



SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

Scuola Normale
Superiore

Sistema di misurazione e valutazione della performance

ai sensi dell'articolo 7 del decreto legislativo n. 150/2009



Servizio Programmazione, valutazione e controllo

Sommario

PREMESSA.....	2
DESCRIZIONE DELLE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE	3
1. ASPETTI GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	4
2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE.....	5
2.1 IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI	5
2.2. LE CLASSI DI OBIETTIVI	7
2.3. I PARAMETRI DI VALUTAZIONE	7
2.4. I PESI	8
2.5 I LIVELLI DI PERFORMANCE	9
2.6 IL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE	10
2.6.1. PROPOSTA.....	10
2.6.2. CONCERTAZIONE E CRISTALLIZZAZIONE	10
2.6.3. COMUNICAZIONE	11
3. IL MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI.....	12
4. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI	13
5. IL PROCESSO DI CONCILIAZIONE.....	15
6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	16

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*.

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.

A tal fine, le PP.AA. sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il *ciclo di gestione della performance*, che si articola nelle seguenti fasi:

Ciclo di gestione
della performance

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori
 - per tale fine le PP.AA. redigono annualmente, entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale denominato **Piano della performance**, che individua anche gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori
- collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale
 - per tale fine le PP.AA. si avvalgono di un Sistema di misurazione e valutazione della performance
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati
 - per tale fine le PP.AA. redigono annualmente, entro il 30 giugno, un documento denominato **Relazione sulla performance**

DESCRIZIONE DELLE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

La Scuola Normale Superiore di Pisa è un istituto di istruzione superiore a ordinamento speciale e come tale si inserisce nel sistema universitario italiano con sue caratteristiche specifiche:

- selezione degli allievi esclusivamente in base al merito
- profondo intreccio didattica/ricerca
- vita collegiale integrata
- grande apertura agli scambi internazionali secondo il miglior modello delle scuole superiori universitarie europee

La struttura didattica e di avviamento alla ricerca della Normale si articola in tre strutture accademiche: la Classe di Scienze Umane, la Classe di Scienze Matematiche e Naturali, l'Istituto di Scienze Umane e Sociali.

La struttura in Classi, che non prevedono ulteriori suddivisioni al loro interno, la facilità di contatto tra allievi e docenti e, attraverso la vita collegiale, tra allievi con diversi interessi culturali, rendono la Normale un laboratorio unico per una formazione interdisciplinare.

L'attività di ricerca della Normale è svolta da numerosi gruppi di ricerca nell'ambito delle varie discipline e all'interno di laboratori, strutture non permanenti soggette a valutazione con periodicità quinquennale.

La Biblioteca costituisce assieme al Centro Archivistico una fondamentale struttura di supporto alle attività didattiche e di ricerca, e rappresenta una tra le principali realtà bibliotecarie "a scaffale aperto" nel panorama italiano ed europeo.

Il Centro Edizioni pubblica monografie di alto valore scientifico e le due riviste periodiche "Annali della Scuola Normale Superiore" relative alle discipline rappresentate nella Classe di Scienze Umane e nella Classe di Scienze Matematiche e Naturali.

La Normale è inserita nel tessuto universitario e di ricerca altamente qualificato della città di Pisa, che comprende l'Università, la Scuola superiore di studi universitari e di perfezionamento "Sant'Anna" e la locale Area di ricerca del CNR, la più grande in ambito nazionale dopo quella di Roma. Oltre alle numerose interazioni nazionali, la Normale è introdotta attivamente in un'ampia rete di collaborazioni internazionali.

