



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

2014-2016

PIANO DELLA PERFORMANCE  
adottato ai sensi del d. lgs.  
150/2009

Servizio Programmazione, Valutazione e  
Controllo

## SOMMARIO

<b>1. PRESENTAZIONE DEL PIANO .....</b>	<b>0</b>
1.1. IL PIANO E IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	0
<b>2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI D'INTERESSE PER I CITTADINI E I PORTATORI DI INTERESSE.....</b>	<b>1</b>
2.1. CHI SIAMO: MISSIONE E MANDATO ISTITUZIONALE .....	1
2.2. COSA FACCIAMO .....	2
2.3. COME OPERIAMO.....	3
<b>3. LA NORMALE IN CIFRE.....</b>	<b>4</b>
3.1 RISORSE .....	4
3.2 INDICATORI DI OUTPUT .....	7
3.3 INDICATORI DI OUTCOME.....	8
<b>4. IL PIANO DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>9</b>
4.1. GLI OBIETTIVI .....	9
4.2 AZIONI DI INTERVENTO E OBIETTIVI OPERATIVI.....	11
4.3 COLLEGAMENTO AL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	13
<b>5. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO.....</b>	<b>13</b>
5.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO .....	13
5.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	14
5.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	14



## 1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

### 1.1. IL PIANO E IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il Piano della performance è un documento programmatico triennale che definisce gli elementi fondamentali per la misurazione e la valutazione della performance attesa.

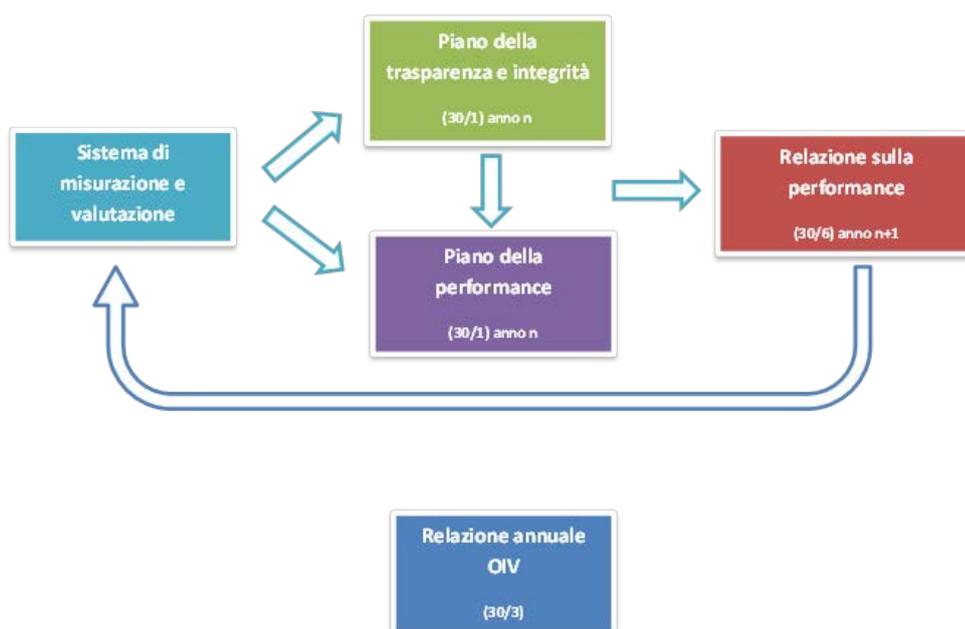
È uno strumento obbligatorio di pianificazione e miglioramento per le Pubbliche Amministrazioni, adottato ai sensi del D. Lgs. 150/2009 ed è coerente con le delibere della CIVIT (Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche). In particolare risponde alle indicazioni relative alla struttura e alla modalità di redazione del piano della performance contenute nelle Delibere n. 112/2010 e n. 1/2012 della CIVIT.

Esso è parte del ciclo di gestione della performance e si integra con:

- il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance redatto e approvato dal Nucleo di Valutazione (si veda lettera protocollata n. 4891 del 30/05/2011);
- la relazione sulla performance (quella relativa a questo piano dovrà essere approvata entro il 30 giugno 2014).

In particolare l'art. 10 della Riforma disciplina il processo di redazione:

1. del **piano della performance**, documento “da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori”;
2. della **relazione sulla performance**, che “evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.”.



Il ciclo di gestione della performance, schematizzato sopra e che riporta anche le scadenze previste dalla normativa vigente, rappresenta uno strumento di organizzazione del lavoro pubblico, mirato al miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati e nel contempo al raggiungimento di adeguati livelli di produttività.

Il d.lgs. 150/2009 ha come riferimento l'attività svolta dal personale dell'amministrazione e quindi principalmente i servizi di supporto alla didattica e alla ricerca. Il presente piano ha pertanto ad oggetto la valutazione di queste attività. In ambito universitario la valutazione della didattica e della ricerca è curata dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) con appositi sistemi e meccanismi di valutazione.

## 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI D'INTERESSE PER I CITTADINI E I PORTATORI DI INTERESSE

### 2.1. CHI SIAMO: MISSIONE E MANDATO ISTITUZIONALE

Il mandato istituzionale della Scuola è ben esplicitato dall'articolo 2 del nuovo Statuto, adottato ai sensi della Legge 240/2010, pubblicato il 22 maggio 2012 sulla Gazzetta Ufficiale n. 118/2012.

La Scuola Normale Superiore è un istituto pubblico di istruzione universitaria.

Nasce nel 1810 per decreto napoleonico come gemella dell'École Normale Supérieure di Parigi.

La rete delle "Écoles" aveva come obiettivo quello di formare una nuova élite intellettuale europea basata, anziché sulla nascita e sul censo, sul talento e sul merito individuali.

Oggi la Scuola Normale Superiore continua nella sfida di selezionare le migliori intelligenze italiane e del mondo e di formarle attraverso un modello che, integrando didattica e ricerca, mette a disposizione degli allievi un corpo docente di livello internazionale e strutture di alta qualità.

Ai sensi dell'articolo 2 dello Statuto:

*“La Scuola ha lo scopo di promuovere lo sviluppo della cultura, dell'insegnamento e della ricerca nell'ambito scientifico e in quello umanistico, esplorandone le interconnessioni. A tal fine, essa persegue il più alto livello di formazione, universitaria e post-universitaria, permanente e ricorrente, valorizzando prioritariamente il rapporto tra formazione e ricerca, anche per favorire la sua migliore interazione con l'esterno.*

*La Scuola opera per individuare e coltivare il talento e la qualità dei propri allievi, garantendo un insegnamento volto allo sviluppo delle potenzialità e capacità individuali.”*

#### *ammissione e orientamento*

Alla Normale non ci si iscrive. Si viene ammessi grazie al **superamento di un impegnativo concorso di ammissione**, con prove scritte e orali, che si tiene tra agosto e settembre di ogni anno. Nella valutazione finale non vengono considerati né il voto di maturità, né il curriculum dei candidati, ma esclusivamente i risultati delle prove conseguite in sede di esame.

Ogni anno la Scuola organizza corsi di **orientamento** con l'obiettivo di far conoscere agli studenti più meritevoli delle scuole secondarie non tanto l'offerta

## 2.2. COSA FACCIAMO

Ai sensi dell'articolo 1 dello Statuto:

*“Nella Scuola si svolgono:*

- a. corsi ordinari per gli allievi iscritti contestualmente ai corsi di laurea e di laurea magistrale dell'Università di Pisa affini alle discipline di cui alle Classi Accademiche individuate nell'articolo 1 del presente Statuto; specifici accordi possono prevedere che gli allievi siano iscritti ad altre università;*
- b. corsi di perfezionamento di durata almeno triennale, “che preparano all'attività di ricerca e mirano al conseguimento di una specializzazione particolarmente elevata in ambito scientifico” (precisazione tratta dall'art. 37, comma 1 dello Statuto).*

La Scuola può inoltre attivare:

- a. corsi di laurea magistrale di alta qualificazione scientifica tramite la stipula di convenzioni con università italiane, anche in collaborazione con università straniere;*
- b. corsi di specializzazione post laurea e post dottorali, anche in collaborazione con università, enti di ricerca e istituti di alta cultura a ciò abilitati;*
- c. corsi di dottorato di ricerca, anche in collaborazione con università, enti di ricerca e istituti di alta cultura a ciò abilitati;*
- d. corsi di master universitari di primo e di secondo livello, anche in collaborazione con università italiane, enti di ricerca e istituti di alta cultura a ciò abilitati;*
- e. master o altri corsi di studio e di alta formazione permanente e ricorrente anche in collaborazione con altre università e/o enti pubblici e privati.*

La Scuola può conferire premi e borse di studio.

Conformemente alla propria finalità di individuare e coltivare il talento e la qualità individuale, la Scuola può istituire corsi di orientamento alla formazione universitaria e professionale e corsi di specializzazione post laurea e post dottorali il cui diploma possa avere valore abilitante in base alla vigente normativa.”

Una delle caratteristiche più importanti nella tradizione della Scuola Normale Superiore è l'intreccio vitale fra didattica e ricerca e anche tra le stesse strutture di ricerca.

Ai sensi dell'articolo 7 dello Statuto:

*“La Scuola organizza l'attività di ricerca nelle proprie strutture e in strutture esterne sulla base di apposite convenzioni. Essa istituisce e promuove centri e laboratori di ricerca.*

*La Scuola promuove la partecipazione a progetti di ricerca inerenti i propri ambiti d'interesse, banditi sia in Italia sia all'estero, anche in collaborazione con università e istituti di formazione e ricerca, italiani o stranieri.*

*La Scuola fa propri i principi dell'accesso aperto alla letteratura scientifica e promuove la libera diffusione dei risultati delle ricerche prodotte al suo interno.*

*La Scuola può conferire assegni di ricerca e altri contratti per lo svolgimento di attività di ricerca.”*

La Biblioteca rappresenta una leva fondamentale per l'attività didattica e di ricerca. La Biblioteca è infatti una tra le principali realtà "a scaffale aperto" nel panorama italiano ed europeo con un patrimonio di circa 900.000 unità bibliografiche.

