

SISSA

Scuola
Internazionale
Superiore di
Studi Avanzati

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
(SMVP)
Anno 2020**

Redatto ai sensi dell'art. 7 c. 1 D.Lgs. n.150 del 2009, così come aggiornato da D.Lgs. n.74 del 2017



SOMMARIO

PREMESSA

1. CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE	1
2. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	4
2.1 La performance ORGANIZZATIVA	6
2.2 La performance INDIVIDUALE.....	7
3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	8
3.1 La fase PROGRAMMATORIA	10
3.1.1 Performance ORGANIZZATIVA	10
3.1.2 Performance INDIVIDUALE	14
3.2 La fase di MONITORAGGIO IN CORSO DI GESTIONE.....	15
3.2.1 Performance ORGANIZZATIVA	15
3.2.2 Performance INDIVIDUALE	16
3.3 La fase della MISURAZIONE e VALUTAZIONE della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ed INDIVIDUALE	17
3.3.1 Performance ORGANIZZATIVA	17
3.3.2 Performance INDIVIDUALE	18
3.3.2.1 Procedure di conciliazione	19
3.4 La fase di RENDICONTAZIONE	19
4. MODALITÀ DI RACCORDO CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	20

Allegato 1 - Schede di valutazione individuale

PREMESSA

Ai sensi del D.Lgs.150/2009 così come modificato dal D.Lgs.74/2017, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

La finalità è quella di conformare l'attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico integrato e sistemico, orientato ad attivare un processo di miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa sia attraverso la valutazione della performance organizzativa, a partire dall'impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dalla collettività, sia attraverso la valutazione della performance individuale strettamente connessa ad un nuovo e diverso sistema di premialità.

A tal fine, ciascuna amministrazione adotta ed aggiorna annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), strumento atto alla valutazione della performance organizzativa ed individuale.

A seguito della completa revisione del SMVP per il ciclo performance 2018 (il documento precedente era datato 2012), il presente aggiornamento annuale del Sistema vede mantenuti i principi e le definizioni di base già delineati nei documenti precedenti, mentre prevede una ridefinizione della performance individuale e l'introduzione di una prima pesatura per la performance organizzativa (all'interno degli obiettivi specifici assegnati alle strutture tecnico-amministrative).

Come per il ciclo precedente, la redazione ed approvazione del Piano Integrato viene effettuata già nel mese di dicembre: vengono così definiti, in un unico documento, tutti gli obiettivi specifici di dettaglio in cui si articolano gli obiettivi generali, sia con riferimento all'attuazione nelle singole Aree scientifiche che con riferimento all'Amministrazione.

Inoltre, come il SMVP 2019, alcune attività del ciclo performance che nel SMVP 2018 erano in capo al Responsabile di Area amministrativa sono state mantenute in capo ai Responsabili di Struttura in modo da responsabilizzare e sensibilizzare maggiormente tutto il personale sui temi di performance ed obiettivi ad essa collegati.

Tale scelta trova riscontro anche nella completa revisione delle schede di valutazione della performance individuale, oggetto di cambiamento per quanto riguarda la parte relativa ai comportamenti di ruolo attesi. In particolare il sistema di valutazione della performance individuale è stato reso coerente con il nuovo modello organizzativo, imperniato sulla distribuzione ai diversi ruoli di prerogative chiare relative ai processi operativi, di innovazione, di organizzazione e gestione del personale e di comunicazione.

Nella progettazione del Sistema si è tenuto conto sia delle peculiarità insite nella natura dell'istituzione universitaria che della complessità del contesto normativo e contrattuale, con l'intento di predisporre un supporto metodologico valido per l'avvio del nuovo ciclo di pianificazione integrata.

Il presente documento definisce, contestualizzandoli alle caratteristiche della SISSA, sempre nel rispetto della dottrina e delle prassi, oltre che della normativa vigente:

- 1) Le dimensioni della performance (organizzativa ed individuale), ovvero l'oggetto del processo di misurazione e valutazione
- 2) Il processo, distinto per fasi, connesso al ciclo di gestione della performance con relative tempistiche strumenti ed attori.

1. CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE

La SISSA è un istituto di ricerca e istruzione superiore ad ordinamento speciale dotato di autonomia didattica, scientifica, amministrativa e disciplinare. Il suo mandato istituzionale, previsto dalla Legge istitutiva (1978) e dallo statuto, consiste nella promozione della ricerca scientifica avanzata e nell'alta formazione alla ricerca attraverso corsi finalizzati al conseguimento del titolo Philosophiae Doctor (PhD), equiparato al titolo di Dottorato di Ricerca di cui DPR luglio 1980, n. 382. La SISSA promuove ed attua le proprie attività di ricerca in diverse Aree della fisica, della matematica e delle neuroscienze, sia in ambito teorico che sperimentale, con riguardo sia alla ricerca di base che a quella applicata. L'attività di ricerca dei singoli è coordinata all'interno delle tre Aree scientifiche di Fisica, Matematica e Neuroscienze.

Dal punto di vista organizzativo, la Scuola è articolata in 13 uffici, 3 funzioni e 1 servizio (di cui 11 uffici e 1 servizio afferenti a quattro Aree amministrative che rispondono al Segretario Generale e 2 uffici e 3 funzioni direttamente in staff al Segretario Generale) e in 3 strutture – Information Technology and Computing Services (ITCS) e Servizio Prevenzione e Protezione (SPP) e Unità di Comunicazione – che rispondono al Direttore. Per quanto riguarda l'organizzazione dell'attività didattica e di ricerca la Scuola è organizzata in 3 Aree scientifiche (Fisica, Matematica e Neuroscienze) – assimilabili ai dipartimenti universitari – che sono dotate di proprio budget e sono supportate operativamente da personale TA che afferisce all'amministrazione (personale amministrativo) o all'area stessa (personale di laboratorio). Per il perseguimento di attività a carattere trasversale e che impattano anche sulla terza missione, la SISSA si avvale di una propria struttura, il Laboratorio Interdisciplinare.

Si riporta di seguito l'organigramma della SISSA e la composizione del personale PTA al 01/010/2019:

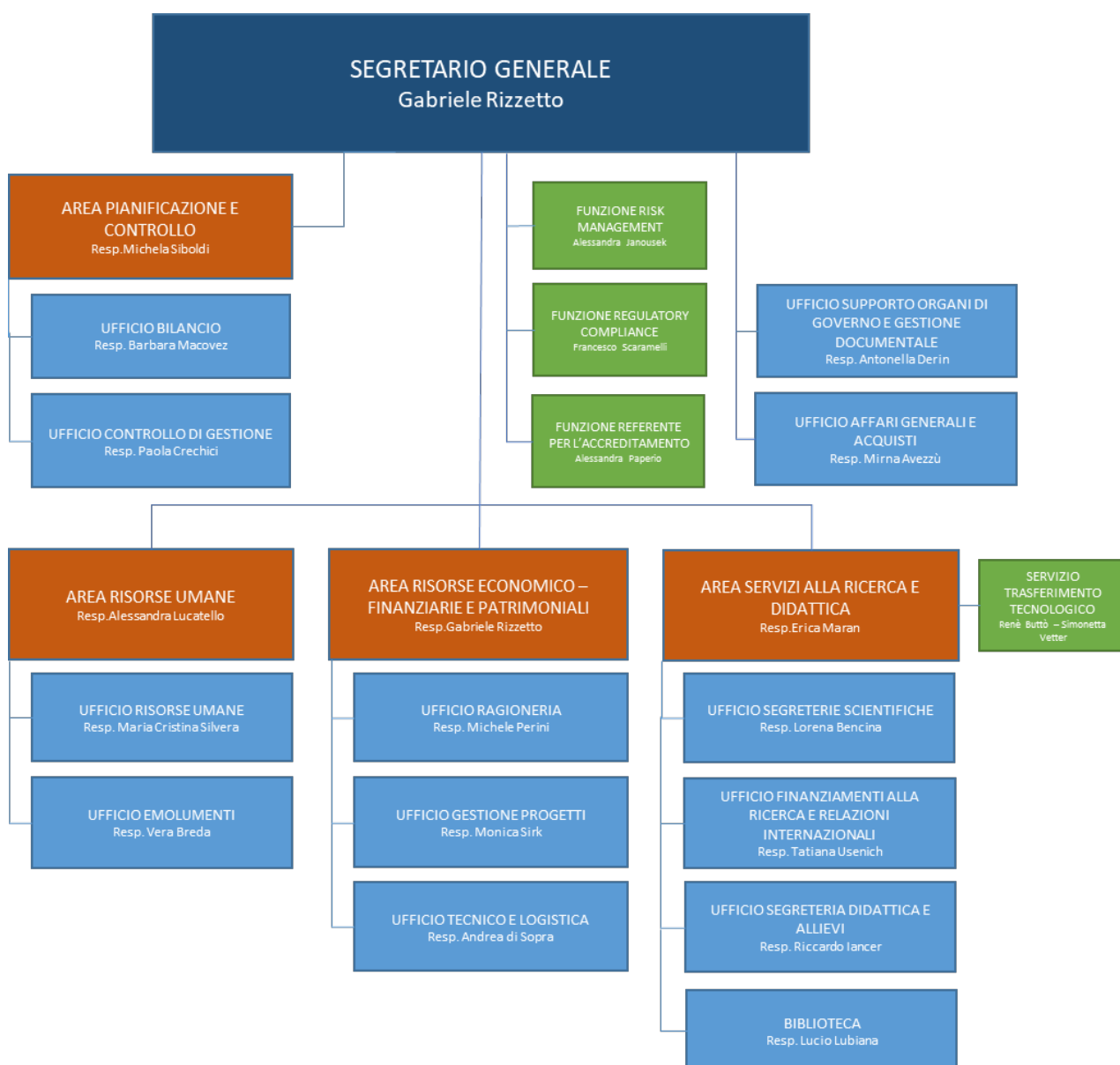
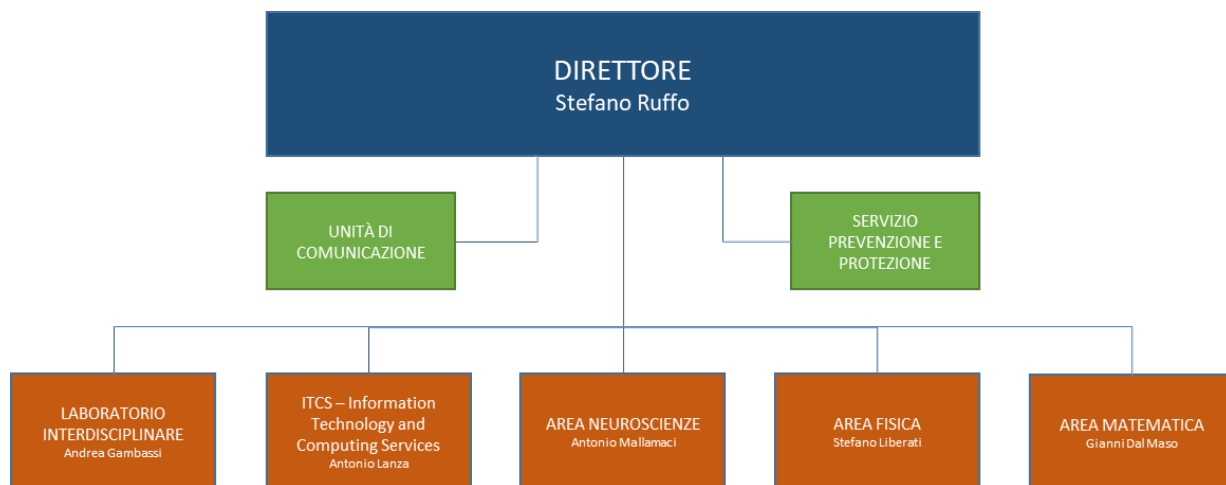


Fig.1 – Organigramma della Scuola al 01/10/2019

PTA TEMPO INDETERMINATO	103
Categoria B	1
Categoria C	50
Categoria D	45
Categoria EP	7
PTA TEMPO DETERMINATO	18
Categoria C	11
Categoria D	3
Categoria Tecnologo	4
TOTALE PTA COMPLESSIVO	121

Fig.2 – Composizione del PTA al 01/10/2019

A partire dall'anno 2016 la SISSA si è dotata di un nuovo Piano Strategico con orizzonte temporale 2016-2020, sviluppato con la partecipazione di tutti i portatori di interesse appartenenti alle Aree scientifiche e all'Amministrazione, oltre che di quelli esterni.

