. Per un'analisi più dettagliata dei risultati si rimanda al rapporto allegato.*

*Studenti dei corsi di master*

*Complessivamente, la valutazione espressa mostra un alto livello di soddisfazione. Più della metà degli allievi si dimostra decisamente soddisfatta riguardo a tutti gli aspetti prospettati nel questionario. I rispondenti mostrano di apprezzare la disponibilità dei docenti a fornire chiarimenti e spiegazioni (96%, sommando la percentuale delle risposte "decisamente sì" e "più sì che no") e la loro capacità di organizzare la lezione ed espositiva (92%). La capacità di suscitare interesse riguardo agli argomenti trattati registra giudizi positivi da parte del 90% dei rispondenti. Il gradimento complessivo della docenza risulta positivo per l'89% degli stessi.*

*Documenti allegati:*

*report\_PhD.pdf*

*report\_master.pdf*

*report\_primo-secondolivello\_didattica.pdf*

*report\_primo-secondolivello\_lingue.pdf*

*report\_primo-secondolivello\_servizi.pdf*

Documenti allegati:

- risultati.zip Report dei risultati delle valutazioni [Inserito il: 20/04/2018 09:59]

#### **4. Utilizzazione dei risultati**

*Il Presidio Qualità diffonde i risultati di tutte le rilevazioni agli Organi accademici della Scuola, alla Commissione paritetica docenti-studenti e al Nucleo di valutazione.*

*I risultati delle rilevazioni vengono condivisi, inoltre, nel modo seguente:*

- i report sulla valutazione della didattica di primo e secondo livello sono trasmessi ai Presidi delle due Classi accademiche. I risultati aggregati al livello della Scuola vengono inseriti nel portale della trasparenza;
- il report sulle valutazioni dei servizi è inviato al Direttore Generale e viene diffuso ai responsabili dei servizi;
- il report sulle valutazioni dei corsi di PhD è trasmesso ai coordinatori dei singoli corsi di perfezionamento o dottorato e al delegato del rettore per la materia;
- i report relativi ai corsi di master sono valutati dal Responsabile di ciascun corso e dal Responsabile del Servizio Qualità (RSQ), il quale li sottopone annualmente, insieme alla proposta del piano di miglioramento, all'attenzione dell'Alta Direzione e del Sistema di Gestione della Qualità.

#### **5. Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati della rilevazione/delle rilevazioni e utilizzazione dei risultati**

*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. Qualche domanda potrebbe essere*

*formulata in modo più circostanziato per ottenere risposte meno ovvie.*

*E' 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.*

*Un punto di debolezza è il livello di adesione alle rilevazioni da parte degli allievi ordinari e degli allievi PhD, non basso ma ancora non adeguato a una Scuola superiore, dove essi partecipano alla vita di ogni giorno e costituiscono una componente essenziale. Il Presidio Qualità ha espresso a tale proposito l'esigenza che la compilazione dei questionari sia resa obbligatoria. Il Nucleo invita l'Amministrazione a valutare la percorribilità di tale proposta.*

*Riguardo ai servizi, vengono segnalate alcune criticità già presenti nella riflessione dell'Amministrazione sulle quali la stessa sta intervenendo, ad esempio: biblioteca, spazi di studio e servizio di placement, quest'ultimo, peraltro, molto migliorato tra il 2016 ed il 2017.*

*L'audizione svolta dal Nucleo con le rappresentanze degli allievi e degli studenti di PhD ha confermato le criticità precedenti. Sono emersi inoltre alcuni problemi di metodo e altri di merito.*

*Fra i primi in particolare vengono segnalati: il limitato coinvolgimento su scelte strategiche fondamentali; la distribuzione della documentazione nei diversi Organi a ridosso delle riunioni; la verbalizzazione tardiva in alcuni Organi. Viene auspicata anche una maggiore omogeneità dei giudizi riguardo al finanziamento dei soggiorni all'estero e, in ogni caso, una maggiore trasparenza della procedura di assegnazione. Gli altri problemi di merito sollevati hanno riguardato: l'implementazione non sempre tempestiva delle procedure relative a innovazioni introdotte; la carenza di corsi interni su tematiche di interesse degli studenti in alcune aree.*

*Per sostenere il processo di diffusione della cultura della valutazione e del miglioramento continuo il Nucleo suggerisce al Presidio Qualità e agli Organi della Scuola di dare la massima pubblicità ai risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sia all'interno sia all'esterno della Scuola, nonché alle azioni intraprese a seguito dei suggerimenti raccolti attraverso le rilevazioni. Inoltre, dovrebbe essere opportunamente comunicato il miglioramento ottenuto a seguito delle iniziative messe in atto. Ciò può contribuire anche a far aumentare il livello di partecipazione alle rilevazioni.*