La Scuola, che ha natura residenziale e collegiale "assicura agli allievi del corso ordinario e del corso di perfezionamento l'alloggio e il vitto gratuiti nell'ambito di strutture interne ed esterne alla stessa e un contributo didattico annuale" (art. 1, comma 4 dello Statuto).

La Scuola Normale Superiore offre poi un importante contributo alla vita culturale di Pisa attraverso un programma di iniziative che spaziano nei diversi campi del sapere, delle arti e delle scienze.

### 2.3. COME OPERIAMO

*"La Scuola si articola in due Classi Accademiche: la Classe Accademica di Lettere e Filosofia e la Classe Accademica di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali."* (art. 1, comma 2 dello Statuto).

Ai sensi dell'art. 16 dello Statuto "sono organi della Scuola:

- il Direttore;
- il Consiglio Direttivo;
- il Collegio Accademico;
- il Collegio dei revisori dei conti;
- il Nucleo di valutazione;
- il Segretario Generale".

*"In conformità col principio generale di separazione tra funzioni di indirizzo e funzioni di gestione, agli organi di governo spettano la definizione degli obiettivi e dei programmi da attuare, l'emanazione delle direttive generali, la verifica della rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive generali impartite; ai dirigenti, invece, competono la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa in attuazione delle direttive fissate dagli organi di governo."* (art.13 Statuto).

*"La Scuola, nell'ambito della propria autonomia, adotta con delibera del Consiglio Direttivo il piano generale di organizzazione dei servizi necessario al perseguimento dei fini istituzionali."* (art. 47 Statuto) e *"al Segretario generale è attribuita la complessiva gestione e organizzazione dei servizi in conformità agli indirizzi generali stabiliti dal Direttore e dagli altri organi di governo della Scuola"* (art. 25 Statuto).

### 3. LA NORMALE IN CIFRE

#### 3.1 RISORSE

CATEGORIA	DATO	2012		2013 <sup>1</sup>	
		Lettere	Scienze	Lettere	Scienze
UMANE	Professori ordinari	11	14	10	14
UMANE	Professori associati	1	2	1	2
UMANE	Ricercatori TI	30	22	27	22
UMANE	Ricercatori TD	2	4	6	8
UMANE	Professori a contratto	13	21	8	22
UMANE	Post-doc	5	9	- <sup>2</sup>	
UMANE	Assegni (attivati nell'anno)	46	48	46	36
UMANE	Perfezionandi	101	87	101	83
UMANE	Allievi	132	138	139	134
UMANE	Co.co.co e coll. occasionali	95	11	78	18
UMANE	Pta tempo indeterminato	211		203	
UMANE	Pta a tempo det.	12		11	

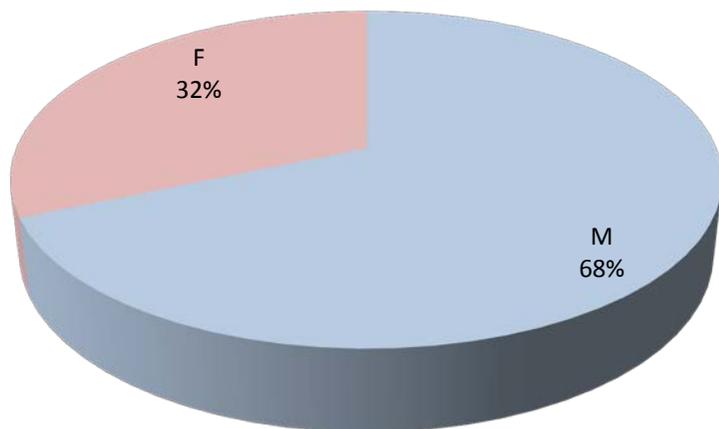
CATEGORIA	DATO	2012
FINANZIARIE	FFO	34.149.683,00
FINANZIARIE	Entrate per attività ricerca da UE	1.491.174,12
FINANZIARIE	Entrate per ricerca da MIUR	2.155.179,00
FINANZIARIE	Entrate per la ricerca da amm. pubbliche italiane e enti pubblici di ricerca italiani & stranieri	832.312,00
FINANZIARIE	Entrate per la ricerca da imprese italiane	4.648,50
FINANZIARIE	Entrate per la ricerca da privati no-profit	304.649,00
FINANZIARIE	Entrate per la ricerca da Ateneo	2.100.300,00
FINANZIARIE	Entrate per attività in conto terzi (ricerca)	268.569,00

<sup>1</sup> Dati aggiornati al 20/11/2013.

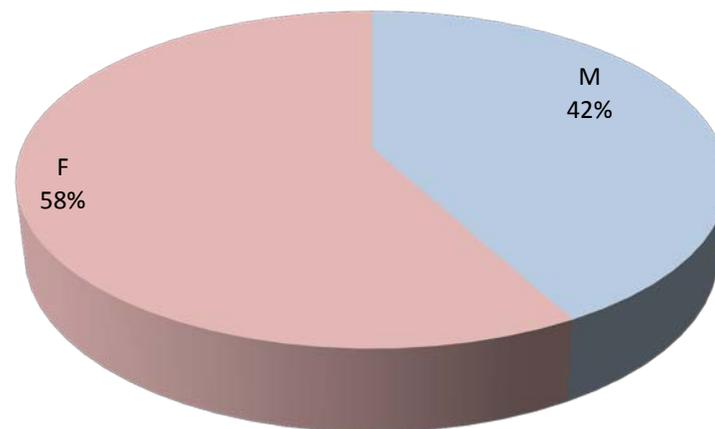
<sup>2</sup> Art. 29, comma 11, lettera b), legge 240/2010, ha abrogato l'articolo 4 della legge 30 novembre 1989, n. 398 che istituiva le borse post dottorato.

PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE E PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO PER GENERE

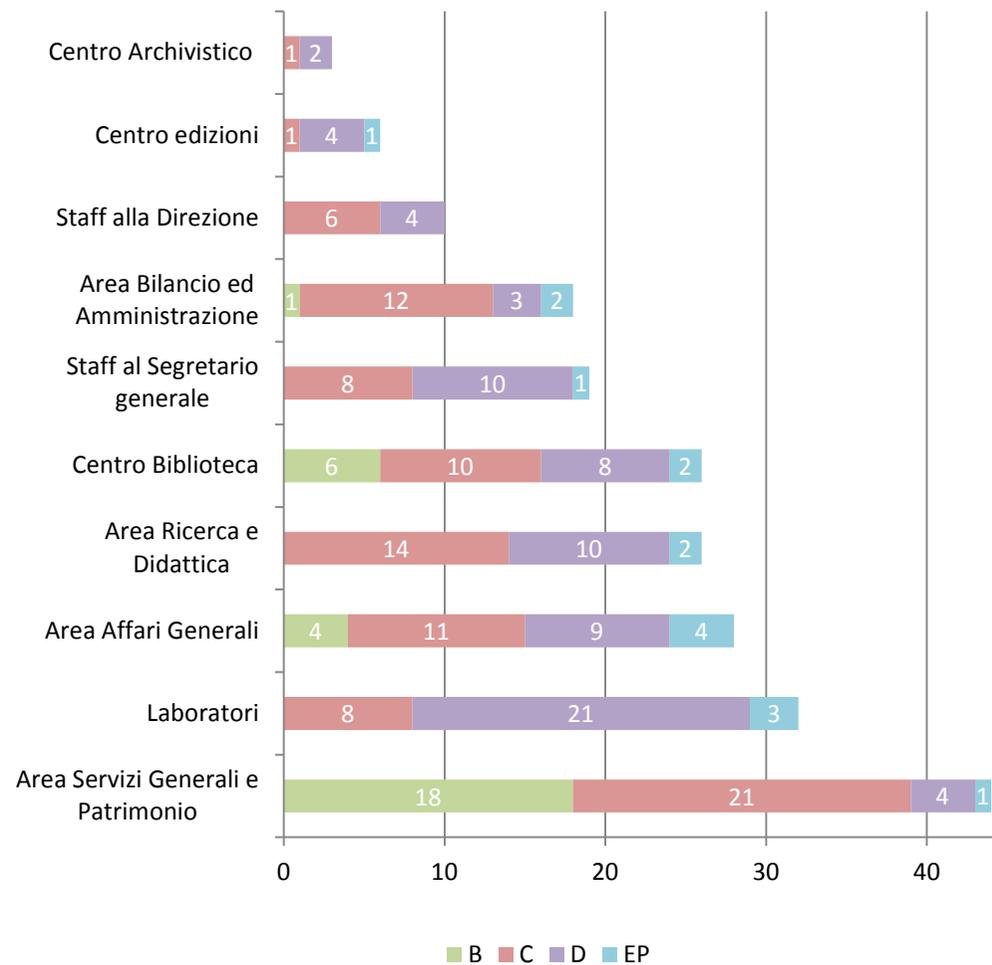
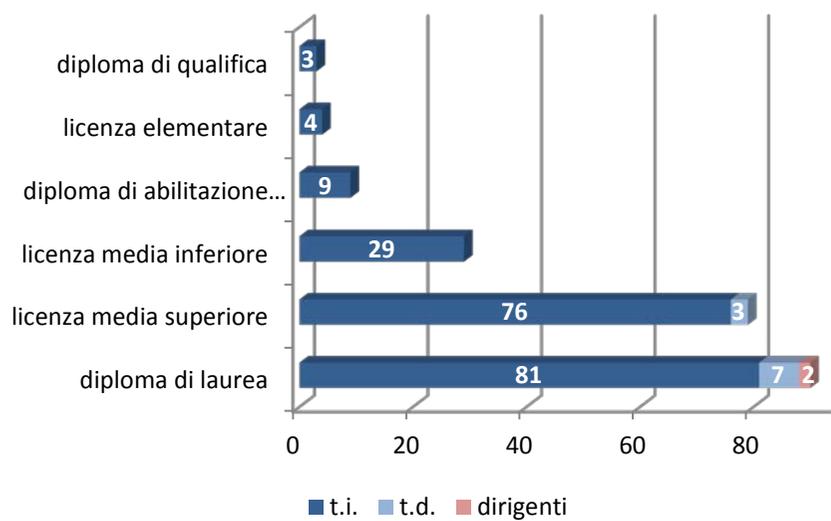
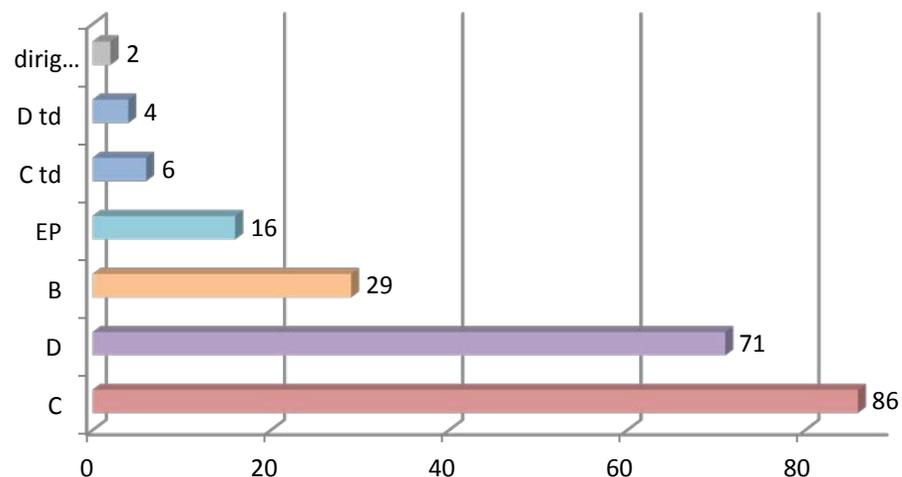
PROFESSORI E RICERCATORI PER GENERE