L'evoluzione del piano strategico: PS 2020-2022

Al fine di definire il contesto strategico all'interno del quale andranno collocate le azioni della Scuola, i suoi obiettivi operativi e le relative risorse disponibili, nel corso del 2019 si è reso necessario procedere ad una parziale revisione del Piano strategico 2016-20, al fine di adeguarlo nei contenuti e nell'orizzonte temporale (portandolo fino al 2022).

Nel mese di settembre 2019 il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno approvato le linee guida per lo sviluppo del PS 16-20(+2):

- 1) Sostanziale continuità con il piano precedente:
 - a. confermare le azioni ancora attive
 - b. dare maggiore «strutturazione» ad azioni che ancora nel 2015 erano presenti ma non erano maturate
- 2) con inserimento di alcune nuove azioni sviluppatesi nell'arco temporale 2016-2019

Alla luce di tali peculiarità si procede a descrivere la visione della Performance organizzativa ed individuale assunta dalla Scuola.

2. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

Come evidenziato in premessa, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento:

1. all'amministrazione nel suo **complesso**
2. alle **unità organizzative** o aree di responsabilità in cui si articola
3. ai **singoli dipendenti**.

Rispecchiando i sopracitati tre ambiti di misurazione e valutazione della performance, la SISSA definisce:

- **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** -
 - Performance istituzionale (Scuola nel complesso)
 - Performance di struttura (Unità organizzative)
- **PERFORMANCE INDIVIDUALE** (Singoli dipendenti)

Performance organizzativa ed individuale sono da considerarsi strettamente collegate ed integrate in tutto il ciclo di gestione della performance, pertanto qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

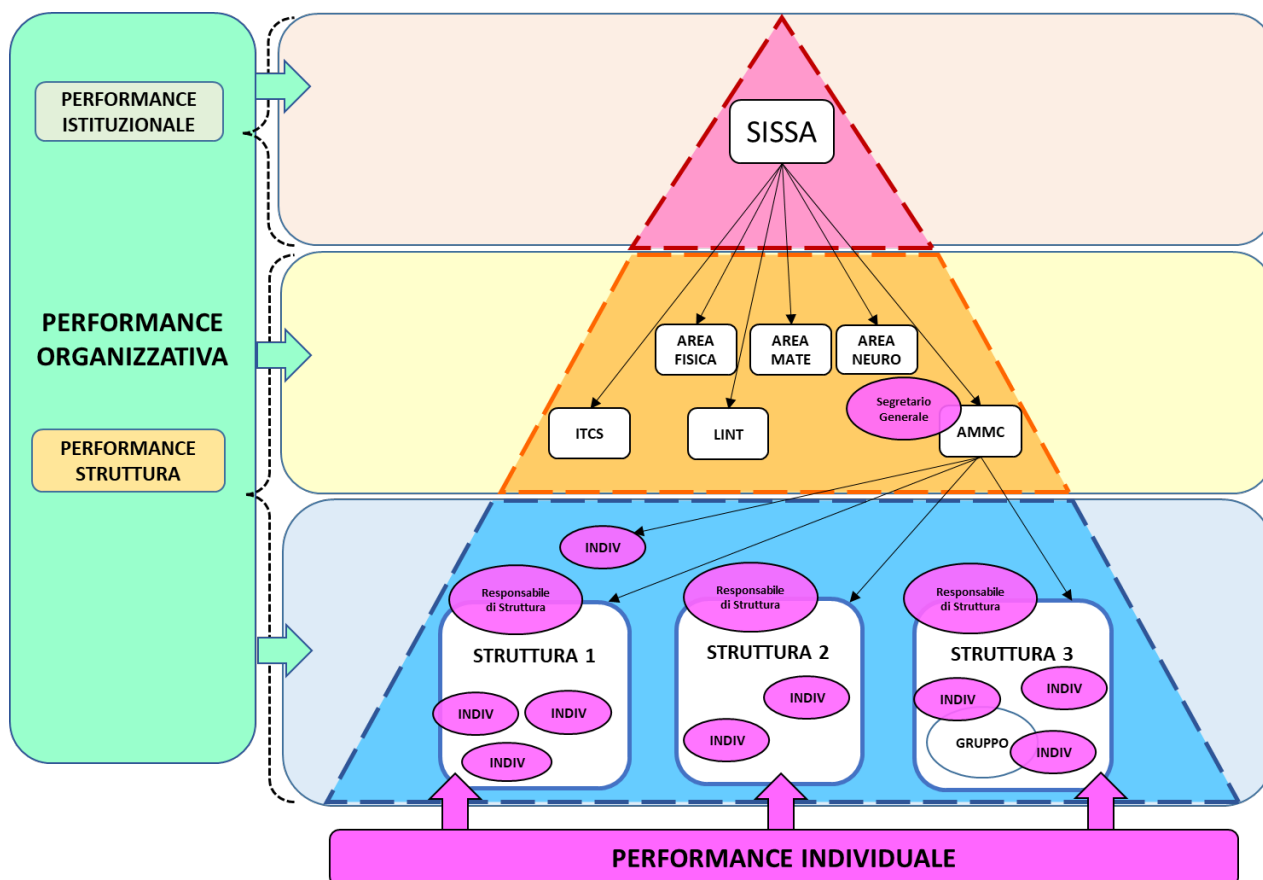


Fig.3 – Le dimensioni della Performance

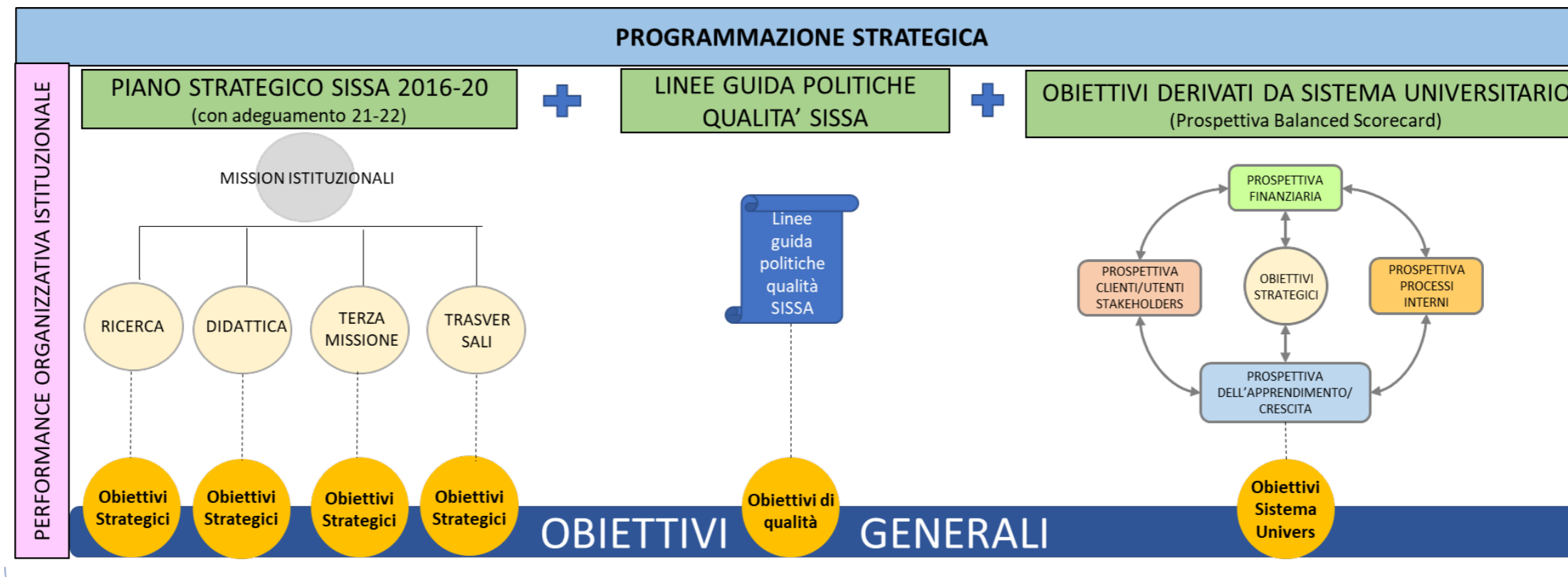


Fig.4 – Albero delle performance

La valutazione della performance organizzativa ed individuale avviene secondo il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) che risulta parte integrante del ciclo di gestione annuale della performance: per tal motivo il sistema si inserisce nella fase programmatoria del ciclo della performance e viene aggiornato ed adottato annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

2.1 La performance ORGANIZZATIVA

Il valore della *performance organizzativa* esprime il risultato raggiunto dalla SISSA sia nel suo complesso che nelle sue varie articolazioni, così come definite nella fig.3, nel perseguimento degli obiettivi istituzionali, strategici ed operativi.

La logica sinergica introdotta dall'ANVUR fa sì che la valutazione vada condotta e centrata sulla qualità del contributo offerto dall'organizzazione nell'attuazione delle politiche di Didattica, Ricerca, Terza Missione.

Ai sensi dell'art.8 del D.Lgs.150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività, declinata in termini di comunità di riferimento dei diversi macroprocessi – didattica, ricerca e terza missione (allievi, comunità scientifica, personale, imprese, “territorio”, cittadinanza);
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La performance organizzativa attesa, in linea con quanto stabilito dalle norme vigenti, è declinata negli obiettivi definiti nel Piano Integrato, secondo i tempi e gli strumenti che saranno evidenziati nella successiva sezione (“Fase programmatoria”). Il grado di raggiungimento della performance organizzativa attesa al termine del periodo di riferimento è stabilito dalla Relazione sulla performance (nella versione di Relazione Integrata).

2.2 La performance INDIVIDUALE

La *performance individuale*, riferita ai singoli dipendenti, è strettamente collegata:

- agli **obiettivi della struttura di appartenenza**
- ai **comportamenti professionali ed organizzativi** messi in atto nello svolgimento delle proprie attività lavorative.

Ai sensi dell'art.9 del D.Lgs.150/2009, la misurazione e la valutazione individuale sono collegate:

1. Per i **dirigenti ed il personale responsabile di un'unità organizzativa / progetto:**

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (che definisce in una logica gerarchica anche la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura), ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, ove assegnati e differenti da quelli di cui alla lettera a);
- c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate attraverso i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

2. Per i **collaboratori:**

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, (che definisce in una logica gerarchica anche la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza);
- b) alle competenze dimostrate attraverso i comportamenti professionali e organizzativi.

Si fa presente che la misurazione della valutazione individuale in uso presso la SISSA risulta già da tempo coerente con la suddivisione tra parte obiettivi e parte comportamentale sopra riportata e viene già utilizzata per tutto il personale PTA della SISSA. Tale coerenza è mantenuta anche nella revisione delle schede di valutazione della performance individuale.