## **6. Ulteriori osservazioni**

## **5. Rilevazione dell'opinione degli studenti (e, se effettuata, dei laureandi)**

### **Parte secondo le Linee Guida 2018**

#### **1. Efficacia nella gestione del processo di rilevazione da parte del PQ**

*Il Nucleo di valutazione ritiene che il Presidio di Qualità congiunto abbia contribuito efficacemente al processo di rilevazione dell'opinione degli allievi in merito alla qualità della didattica integrativa e dei servizi erogati dalla Scuola. Il Nucleo sottolinea in particolare l'impegno per l'unificazione, fra Scuola e IUSS, della metodologia di raccolta, elaborazione e analisi dei dati che ha reso disponibili le informazioni pertinenti immediatamente a ridosso della conclusione della rilevazione.*

#### **2. Livello di soddisfazione degli studenti**

Da tutte le rilevazioni condotte, già descritte nella sezione “Parte secondo le Linee Guida 2014”, emerge una valutazione mediamente molto positiva da parte degli studenti riguardo sia alla didattica integrativa sia ai servizi erogati. Eccetto pochi casi, che hanno comunque fornito spunti di riflessione e dato luogo, spesso, a interventi migliorativi, il livello di soddisfazione registrato è stato complessivamente medio/alto. Il Nucleo ha trovato conferma degli elementi emersi dalle rilevazioni nel corso dell’audizione annuale degli studenti.

### 3. Presa in carico dei risultati della rilevazione

Il Nucleo di valutazione ritiene del tutto soddisfacente il grado di diffusione interna dei risultati delle rilevazioni. Margini di miglioramento sussistono riguardo alla risposta della CPDS e, in alcuni casi, alla rendicontazione delle azioni di miglioramento intraprese dalle Classi accademiche.

## Sezione: 2. Valutazione della performance

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

#### Considerazioni generali

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), sul cui ultimo aggiornamento il Nucleo di Valutazione ha espresso il proprio parere il 24 gennaio 2018, risulta adeguato alle specifiche esigenze della Scuola.

Una delle principali novità introdotte è rappresentata dall’adozione di una valutazione bottom-up del personale con incarichi di responsabilità da parte dei rispettivi collaboratori. Ciò permette un miglioramento del processo di valutazione dei Responsabili di UO/Area/Servizio. Inoltre, è stato affinato il modello di rilevazione della customer satisfaction che è entrata a far parte correntemente del sistema valutativo. 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. La partecipazione al progetto Good Practice conferma l’attenzione alla valutazione dei risultati anche in termini di efficienza e di efficacia percepita relativamente ai servizi amministrativi erogati.

Aree di miglioramento possibile riguardano l’esigenza di una maggiore integrazione tra gli strumenti di budget e il ciclo di gestione della performance e la necessità di allineare i criteri di valutazione di coloro che sono tenuti ad esprimerla. In effetti, per dare concreta attuazione al principio di oggettività delle metodologie di valutazione e di equità di trattamento dei valutati, occorrono una maggiore diffusione della cultura della valutazione a tutti i livelli della struttura e la massima possibile omogeneità nel metodo di giudizio da parte dei valutatori. Quanto al primo aspetto, il Nucleo ha rilevato tassi di risposta al questionario di customer satisfaction in aumento (dal 31% al 48%) ma tuttora insoddisfacenti. Per la valutazione bottom-up il tasso di risposta medio risulta pari al 98%

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

Nel Piano della performance e nella Relazione sulla performance viene 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, a partire dall’adozione



della contabilità economico-patrimoniale, si è registrato un netto miglioramento. Per il futuro, si suggerisce di rendere esplicito, nei documenti di programmazione e valutazione, il collegamento tra obiettivi da perseguire, in particolare quelli innovativi, e corrispondente copertura finanziaria.

*b. Declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture decentrate (Dipartimenti, Scuole, Centri)*

*Per i sei Istituti sui quali la Scuola è articolata la pianificazione degli obiettivi di performance è analoga a quella prevista per la struttura centrale. 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.*

*La carenza maggiore è relativa a indicatori di outcome, in generale poco presenti, anche in ragione della natura degli obiettivi strategici.*

Documenti allegati:

- [scheda\\_performance.pdf](#) Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance [Inserito il: 29/06/2018 09:02]

## 2. Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance

*La Relazione sulla performance 2017 riporta i risultati raggiunti riguardo agli obiettivi organizzativi e individuali programmati nonché i 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 2017-2019. Per il 2017 espone:*