PERSONALE TECNICO E AMMINISTRATIVO PER GENERE



PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO – DISTRIBUZIONE PER CATEGORIA/STRUTTURA/TITOLO DI STUDIO



### 3.2 INDICATORI DI OUTPUT

CATEGORIA	DATO	2011/12		2012/13	
		Lettere	Scienze	Lettere	Scienze
RICERCA	Totale progetti attivi	98	139	78	131
RICERCA	di cui UE	6	16	5	13
RICERCA	di cui MIUR	15	19	14	21
RICERCA	di cui conto terzi	3	11	1	11
RICERCA	di cui SNS	58	61	43	55
RICERCA	Altri progetti	16	32	15	31

CATEGORIA	DATO	2011/12		2012/13	
		Lettere	Scienze	Lettere	Scienze
VKH	Convegni <sup>6</sup>	29	16	21	17
VKH	Concerti	20 conc.		17 conc.	
VKH	Brevetti	0		1	

CATEGORIA	DATO	2012		2013	
		Lettere	Scienze	Lettere	Scienze
SERVIZI ALLIEVI	N. Partecipanti corsi orientamento	475		436	
SERVIZI ALLIEVI	Collegi <sup>3</sup> : n° ordinari ospitati	198		210	
SERVIZI ALLIEVI	Collegi: n° perfezionandi ospitati	6		5	
SERVIZI ALLIEVI	Collegi: n° stranieri ospitati	75		77	
SERVIZI ALLIEVI	N. Pasti erogati	169.961		(5) <sup>4</sup>	
SERVIZI ALLIEVI	N. Postazioni pc per ordinari e perf.	-		54	
SERVIZI ALLIEVI	Biblioteche <sup>5</sup>	Pres/g: 179.8(P. Carovana) 49.7(P. Capitano)		4	
		h/g: 10:49(P. Carovana) 9:59(P. Capitano)		4	
CATEGORIA	DATO	2011/12		2012/13	
		Lettere	Scienze	Lettere	Scienze
DIDATTICA	Corsi Perfezionamento	5	7	5	7
DIDATTICA	N. Insegnamenti corso ordinario	22	58	22	62
DIDATTICA	N. Insegnamenti corso perfezionamento	22	43	22	46

<sup>3</sup>I dati sui collegi sono a consuntivo rispetto all'anno accademico, tengono quindi conto delle perdite poste occorse durante l'anno.

<sup>4</sup>Dati non ancora disponibili per l'anno 2013, in quanto necessariamente riferiti all'intero anno solare.

<sup>5</sup>Pres/g: presenze medie giornaliere; h/g: media ore di apertura/giorno.

<sup>6</sup>Sono inclusi: convegni, giornate studio, conferenze internazionali, workshop, seminari (<http://www.sns.it/didattica/lettere/menunews/convegni/anniprecedenti/20112012/>).

### 3.3 INDICATORI DI OUTCOME

CATEGORIA	DATO	2011/12		2012/13	
		Lettere	Scienze	Lettere	Scienze
DID	Valutazione della didattica - allievi <sup>7</sup> (7)	4.4/5	3.8/5	3.5/4	3/4
DID	Valutazione della didattica-perfezionandi <sup>8</sup>	4.5/5	4.1/5	3.7/4	3.5/4
DID	Media voti esami univ. e interni – allievi	29.5	29.5	29.7	28.6
DID	Allievi laureati con lode/tot. (1°liv)	28/28	20/20	21/21	25/25
DID	Allievi laureati con lode/tot. (2°liv)	21/21	20/22	28/28	23/25
DID	n. Mobilità in uscita – allievi <sup>9</sup>	10	3	13	5
DID	n. Mobilità in uscita – perfezionandi <sup>9</sup>	27	2	23	-
DID	n. Mobilità in entrata- allievi <sup>9</sup>	11	4	19	4
DID	n. Mobilità in entrata- perfezionandi <sup>9</sup>	10	1	14	2
DID	n. soggiorni fuori sede allievi	35	28	57	13
DID	n. soggiorni fuori sede perfezionandi	101	153	80	108
DID	n. Abbandoni allievi	7	7	1	5
DID	n. perfezionandi già ordinari	11	10	14	4
DID	n. domande di ammissione (allievi)	453	676	483	591
DID	n. domande di ammissione (perfezionandi)	182	186	225	164

CATEGORIA	DATO	2012
RICERCA	Posizionamento internazionale ARWU	5
RICERCA	Risultati VQR <sup>10</sup>	IRFS1: 0,34 IRAS3: 0,14

CATEGORIA	DATO	2012	2013
SERVIZI ALLIEVI	n. Domande di ammissione allievi-perf.informatizzate / totale	64.5%	73.4 %
SERVIZI ALLIEVI	Valutazione soddisf. orientati	4.8/5	3.5/4
SERVIZI ALLIEVI	Valutazione alloggi (diplomandi)	-	3.2/4 <sup>11</sup>
SERVIZI ALLIEVI	Valutazione mensa (diplomandi/perfez.)	-	2.9/4 <sup>12</sup>
SERVIZI ALLIEVI	Valutazione supporto internazionalizzazione (diplomandi/perfez.)	-	3.3 <sup>13</sup>
SERVIZI ALLIEVI	Valutazione servizio placement (allievi / perfezionandi)	2.9/5	1.6/4
SERVIZI ALLIEVI	Valutazione soddisfazione complessiva (diplomandi/perf.)	-	98% <sup>14</sup>

<sup>7</sup>Media delle risposte degli allievi alla domanda «Sei globalmente soddisfatto di questo insegnamento?».

<sup>8</sup>Media delle risposte dei perfezionandi alla domanda «Sei globalmente soddisfatto di questo insegnamento?». Rilevazione effettuata dall'a.a. 2010/11.

<sup>9</sup>Esclusa la mobilità inferiore al mese.

<sup>10</sup>IRFS1: indicatore finale di struttura dato dalla somma dei indicatori della VQR per ogni Area (Qualità ricerca, Attrazione risorse, Mobilità, Internazionalizzazione, Alta formazione, Risorse proprie, Miglioramento rispetto a VTR). Valori benchmarking : SSUP 0,33; SISSA 0,27.

IRAS3: indicatore di mobilità, dato dalla somma delle valutazioni ottenute dai prodotti presentati dal sottoinsieme dei soggetti che sono stati reclutati dalla struttura nel periodo 2004-2010. Valori benchmarking : SSUP 0,24; SISSA 0.

<sup>11</sup>Media delle risposte (dei diplomandi) sulle due dimensioni relative alla valutazione degli alloggi: pulizia, adeguatezza spazi.

<sup>12</sup>Media delle risposte (dei diplomandi e perfezionandi, ponderate per il n° di rispondenti) sulle tre dimensioni relative alla valutazione del servizio mensa: adeguatezza locali, qualità dei pasti, qualità del servizio.

<sup>13</sup>Media delle risposte di allievi, diplomandi e perfezionandi, ponderate per il n° rispondenti) sulla valutazione del supporto dato dall'ufficio contributi e dall'ufficio borse di scambio/Erasmus.

<sup>14</sup>Il 98% dei rispondenti si ritiene complessivamente soddisfatto della propria esperienza alla Scuola.

## 4. IL PIANO DELLA PERFORMANCE

### 4.1. GLI OBIETTIVI

In questa parte il piano registra gli obiettivi che il Direttore ha assegnato al Segretario Generale e che vengono considerati obiettivi generali della struttura.

Gli obiettivi indicati dal Direttore al Segretario Generale sono così riassumibili:

#### 1. Fusione con il Sum

- garantire il supporto al processo di revisione delle norme statutarie e regolamentari e alla ricostituzione di tutti i nuovi organi che saranno previsti dallo Statuto rinnovellato;
- integrare il personale dell'Istituto SUM nei processi e nell'organizzazione complessiva della Scuola, salvaguardando gli impegni assunti in merito al completamento dei cicli dottorali già avviati dal SUM prima della fusione.

#### 2. Accreditamento e Valutazione

- garantire che i servizi e le strutture a supporto della didattica e della ricerca conformino la loro azione a *standard* e criteri di qualità coerenti sia con la dotazione di risorse umane e finanziarie a loro disposizione, sia con gli indicatori previsti dal sistema nazionale di assicurazione della qualità previsto dall'ANVUR per le sedi e i corsi di studio delle Scuole a ordinamento speciale;
- comunicare i risultati raggiunti nell'utilizzo delle risorse pubbliche e private impiegate nella propria attività, al fine di aumentare la reputazione di sede di eccellenza, attraverso un sistema di dati volti a garantire le funzioni di rendicontazione pubblica e sociale;
- attivare un sistema di *audit* a garanzia della correttezza, efficacia ed efficienza delle proprie attività.