La performance individuale attesa è stabilita nella fase programmatica per quanto riguarda gli obiettivi a) e b) dei responsabili e gli obiettivi a) dei collaboratori; è definita dai comportamenti attesi relativi a ciascun profilo di ruolo per quanto riguarda i punti c) e d) dei responsabili e b) dei collaboratori.

3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

L'art.4 del D.Lgs.150/2009 articola il ciclo della performance come processo di definizione degli obiettivi, di allocazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento, di monitoraggio in corso di gestione e di valutazione e rendicontazione dei risultati ottenuti in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

La SISSA definisce l'articolazione del ciclo della performance nelle seguenti fasi:

1. Fase **PROGRAMMATORIA** (definizione e assegnazione degli obiettivi e collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse)
2. Fase di **MONITORAGGIO IN CORSO DI ESERCIZIO**
3. Fase della **MISURAZIONE e VALUTAZIONE della PERFORMANCE** organizzativa ed individuale

4. Fase della **RENDICONTAZIONE** interna ed esterna dei risultati

Lo schema seguente evidenzia la sequenza delle azioni previste all'interno del Ciclo della Performance relativa all'anno x:

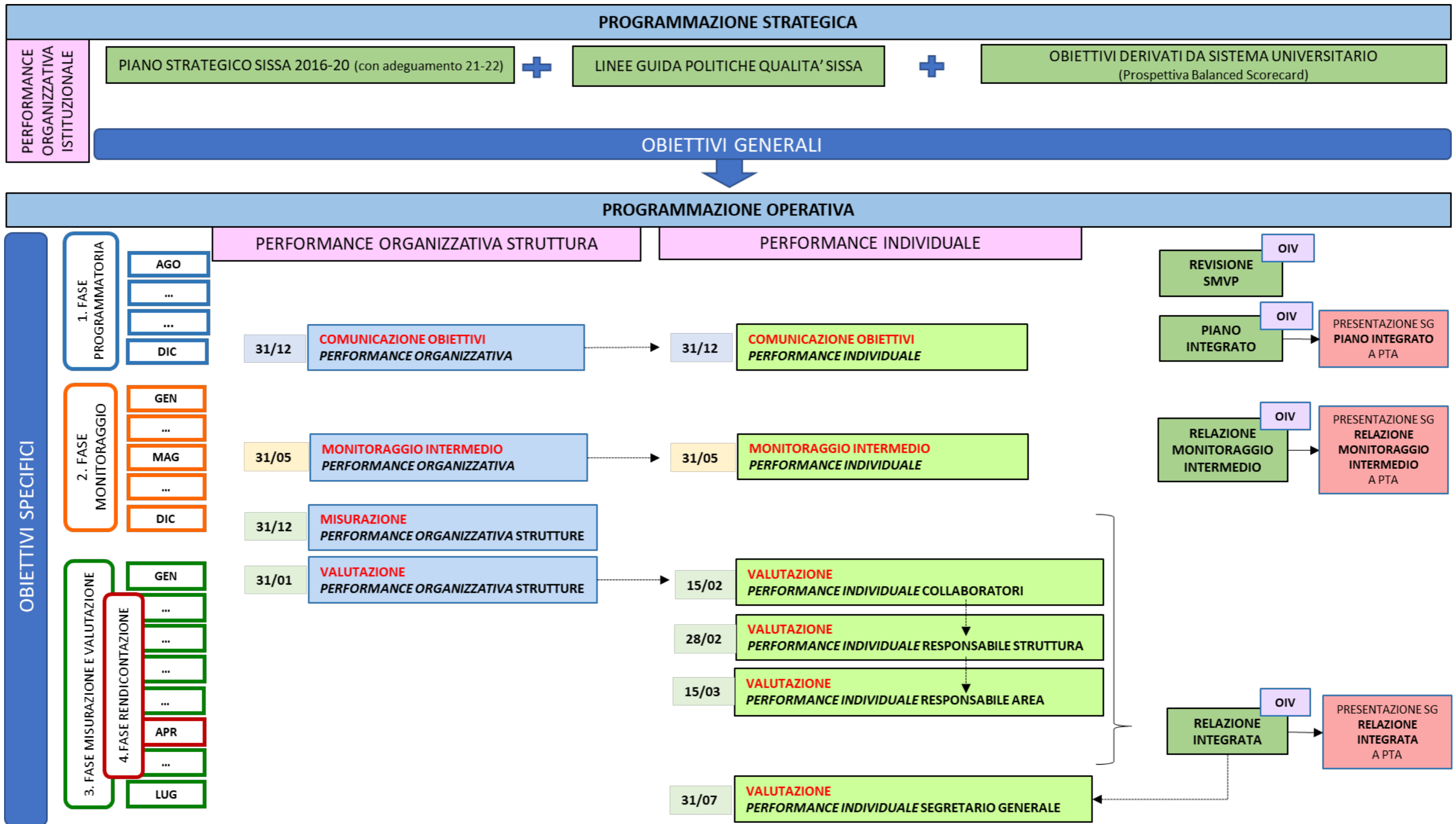


Fig.5 – Il Ciclo di gestione della Performance

3.1 La fase PROGRAMMATORIA

La fase programmatica prevede la *definizione ed assegnazione degli obiettivi* che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, nonché il *collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse*.

La fase programmatica si avvia con l'aggiornamento annuale del SMVP, strumento cardine dell'intero ciclo performance. Tale processo di aggiornamento, a cura del Segretario Generale con il supporto della struttura Controllo di Gestione, prende avvio nel mese di **agosto** per essere sottoposto a parere vincolante dell'**OIV** e successivamente adottato con delibera degli organi entro il mese di **dicembre**.

3.1.1 Performance ORGANIZZATIVA

Nella definizione degli obiettivi, il nuovo testo del D.Lgs.150/2009 prevede che questi vengano articolati in:

- **Obiettivi generali** determinati con eventuali linee guida, adottate su base triennale con un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri;
- **Obiettivi specifici** definiti da ciascuna amministrazione nel proprio Piano, in coerenza con le priorità politiche espresse e con il quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire nel triennio.

OBIETTIVI GENERALI

Nelle more dell'adozione delle linee guida di determinazione degli **obiettivi generali**, ogni pubblica amministrazione programma i propri obiettivi, salvo procedere successivamente al loro aggiornamento (così come indicato anche nella Nota di Indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 emanata dal Consiglio Direttivo dell'Anvur in data 20/12/2017).

Nell'attesa dell'operatività di tali strumenti la Scuola procede ad un'autodefinizione degli obiettivi generali derivandoli:

- dai **documenti strategici definiti dalla Scuola** (Piano Strategico e Linee guida per le Politiche della Qualità della SISSA)
- dagli **obiettivi generali del sistema universitario** quali i parametri delle valutazioni adottati da MIUR ed Anvur (accreditamento sedi e corsi di dottorato, indicatori VQR), la programmazione triennale delle università, le risultanze dei questionari di customer satisfaction degli studenti e di altri sistemi di rilevazione della soddisfazione dell'utenza (quali Good Practice) in una prospettiva Balanced Scorecard

OBIETTIVI SPECIFICI

Per quel che riguarda gli **obiettivi specifici**, a partire dal mese di **settembre**, sulla base ed in coerenza con gli obiettivi generali derivati dai documenti strategici della Scuola (Piano Strategico e Linee guida per le Politiche della Qualità della SISSA) e dagli obiettivi generali del sistema universitario, il Direttore individua le linee di indirizzo per la definizione delle azioni attuative e sviluppi operativi riferiti all'orizzonte temporale triennale. Sulla base di tali linee, i Coordinatori di Area all'interno del Consiglio di Area (scientifica) avviano la fase di consultazione e programmazione delle proprie linee di sviluppo.

Entro il 15 ottobre ciascuna Area scientifica definisce, nell'ambito delle azioni strategiche e delle politiche di qualità definite della Scuola, i propri obiettivi specifici "operativi" nelle dimensioni della ricerca, didattica e terza missione individuando le eventuali risorse umane, fisiche ed economiche necessarie al loro raggiungimento.

Contemporaneamente, a partire dal mese di **settembre**, il Segretario Generale avvia, sulla base degli obiettivi generali della Scuola e delle linee di indirizzo individuate dal Direttore, il processo di definizione degli obiettivi specifici "operativi" delle strutture amministrative.

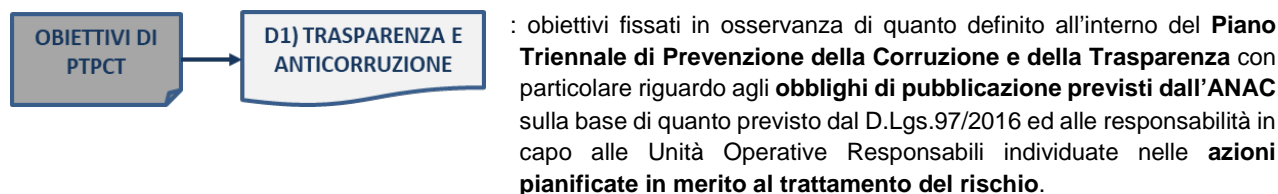
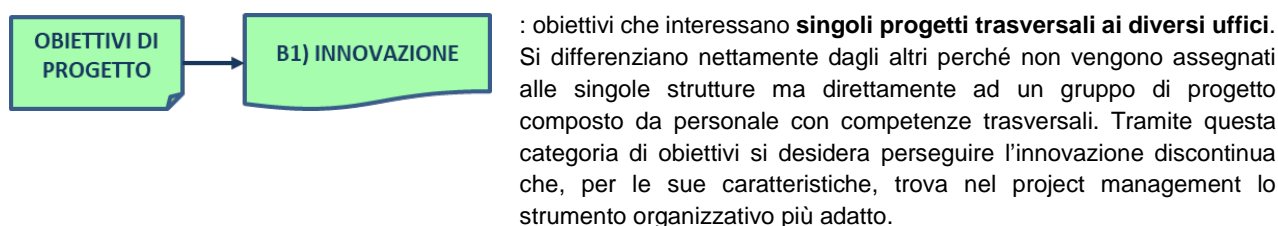
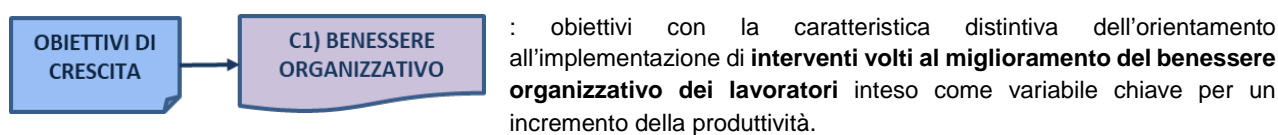
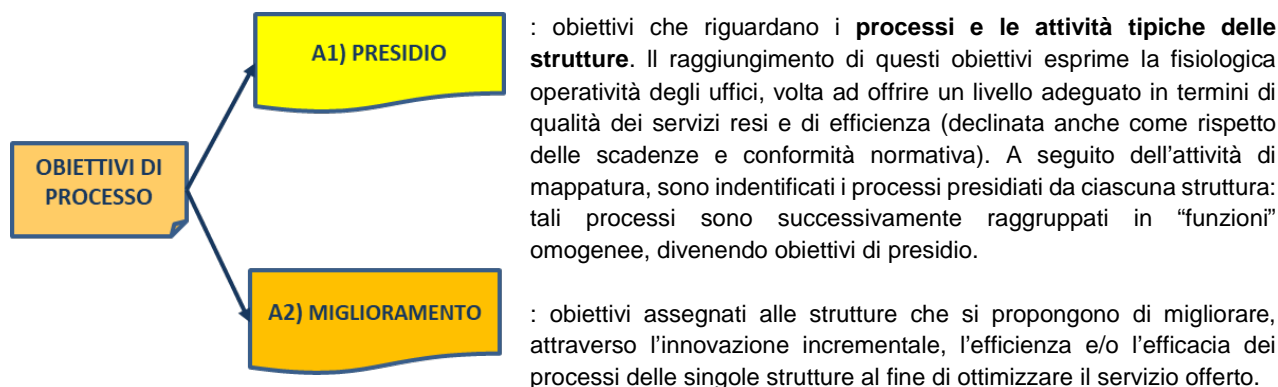
La declinazione degli obiettivi generali in quelli specifici viene soppesata anche in relazione al livello ed alla qualità dei servizi da garantire agli utenti. Vengono utilizzati in tal senso gli esiti delle indagini annuali di Customer Satisfaction e Benessere Organizzativo nell'ambito del progetto Good Practice e, per alcuni aspetti legati all'utilizzo dei servizi tecnico-amministrativi, del questionario somministrato dal Nucleo di Valutazione agli studenti PhD.