- i risultati riguardo alla programmazione triennale;
- i risultati riguardo agli obiettivi organizzativi assegnati al DG;
- il funzionamento del SMVP e della valutazione della performance individuale, effettuata su una piattaforma online;
- i risultati di struttura, esposti a livello di UO, relativamente al conseguimento di obiettivi strategici e alla realizzazione di progetti innovativi, ai comportamenti organizzativi e ai risultati di customer satisfaction;
- una sintesi delle azioni adottate in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza;
- una sintesi dell'andamento economico della Scuola, con evidenza delle principali voci di costo e ricavo e il calcolo di un unico indicatore di efficienza gestionale;
- una sintesi delle principali attività condotte dal CUG in materia di pari opportunità.

*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. Sono riferite le novità introdotte nell'ambito del SMVP le quali denotano un'attenzione al suo miglioramento continuo per renderlo sempre più adeguato alle esigenze della Scuola e allinearli con la pianificazione strategica.*

*Riguardo alla valutazione delle unità operative è interessante notare che:*

- i punteggi riferiti al raggiungimento degli obiettivi gestionali e di quelli relativi ai progetti di innovazione presentano una variabilità estremamente ridotta; tredici strutture su trenta presentano un punteggio pari a 100/100; soltanto

cinque unità sono valutate al di sotto di 90/100. La media risulta pari a 95,71 e il coefficiente di variazione pari a 6,48;

- i punteggi riferiti ai comportamenti organizzativi presentano valori compresi tra 90/100 e 100/100, salvo due pari rispettivamente a 89,62/100 e 86,88/100. La media risulta pari a 94,38 e il coefficiente di variazione pari a 3,11;

- i punteggi relativi alla customer satisfaction risultano assai più variabili, con un campo di variazione 4,47/10 – 8,91/10, una media pari a 7,80 e il coefficiente di variazione pari a 11,12

Potrebbero essere utili:

- una articolazione più incisiva degli obiettivi strategici;
- l'identificazione di obiettivi trasversali a più aree;
- l'individuazione di obiettivi di miglioramento dell'efficienza gestionale con correlati indicatori quantitativi, a partire da quelli di baseline;
- l'evidenziazione della separazione fra obiettivi gestionali e obiettivi riferiti a progetti di innovazione, realizzata tuttavia in fase valutativa;
- l'individuazione di indicatori di outcome, attualmente poco presenti;
- la redazione di un capitolo dedicato al benchmarking (ricerca, attività amministrativa, costi).

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.

Per il futuro si suggerisce di sfolciare la parte iniziale della Relazione, riformulare l'albero della performance, mettere in migliore evidenza il collegamento tra obiettivi strategici e operativi, dare enfasi ai progetti innovativi, in linea con le novità introdotte in tal senso relativamente al Piano integrato della performance 2018-2020 e, infine, individuare opportuni indicatori di outcome. Si ribadisce altresì l'opportunità di produrre una comparazione triennale.

Sul versante del metodo, nonostante i miglioramenti già intervenuti, occorre avanzare riguardo all'allineamento tra ciclo di gestione della performance e ciclo di gestione economica. Una riflessione sulla possibile introduzione della contabilità analitica dovrebbe essere avviata, anche nella prospettiva di produrre il bilancio sociale della Scuola.

### **3. 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 di controllo di gestione (ancora da predisporre) 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 24 gennaio 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 Anpac;
- validato la Relazione sulla performance 2017 (riunione del 28 giugno 2018);
- fornito numerosi suggerimenti per migliorare la performance della Scuola, anche tenendo conto delle indicazioni raccolte nel corso delle audizioni svolte con il Direttore generale, i Presidi delle due Classi accademiche, i Direttori dei sei Istituti e i rappresentanti degli allievi nei vari organi di governo della Scuola.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) si raccorda, in buona misura, con i documenti di programmazione economico finanziaria. Prevede e descrive, inoltre, le modalità delle procedure di conciliazione, raccordate con le tempistiche indicate dal CCNL.

*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, Studenti PhD e Personale tecnico amministrativo. Per la valutazione della performance 2017 il meccanismo di rilevazione dei dati è stato affinato; conseguentemente, ad ogni struttura è stato attribuito il risultato medio conseguito dalla stessa anziché, come in precedenza, quello medio complessivo dell'intera struttura. I risultati dell'indagine sono esposti a livello di singola Unità Operativa nella Relazione sulla performance.*

*Conclusivamente il Nucleo di Valutazione unanimamente valida la Relazione sulla performance per l'anno 2017.*

## **Sezione: 3. Raccomandazioni e suggerimenti**

### **Raccomandazioni e suggerimenti**