#### 3. Strutture e centri di supporto

- per le ICT, definizione degli standard di servizio e individuazione di un equilibrio tra servizi da realizzare internamente ed esternamente in *outsourcing* in un'ottica di efficienza e risparmio;
- per la Biblioteca, innalzamento qualitativo del servizio offerto (arredi, accessi, riscaldamento, strutture informatiche, integrazione con la sede di Firenze);
- per gli Archivi, rafforzamento dell'archivio dal punto di vista degli spazi e del personale assegnato.

#### 4. Internazionalizzazione

- completare il bilinguismo di tutte le comunicazioni interne ad allievi, assegnisti, e al personale di ricerca (Italiano, inglese) nonché di quelle esterne (bandi, annunci, etc.);
- predisporre dei percorsi di accoglienza *standardizzati* per i nuovi allievi e per il nuovo personale di ricerca.

Gli obiettivi di cui sopra sono declinati in azioni di intervento prioritario, definite da parte del Segretario Generale, agganciate ad obiettivi operativi assegnati a ciascuna area.



Per una spiegazione del processo di assegnazione degli obiettivi si rinvia al Manuale di Valutazione in allegato (allegato 1).

## 4.2 AZIONI DI INTERVENTO E OBIETTIVI OPERATIVI

Di seguito sono elencate le azioni di intervento prioritario per il 2014 (coerenti con quelle indicate nel piano dello scorso anno), con una sintetica specificazione dell'attività da compiere nel triennio 2014-2016.

<b>Azioni di intervento</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>1. fusione con il SUM</b>	revisione dello Statuto, creazione di una nuova Classe e integrazione dei servizi amministrativi nelle sedi di Firenze e Napoli con la struttura di gestione della Scuola, in particolare per la didattica, la ricerca e il web; entrata in funzione della residenza /foresteria di Firenze	l'avvio dei nuovi perfezionamenti a Firenze	consolidamento delle attività della nuova classe e conclusione dei programmi ex Sum
<b>2. valutazione funzioni primarie</b>	implementazione sistema informativo a supporto del processo interno di valutazione della didattica e della ricerca e a supporto del processo di accreditamento della sede e dei corsi	analisi dei dati raccolti e valutazione di adeguatezza del sistema di valutazione interno; correlazione tra risultante del sistema di valutazione e allocazione delle risorse di budget	raccolta dei dati per la nuova VQR emessa a regime del sistema interno di autovalutazione, accreditamento e valutazione e correlazione con la allocazione delle risorse umane e di budget
<b>3. carta dei servizi* e standard di qualità</b>	costruzione carta dei servizi con relativi standard minimi di servizio per le aree gestionali e i centri di supporto	aggiornamento e arricchimento dei contenuti della carta dei servizi; implementazione del ciclo obiettivi/valutazione in correlazione agli standard minimi di servizio	presentazione del 1° bilancio sociale di ateneo
<b>4. comunicazione esterna*</b>	realizzazione nuovo sito web e potenziamento della campagna di comunicazione sui social network	entrata in esercizio. sviluppo di contenuti multicanali per la conoscenza e diffusione dell'identità e attività della Scuola nel mondo	definizione e attivazione del sistema di produzione ed erogazione dei servizi in una logica network e cloud

\* Si tratta di un'azione di intervento su cui può essere presentato un obiettivo di struttura (vedi Manuale di Valutazione)

<p><b>5. messa a regime del sistema di contabilità economico patrimoniale</b></p>	<p>predisposizione dei manuali di coep e coge e strumenti correlati</p> <p>predisposizione dello schema di stato patrimoniale e dello schema di nota integrativa</p>	<p>definizione delle dimensioni di analisi e intervento del controllo di gestione</p> <p>definizione delle attività di internal audit</p>	<p>predisposizione e messa in linea di strumenti informativi e di accountability generati dai documenti del bilancio di esercizio e dalle attività del controllo di gestione e di internal audit</p>
<p><b>6. sviluppo e integrazione dei sistemi informativi</b></p>	<p>definizione e implementazione del piano di sviluppo dei servizi Ict secondo le determinazioni degli Organi di Governo (definizione di sla e policy servizi a presidio interno e servizi in outcourcing)</p>	<p>implementazione di sistemi informatici e informativi per la gestione dei servizi generali e manutentivi delle sedi</p>	<p>consolidamento del servizio</p> <p>implementazione del sistema di data warehouse di ateneo</p>
<p><b>7. istituzione della centrale unica di acquisto di Ateneo e piano di programmazione e per l'acquisizione dei beni e servizi</b></p>	<p>messa a regime del sistema di programmazione e gestione degli acquisti di ateneo</p>	<p>digitalizzazione del sistema di programmazione e gestione della centrale unica di acquisto</p>	<p>consolidamento del servizio</p>
<p><b>8. piano strategico immobiliare</b></p>	<p>realizzazione interventi messi a budget 2014 (biblioteca, ospedaletto e capitano)</p> <p>digitalizzazione del piano strategico immobiliare: sistema informativo delle manutenzione immobili e impianti</p>	<p>predisposizione di strumenti project management per la gestione del patrimonio immobiliare della scuola</p>	
<p><b>9. dalla carta al bit*</b></p>	<p>estensione del processo di digitalizzazione (estensione ad altre aree della Scuola)</p>	<p>eliminazione della carta per gli atti interni</p>	<p>consolidamento del processo di digitalizzazione</p>
<p><b>10. piano ambientale e di risparmio energetico di ateneo</b></p>	<p>analisi del questionario "energetico/ambientale" inviato agli utenti e predisposizione del piano ambientale ed energetico</p>	<p>implementazione del piano con definizione della programmazione triennale degli interventi</p>	<p>digitalizzazione del piano e predisposizione dei criteri e principi per la redazione del bilancio ambientale ed energetico di ateneo</p>

11. <i>pari opportunità</i>	supporto al CUG nella redazione delle azioni positive per il triennio prossimo	supporto nell'attuazione delle azioni positive	consolidamento delle attività di supporto al CUG
-----------------------------	--	--	--

Nell'allegato 2 alle azioni di intervento sopra delineate vengono collegate le strutture amministrative coinvolte nel loro sviluppo e le risorse di budget dedicate.

A tali obiettivi di carattere strategico si affianca una serie di obiettivi di gestione, tesi a misurare per ogni struttura dimensioni di efficienza ed efficacia delle attività svolte.

#### 4.3 COLLEGAMENTO AL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per questa parte si fa rinvio al Manuale di Valutazione (allegato 1).

E' in corso l'implementazione di una procedura informatizzata di gestione del flusso di assegnazione, nonché di monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi. In fase di avvio, il processo verrà gestito attraverso lo scambio di messaggi di posta elettronica, sottoposti comunque a protocollazione quali atti interni.

### 5. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO

#### 5.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Il piano 2014-2016 è stato redatto dal Segretario Generale della Scuola ed è il risultato di un aggiornamento del Piano 2013-2015. Si possono riassumere di seguito i principali passaggi che hanno portato alla sua approvazione:

1. Definizione delle linee strategiche da parte della Direzione e comunicazione al Segretario Generale
2. Elaborazione degli obiettivi da parte del Segretario Generale e condivisione degli stessi con le strutture organizzative della Scuola, unitamente ad una illustrazione delle logiche di funzionamento del sistema secondo quanto previsto dal Manuale di Valutazione
3. Concertazione tra il Segretario Generale e i vertici delle strutture organizzative tesa a raggiungere il massimo grado di condivisione degli obiettivi, fino a giungere ad una loro cristallizzazione
4. Comunicazione delle schede obiettivo a tutto il personale
5. Proposta ed approvazione degli obiettivi al Consiglio Direttivo
6. Presentazione del piano al Nucleo di Valutazione
7. Invio all'ANVUR del piano e pubblicazione sul sito web istituzionale

## 5.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

La pianificazione strategica che è contenuta nel piano risulta pienamente compatibile con le risorse previste nel bilancio e che sono state approvate nel bilancio preventivo 2014. Le richieste di bilancio che sono state avanzate da parte delle varie unità organizzative risultano infatti coerenti con gli obiettivi di ateneo della Scuola e con gli obiettivi di dettaglio che sono stati poi assegnati a cascata.

Un collegamento diretto fra obiettivi e risorse, stante il passaggio in contabilità economico patrimoniale partito nel 2014, verrà effettuato con il prossimo bilancio di previsione. L'introduzione di una pianificazione di bilancio triennale, seppure a livello macro, costituirà un ulteriore fattore di verifica di coerenza e compatibilità.

Va detto che permangono sicuramente alcune difficoltà di sistema legate in particolare al regime perennemente "previsionale" nel quale si muove l'FFO, unitamente alle difficoltà di pianificazione del reclutamento stante il vincolo alle assunzioni che incide in modo significativo su una struttura piccola come la Scuola.

## 5.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Rispetto al precedente Piano della Performance 2013-2015 sono state apportate numerose modifiche alla struttura del documento, tenendo conto in particolare delle osservazioni contenute nel *Rapporto Individuale sull'avvio del ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013* ricevuto dalla CIVIT.

In particolare:

- nel capitolo 5, "Piano della Performance", si è tracciata la cascata di obiettivi che è stata rappresentata con un apposito diagramma. Rispetto allo scorso anno, si è creato un collegamento fra gli obiettivi di struttura (propri delle varie unità organizzative) e quelli strategici di ateneo, in modo da incentivare il processo di condivisione di obiettivi che è da considerarsi un momento imprescindibile per poter conseguire i risultati attesi;
- nel presente documento si è fatto rinvio ad un Manuale di Valutazione (allegato 1), costruito nel corso del 2013, dove si è esplicitato l'intero processo di assegnazione degli obiettivi sui vari dipendenti (con e senza responsabilità organizzative);
- l'allegato 2 riporta gli obiettivi strategici della Scuola, le strutture che li perseguiranno e la relativa voce di conto nel budget del 2014

Presentando diverse innovazioni dal precedente modello, il 2014 sarà un anno importante per poter dare un'adeguata comunicazione del sistema di valutazione, nel contempo facendo particolare attenzione al suo monitoraggio in modo da identificare prontamente, e correggere, eventuali sue inefficienze.