In questa fase di programmazione operativa viene tenuto conto anche degli obiettivi conseguiti o mancati dalle strutture nei cicli di performance precedenti nonché del monitoraggio intermedio del ciclo di performance in fieri.

Alla luce di tutto ciò, il Segretario generale indica ai responsabili di Area (che a loro volta ne danno comunicazione ai propri responsabili di ufficio) le attese della Direzione, sia in termini di obiettivi puntuali che di aree di miglioramento generale.

Sulla base di tali indicazioni, **entro il 15 ottobre**, ciascun responsabile di ufficio propone eventuali obiettivi per la propria struttura al proprio responsabile di Area che di conseguenza definisce e propone al Segretario Generale gli obiettivi annuali e pluriennali di tutte le strutture afferenti alla propria Area. Dopo opportuno confronto, Il Segretario generale valida infine tutti gli obiettivi operativi delle strutture amministrative.

In riferimento a questi ultimi, la Scuola distingue gli obiettivi dell'Amministrazione (anche in conseguenza delle differenze tra gli output attesi dalle diverse strutture) nelle seguenti tipologie:



Parallelamente, il Comitato di Direzione della Scuola (composto dal Segretario Generale, Responsabili di Area amministrativa, Direttore dell'ITCS e dal Coordinatore dei servizi tecnici per le aree scientifiche definiscono, sentito il CRU, gli obiettivi di innovazione dell'Amministrazione (**tipologia B1**). In particolare il CDD, sentito il CRU, può definire gli obiettivi direttamente o attraverso un processo bottom up finalizzato a far emergere proposte di innovazione direttamente dal personale che opera direttamente sui processi operativi.

Infine, gli obiettivi di Trasparenza ed anticorruzione (**tipologia D1**) vengono delineati nella contemporanea stesura del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Nella definizione degli obiettivi si fa riferimento, in una logica di implementazione incrementale nel corso del tempo della qualità della programmazione, alle caratteristiche previste dalla normativa:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;

- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Nella definizione degli obiettivi, vengono identificati relativi indicatori e target di riferimento come definiti di seguito:

- Indicatore: misura sintetica atta a monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo
- Target: livello atteso di performance che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo raggiunto.

Al termine di tale processo, il Segretario Generale definisce la ripartizione finale di tutte le tipologie di obiettivi sulle strutture amministrative/funzioni/singoli progetti indicando, per ciascuna struttura, la pesatura tra il complesso degli obiettivi di presidio ed il totale degli obiettivi di miglioramento / benessere organizzativo assegnati alla struttura stessa, scegliendo tra le seguenti fasce di pesatura:

TIPOLOGIA OBIETTIVI	PESATURA – FASCIA 1	PESATURA – FASCIA 2	PESATURA – FASCIA 3*
Obiettivi presidio	60%	80%	100%
Obiettivi Miglioramento / Benessere Organizzativo	40%	20%	0%
TOTALE	100%	100%	100%

*Nell'eventualità in cui, per uno specifico anno, non fossero assegnati ad una determinata struttura obiettivi di miglioramento

Per ciascuna struttura, viene attribuito egual peso a tutti gli obiettivi ricompresi in una determinata tipologia (presidio, miglioramento, benessere organizzativo,...).

Gli obiettivi così definiti vengono quindi riassunti e consolidati quali obiettivi delle singole strutture/funzioni/progetti all'interno del **Piano Integrato**.

Prodotto finale della fase programmatoria del ciclo della performance, il **Piano Integrato** è un documento "unico" che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività della Scuola in ordine alla performance, trasparenza ed anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività programmate dalle Aree scientifiche e dalla Direzione per le iniziative istituzionali (e conseguenti ricadute degli stessi a livello di servizi amministrativi e tecnici), della programmazione economico-finanziaria, della programmazione del personale e della programmazione triennale MIUR.

Entro il 31 dicembre, il Senato Accademico ed il Consiglio di Amministrazione si riuniscono in seduta congiunta e, su proposta del Direttore, approvano tutti i documenti programmatori della Scuola: il Budget unico di previsione annuale e triennale, la Programmazione triennale del

personale ed il **Piano Integrato**.

Così come raccomandato dal Piano Nazionale Anticorruzione, il Piano Integrato viene quindi sottoposto all'**OIV**.

A seguito dell'approvazione del Piano Integrato da parte degli Organi della Scuola, il Segretario Generale comunica a ciascun Responsabile di Area Amministrativa/Staff gli obiettivi assegnati. Il Segretario Generale riunisce quindi tutto il personale tecnico-amministrativo per comunicare e condividere gli obiettivi assegnati all'Amministrazione.

3.1.2 Performance INDIVIDUALE

Gli obiettivi assegnati a ciascuna struttura vengono poi tradotti in pianificazione operativa tra Responsabile di Area e rispettivi Responsabili di Struttura e tra quest'ultimo ed i propri collaboratori in riferimento ai relativi ambiti lavorativi **entro il 31 dicembre**.

Anche sulla base degli obiettivi operativi assegnati a ciascuna struttura mediante il Piano Integrato, il Segretario generale può identificare, per una determinata posizione organizzativa (o gruppo di posizioni organizzative) l'esclusione dalla valutazione, per un determinato anno, di alcuni comportamenti individuali, in quanto:

- Comportamenti richiesti da ruolo ma NON richiesti da posizione organizzativa
- Comportamenti richiesti da ruolo e da posizione organizzativa ma NON osservabili

E' lasciata inoltre la possibilità, a ciascun diretto Responsabile gerarchico, sulla base di una scelta debitamente motivata e limitata a casi eccezionali, di escludere determinati comportamenti dalla valutazione individuale di un singolo collaboratore per un determinato anno: tali comportamenti, quindi, non saranno richiesti al singolo.

Entro il 31 dicembre ciascun Responsabile (Ufficio, Area, Segretario Generale,...) attribuisce singolarmente, a ciascun collaboratore di diretta responsabilità, compiti e mansioni in funzione degli obiettivi di struttura assegnati e condivide, con ognuno, la scheda di valutazione individuale (che verrà utilizzata per l'anno a venire) per condividere i comportamenti attesi e richiesti da ciascuno, sulla base del proprio ruolo.

Nel caso in cui, come evidenziato in precedenza, fossero stati individuati dei comportamenti non richiesti per quel determinato anno da parte del Segretario Generale o di un singolo Responsabile, l'esclusione va chiaramente identificata nella scheda di valutazione condivisa con ciascuno dei propri collaboratori in sede di assegnazione degli obiettivi, contrassegnando detti comportamenti come:

TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo e da posizione organizzativa ma non osservabile e quindi non valutabile

A completamento della fase di comunicazione e condivisione degli obiettivi, il Responsabile di Struttura elabora un breve **feedback** sul grado di partecipazione ed interesse rilevati nel personale, evidenziando le criticità emerse, gli elementi positivi ed ogni altra informazione utile alla crescita qualitativa di questa fase del ciclo performance. Tali feedback vengono poi raccolti (ed eventualmente implementati) dal Responsabile di Area che li trasmette all'Ufficio Controllo di Gestione.

3.2 La fase di MONITORAGGIO IN CORSO DI GESTIONE

3.2.1 Performance ORGANIZZATIVA

Ciascuna struttura, in corso di esercizio, monitora l'andamento delle attività in funzione degli obiettivi prefissati per assicurare un controllo dello stato di avanzamento delle attività pianificate ed attivare eventuali azioni correttive.

Nello specifico, ciascun Responsabile di ufficio presidia il monitoraggio e lo stato di avanzamento dei piani di attività, le eventuali criticità relative agli stessi e sottopone proposte di soluzione / azioni di miglioramento e lo condivide con il Responsabile di Area che, in ogni caso è tenuto a supervisionare i processi di monitoraggio degli obiettivi e delle attività delle proprie strutture.

Entro il 31 maggio dell'anno in esame, ciascun Responsabile di Struttura compila una **scheda intermedia** sullo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati alla propria struttura: i risultati di tale monitoraggio vengono riassunti in una relazione che viene proposta agli Organi dal Segretario Generale. I risultati del monitoraggio vengono inoltre trasmessi all'**OIV** che ne esamina i contenuti e procede all'analisi e valutazione **entro il 31 luglio**.

A completamento della fase di monitoraggio degli obiettivi, il Responsabile di Struttura elabora un breve **feedback** sul grado di partecipazione ed interesse rilevati nel personale, evidenziando le criticità emerse, gli elementi positivi ed ogni altra informazione utile alla crescita qualitativa di questa fase del ciclo performance. Tali feedback vengono poi raccolti (ed eventualmente implementati) dal Responsabile di Area che li trasmette all'Ufficio Controllo di Gestione.

Entro il mese di luglio il Segretario Generale convoca una riunione plenaria del PTA per aggiornare il personale circa il monitoraggio intermedio della performance amministrativa effettuato sull'anno in corso, esponendo la rilevazione dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati alle strutture.

Qualora l'**OIV**, **nel corso dell'esercizio**, dovesse ravvisare la necessità di ulteriori verifiche sullo stato di avanzamento di uno o più obiettivi, inoltra la richiesta alla struttura deputata al controllo di gestione che individua il punto di accesso per reperire le informazioni richieste: il Responsabile della Struttura/Area di riferimento è tenuto a rispondere normalmente entro 15 giorni dalla richiesta salvo scadenza diversamente concordata con l'OIV.

In qualunque momento dell'anno, è cura del Responsabile di Struttura/Area comunicare tempestivamente al Segretario Generale eventuali rallentamenti o disallineamenti rispetto al

percorso di raggiungimento degli obiettivi pianificato. Tali segnalazioni vengono inoltrate all'**OIV** che le valuta e segnala al Consiglio di Amministrazione la necessità od opportunità di apporre interventi correttivi.

Nel caso tali rallentamenti/disallineamenti siano riconducibili a cause esogene e non imputabili alla struttura di riferimento (es. modifiche della normativa, modifica delle priorità definite dagli Organi,...), il Segretario Generale valuta l'opportunità di adeguamento dei relativi obiettivi o indicatori della performance organizzativa ed individuale.

Tali variazioni verificatesi durante l'esercizio vengono inserite nella Relazione sulla Performance (nella forma di Relazione Integrata) e vengono valutate dal Nucleo di Valutazione (OIV) ai fini della validazione.

Nel caso in cui intervengano, in corso d'anno, delle variazioni inerenti gli obiettivi di presidio e/o di miglioramento e/o benessere organizzativo, il Segretario Generale valuterà l'opportunità di rideterminare la fascia di pesatura di detti obiettivi assegnati alla struttura secondo le fasce di pesatura espresse in precedenza.