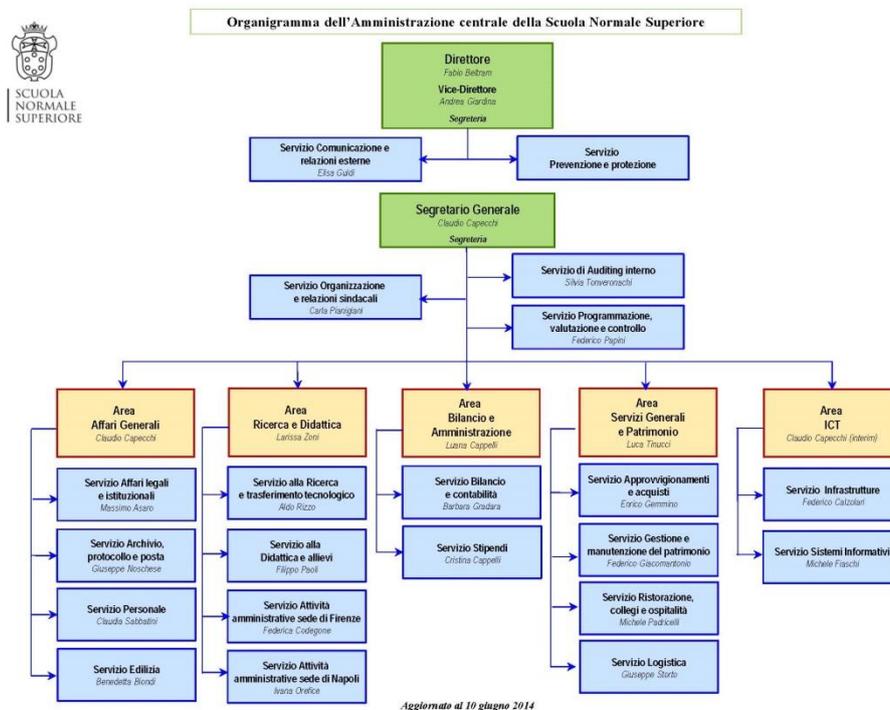
1. ASPETTI GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Nella progettazione del modello di sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) abbiamo perseguito tre direttrici:

- accogliere la filosofia e le potenzialità offerte dalla “Riforma” (d.lgs. 150/2009) per individuare le opportunità di innovazione
- tener conto delle specificità proprie della Scuola Normale, quale Scuola Superiore ad ordinamento speciale
- valorizzare e far ulteriormente evolvere il sistema organizzativo e di valutazione, nel rispetto del dettato della “Riforma”

Il presente documento, che definisce il SMVP, si applica a tutte le strutture amministrative della Normale che presidiano le funzioni tipiche della didattica e della ricerca¹.

Si propone in figura un organigramma aggiornato dell’amministrazione della Normale:



Oltre alle unità organizzative riportate nell’organigramma, il sistema di misurazione si applica anche alle funzioni amministrative dei tre centri di supporto (Biblioteca, Archivi, Centro Edizioni) e ai laboratori per la parte amministrativa.

Le valutazioni della performance organizzativa sono realizzate in un’ottica di benchmarking con altre istituzioni universitarie. Nella scelta degli indicatori, la Scuola ha fatto riferimento all’elenco fornito da parte del progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano. Il progetto, attivo da anni, ha l’obiettivo di identificare sistemi di misura delle prestazioni delle attività amministrative nelle università italiane e diffonderle tra gli Atenei partecipanti. La partecipazione al progetto e il confronto

¹ La valutazione della didattica e della ricerca è rimessa ad altri documenti che richiamano metodi e sistemi di valutazione che si pongono al di fuori dell’ambito di applicazione del presente documento che è redatto nel rispetto del dettato del D.lgs. 150/2009.

dei risultati costituisce un punto di riferimento molto importante per poter misurare la Scuola in termini di efficacia e di efficienza.

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione della performance oggetto del presente documento si articola in due diverse prospettive:

- performance organizzativa
- performance individuale

La **performance organizzativa** riguarda la soddisfazione dei destinatari (stakeholder), l'efficienza nell'impiego delle risorse, la quantità e la qualità dei servizi prestati (es. Tempi di erogazione dei servizi, ecc.), attraverso il raggiungimento di obiettivi di ateneo, di gestione e di struttura.

La **performance individuale** è collegata, oltre che al raggiungimento di determinati obiettivi legati alla struttura di appartenenza, a obiettivi comportamentali, derivanti dalla valutazione di capacità trasversali ritenute importanti per lo specifico profilo e che presuppone la definizione delle competenze manageriali/professionali dei diversi ruoli organizzativi.

2.1 IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

A seguito della definizione delle linee strategiche da parte della Direzione, il Segretario Generale, procede attuando la strategia espressa e individua a tal scopo 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 strutture² 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.