### Allegati:

1. Manuale di Valutazione
2. Collegamento obiettivi – budget
3. Schede obiettivo (fac simile)



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

Scuola Normale  
Superiore

# Manuale di valutazione della performance *Anno 2014*



*Servizio Programmazione, valutazione e controllo  
Servizio Organizzazione e Relazioni Sindacali*

## SOMMARIO

1. Premessa .....	2
2. Il processo di valutazione .....	2
2.1 Perché valutare? .....	2
2.2 Il cambiamento in atto in Normale .....	3
3. Pianificazione degli obiettivi e dei risultati attesi.....	4
3.1 Dalla Strategia alle Azioni di Intervento agli Obiettivi.....	4
3.1.1. Le classi di obiettivi .....	6
3.1.2. I parametri di valutazione .....	6
3.1.3. I Pesi .....	7
3.1.4 I Livelli di Performance.....	7
3.2 Le schede obiettivo del personale .....	8
3.2.1. Proposta.....	8
3.2.2. Concertazione e Cristallizzazione .....	8
3.2.3 Comunicazione.....	9
4. Monitoraggio .....	10
5. Valutazione .....	10
6. Conciliazione.....	13

## 1. PREMESSA

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito “Decreto” e il CCNL delle università, introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

La finalità dell'intero impianto normativo 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.

## 2. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

### 2.1 PERCHÉ VALUTARE?

Presupposto dell'attività di valutazione è la convinzione che il lavoro organizzato in qualsiasi campo di attività è sempre migliorabile a vantaggio sia di chi opera, sia dei fruitori del servizio.

La valutazione si configura quindi come strumento in grado di favorire la capacità di gestione da parte della *governance* della Scuola, nonché di assicurare una maggiore trasparenza dei processi decisionali ed organizzativi a beneficio sia dei lavoratori che del servizio che viene erogato.

I più rilevanti principi dell'attività di valutazione sono costituiti da:

- adeguatezza dei livelli di prestazione;
- rispetto degli ambiti e delle competenze professionali;
- trasparenza del percorso seguito;
- informazione corretta;
- imparzialità e autonomia di giudizio;
- riservatezza.

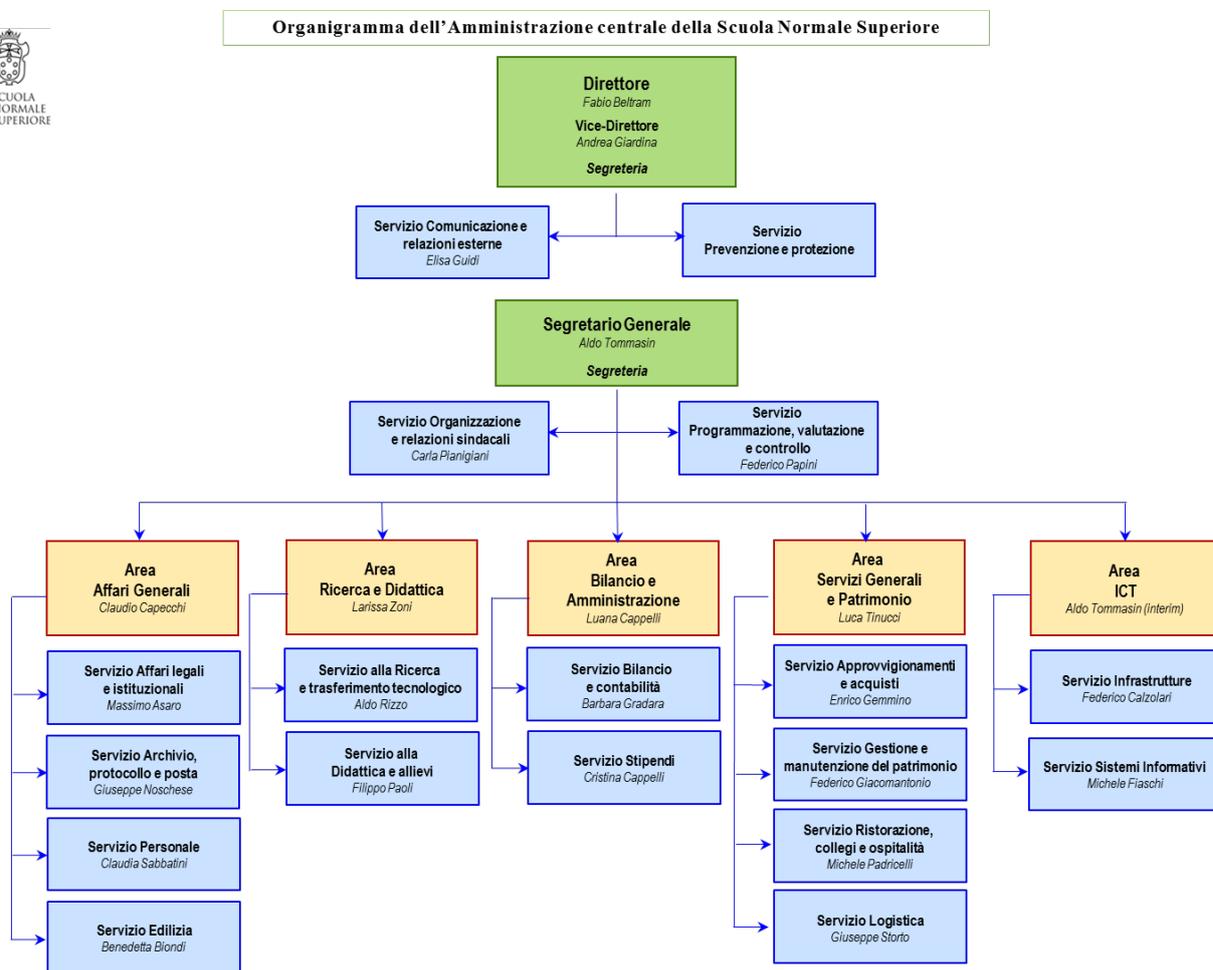
La Scuola Normale, consapevole della fondamentale importanza del momento di valutazione delle proprie risorse umane, ha adottato un sistema di valutazione che intende rispondere ai principi sopra elencati.

Le finalità del sistema di valutazione permanente delle prestazioni sono le seguenti:

- migliorare le prestazioni dell'organizzazione utilizzando la valutazione come stimolo;
- favorire la crescita professionale dei dipendenti attraverso interventi di sviluppo (affiancamento, mobilità interna, formazione, addestramento, ecc);
- premiare il merito individuale attraverso un riconoscimento economico.

## 2.2 IL CAMBIAMENTO IN ATTO IN NORMALE

La ridefinizione dell'assetto organizzativo (avviata con i Decreti del Segretario Generale n. 134 e n. 253 del 2013), ha disegnato un'organizzazione più snella, rispetto al passato, in termini di numerosità di aree e compattata in due soli livelli organizzativi: le aree e i servizi.



Il passaggio dalla contabilità finanziaria all'economico-patrimoniale è in pieno svolgimento, accompagnato da una riorganizzazione dei processi contabili che ha richiesto un'intensa formazione di tutto il personale coinvolto.

Infine si è introdotto un sistema di valutazione della performance basato sulle attività, che a partire dalla formulazione della strategia di lungo periodo della Scuola declina, gli obiettivi dei diversi livelli e settori organizzativi, come già illustrato nel piano della performance 2013-2015.

### 3. PIANIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI RISULTATI ATTESI

#### 3.1 DALLA STRATEGIA ALLE AZIONI DI INTERVENTO AGLI OBIETTIVI

A seguito della definizione delle linee strategiche da parte della Direzione, il Segretario Generale, attraverso un processo di attuazione della strategia espressa, individua una serie di **azioni di intervento prioritario** relative al triennio cui si riferisce il Piano delle Performance.

Tali azioni coinvolgono più strutture, che attraverso la cooperazione determinano non solo il raggiungimento dei singoli obiettivi, ma l'effettivo cambiamento e miglioramento.

Una volta delineate queste macro-direttrici che guidano i processi più significativi del triennio di riferimento, una serie di obiettivi più specifici sono assegnati "a cascata" dal Segretario Generale ai responsabili delle strutture<sup>1</sup> incaricate di raggiungere il risultato.

Al fine di arricchire il novero degli obiettivi e favorirne il processo di condivisione, dalla definizione delle azioni di intervento scaturiscono anche gli obiettivi di struttura, attraverso cui il personale può elaborare e proporre azioni di miglioramento che derivano dall'esperienza lavorativa più diretta.