3.2.2 Performance INDIVIDUALE

Nel corso del monitoraggio intermedio degli obiettivi assegnati alla propria struttura (performance organizzativa), ciascun Responsabile (Ufficio, Area, Segretario Generale,...) effettua singolarmente, con ciascun collaboratore, anche un monitoraggio sulla performance individuale dei singoli, con riferimento ai compiti e mansioni (collegati agli obiettivi della struttura) assegnati all'inizio dell'anno ed ai comportamenti attesi e richiesti a ciascuno desumibili dalla scheda di valutazione individuale consegnata ad ognuno all'inizio dell'anno in corso.

3.3 La fase della MISURAZIONE e VALUTAZIONE della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ed INDIVIDUALE

In fase di conclusione dell'esercizio, prende avvio la fase di *misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale*.

Per quel che riguarda la performance amministrativa, data la forte interconnessione esistente tra valutazione della performance organizzativa di struttura e di quella individuale, si procede secondo il seguente percorso logico-temporale:

Entro **31 dicembre** – Misurazione **performance organizzativa di struttura** (relazione finale del Responsabile Struttura)

Entro **31 gennaio** – Analisi e Valutazione **performance organizzativa di struttura** (fatta dal Segretario Generale e certificata dall'OIV entro il 15 febbraio)

Entro **15 febbraio** – Analisi e Valutazione **performance individuale collaboratori** (strettamente *collegata agli obiettivi della struttura di appartenenza* in termini di qualità del contributo);

Entro **28 febbraio** – Analisi e Valutazione **performance individuale responsabili di struttura** (strettamente *collegata oltre che agli obiettivi della struttura di appartenenza* in termini di qualità del contributo, anche alla *capacità di valutazione dei propri collaboratori*)

Entro **15 marzo** – Analisi e Valutazione **performance individuale responsabili di Area** (strettamente *collegata oltre che agli obiettivi della struttura di appartenenza* in termini di qualità del contributo, anche alla *capacità di valutazione dei responsabili di struttura* afferenti alla propria Area)

Entro **31 luglio** – Analisi e Valutazione **performance individuale Segretario Generale** (successivamente all'approvazione della Relazione sulla Performance (nella forma di Relazione Integrata) in quanto responsabile ultimo del *buon funzionamento generale dell'Amministrazione*).

3.3.1 Performance ORGANIZZATIVA

Concluso l'esercizio di riferimento, entro il **31 dicembre**, ciascun Responsabile di Struttura, con la supervisione del proprio Responsabile di Area, predispone una relazione finale rendicontativa in merito al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura da sottoporre al Segretario Generale.

A completamento della fase di misurazione degli obiettivi, il Responsabile di Struttura elabora un breve **feedback** sul grado di partecipazione ed interesse rilevati nel personale, evidenziando le criticità emerse, gli elementi positivi ed ogni altra informazione utile alla crescita qualitativa di questa fase del ciclo performance. Tali feedback vengono poi raccolti (ed eventualmente implementati) dal Responsabile di Area che li trasmette all'Ufficio Controllo di Gestione.

Entro il **31 gennaio** il Segretario Generale, mediante colloqui con ciascun Responsabile di Area,

procede alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi di ciascuna struttura afferente all'Area stessa: la valutazione degli obiettivi di presidio ricomprende anche la valutazione degli obiettivi PTPCT (trasparenza ed anticorruzione) assegnati alla struttura.

I risultati finali di tutta la performance organizzativa delle strutture vengono così inviati all'OIV che li certifica entro il **15 febbraio**.

Alla fine di tale processo si consolida quindi la valutazione globale di ciascuna struttura amministrativa che viene così inserita nella Relazione della Performance (nella forma di Relazione Integrata) proposta agli Organi dal Segretario Generale e validata dall'OIV.

L'OIV procede inoltre alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi generali della Scuola e di quelli specifici relativi alle strutture didattico-scientifiche.

3.3.2 Performance INDIVIDUALE

A seguito della valutazione della propria struttura, ciascun Responsabile entro il **15 febbraio** procede alla valutazione della performance individuale dei propri collaboratori utilizzando come criterio di valutazione, per la parte dei comportamenti, la frequenza di messa in atto di ciascun comportamento richiesto.

Entro il **28 febbraio** ciascun Responsabile di Area procede alla valutazione dei Responsabili di struttura ed infine, entro il **15 marzo** il Segretario Generale valuta la performance individuale dei Responsabili di Area.

L'OIV, sentito il Direttore, sottopone al Consiglio di Amministrazione la proposta di valutazione del Segretario Generale sulla base dell'analisi svolta sulla performance del Segretario Generale stesso. Il Consiglio di Amministrazione procede alla valutazione della performance individuale del Segretario Generale entro il **31 luglio**, successivamente all'approvazione della Relazione sulla Performance (nella forma di Relazione Integrata) contenente tutti i risultati della performance organizzativa delle strutture della Scuola, in quanto responsabile ultimo del buon funzionamento generale dell'Amministrazione.

Le valutazioni della performance individuale vengono effettuate sulla base di apposite schede di valutazione. Tali schede sono state recentemente revisionate per quanto riguarda la declaratoria dei comportamenti al fine di adeguarsi all'evoluzione organizzativa della SISSA. I nuovi prospetti, a seguito di condivisione tra tutti i Responsabili di Area/Struttura, verranno applicati a partire dalla valutazione 2020.

Si riportano di seguito i soggetti coinvolti nella fase di valutazione della performance individuale:

VALUTATO	VALUTATORE
Collaboratore (categoria B,C,D)	Responsabile di struttura
Responsabile di struttura	Responsabile di Area
Responsabile di Area	Segretario Generale
Personale EP responsabile di progetto/funzione	Segretario Generale / Direttore ITCS
Segretario Generale	Consiglio di amministrazione su proposta dell'OIV

3.3.2.1 Procedure di conciliazione

In caso di contestazione, entro 15 giorni dalla comunicazione formale dei risultati della valutazione individuale, il valutato può presentare ricorso, formulando le proprie osservazioni con atto scritto presentato al Segretario Generale. Nel presentare ricorso il valutato può richiedere il contraddittorio, anche eventualmente con la presenza di un rappresentante sindacale.

I ricorsi vengono esaminati dalla Commissione (art. 81, c.3 del CCNL 16/10/2008) appositamente costituita e nominata dal Direttore della Scuola, composta da:

- Segretario Generale o suo delegato (con funzioni di Presidente)
- un docente della scuola
- un delegato del Direttore
- due rappresentanti indicati dalle RSU

Il numero legale per i lavori della Commissione è di 3/5. La Commissione conclude i lavori di norma entro il 31 marzo.

La Commissione acquisisce le posizioni espresse dal valutatore e dal valutato, in forma scritta ed eventualmente con specifiche audizioni. La Commissione, qualora richiesto, convoca le parti per un contraddittorio se il punteggio complessivo è inferiore al 60% o in caso di risultato scarso (0-1-2-3) in almeno una singola voce; valuta se convocarle qualora il punteggio complessivo sia maggiore o uguale al 60%.

Completato l'iter la Commissione provvede ad avviare le procedure finalizzate alla revisione della valutazione finale relativamente alla scheda oggetto della contestazione. L'esito viene comunicato formalmente al valutato di norma entro 5gg dalla decisione.

3.4 La fase di RENDICONTAZIONE

Il ciclo della Performance si completa con la *fase di rendicontazione*: viene redatta la Relazione Integrata sulla performance complessiva della SISSA, strumento di rendicontazione, valutazione e trasparenza, che evidenzia a consuntivo, in riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed esplicitati nel Piano Integrato. La relazione documenta i risultati raggiunti dall'organizzazione nelle attività di ricerca, didattica, terza missione ed il contributo apportato dai servizi tecnico-amministrativi all'espletamento delle funzioni istituzionali della SISSA, perseguendo una visione sempre più sistemica delle missioni istituzionali ed attività amministrative della Scuola.

Continua in tal senso, anche in sede di consuntivazione, l'approccio integrato adottato a previsione con la redazione del Piano Integrato.

Nella Relazione vengono altresì riportate le eventuali variazioni di obiettivi ed indicatori della performance organizzativa ed individuale apportate durante l'esercizio.

Entro il **30 aprile** la Relazione viene approvata dal Senato e dal Consiglio di Amministrazione e validata dall'**OIV**.

Successivamente all'approvazione, la Relazione viene presentata dal Segretario Generale in seduta plenaria al PTA per condividere i risultati di performance conseguiti dall'Amministrazione nell'anno precedente. Contestualmente, come già evidenziato nella fase del monitoraggio, il Segretario Generale aggiorna il personale circa il monitoraggio intermedio della performance amministrativa effettuato sull'anno in corso, esponendo la rilevazione dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati a ciascuna struttura.

4. MODALITÀ DI RACCORDO CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Come per il 2019, anche per il ciclo della performance 2020 vengono anticipate le scadenze previste per la presentazione di tutti i documenti relativi alla performance al fine di operare una stesura condivisa e coerente con gli altri documenti di programmazione e rendicontazione correlati. Tale anticipazione viene operata quindi sia a livello programmatico che consuntivo:

- il Piano Performance, nella forma di Piano Integrato (scadenza normativa entro il **31 gennaio**) viene approvato dagli Organi entro il **31 dicembre**, contestualmente agli altri documenti di programmazione economico – finanziaria e di personale.
- la Relazione sulla performance, nella forma di Relazione Integrata (scadenza normativa entro il **30 giugno**) viene approvata dagli Organi entro il **30 aprile** in concomitanza all'approvazione del Bilancio unico d'esercizio e dei documenti integrativi.

La fase programmatoria del ciclo della performance si articola in modo coordinato ed integrato con l'attività di programmazione finanziaria e di bilancio. Nel processo di condivisione e definizione degli obiettivi operativi ed organizzativi (effettuato dal Coordinatore di Area scientifica all'interno del Consiglio di Area e dal Segretario Generale con i responsabili di Struttura e di Area amministrativa), vengono individuate le risorse economiche (oltre che umane e fisiche) necessarie per il raggiungimento degli obiettivi stessi.

Verificata la sostenibilità economica complessiva, tali importi vengono inseriti nel bilancio unico di previsione. Nel caso in cui, nel corso dell'esercizio, si ravvedesse la necessità di apportare delle variazioni agli obiettivi programmati tali da richiedere lo stanziamento di ulteriori risorse economiche, verrà effettuata contestualmente una verifica sulla possibilità di apportare le necessarie variazioni di budget al bilancio unico di previsione.

Nella figura successiva si dà evidenza di come tutto il processo programmatorio integrato 2020-2022 porti all'effettiva integrazione di una pluralità di documenti programmatori che verranno approvati nella seduta congiunta del Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione prevista per il mese di dicembre 2019.