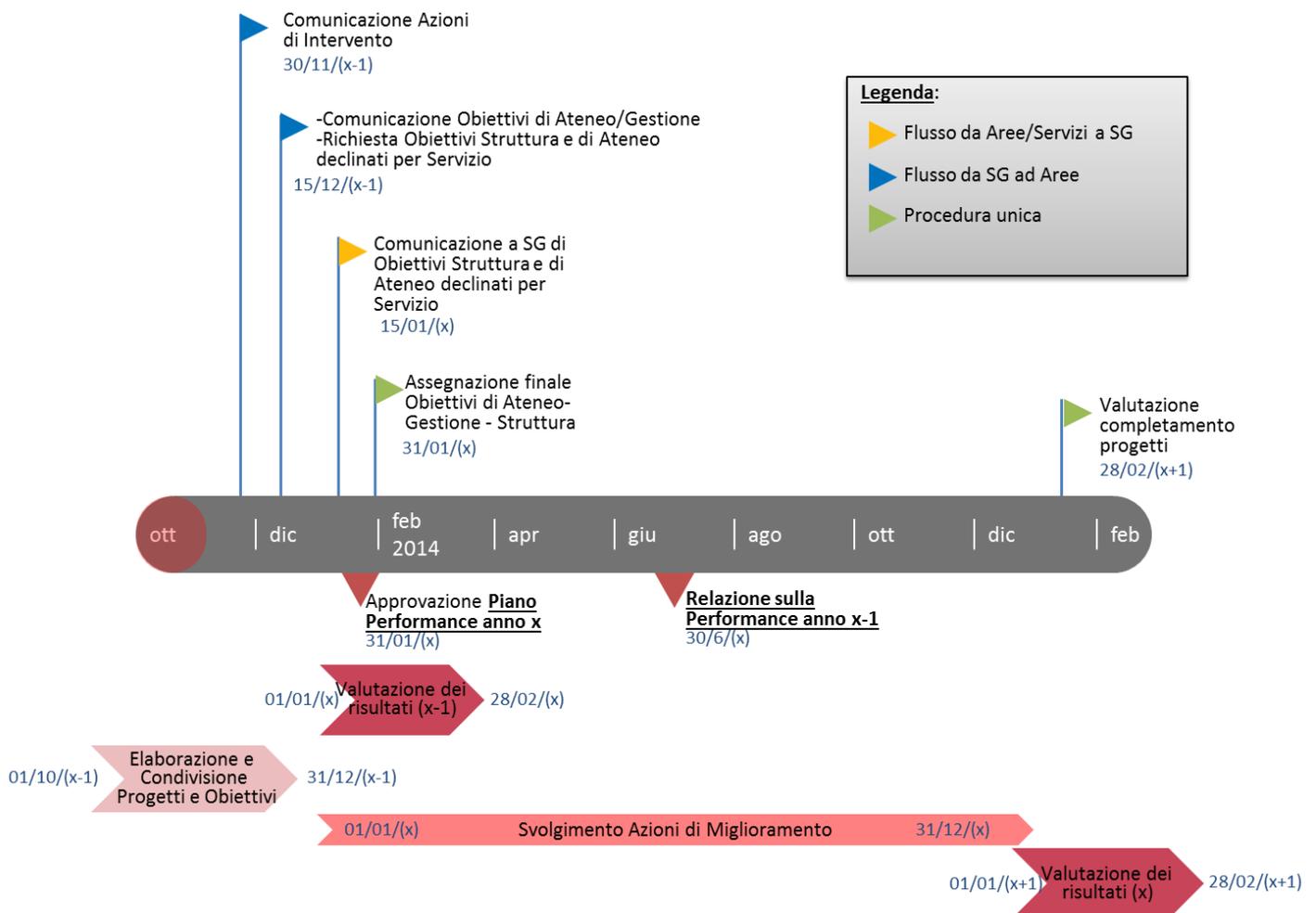
² Aree, Servizi, Servizi di staff, Centri di supporto alla ricerca e laboratori.

2.2 FASI E TEMPI

Il grafico seguente illustra le tempistiche dell'iter:

- **Elaborazione e condivisione degli obiettivi:** tale fase si svolge tra ottobre e gennaio. Sono previsti due momenti di comunicazione da parte del Segretario Generale alle strutture: entro fine novembre, per delineare le principali direttive strategiche e indicare su quali azioni di intervento si potranno sviluppare gli obiettivi di struttura; a dicembre in cui vengono comunicati gli obiettivi di ateneo e di gestione proposti per ogni struttura e vengono richiesti quelli di struttura elaborati a livello di servizio. Il processo si chiude necessariamente entro il 31.01, data di approvazione del Piano della Performance.
- **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.