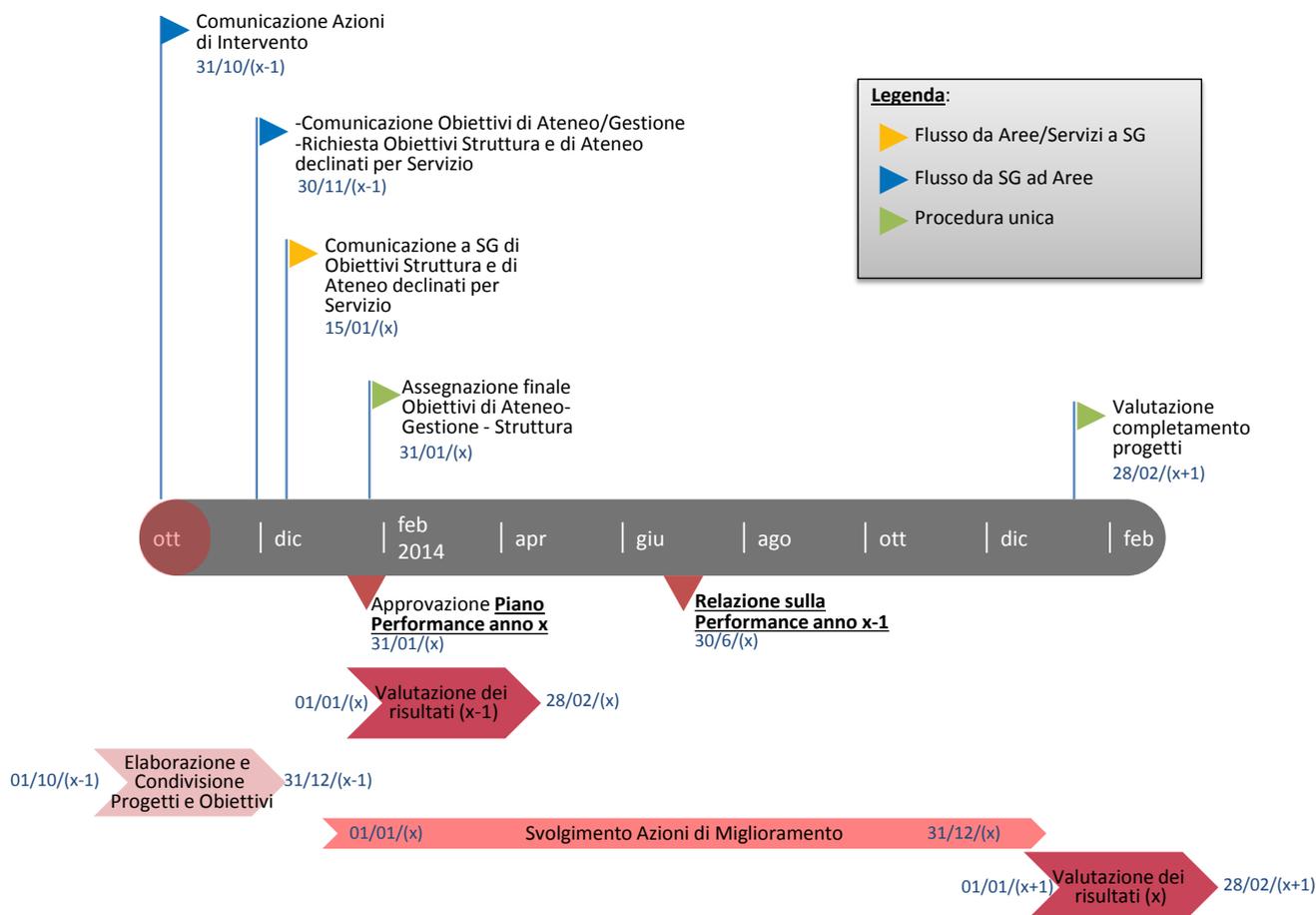


Il grafico seguente illustra le tempistiche dell'iter:

- **Elaborazione e condivisione degli obiettivi:** tale delicata fase si svolge tra ottobre e gennaio. Sono previsti due momenti di comunicazione da parte del Segretario Generale alle strutture: un primo incontro a ottobre per delineare le principali direttive strategiche e indicare su quali azioni di intervento si potranno sviluppare gli obiettivi di struttura, e un secondo a novembre in cui vengono comunicati gli obiettivi definiti a monte e richiesti quelli che devono essere elaborati dalle strutture. Il processo si chiude necessariamente entro il 31.01, data di approvazione del Piano della Performance.

<sup>1</sup> Aree, Servizi, Servizi di staff, Centri di supporto alla ricerca e personale EP dei laboratori.

- Svolgimento delle azioni di miglioramento: durante l'anno le strutture operano al fine di raggiungere gli obiettivi previsti.
- Valutazione dei risultati: nei primi due mesi dell'anno successivo deve concludersi la fase di analisi e valutazione dei risultati, anche al fine di informare i processi di programmazione dell'anno successivo.



### 3.1.1. LE CLASSI DI OBIETTIVI

Gli obiettivi sono così classificati:

- **Classe A** – Obiettivi di **Ateneo** – rappresentano il contributo diretto di ogni struttura alle azioni di intervento definite dal Piano della Performance, sono quindi legati alle strategie generali dettate dalla Direzione.
- **Classe G** – Obiettivi di **Gestione** – relativi a miglioramenti in termini di efficacia ed efficienza.
- **Classe S** – Obiettivi di **Struttura** – riguardano progetti elaborati all'interno della struttura organizzativa di appartenenza, al fine di realizzare alcune azioni di intervento. Misurano il contributo individuale fornito dai singoli collaboratori a tali progetti.
- **Classe C** – Obiettivi **Comportamentali** – si riferiscono alla valutazione di capacità trasversali ritenute importanti per lo specifico profilo. Le capacità oggetto di valutazione sono nove: soluzione problemi complessi, soluzione dei problemi operativi, innovazione, decisione, realizzazione, organizzazione, gestione collaboratori, relazioni esterne e relazioni interne. Incrociando tali capacità con le specificità dei diversi ruoli, sono definiti i comportamenti organizzativi richiesti. Per ogni posizione sono quindi esplicitati i diversi livelli di comportamenti osservabili, a supporto del responsabile in sede di valutazione. Per una specifica dei comportamenti attesi si rinvia alla declaratoria che è contenuta in apposita risorsa informativa.

### 3.1.2. I PARAMETRI DI VALUTAZIONE

Il parametro è l'indicatore per la misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Il tipo di indicatore si differenzia per classe di obiettivi:

<i>Classe obiettivi</i>	<i>Tipo indicatore</i>
obiettivi di Ateneo	<i>Indicatori di progetto</i> Sono di tipo “descrittivo” e finalizzati a descrivere l'avanzamento del progetto e/o la qualità del lavoro atteso. Comportano la successiva definizione dei livelli di performance attesi
obiettivi di Struttura	
obiettivi di Gestione	<i>Indicatori di performance</i> Si tratta di indicatori di tipo “quantitativo” utilizzati per monitorare il funzionamento e il miglioramento continuo. Possono riguardare la dimensione dell'efficacia o dell'efficienza.
obiettivi di Comportamento	<i>Indicatori di comportamento</i> Sono predefiniti per ogni capacità oggetto di valutazione per lo specifico profilo.

### 3.1.3. I PESI

Il “peso” attribuito a ogni obiettivo individua la priorità e/o la complessità dello stesso.

In fase di pianificazione, il responsabile attribuisce il “peso” ai singoli obiettivi, raggiungendo per ogni classe le percentuali esplicitate nella tabella di seguito riportata:

Classe Obiettivi	Responsabili				Collaboratori	
	di area Dirigenti	di Area/Centri di Supporto EP	Di servizio o titolari di funzione spec.		EP	B, C e D
			EP	C e D		
Ateneo	40	35	30	30	30	10
Gestione	30	25	35	30	35	10
Struttura						60
Comportamento	30	40	35	40	35	20

Il Segretario Generale farà pertanto l’assegnazione dei pesi per i Responsabili delle strutture in Staff e per i Responsabili di Area, i Responsabili di Area verso i Responsabili di Servizio, i Responsabili di servizio, dei centri di supporto e gli EP dei laboratori, verso i collaboratori delle loro strutture. Il funzionamento è pertanto a cascata.

### 3.1.4 I LIVELLI DI PERFORMANCE

I livelli di performance permettono di definire una gradazione del raggiungimento dei risultati attesi per ogni obiettivo, e sono associati ad una scala di misurazione che va da 0 a 10, secondo quanto riportato nella tabella sotto riportata:

N.V.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	inadeguato					soglia		target		eccellente	

Sono previsti 4 livelli di performance per ogni obiettivo:

- **Inadeguato:** rappresenta un livello di prestazione al di sotto dei livelli minimi attesi
- **Soglia:** livello di raggiungimento minimo atteso tale da cominciare a considerare positiva la prestazione;
- **Target:** livello per il quale l’obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);
- **Eccellenza:** livello di raggiungimento dell’indicatore /obiettivo superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

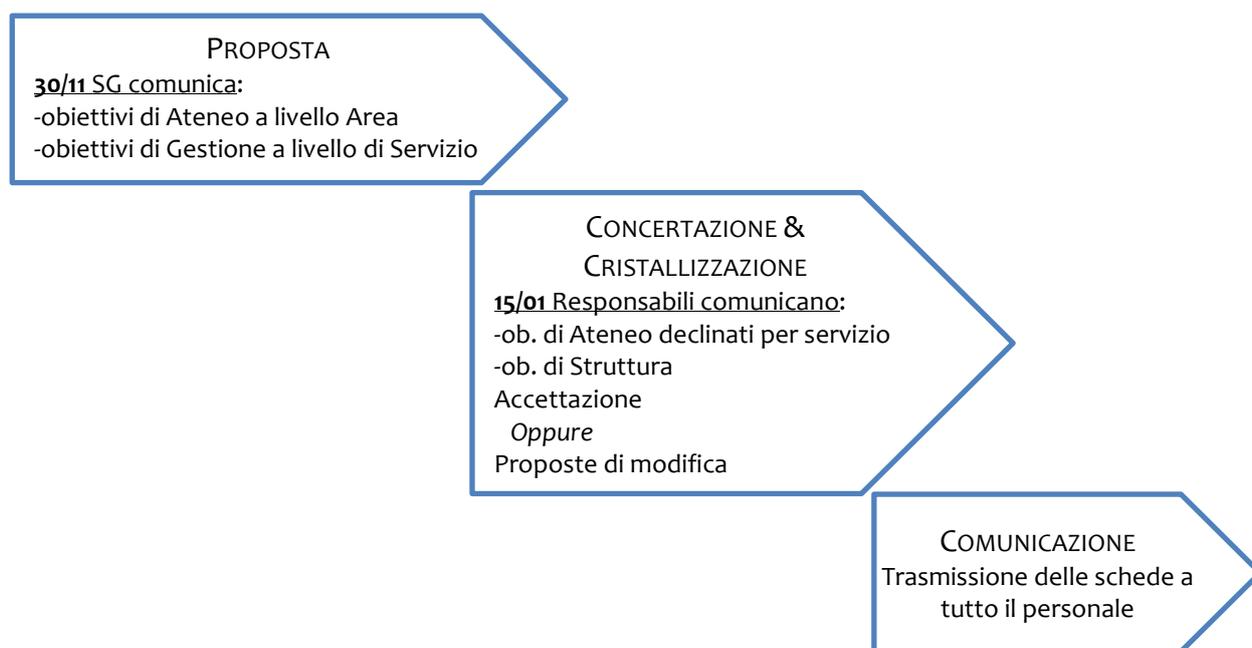
Gli obiettivi e i relativi parametri e pesi confluiscono nelle schede obiettivo che sono assegnate a tutto il PTA, secondo la casistica definita nel precedente paragrafo.