Allegato 1 – Schede di valutazione individuale

COMPORAMENTI B

Macrovoce	Codice	Attese di ruolo (descrizione)	Nota assegnazione	Nota monitoraggio intermedio	Valutazione singolo comportamento (scala 1-5)	Nota valutazione	Valutazione macrovoce (media)
GESTIONE RISORSE UMANE		Cura il proprio aggiornamento sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato					0
		Si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, in termini di relazioni con i colleghi e di rispetto delle prerogative dei diversi ruoli organizzativi					
INNOVAZIONE		Adegua il proprio operato in base alle innovazioni definite dai gruppi di progetto e accolte dal capo ufficio					0
COMUNICAZIONE		Comprende le problematiche poste dall'utente. Ove necessario, dà dei feedback all'utente sullo stato di avanzamento dell'attività					0
		Provvede a far circolare le informazioni e conoscenze di propria competenza in maniera continua e proattiva.					
GESTIONE OPERATIVA		Presta l'attività con precisione, correttezza e abilità applicativa nel rispetto delle scadenze e delle normative vigenti relative alle procedure da gestire nell'ambito dei compiti assegnati					0
		Porta avanti, secondo le modalità e le tempistiche concordate, le decisioni assunte nell'ambito operativo dal proprio responsabile, avendo cura di aggiornarlo sullo stato di attuazione e di segnalare tempestivamente eventuali criticità applicative (ritardi, ecc)					
		Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo: - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, ecc,) e/o concordato;					

Leggenda	
TIPO A	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa osservabile e valutabile
TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa non osservabile e quindi non valutabile

COMPORAMENTI C – AMM

Macrovoce	Codice	Attese di ruolo (descrizione)	Nota assegnazione	Nota monitoraggio intermedio	Valutazione singolo comportamento (scala 1-5)	Nota valutazione	Valutazione macrovoce (media)
GESTIONE RISORSE UMANE		Cura il proprio aggiornamento sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato					0
		Si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, in termini di relazioni con i colleghi e di rispetto delle prerogative dei diversi ruoli organizzativi					
INNOVAZIONE		Adegua il proprio operato in base alle innovazioni definite dai gruppi di progetto e accolte dal capo ufficio					0
		Rispetto ai propri ambiti di attività, propone misure di innovazione per trovare soluzioni efficaci a novità (cambiamenti) o criticità sopravvenute anche in relazione al lavoro con gli altri					
COMUNICAZIONE		Comprende le problematiche poste dall'utente. Ove necessario, dà dei feedback all'utente sullo stato di avanzamento dell'attività.					0
		Provvede a far circolare le informazioni e conoscenze di propria competenza in maniera continua e proattiva.					
GESTIONE OPERATIVA		Presta l'attività con precisione, correttezza e abilità applicativa nel rispetto delle scadenze e delle normative vigenti relative alle procedure da gestire nell'ambito dei compiti assegnati.					0
		Si fa carico di individuare e proporre soluzioni coerenti relative a problematiche/criticità sorte nell'ambito della propria attività.					
		Porta avanti autonomamente, secondo le modalità e le tempistiche concordate, le decisioni assunte nell'ambito operativo, avendo cura di aggiornare il proprio responsabile dello stato di attuazione e di segnalare tempestivamente eventuali criticità applicative (ritardi, ecc).					
		Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo: - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, ecc,) e/o concordato.					

Leggenda	
TIPO A	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa osservabile e valutabile
TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa non osservabile e quindi non valutabile

COMPORAMENTI C – TEC

Macrovoce	Codice	Attese di ruolo (descrizione)	Nota assegnazione	Nota monitoraggio intermedio	Valutazione singolo comportamento (scala 1-5)	Nota valutazione	Valutazione macrovoce (media)
GESTIONE RISORSE UMANE		Cura il proprio aggiornamento sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato.					0
		Si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, in termini di relazioni con i colleghi e di rispetto delle prerogative dei diversi ruoli organizzativi.					
INNOVAZIONE		Adegua il proprio operato in base alle innovazioni definite dai gruppi di progetto e accolte dal capo ufficio.					0
		Rispetto ai propri ambiti di attività, propone misure di innovazione per trovare soluzioni efficaci a novità (cambiamenti) o criticità sopravvenute anche in relazione al lavoro con gli altri.					
COMUNICAZIONE		Comprende le problematiche poste dall'utente. Ove necessario, dà dei feedback all'utente sullo stato di avanzamento dell'attività.					0
		Provvede a far circolare le informazioni, le conoscenze e gli aggiornamenti tecnici di propria competenza in maniera continua e proattiva.					
GESTIONE OPERATIVA		Presta l'attività con precisione, correttezza e abilità tecnica nel rispetto delle tempistiche legate all'erogazione dei servizi e della normativa vigente in relazione alle procedure operative e di sicurezza nell'ambito dei compiti assegnati.					0
		Si fa carico di individuare e proporre soluzioni coerenti relative a problematiche/criticità sorte nell'ambito della propria attività tecnica.					
		Porta avanti autonomamente, secondo le modalità e le tempistiche concordate, le decisioni assunte nell'ambito operativo, avendo cura di aggiornare il proprio responsabile dello stato di attuazione e di segnalare tempestivamente eventuali criticità applicative (ritardi, ecc.).					
		Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo: - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, ecc.) e/o concordato.					

Leggenda	
TIPO A	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa osservabile e valutabile
TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa non osservabile e quindi non valutabile

COMPORAMENTI D AMM – GEST

Macrovoce	Codice	Attese di ruolo (descrizione)	Nota assegnazione	Nota monitoraggio intermedio	Valutazione singolo comportamento (scala 1-5)	Nota valutazione	Valutazione macrovoce (media)
GESTIONE RISORSE UMANE		Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato.					0
		Si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, in termini di relazioni con i colleghi e di rispetto delle prerogative dei diversi ruoli organizzativi.					
INNOVAZIONE		Adegua il proprio operato in base alle innovazioni definite dai gruppi di progetto e accolte dal capo ufficio.					0
		Propone al proprio responsabile ipotesi di innovazione finalizzate al miglioramento degli ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per la fase implementativa (in caso di valutazione positiva).					
COMUNICAZIONE		Comprende le problematiche poste dall'utente, direttamente o ad altri colleghi che operano nei suoi ambiti di competenza. Ove necessario (complessità dell'informazione, casi eccezionali, deviazione dalle procedure, ecc.) presidia e coordina, d'intesa con il capo ufficio, i flussi informativi verso l'utenza, relativamente ai propri ambiti di attività.					0
		Provvede a far circolare le informazioni, le conoscenze e gli aggiornamenti specialistici di propria competenza in maniera continua e proattiva sia nei confronti dei colleghi che degli utenti.					
GESTIONE OPERATIVA		Presidia in modo autonomo, in accordo con il capo ufficio, gruppi di processi/ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per eventuali altri colleghi coinvolti. Presta l'attività garantendo la correttezza tecnica e gestionale, nel rispetto delle scadenze e della normativa vigente in relazione agli ambiti di attività da gestire.					0
		Si fa carico di individuare e proporre soluzioni coerenti connesse a problematiche/criticità potenziali ed emergenti relativamente agli ambiti di attività da presidiare, facendo eventualmente da punto di riferimento per l'implementazione di soluzioni proposte in tali ambiti da altre persone.					
		Porta avanti autonomamente, secondo le modalità e le tempistiche concordate, le decisioni assunte nell'ambito operativo, avendo cura di aggiornare il proprio responsabile dello stato di attuazione e di segnalare tempestivamente eventuali criticità applicative (ritardi, ecc).					
		Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo: - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri; - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, ecc.) e/o concordato.					

Leggenda	
TIPO A	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa osservabile e valutabile
TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa non osservabile e quindi non valutabile

COMPORAMENTI D TECN

Macrovoce	Codice	Attese di ruolo (descrizione)	Nota assegnazione	Nota monitoraggio intermedio	Valutazione singolo comportamento (scala 1-5)	Nota valutazione	Valutazione macrovoce (media)
GESTIONE RISORSE UMANE		Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato.					0
		Si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, in termini di relazioni con i colleghi e di rispetto delle prerogative dei diversi ruoli organizzativi.					
INNOVAZIONE		Adegua il proprio operato in base alle innovazioni definite dai gruppi di progetto e accolte dal capo ufficio.					0
		Propone al proprio responsabile ipotesi di innovazione finalizzate al miglioramento degli ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per la fase implementativa (in caso di valutazione positiva).					
COMUNICAZIONE		Comprende le problematiche poste dall'utente, direttamente o ad altri colleghi che operano nei suoi ambiti di competenza. Ove necessario (complessità dell'informazione, casi eccezionali, deviazione dalle procedure, ecc.) presidia e coordina, d'intesa con il capo ufficio, i flussi informativi verso l'utenza, relativamente ai propri ambiti di attività.					0
		Provvede a far circolare le informazioni, le conoscenze e gli aggiornamenti specialistici e tecnici di propria competenza in maniera continua e proattiva sia nei confronti dei colleghi che degli utenti.					
GESTIONE OPERATIVA		Presidia in modo autonomo, in accordo con il capo ufficio, gruppi di processi/ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per eventuali altri colleghi coinvolti. Presta l'attività garantendo la correttezza tecnica e gestionale, nel rispetto delle scadenze e della normativa vigente in relazione agli ambiti di attività da gestire.					0
		Si fa carico di individuare e proporre soluzioni coerenti connesse a problematiche/criticità potenziali ed emergenti relativamente agli ambiti di attività da presidiare, facendo eventualmente da punto di riferimento per l'implementazione di soluzioni proposte in tali ambiti da altre persone.					
		Porta avanti autonomamente, secondo le modalità e le tempistiche concordate, le decisioni assunte nell'ambito operativo, avendo cura di aggiornare il proprio responsabile dello stato di attuazione e di segnalare tempestivamente eventuali criticità applicative (ritardi, ecc.).					
		Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo: - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri; - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, ecc.) e/o concordato.					

Leggenda	
TIPO A	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa osservabile e valutabile
TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa non osservabile e quindi non valutabile

COMPORAMENTI EP PROGETTO/FUNZIONE

Macrovoce	Codice	Attese di ruolo (descrizione)	Nota assegnazione	Nota monitoraggio intermedio	Valutazione singolo comportamento (scala 1-5)	Nota valutazione	Valutazione macrovoce (media)
PIANIFICAZIONE		Definisce e propone il piano di progetto/attività al proprio responsabile per l'approvazione, sulla base degli obiettivi definiti.					0
		Propone, in relazione al piano di progetto/attività, il fabbisogno di risorse connesso, secondo le procedure definite a livello Scuola.					
		Presidia il monitoraggio e lo stato di avanzamento del piano di progetto/attività, avendo cura di segnalare al proprio responsabile eventuali scostamenti rispetto a quanto previsto e/o criticità proponendo eventuali soluzioni per risolverle.					
GESTIONE RISORSE UMANE		Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato.					0
INNOVAZIONE		Relativamente al proprio ambito di competenza segnala (anche attraverso la predisposizione di reportistica) al proprio responsabile, alla propria utenza o alla community di riferimento le evoluzioni tecnologiche o normative di rilievo che possono impattare sul miglioramento dell'organizzazione/innovazione dei processi, avendo cura di evidenziarne le possibilità di applicazione.					0
		Propone al proprio responsabile ipotesi di innovazione finalizzate al miglioramento degli ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per la fase implementativa (in caso di valutazione positiva).					
COMUNICAZIONE		Comprende le problematiche poste dall'utente relativamente ai suoi ambiti di competenza. Presidia, d'intesa con il proprio responsabile nei casi di complessità/delicatezza dei contenuti, i flussi informativi verso l'utenza, relativamente ai propri ambiti di attività.					0
GESTIONE OPERATIVA		Presidia in modo autonomo progetti/gruppi di processi/ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per eventuali altri colleghi coinvolti. Presta l'attività garantendo, oltre alla correttezza tecnica e gestionale, anche l'economicità e l'efficacia dell'azione, nel rispetto delle scadenze e della normativa vigente in relazione agli ambiti di attività da gestire /progetti da sviluppare.					0
		Si fa carico di individuare, proporre e perseguire soluzioni coerenti connesse a problematiche/criticità potenziali ed emergenti relativamente ai progetti/ambiti di attività da presidiare.					
		Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo: - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, ecc.) e/o concordato.					