Lo svolgimento dell'iter viene rappresentato graficamente di seguito:



2.3. 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:
 - Efficacia: si tratta di indicatori tesi a misurare la gestione delle risorse (umane, finanziarie, strumentali);
 - Efficienza: si tratta di indicatori che hanno ad oggetto la soddisfazione degli utenti (interni ed esterni) legata ai servizi che sono erogati.
- **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 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 un'apposita risorsa informativa.

2.4. 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:

Classe obiettivi	Tipo indicatore
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. Quando applicabile al tipo di attività oggetto di valutazione, saranno utilizzati indicatori di efficacia percepita, misurata tramite rilevazione della soddisfazione degli utenti del servizio.
obiettivi di Comportamento	<i>Indicatori di comportamento</i> Sono predefiniti per ogni capacità oggetto di valutazione per lo specifico profilo.

Gli indicatori sono selezionati in modo da soddisfare i sei requisiti indicati dalla delibera CIVIT n. 88/10:

- Rilevanza è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione
- Accuratezza si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale (di solito sconosciuto) della dimensione osservata

- **Temporalità** è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi
- **Fruibilità** riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi
- **Interpretabilità** rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore
- **Coerenza** alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente; il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti

2.5. 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	Di servizio, titolari di funzione spec., responsabili operativi dei laboratori		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

Ogni scheda dovrà contenere almeno un obiettivo per ognuna delle classi sopra descritte.

La responsabilità in fase di assegnazione dei pesi a ciascun obiettivo, segue la logica descritta nella tabella sotto riportata:

Responsabile assegnazione obiettivo

Obiettivo assegnato a...

Segretario Generale



Responsabili di Area, Centri di supporto, Staff,
Resp. operativi dei laboratori

Responsabili di Area



Responsabili di Servizio

**Responsabili di Servizio, Staff, Centri
di supporto e responsabili operativi
dei laboratori³**



Collaboratori

Il funzionamento è a cascata.

³ Nel caso in cui il laboratorio non abbia un responsabile operativo, l'assegnazione avverrà da parte del Segretario Generale.

2.6 I LIVELLI DI PERFORMANCE

I livelli di performance permettono di definire una gradazione del raggiungimento dei risultati attesi per ogni obiettivo.

Sono previsti 5 livelli di performance per ogni obiettivo (di area, di gestione di struttura), ad ognuno dei quali è associato un coefficiente di risultato:

Livello raggiunto	Descrizione	Coefficiente di risultato
Totalmente Inadeguato	livello di prestazione totalmente insoddisfacente	0
Inadeguato	livello di prestazione al di sotto dei livelli minimi attesi	0.4
Soglia	livello di raggiungimento minimo atteso tale da cominciare a considerare positiva la prestazione	0.6
Buono	livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera raggiunto in modo buono (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile)	0.8
Eccellente	livello di raggiungimento dell'indicatore /obiettivo pari alle attese (ambizioso ma non impossibile)	1

Anche per gli obiettivi di comportamento valgono 5 livelli di performance, che sono descritti in base ad una declaratoria specifica:

Livello raggiunto	Descrizione	Coefficiente di risultato
non presente	livello totalmente insoddisfacente	0
molto inferiore alle attese	livello molto al di sotto dei livelli minimi attesi	0.4
non del tutto in linea con le attese	livello di raggiungimento parzialmente in linea con le attese	0.6
in linea con le attese	livello buono e in linea con le attese	0.8
superiore alle attese	livello superiore rispetto alle attese	1