A seguito della valutazione dei livelli di performance raggiunti, si procede al calcolo del valore ponderato dato dal prodotto fra il risultato assegnato al singolo obiettivo (da 0 a 10) e la percentuale di peso ad esso assegnata.

La sommatoria di questi valori ponderati costituisce il valore utile ai fini della valutazione dei risultati del personale. Per il collegamento tra valutazione e sistema premiante si rinvia agli accordi sindacali in materia.

### 3.2 LE SCHEDE OBIETTIVO DEL PERSONALE

Il processo di elaborazione e condivisione degli obiettivi si svolge tra **ottobre** e **gennaio**. Possono essere individuate tre macrofasi:



#### 3.2.1. PROPOSTA

Entro **novembre** di ogni anno, il Segretario Generale trasmette a ciascun responsabile di Area, di staff, ai responsabili dei Centri di supporto alla ricerca e al personale EP dei Laboratori, la proposta degli obiettivi loro assegnati per l'anno successivo.

Ciascun responsabile condivide e discute tale scheda con tutti i propri collaboratori.

I responsabili di Area, sentiti i responsabili dei Servizi, declinano gli obiettivi di Ateneo (ricevuti a livello di Area) per ognuno dei Servizi sottostanti. Inoltre, su determinate azioni di intervento indicate dal Segretario Generale (vedi schema riportato al § 3.1), vengono elaborati all'interno di ogni servizio gli obiettivi di Struttura, definendo per ciascuno il "peso" cioè l'apporto di ogni unità di personale al raggiungimento dell'obiettivo, nel rispetto dei valori massimi previsti nella tabella di cui al § 3.1.3. Ogni Servizio/Centro/Laboratorio può indicare fino ad un massimo di due obiettivi di Struttura.

#### 3.2.2. CONCERTAZIONE E CRISTALLIZZAZIONE

Entro metà **gennaio** i responsabili di Area, di staff, i responsabili dei Centri di supporto alla ricerca e il personale EP dei Laboratori comunicano al Segretario Generale gli obiettivi elaborati, e in particolare i responsabili di Area comunicano anche la declinazione degli obiettivi di Ateneo per singolo servizio.

Si apre a seguire una fase di concertazione fra il Segretario Generale e i “Responsabili” di cui sopra, tesa a raggiungere il massimo grado di condivisione degli obiettivi fra le strutture e il Segretario Generale. In tale fase verranno definiti i pesi ed i parametri valutativi da attribuire agli obiettivi.

Una volta terminata la fase di concertazione, gli obiettivi saranno fissati nella loro versione finale nelle Schede Obiettivo che si distribuiranno su tutto il personale.

### 3.2.3 COMUNICAZIONE

Entro la fine di **gennaio** viene trasmessa ad ogni dipendente la versione finale della propria Scheda Obiettivi per l’anno successivo che conterrà gli obiettivi di riferimento nel rispetto della tabella riportata al § 3.1.3.

Pertanto le schede risulteranno così strutturate:

#### **Responsabili di Area:**

*Obiettivi di Ateneo:* definiti a livello di Area

*Obiettivi di Gestione:* tutti gli obiettivi di Gestione dei Servizi dell’Area

*Obiettivi di Comportamento:* derivanti dall’incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo

#### **Responsabili di Centro:**

*Obiettivi di Ateneo:* definiti a livello di Centro

*Obiettivi di Gestione:* definiti a livello di Centro

*Obiettivi di Comportamento:* derivanti dall’incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo

#### **Responsabili di Servizio:**

*Obiettivi di Ateneo:* definiti a livello di Servizio

*Obiettivi di Gestione:* tra gli obiettivi dell’Area solo quelli relativi al Servizio

*Obiettivi di Comportamento:* derivanti dall’incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo

#### **Responsabili di Unità di Staff:**

*Obiettivi di Ateneo:* definiti a livello di Unità

*Obiettivi di Gestione:* obiettivi definiti a livello di Unità di Staff

*Obiettivi di Comportamento:* derivanti dall’incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo

#### **Titolari di Funzione Specialistica:**

*Obiettivi di Ateneo:* definiti a livello di Servizio o di Unità di Staff

*Obiettivi di Gestione:* solo quelli relativi al Servizio o Unità di Staff di appartenenza

*Obiettivi di Comportamento:* derivanti dall’incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo

#### **Addetti:**

*Obiettivi di Ateneo:* definiti a livello di Servizio/Centro

*Obiettivi di Gestione:* definiti a livello di Servizio/Centro

*Obiettivi di Struttura<sup>2</sup>:* elaborati a livello di Servizio/Centro

*Obiettivi di Comportamento:* derivanti dall’incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo

Quindi, per esemplificare, l’addetto del servizio “X” avrà nella sua scheda gli obiettivi di ateneo del suo servizio (così come declinati da parte del responsabile di area di concerto con il responsabile di servizio), gli obiettivi di gestione del suo servizio, gli obiettivi di struttura e quelli di comportamento (questi ultimi derivati dalla sua posizione e profilo). A fianco di ciascuno di tali obiettivi sarà riportato il peso relativo che sarà utile al momento in cui verrà effettuata la valutazione dei risultati.

<sup>2</sup> I collaboratori EP non avranno tale categoria di Obiettivi (si veda § 3.1.3).

Obiettivi - anno x					
Servizio X					
Responsabile: ...					
Addetto: ...					
cl.	obiettivi	parametro	peso	livelli performance	
A	Obiettivo di Ateneo ...	<i>Descrizione sintetica</i>	%	inadeguato	
				soglia	
				target	
				eccellente	
G	Obiettivo di Gestione ...	<i>Descrizione sintetica</i>	%	inadeguato	
				soglia	
				target	
				eccellente	
S	Obiettivo di Struttura ...	<i>Descrizione sintetica</i>	%	inadeguato	
				soglia	
				target	
				eccellente	
C	Obiettivo di Comportamento ....	<i>Descrizione sintetica</i>	%	inadeguato	
				soglia	
				target	
				eccellente	

#### 4. MONITORAGGIO

Il monitoraggio nel corso dell'anno degli obiettivi da parte dei responsabili d'Area ha un duplice scopo:

-assicurare un controllo dello stato di avanzamento delle attività pianificate, evitando che eventuali scostamenti siano rilevati in ritardo per operare i necessari aggiustamenti al fine di raggiungere gli obiettivi fissati;

-permettere di ricalibrare il percorso pianificato in seguito a eventi particolari, che possono anche intervenire sugli stessi obiettivi decisi in fase di pianificazione iniziale; in tal caso il responsabile si attiva e fissa un colloquio con il Segretario Generale, al fine di concordare una soluzione.

A tale scopo entro il **30 giugno** i responsabili<sup>3</sup> forniscono i dati per il calcolo degli indicatori quantitativi e promuovono le rilevazioni tese al raggiungimento degli indicatori qualitativi assegnati alla loro struttura.

Come sopra accennato, a seguito di particolari difficoltà che sono intervenute e che pregiudicano o rendono difficile il raggiungimento dell'obiettivo, è possibile entro il 30/6 una rimodulazione dei parametri atti a misurare i livelli di performance.

#### 5. VALUTAZIONE

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

Tale analisi costituisce un'occasione di confronto tra valutatore e valutato per evidenziare i punti di forza e gli eventuali problemi e criticità rilevati e per proporre "azioni di sviluppo" coniugando le aspettative del valutato con le esigenze della struttura organizzativa. In quest'ottica il valutatore dovrebbe cercare di individuare per ogni valutato le possibili aree di miglioramento, eventualmente indicando

<sup>3</sup> di Area, di servizio, di unità di staff, responsabili dei Centri di supporto alla ricerca e personale EP dei Laboratori.

comportamenti o conoscenze che il valutato potrebbe acquisire o sviluppare per migliorare la prestazione futura.

Il sistema di valutazione funziona a cascata e processo si conclude entro **febbraio** dell'esercizio successivo a quello cui l'obiettivo si riferisce.

Il sistema di valutazione delle prestazioni si applica a tutti i dipendenti della Scuola sia a tempo indeterminato che determinato, sia a tempo pieno che a tempo parziale. In caso di cambiamenti di categoria durante l'anno di valutazione il dipendente sarà valutato nella categoria posseduta al **31 dicembre** dell'anno di riferimento.

Nel caso di assegnazione del dipendente da valutare a più unità organizzative durante l'anno, la valutazione compete al valutatore dell'unità operativa presso cui il valutato è in servizio al **31 dicembre** dell'anno di riferimento, sentiti obbligatoriamente i responsabili precedenti nell'anno di riferimento.

- **Obiettivi di Ateneo (A):** in prima battuta, dovrà essere il responsabile<sup>4</sup> ad esprimere una propria autovalutazione qualitativa sul raggiungimento di ogni specifico obiettivo (scegliendo fra **livello inadeguato, soglia, target o eccellente**), accompagnata da una breve nota giustificativa in cui dovrà anche poter allegare documentazione di supporto. Successivamente, il Segretario Generale esprimerà il proprio giudizio quantitativo da 0 a 10.

- **Obiettivi di Struttura (S):** i responsabili di servizio (o di Centro) dovranno proporre una valutazione che indichi l'apporto di ciascuna unità di personale al raggiungimento dell'obiettivo nella scala di misura da 0 a 10, che verrà poi certificata dal Segretario Generale<sup>5</sup>

- **Obiettivi di Gestione (G – di efficacia ed efficienza):** la misurazione oggettiva del parametro di riferimento sarà raccolta centralmente, quindi il Segretario Generale provvederà ad attribuire la valutazione quantitativa in base alla scala di valutazione definita (§ 3.1.4).