Leggenda	
TIPO A	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa osservabile e valutabile
TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa non osservabile e quindi non valutabile

COMPORAMENTI CAPO UFFICIO

Macrovoce	Codice	Attese di ruolo (descrizione)	Nota assegnazione	Nota monitoraggio intermedio	Valutazione singolo comportamento (scala 1-5)	Nota valutazione	Valutazione macrovoce (media)
PIANIFICAZIONE		Propone al responsabile di area eventuali obiettivi (sia di processo che di miglioramento); attribuisce compiti e mansioni e pianifica le attività anche in funzione degli obiettivi di struttura e di un puntuale monitoraggio del carico di lavoro.					0
		Propone, anche in relazione agli obiettivi assegnati e alle linee guida definite dal Segretario Generale, il fabbisogno della propria struttura (risorse umane, finanziarie e attività formative).					
		Presidia il monitoraggio e lo stato di avanzamento dei piani di attività, le eventuali criticità relative agli stessi e sottopone proposte di soluzione/ azioni di miglioramento e lo condivide con il responsabile di area.					
GESTIONE RISORSE UMANE		Monitora, stimola, valuta e sostiene i processi di crescita dei propri collaboratori (formazione, aggiornamento, nuove attività).					0
		Segnala ai propri collaboratori novità normative, aggiornamenti, etc..					
		Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le capacità ed esperienze attraverso la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato. Mantiene, anche attraverso lo studio personale, un livello di conoscenza specialistica finalizzato all'organizzazione, pianificazione e controllo delle attività.					
		Valuta la performance dei diretti collaboratori, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SISSA; nella valutazione si attiene ai criteri e alle linee guida definiti e garantisce l'effettiva rispondenza della valutazione alla performance resa dal valutato.					
INNOVAZIONE		Si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, anche gestendo autonomamente situazione di conflittualità legata all'attività lavorativa ed all'organizzazione del lavoro e rispettando le prerogative dei diversi ruoli organizzativi.					0
		Accoglie i cambiamenti (di processo/procedura) previsti dalla Direzione e adegua la propria organizzazione.					
COMUNICAZIONE		Valuta la fattibilità di proposte di innovazione pervenute dai propri collaboratori decidendo, ove relative ai propri ambiti di competenza, le conseguenti implementazioni, oppure, ove l'impatto sia a livello di organizzazione nel suo complesso, condividendole con il responsabile di area.					0
		Definisce, d'intesa con i propri collaboratori, le modalità di feedback con l'utenza, distinguendo tra gestione ordinaria e casi in cui è opportuno un intervento diretto.					
GESTIONE OPERATIVA		Trasferisce ai propri collaboratori le informazioni rilevanti per gli stessi anche di carattere istituzionale, salvo opportunità di riservatezza.					0
		Gestisce in prima persona: - attività operative di particolare rilievo o complessità, avendo cura di coinvolgere sempre i collaboratori, ai fini di una loro successiva gestione autonoma; - attività operative ordinarie nel caso di situazioni eccezionali.					
		Fa da punto di riferimento per la valutazione di proposte e l'audizione di questioni, ecc., sottoposte dai collaboratori e decide sulla relativa modalità di realizzazione indirizzando il collaboratore verso la soluzione operativa.					
		Presidia e monitora l'implementazione delle decisioni assunte nell'ambito operativo di competenza, secondo le modalità e le tempistiche concordate, avendo cura di aggiornare il proprio responsabile dello stato di attuazione e di segnalare eventuali criticità applicative (ritardi, ecc).					
	Agisce in modo collaborativo con gli altri responsabili, anche in termini di facilitazione dell'interazione tra collaboratori, nel rispetto delle prerogative di ruolo; riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze.						

Leggenda	
TIPO A	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa osservabile e valutabile
TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa non osservabile e quindi non valutabile

COMPORAMENTO RESPONSABILE DI AREA

Macrovoce	Codice	Attese di ruolo (descrizione)	Nota assegnazione	Nota monitoraggio intermedio	Valutazione singolo comportamento (scala 1-5)	Nota valutazione	Valutazione macrovoce (media)
PIANIFICAZIONE		Definisce gli obiettivi annuali e pluriennali delle proprie strutture, d'intesa con il segretario generale, sulla base della programmazione della Scuola e confrontandosi con i capi ufficio afferenti all'area stessa.					0
		Valuta le proposte delle strutture afferenti e presenta il piano di fabbisogno complessivo dell'area (risorse umane, finanziarie, formazione) sulla base delle proposte e degli obiettivi assegnati.					
		Monitora e valuta, sulla base degli obiettivi e delle risorse assegnate, anche in un'ottica di miglioramento organizzativo, la collocazione dei processi/attività attribuiti alle singole strutture della propria area.					
		Supervisiona i processi di monitoraggio e di rendicontazione degli obiettivi e delle attività delle proprie strutture.					
		Coordina le strutture afferenti alla propria area promuovendo momenti di confronto e condivisione.					
GESTIONE RISORSE UMANE		Monitora, stimola, valuta e sostiene i processi di crescita e benessere organizzativo dei propri collaboratori (formazione, aggiornamento, nuove attività), in coerenza con le traiettorie di sviluppo organizzativo della Scuola.					0
		Segnala ai diretti collaboratori novità normative, aggiornamenti, etc..					
		Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le capacità ed esperienze attraverso la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato. Mantiene, anche attraverso lo studio personale, un livello di conoscenza specialistica finalizzato all'organizzazione, pianificazione e controllo delle macro attività dell'area.					
		Valuta la performance dei diretti collaboratori, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SISSA; nella valutazione si attiene ai criteri e alle linee guida definiti e garantisce l'effettiva rispondenza della valutazione alla performance resa dal valutato.					
INNOVAZIONE		Si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, anche gestendo autonomamente situazione di conflittualità legata all'attività lavorativa ed all'organizzazione del lavoro e rispettando le prerogative dei diversi ruoli organizzativi.					0
		Si fa parte attiva nei processi di innovazione definiti a livello di Scuola, coordinando e verificando la corretta implementazione da parte delle proprie strutture.					
COMUNICAZIONE		Valuta la fattibilità di proposte di innovazione/miglioramento pervenute dai propri diretti collaboratori decidendo, ove di propria competenza, le relative implementazioni, oppure, ove l'impatto sia a livello di organizzazione nel suo complesso, condividendole con il Comitato di Direzione.					0
		Definisce, d'intesa con i propri collaboratori, le modalità di feedback con l'utenza, distinguendo tra gestione ordinaria e casi in cui è opportuno un intervento diretto.					
		Trasferisce ai propri collaboratori le informazioni rilevanti per gli stessi anche di carattere istituzionale, salvo opportunità di riservatezza.					0
GESTIONE OPERATIVA		Agisce in modo collaborativo con gli altri responsabili, anche in termini di facilitazione dell'interazione tra collaboratori, nel rispetto delle prerogative di ruolo; riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze.					0

Leggenda	
TIPO A	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa osservabile e valutabile
TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa non osservabile e quindi non valutabile

COMPORAMENTI SEGRETARIO GENERALE

Macrovoce	Codice	Attese di ruolo (descrizione)	Nota assegnazione	Nota monitoraggio intermedio	Valutazione singolo comportamento (scala 1-5)	Nota valutazione	Valutazione macrovoce (media)	
PIANIFICAZIONE		Avvia sulla base degli obiettivi generali della Scuola, il processo di definizione degli obiettivi, indicando ai responsabili di area le attese della Direzione, sia in termini di obiettivi puntuali che di aree di miglioramento generale; valida gli obiettivi definiti dai responsabili di area (dopo che questi si sono confrontati con i capi ufficio).					0	
		Definisce, in relazione agli obiettivi strategici della Scuola, le linee guida che sottendono al Piano della Formazione e al Piano del Personale, e le comunica a responsabili di area e capi ufficio; propone al CDA il Piano del Personale e della Formazione, anche in relazione alle richieste pervenute.						
		Definisce, in relazione agli obiettivi strategici della Scuola, i processi afferenti alle singole strutture di primo livello; valida, sulla base delle proposte dei responsabili di area, le attribuzioni di processi alle strutture di secondo livello.						
		Propone agli Organi la relazione di monitoraggio intermedio e la relazione sulla performance.						
GESTIONE RISORSE UMANE		Definisce e comunica, anche dopo essersi confrontato con Comitato di Direzione e Comitato Responsabili di ufficio, la strategia di sviluppo e crescita del personale; monitora l'implementazione da parte dei responsabili delle azioni definite.					0	
		Segnala ai diretti collaboratori novità normative, aggiornamenti, etc..						
		Valuta la performance dei diretti collaboratori, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SISA; nella valutazione si attiene ai criteri e alle linee guida definiti e garantisce l'effettiva rispondenza della valutazione alla performance resa dal valutato.						
INNOVAZIONE		Presidia il processo di definizione degli obiettivi di innovazione e la fase di sviluppo progettuale, coadiuvato dal Comitato di Direzione. Cura la corretta circolazione delle informazioni tra le strutture interessate in corso di progetto (monitoraggio) e alla conclusione, avvalendosi anche del Comitato Responsabili di Ufficio.					0	
		Valida le proposte di innovazione ove queste abbiano un impatto che travalica i confini delle singole Aree od ove queste richiedano risorse aggiuntive.						
COMUNICAZIONE		Definisce, ove necessario, la policy di comunicazione con l'utenza (anche relativa a singoli uffici/categoria di utenza) e monitora il corretto andamento della comunicazione con l'utenza stessa.					0	
		Trasferisce ai propri collaboratori le informazioni rilevanti per gli stessi anche di carattere istituzionale, salvo opportunità di riservatezza.						

Leggenda	
TIPO A	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa osservabile e valutabile
TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo, da posizione organizzativa non osservabile e quindi non valutabile

COMPORAMENTI – SCHEMA COMPLESSIVO RUOLI

	coll C	coll D	CU	Rarea	SG	EP PROGETTO/FUNZIONE
pianificazione			<p>Propone al Responsabile di Area eventuali obiettivi (sia di processo che di miglioramento); attribuisce compiti e mansioni e pianifica le attività anche in funzione degli obiettivi di struttura e di un puntuale monitoraggio del carico di lavoro</p>	<p>Definisce gli obiettivi annuali e pluriennali delle proprie strutture, d'intesa con il segretario generale, sulla base della programmazione della Scuola e confrontandosi con i capi Ufficio afferenti all'area stessa.</p>	<p>Avvia sulla base degli obiettivi generali della Scuola, il processo di definizione degli obiettivi, indicando ai responsabili di area le attese della Direzione, sia in termini di obiettivi puntuali che di aree di miglioramento generale; valida gli obiettivi definiti dai responsabili di area (dopo che questi si sono confrontati capi ufficio).</p>	<p>Definisce e propone il piano di progetto/attività al proprio responsabile per l'approvazione, sulla base degli obiettivi definiti.</p>
			<p>Propone, anche in relazione agli obiettivi assegnati e alle linee guida definite dal Segretario Generale, il fabbisogno della propria struttura (risorse umane, finanziarie e attività formative)</p>	<p>Valuta le proposte delle strutture afferenti e presenta il piano di fabbisogno complessivo dell'Area (risorse umane, finanziarie, formazione) sulla base delle proposte e degli obiettivi assegnati</p>	<p>Definisce, in relazione agli obiettivi strategici della scuola, le linee guida che sottendono al Piano della Formazione e al Piano del Personale, e le comunica a Responsabili di Area e Capi Ufficio; propone al CDA il piano del personale e della Formazione, anche in relazione alle richieste pervenute</p>	<p>Propone, in relazione al piano di progetto/attività, il fabbisogno di risorse connesso, secondo le procedure definite a livello Scuola</p>
				<p>Monitora e valuta, sulla base degli obiettivi e delle risorse assegnate, anche in un'ottica di miglioramento organizzativo, la collocazione dei processi/attività attribuiti alle singole strutture della propria Area</p>	<p>Definisce, in relazione agli obiettivi strategici della scuola, i processi afferenti alle singole strutture di primo livello; valida, sulla base delle proposte dei responsabili di area, le attribuzioni di processi alle strutture di secondo livello</p>	
			<p>Presidia il monitoraggio e lo stato di avanzamento dei piani di attività, le eventuali criticità relative agli stessi e sottopone proposte di soluzione/azioni di miglioramento e lo condivide con il responsabile di Area</p>	<p>Supervisiona i processi di monitoraggio e di rendicontazione degli obiettivi e delle attività delle proprie strutture</p>	<p>Propone agli Organi la relazione di monitoraggio intermedio e la relazione sulla performance</p>	<p>Presidia il monitoraggio e lo stato di avanzamento del piano di progetto/attività, avendo cura di segnalare al proprio responsabile eventuali scostamenti rispetto a quanto previsto e/o criticità proponendo eventuali soluzioni per risolverle</p>
				<p>Coordina le strutture afferenti alla propria Area promuovendo momenti di confronto e condivisione</p>		