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

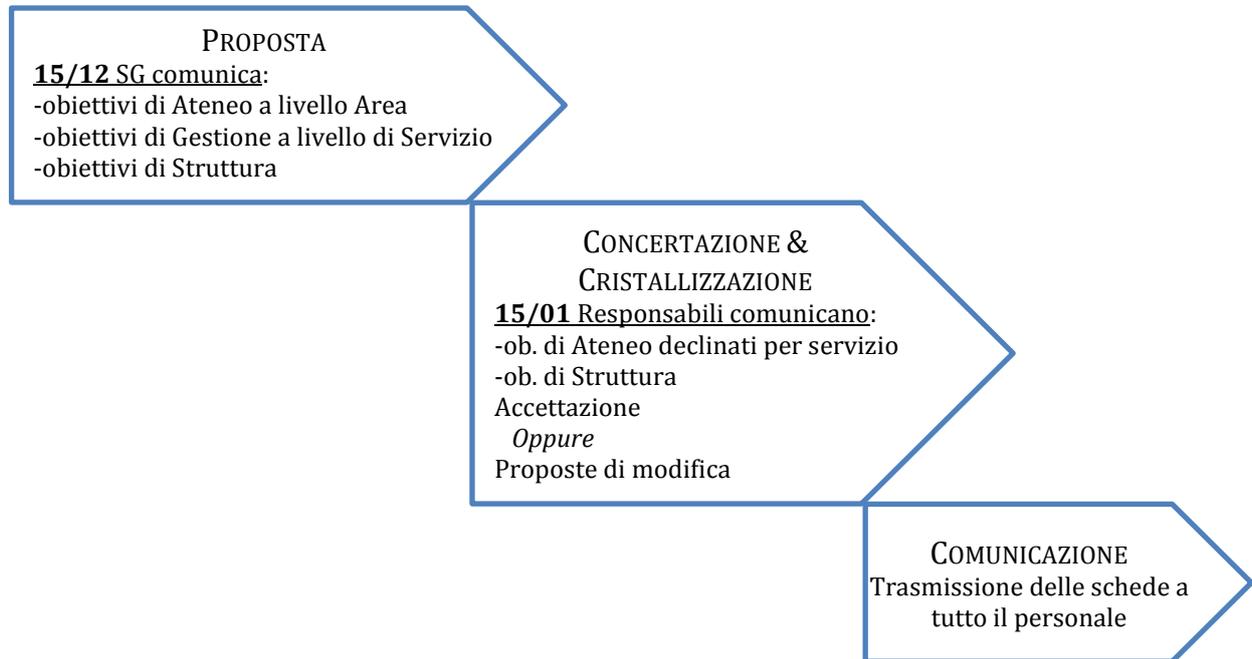
In fase di definizione delle schede obiettivo per il PTA, i cinque livelli di performance sopra descritti vengono esplicitati per ogni obiettivo assegnato, in modo da definire ex ante cosa si intende praticamente (attraverso descrizioni qualitative o scale quantitative) per livello inadeguato o eccellente di raggiungimento.

A seguito della valutazione dei livelli di performance raggiunti, si procede al calcolo del valore ponderato dato dal prodotto fra il coefficiente di risultato associato al livello raggiunto e il peso associato all'obiettivo.

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.

2.7 IL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE

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



2.7.1. PROPOSTA

Entro **metà dicembre** di ogni anno, il Segretario Generale trasmette a ciascun responsabile di Area, di staff, ai responsabili dei Centri di supporto alla ricerca e ai responsabili operativi dei laboratori, la proposta degli obiettivi loro assegnati per l'anno successivo. Per la loro stessa natura, gli obiettivi possono coinvolgere più strutture che, in tal caso, collaboreranno ciascuna per la propria parte al loro raggiungimento. Le singole schede obiettivo riportano una specifica delle strutture coinvolte al conseguimento di obiettivi di tipo trasversale.

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.

Su determinate azioni di intervento indicate dal Segretario Generale (vedi schema riportato al § 2.1), vengono elaborati, a livello di Servizio/Centro di supporto/Laboratorio, gli obiettivi di Struttura. Ogni Servizio/Centro/Laboratorio può indicare fino ad un massimo di due obiettivi di Struttura.

2.7.2. CONCERTAZIONE E CRISTALLIZZAZIONE

Entro metà **gennaio** i responsabili di Area, di staff, i responsabili dei Centri di supporto alla ricerca e i responsabili operativi dei Laboratori, comunicano al Segretario Generale gli obiettivi elaborati; 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.

Per ciascun obiettivo, i responsabili definiscono 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 § 2.5

2.7.3 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 § 2.5

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 Staff:

Obiettivi di Ateneo: definiti a livello di Staff

Obiettivi di Gestione: obiettivi definiti a livello 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 Staff

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

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

Collaboratori:

Obiettivi di Ateneo: definiti a livello di Servizio/Centro

Obiettivi di Gestione: definiti a livello di Servizio/Centro

Obiettivi di Struttura⁴: elaborati a livello di Servizio/Centro

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

Quindi, per esemplificare, il collaboratore 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.

⁴ I collaboratori EP non avranno tale categoria di Obiettivi (si veda § 2.5).