- **Obiettivi Comportamentali (C):** la valutazione di tali obiettivi seguirà un funzionamento “a cascata”:

- Il Segretario Generale valuterà i singoli Responsabili di area e dei servizi in staff;

- Il Responsabile di Area<sup>6</sup> (o di Centro) propongono una valutazione dei singoli Responsabili di Servizio ed il personale EP non titolare di incarichi di responsabilità. Ciascuna valutazione sarà poi “certificata” dal Segretario Generale;

- Il Responsabile di Servizio propone una valutazione dei singoli addetti. Ciascuna valutazione sarà poi “certificata” dal Responsabile di Area se Dirigente o dal Segretario Generale.

La valutazione da 0 a 10 sul raggiungimento del singolo obiettivo verrà moltiplicata per il peso relativo attribuito allo stesso in fase di assegnazione degli obiettivi (si veda § 3.1.4). Il totale derivante dalla sommatoria del prodotto fra valore del peso dell'obiettivo e risultato conseguito, non potrà essere maggiore di 10.

Si guardi la scheda esemplificativa seguente, che aggiunge a quella riportata nel paragrafo § 3.2.3 le colonne “valutazione” e “risultato”, ottenuto dal prodotto delle valutazioni ricevute per ogni obiettivo e il peso relativo dello stesso.

---

<sup>4</sup> di area, unità di staff, servizio, centro o personale EP in Laboratorio.

<sup>5</sup> Nel caso in cui il Responsabile di Area sia Dirigente provvederà direttamente a tale certificazione.

<sup>6</sup> Nel caso in cui il Responsabile di Area sia Dirigente provvederà direttamente a tale valutazione

Obiettivi - anno x						
Servizio X						
Responsabile: ...						
Addetto: ...						
cl.	obiettivi	parametro	peso	livelli performance	valutazione	risultato
A	Obiettivo di Ateneo 1		3%	inadeguato	7	0,21
				soglia		
				target		
				eccellente		
A	Obiettivo di Ateneo 2		7%	inadeguato	9	0,63
				soglia		
				target		
				eccellente		
G	Obiettivo di Gestione 1		5%	inadeguato	4	0,2
				soglia		
				target		
				eccellente		
G	Obiettivo di Gestione 2		5%	inadeguato	8	0,4
				soglia		
				target		
				eccellente		
S	Obiettivo di Struttura 1		20%	inadeguato	9	1,8
				soglia		
				target		
				eccellente		
S	Obiettivo di Struttura 2		40%	inadeguato	8	3,2
				soglia		
				target		
				eccellente		
C	Obiettivo di Comportamento 1		15%	inadeguato	8	1,2
				soglia		
				target		
				eccellente		
C	Obiettivo di Comportamento 2		5%	inadeguato	7	0,35
				soglia		
				target		
				eccellente		
<b>Valutazione finale:</b>						<b>8</b>

La correlazione tra risultati ottenuti e meccanismi di incentivazione è definita in sede di contrattazione decentrata.

## 6. CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ammissibile solo nei casi in cui:

- vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
  - vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.
- La procedura di conciliazione si attiva davanti al Segretario Generale con le seguenti modalità:

- il dipendente, entro e non oltre 10 giorni dalla data di presa visione della valutazione, può presentare istanza di riesame al Segretario Generale, con facoltà di farsi rappresentare dalle OOSS o dalla RSU. L'istanza deve essere motivata ed eventualmente corredata dai documenti a sostegno;

- il Segretario Generale comunica la richiesta del dipendente al suo responsabile (di Area o di Centro) assegnandogli 7 giorni per produrre le proprie controdeduzioni;

- il Segretario Generale, qualora non potesse decidere sulla base dei soli documenti prodotti, può convocare il dipendente e il suo responsabile (di Area o di Centro) per ottenere chiarimenti, ma dovrà comunque esprimersi entro 30 giorni dalla presentazione della richiesta di conciliazione, con atto formale.

Contro la valutazione confermata dal Segretario Generale, la procedura di conciliazione si attiva davanti ad una Commissione, composta dal Nucleo di Valutazione (NdV), con le seguenti modalità:

- il dipendente, entro e non oltre 10 giorni dalla data di presa visione della valutazione, può chiedere l'attivazione della procedura. La richiesta, corredata da eventuali allegati, è indirizzata al Segretario Generale. Il dipendente ha facoltà di farsi rappresentare dalle OOSS o dalla RSU;

- entro 15 giorni dalla richiesta, il Segretario Generale trasmette al NdV d'ufficio l'atto del dipendente e le proprie controdeduzioni.

- entro 20 giorni il NdV, eventualmente sentite le parti, si pronuncia con provvedimento formale.

ALLEGATO 2 – COLLEGAMENTO OBIETTIVI - BUDGET

<b>Azioni di intervento</b>	<b>Strutture</b>	<b>Budget (voce di contabilità analitica)</b>
<b>1. fusione con il SUM</b>	Tutta l'amministrazione: realizzazioni azioni e attività gestionali conseguenti alla fusione	Si veda DM MIUR 8/8/2013 G.U. 20/11/2013
<b>2. valutazione funzioni primarie</b>	<p>Area Ricerca e Didattica</p> <p>-Supporto agli organi di ateneo nella costruzione di un sistema di valutazione interno dei risultati della ricerca e della didattica</p> <p>-Reingegnerizzazione e informatizzazione dei processi riguardanti la didattica per i corsi ordinari e il perfezionamento</p> <hr/> <p>Servizio Programmazione, valutazione e controllo:</p> <p>-Coordinamento progetto di implementazione sistema U-Gov Ricerca e definizione del progetto di data warehouse di Ateneo</p> <hr/> <p>Servizio di Auditing interno</p>	CA.04.41.01.05 Manutenzione software
<b>3. carta dei servizi* e standard di qualità'</b>	<p>Tutta l'amministrazione:</p> <p>-costruzione carta dei servizi con relativi standard minimi di servizio; analisi di benchmark con altri atenei</p>	CA.04.41.09.03 Altre prestazioni e servizi da terzi

\* Si tratta di un'azione di intervento su cui può essere presentato un obiettivo di struttura (vedi Manuale di Valutazione)

	-miglioramento del livello di soddisfazione sul servizio erogato (sia per utenti interni che esterni), anche mediante la produzione di strumenti informativi (carta dei servizi “evoluta”)	
<b>4. comunicazione esterna*</b>	Tutta l'amministrazione: -revisione della struttura del sito; potenziamento comunicazione sui social network  -bilinguismo (Italiano/Inglese) di tutte le comunicazioni ad allievi, assegnisti e personale di ricerca	CA.04.41.02.05 Informazione e divulgazione delle attività istituzionali  CA.04.41.01.05 Manutenzione software
<b>5. messa a regime del sistema di contabilità economico patrimoniale</b>	Area Affari Generali: Definizione dei processi di Risk Management riguardanti la trasparenza e l'anticorruzione	CA.04.41.01.05 Manutenzione software
	Area Bilancio e Amministrazione: Gestione dell'avvio del sistema di Co.ep. e definizione dei regolamenti interni ad esso collegati	
	Area Ricerca e Didattica: supporto alla definizione dei processi di Audit dei progetti di Ricerca	
	Servizio Programmazione, valutazione e controllo: definizione dei processi di programmazione, controllo di gestione dei processi amministrativi	
	Servizio di Auditing interno: definizione dei processi di audit dei processi amministrativi	
<b>6. sviluppo e integrazione dei sistemi informativi</b>	Area Servizi Generali e Patrimonio: Razionalizzazione dei costi legati all'erogazione dei servizi informativi e alla gestione delle infrastrutture	CA.01.11.02.05 Attrezzature informatiche  Altre spese per servizi tecnici

	Area ICT: Razionalizzazione sale macchine e definizione di policy per l'erogazione dei servizi informativi e infrastrutturali	CA.04.41.04.03 Altre spese per servizi tecnici
<b>7. istituzione della centrale unica di acquisto di Ateneo e piano di programmazione per l'acquisizione dei beni e servizi</b>	Area Servizi Generali e Patrimonio: Definizione del sistema di programmazione degli acquisti della Scuola e definizione dei Regolamenti interni collegati	CA.04.41.01.05 Manutenzione software
<b>8. piano strategico immobiliare</b>	Area Affari Generali: implementazione del piano e predisposizione degli interventi prioritari previsti da accordi e convenzioni	CA.04.41.01.02 Manutenzione ordinaria e riparazioni di apparecchiature CA.04.41.04.03 Altre spese per servizi tecnici CA.01.10.07.01 Software (applicativo) CA.01.11.08.05 Manutenzione straordinaria immobili beni propri CA.01.11.08.06 Manutenzione straordinaria impianti specifici e generici CA.01.11.08.09 Restauro patrimonio artistico
<b>9. dalla carta al bit*</b>	Tutta l'amministrazione: promozione del processo di digitalizzazione degli atti prodotti all'interno	CA.04.41.01.05 Manutenzione software
<b>10. piano ambientale e di risparmio energetico di ateneo</b>	Area Affari Generali: supporto alla predisposizione del piano ambientale ed energetico	CA.04.41.09.03 Altre prestazioni e servizi da terzi
<b>11. pari opportunità</b>	Servizio organizzazione e relazioni sindacali: supporto al CUG nella redazione delle azioni positive per il triennio prossimo	CA.04.43.18.17 Interventi assistenziali a favore del personale

ALLEGATO 3 - FAC SIMILE SCHEDA OBIETTIVI

PIANIFICAZIONE							VALUTAZIONE		
n.	cl.	obiettivi (descrizione sintetica)	Servizio	parametro	peso%	livelli di performance	Risultati	Val.	Val. Pond.
1	A o G o S					Non adeguato			
						Soglia			
						Target			
						Eccellente			
	C					Non adeguato			
						Soglia			
						Target			
						Eccellente			
									0,0
					0	Punteggio complessivo valutazione del periodo			0,0
<b>firma valutatore:</b>					<b>firma valutato:</b>		<b>data colloquio pianificazione:</b>		<b>data colloquio valutazione:</b>

legenda: A =ob. di ateneo e di gestione, G = indicatori di efficienza ed efficacia; S = progetti di struttura, C = capacità/comportamenti