	coll C	coll D	CU	Rarea	SG	EP PROGETTO/FUNZIONE
gestione RU	Cura il proprio aggiornamento, sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato	Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato	Monitora, stimola, valuta e sostiene i processi di crescita dei propri collaboratori (formazione, aggiornamento, nuove attività)	Monitora, stimola, valuta e sostiene i processi di crescita e benessere organizzativo dei propri collaboratori (formazione, aggiornamento, nuove attività), in coerenza con le traiettorie di sviluppo organizzativo della Scuola -	definisce e comunica, anche dopo essersi confrontato con Comitato di Direzione e Comitato Responsabili di ufficio, la strategia di sviluppo e crescita del personale; monitora l'implementazione da parte degli esponenti delle azioni definite.	Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato
		←	Segnala ai propri collaboratori novità normative, aggiornamenti, etc.	Segnala ai diretti collaboratori novità normative, aggiornamenti, etc.	Segnala ai diretti collaboratori novità normative, aggiornamenti, etc.	
		←	Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le capacità ed esperienze attraverso la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato. Mantiene, anche attraverso lo studio personale, un livello di conoscenza specialistica finalizzato all'organizzazione, pianificazione e controllo delle attività.	Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le capacità ed esperienze attraverso la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato. Mantiene, anche attraverso lo studio personale, un livello di conoscenza specialistica finalizzato all'organizzazione, pianificazione e controllo delle macro attività dell'Area.		
		←	Valuta la performance dei diretti collaboratori, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SISSA; nella valutazione si attiene ai criteri e alle linee guida definiti e garantisce l'effettiva rispondenza della valutazione alla performance resa dal valutato	Valuta la performance dei diretti collaboratori, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SISSA; nella valutazione si attiene ai criteri e alle linee guida definiti e garantisce l'effettiva rispondenza della valutazione alla performance resa dal valutato	Valuta la performance dei diretti collaboratori, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SISSA; nella valutazione si attiene ai criteri e alle linee guida definiti e garantisce l'effettiva rispondenza della valutazione alla performance resa dal valutato	
	si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, in termini di relazioni con i colleghi e di rispetto delle prerogative dei diversi ruoli organizzativi	si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, in termini di relazioni con i colleghi e di rispetto delle prerogative dei diversi ruoli organizzativi	si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, anche gestendo autonomamente situazione di conflittualità legata all'attività lavorativa ed all'organizzazione del lavoro e rispettando le prerogative dei diversi ruoli organizzativi	si fa parte attiva nel mantenimento di un clima lavorativo positivo, anche gestendo autonomamente situazione di conflittualità legata all'attività lavorativa ed all'organizzazione del lavoro e rispettando le prerogative dei diversi ruoli organizzativi		

	coll C	coll D	CU	Rarea	SG	EP PROGETTO/FUNZIONE
innovazione	<p>adeguata il proprio operato in base alle innovazioni definite dai gruppi di progetto e accolte dal cu</p>	<p>adeguata il proprio operato in base alle innovazioni definite dai gruppi di progetto e accolte dal cu</p>	<p>Accoglie i cambiamenti (di processo / procedura) previsti dalla Direzione e adeguata la propria organizzazione</p>	<p>Si fa parte attiva nei processi di innovazione definiti a livello di Scuola, coordinando e verificando la corretta implementazione da parte delle proprie strutture -</p>	<p>Presidia il processo di definizione degli obiettivi di innovazione e la fase di sviluppo progettuale, coadiuvato dal Comitato di direzione. Cura la corretta circolazione delle informazioni tra le strutture interessate in corso di progetto (monitoraggio) e alla conclusione, avvalendosi anche del Comitato Responsabili di Ufficio.</p>	<p>Relativamente al proprio ambito di competenza segnala (anche attraverso la predisposizione di reportistica) al proprio responsabile, alla propria utenza o alla community di riferimento le evoluzioni tecnologiche o normative di rilievo che possono impattare sul miglioramento dell'organizzazione/innovazione dei processi, avendo cura di evidenziarne le possibilità di applicazione.</p>
	<p>Rispetto ai propri ambiti di attività propone misure di innovazione per trovare soluzioni efficaci a novità (cambiamenti) o criticità sopravvenute anche in relazione al lavoro con gli altri</p>	<p>Propone al proprio responsabile ipotesi di innovazione finalizzate al miglioramento degli ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per la fase implementativa (in caso di valutazione positiva)</p>	<p>Valuta la fattibilità di proposte di innovazione pervenute dai propri collaboratori decidendo, ove relative ai propri ambiti di competenza, le conseguenti implementazioni, oppure, ove l'impatto sia a livello di organizzazione nel suo complesso, condividendole con il Responsabile di Area</p>	<p>Valuta la fattibilità di proposte di innovazione/miglioramento pervenute dai propri diretti collaboratori decidendo, ove di propria competenza, le relative implementazioni, oppure, ove l'impatto sia a livello di organizzazione nel suo complesso, condividendole con il Comitato di Direzione</p>	<p>Valida le proposte di innovazione ove queste abbiano un impatto che travalica i confini delle singole Aree o ove queste richiedano risorse aggiuntive</p>	<p>Propone al proprio responsabile ipotesi di innovazione finalizzate al miglioramento degli ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per la fase implementativa (in caso di valutazione positiva)</p>
comunicazione	<p>Comprende le problematiche poste dall'utente. Ove necessario, dà dei feedback all'utente sullo stato di avanzamento dell'attività</p>	<p>Comprende le problematiche poste dall'utente, direttamente o ad altri colleghi che operano nei suoi ambiti di competenza. Ove necessario (complessità dell'informazione: casi eccezionali, deviazione dalle procedure, ecc) presidia e coordina, d'intesa con il capo ufficio, i flussi informativi verso l'utenza, relativamente ai propri ambiti di attività.</p>	<p>Definisce, d'intesa con i propri collaboratori, le modalità di feedback con l'utenza, distinguendo tra gestione ordinaria e casi in cui è opportuno un intervento diretto</p>	<p>Definisce, d'intesa con i propri collaboratori, le modalità di feedback con l'utenza, distinguendo tra gestione ordinaria e casi in cui è opportuno un intervento diretto</p>	<p>definisce, ove necessario, la policy di comunicazione con l'utenza (anche relativa a singolo ufficio / categoria di utenza) e monitora il corretto andamento della comunicazione con l'utenza stessa.</p>	<p>Comprende le problematiche poste dall'utente relativamente ai suoi ambiti di competenza. Presidia, d'intesa con il proprio responsabile nei casi di complessità/delicatezza dei contenuti, i flussi informativi verso l'utenza, relativamente ai propri ambiti di attività.</p>
	<p>provvede a far circolare le informazioni e conoscenze di propria competenza in maniera continua e proattiva.</p>	<p>provvede a far circolare le informazioni, le conoscenze e gli aggiornamenti specialistici di propria competenza in maniera continua e proattiva sia nei confronti dei colleghi che degli utenti</p>	<p>Trasferisce ai propri collaboratori le informazioni rilevanti per gli stessi anche di carattere istituzionale, salvo opportunità di riservatezza.</p>	<p>Trasferisce ai propri collaboratori le informazioni rilevanti per gli stessi anche di carattere istituzionale, salvo opportunità di riservatezza.</p>	<p>Trasferisce ai propri collaboratori le informazioni rilevanti per gli stessi anche di carattere istituzionale, salvo opportunità di riservatezza.</p>	

	coll C	coll D	CU	Rarea	SG	EP PROGETTO/FUNZIONE
gestione operativa	<p>Presta l'attività con precisione, correttezza e abilità applicativa nel rispetto delle scadenze e delle normative vigenti relative alle procedure da gestire nell'ambito dei compiti assegnati</p>	<p>Presidia in modo autonomo, in accordo con il Capo Ufficio, gruppi di processi/ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per eventuali altri colleghi coinvolti. Presta l'attività garantendo la correttezza tecnica e gestionale, nel rispetto delle scadenze e della normativa vigente in relazione agli ambiti di attività da gestire</p>	<p>Gestisce in prima persona:</p> <ul style="list-style-type: none"> - attività operative di particolare rilievo o complessità, avendo cura di coinvolgere sempre i collaboratori, ai fini di una loro successiva gestione autonoma; - attività operative ordinarie nel caso di situazioni eccezionali. 			<p>Presidia in modo autonomo progetti/gruppi di processi/ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per eventuali altri colleghi coinvolti. Presta l'attività garantendo, oltre alla correttezza tecnica e gestionale, anche l'economicità e l'efficacia dell'azione, nel rispetto delle scadenze e della normativa vigente in relazione agli ambiti di attività da gestire /progetti da sviluppare</p>
	<p>Si fa carico di individuare e proporre soluzioni coerenti relative a problematiche/criticità sorte nell'ambito della propria attività</p>	<p>Si fa carico di individuare e proporre soluzioni coerenti connesse a problematiche/criticità potenziali ed emergenti relativamente agli ambiti di attività da presidiare, facendo eventualmente da punto di riferimento per l'implementazione di soluzioni proposte in tali ambiti da altre persone</p>	<p>Fa da punto di riferimento per la valutazione di proposte e l'audizione di questioni, etc., sottoposte dai collaboratori e decide sulla relativa modalità di realizzazione indirizzando il collaboratore verso la soluzione operativa</p>			<p>Si fa carico di individuare, proporre e perseguire soluzioni coerenti connesse a problematiche/criticità potenziali ed emergenti relativamente ai progetti/ambiti di attività da presidiare.</p>
	<p>porta avanti autonomamente, secondo le modalità e le tempistiche concordate, le decisioni assunte nell'ambito operativo, avendo cura di aggiornare il proprio responsabile dello stato di attuazione e di segnalare tempestivamente eventuali criticità applicative (ritardi, ecc)</p>	<p>porta avanti autonomamente, secondo le modalità e le tempistiche concordate, le decisioni assunte nell'ambito operativo, avendo cura di aggiornare il proprio responsabile dello stato di attuazione e di segnalare tempestivamente eventuali criticità applicative (ritardi, ecc)</p>	<p>presidia e monitora l'implementazione delle decisioni assunte nell'ambito operativo di competenza, secondo le modalità e le tempistiche concordate, avendo cura di aggiornare il proprio responsabile dello stato di attuazione e di segnalare eventuali criticità applicative (ritardi, ecc)</p>			
	<p>Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, ecc,) e/o concordato; 	<p>Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, ecc,) e/o concordato; 	<p>agisce in modo collaborativo con gli altri responsabili, anche in termini di facilitazione dell'interazione tra collaboratori, nel rispetto delle prerogative di ruolo; riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze</p>	<p>agisce in modo collaborativo con gli altri responsabili, anche in termini di facilitazione dell'interazione tra collaboratori, nel rispetto delle prerogative di ruolo; riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze</p>		<p>Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, ecc,) e/o concordato;