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

3. IL MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI

Il monitoraggio nel corso dell'anno degli obiettivi 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 e non oltre il **30 giugno** i responsabili⁵, a seguito di particolari difficoltà o fattori esogeni (ditte esterne inadempienti, prolungate e inaspettate assenze del personale...) che sono intervenuti e che pregiudicano o rendono difficile il raggiungimento dell'obiettivo, possono chiedere (inderogabilmente entro tale data) una rimodulazione dei parametri atti a misurare i livelli di performance.

⁵ di Area, di servizio, di unità di staff, responsabili dei Centri di supporto alla ricerca e personale EP dei Laboratori.

4. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

Il sistema di valutazione funziona a cascata e il 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):** per ogni obiettivo il responsabile⁶ descrive sinteticamente l'attività svolta, allegando eventualmente anche documentazione di supporto. Successivamente, il Segretario Generale esprimerà la propria valutazione in base ai livelli di performance sopra descritti (§2.6).

- **Obiettivi di Struttura (S):** i responsabili di servizio, di Centro o Laboratorio, dovranno presentare una relazione sugli obiettivi in cui indicherà la propria valutazione di raggiungimento degli obiettivi in base ai livelli di performance sopra descritti (§2.6). La valutazione di tali obiettivi sarà svolta tenuto conto di quanto previsto dal protocollo d'intesa sottoscritto con le OO.SS. nel luglio del 2012.

- **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 il corrispondente livello di performance.

- **Obiettivi Comportamentali (C):** la valutazione di tali obiettivi seguirà un funzionamento "a cascata". A seconda della posizione e del ruolo ricoperto nell'organizzazione, il personale può assumere il ruolo di valutatore, validatore o valutato:

<i>Valutatore</i>	<i>Valutato</i>	<i>Validatore</i>
Segretario Generale	Responsabili di Area, Centro di supporto, Staff e responsabili operativi dei laboratori	-
Responsabili di Area	Responsabili di Servizio	Segretario Generale
Responsabili di Servizio, Staff, Centri di Supporto e responsabili operativi dei laboratori ⁷	Collaboratori	Segretario Generale o Responsabile di Area (se Dirigente)

Il coefficiente di risultato corrispondente al livello di performance conseguito per ogni singolo obiettivo, viene moltiplicato per il peso relativo a quello obiettivo. Il totale derivante dalla sommatoria del prodotto fra valore del peso e coefficiente di risultato, non potrà essere maggiore di 100.

⁶ di area, di staff, centro o responsabili operativi dei Laboratori.

⁷ Nel caso in cui il laboratorio non abbia un responsabili operativo, la valutazione avverrà da parte del Segretario Generale che si avvarrà della collaborazione del docente responsabile scientifico del laboratorio.

Si guardi la seguente scheda esemplificativa:

Obiettivi - anno x						
Servizio X						
Responsabile: ...						
Addetto: ...						
cl.	obiettivi	parametro	peso	livelli performance		risultato
A	Obiettivo di Ateneo 1		10	tot. inadeguato		(0,4 x 10)= 4
				inadeguato	X	
				adeguato		
				buono		
				eccellente		
G	Obiettivo di Gestione 1		10	tot. inadeguato		(0,6 x 10)= 6
				inadeguato		
				adeguato	X	
				buono		
				eccellente		
S	Obiettivo di Struttura 1		60	tot. inadeguato		(0,8 x 60)= 48
				inadeguato		
				adeguato		
				buono	X	
				eccellente		
C	Obiettivo di Comportamento 1		20	tot. inadeguato		(1 x 20)= 20
				inadeguato		
				adeguato		
				buono		
				eccellente	X	
Valutazione finale:						78

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

La scheda dei comportamenti organizzativi con il relativo risultato sarà presentata dal “valutatore” al “valutato” in apposito colloquio.

5. IL PROCESSO DI 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.

6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

E' indispensabile che internamente sia creata una stretta correlazione fra gli obiettivi annuali e le richieste di bilancio presentate annualmente in sede di predisposizione di bilancio preventivo.

Ad ogni obiettivo, chiaramente esplicitato e accompagnato da specifici indicatori, deve essere correlata la relativa richiesta di stanziamento in bilancio.

In particolare, nella fase di assegnazione di obiettivi è necessario verificare che siano coerenti con quanto previsto nel bilancio di previsione, soprattutto qualora richiedano per il loro raggiungimento il sostenimento di costi specifici.

Sotto è schematizzato il processo:

Fig. 7- Integrazione fra la programmazione finanziaria e la definizione degli obiettivi

