



SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

# **IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

**SCUOLA IMT ALTI STUDI LUCCA**

**ESTRATTO DAL PIANO INTEGRATO PERFORMANCE, TRASPARENZA E  
ANTICORRUZIONE 2018-2020**



SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

## Sommario

1. Performance organizzativa e performance individuale: ambito di azione del Direttore amministrativo e sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi .....	3
1.1 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	3
1.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	7

## **1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PERFORMANCE INDIVIDUALE: AMBITO DI AZIONE DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO E SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI**

### **1.1 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

In conformità con il **Decreto 150/2009**, la definizione degli obiettivi che si vogliono raggiungere e dei relativi indicatori è stata indispensabilmente collegata con la programmazione economico-finanziaria di bilancio e predisposta con il coinvolgimento dei diversi soggetti dell'organizzazione a seconda delle loro specifiche responsabilità. In prima istanza gli organi di vertice politico e amministrativo ai quali compete la definizione delle strategie, l'approvazione del Piano della Performance e del sistema di retribuzione accessoria e il Nucleo di Valutazione che è chiamato a validare e monitorare il sistema di valutazione nel suo complesso. Coinvolge inoltre, fin dall'inizio del processo, i responsabili delle strutture oggetto di valutazione e gli stessi collaboratori.

Gli obiettivi non possono prescindere dall'indicazione dei relativi indicatori e dei target per parametrizzare i risultati attesi a seguito della misurazione. Gli indicatori vanno a misurare in particolare i seguenti aspetti della *performance*:

- produttività ed efficienza
- grado di innovazione
- efficacia
- qualità percepita all'interno o all'esterno (quindi in termini di benessere organizzativo o di *outcome*).

L'*outcome*, ovvero il "fine ultimo" dell'organizzazione dettato in primis dalla sua mission, è legato al contesto in cui essa si colloca e alla conoscenza dei suoi stakeholder partendo dalla rilevazione dei loro bisogni al fine della loro soddisfazione. All'interno del Piano sono rappresentate delle attività con *output* che hanno una dimensione temporale di breve periodo

così come i risultati che essi producono a livello di impatto, e altri con una dimensione di lungo periodo soggetta anche ad una valutazione in termini di sostenibilità.

Partendo dagli obiettivi strategici si innesca il processo a cascata di declinazione in obiettivi operativi, siano essi legati alla *performance* di struttura, sia a specifici progetti, sia al miglioramento dei servizi erogati in continuità dalle singole strutture.

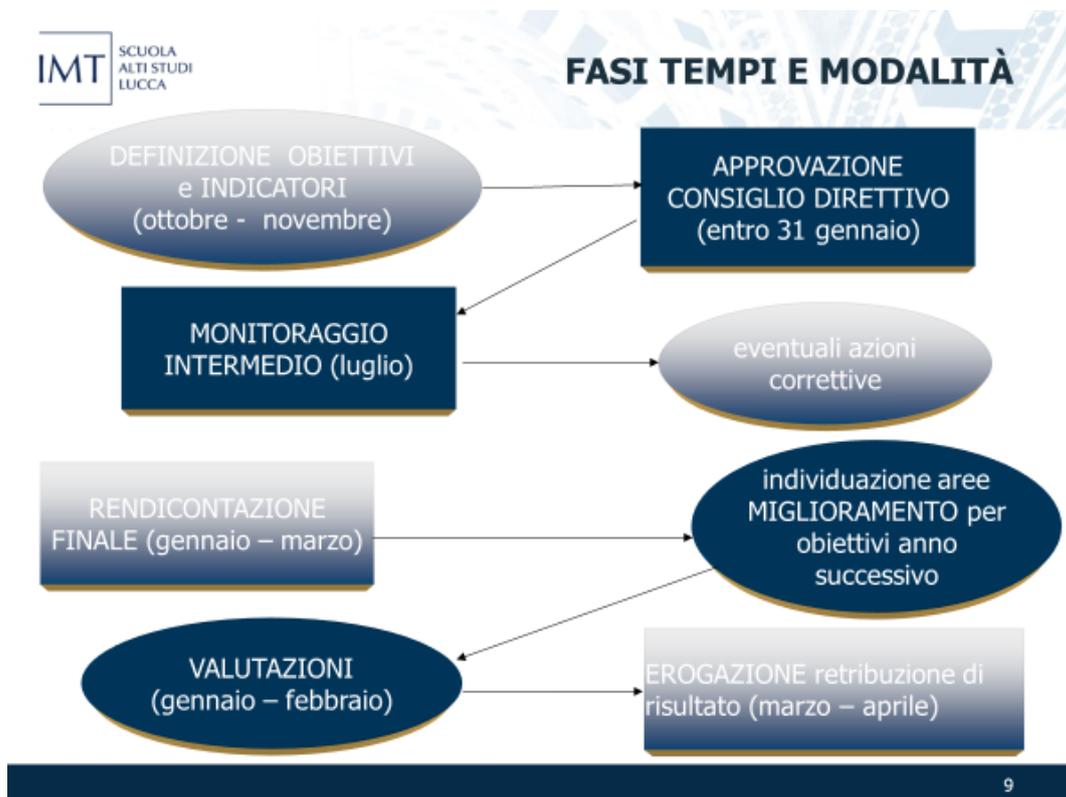
Il *cascading* impatta sia a livello temporale (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia a livello organizzativo coinvolgendo la Scuola dalla figura apicale del Direttore amministrativo fino ad abbracciare le singole strutture organizzative e gli individui, consentendo in tal modo al processo di agganciare la valutazione delle *performance* individuali a quelle organizzative.

Di seguito uno schema riassuntivo delle tempistiche e delle modalità illustrate nei paragrafi precedenti:



**FASI TEMPI E MODALITÀ**

Attività	Tempistica	Output	Soggetti coinvolti
	Ottobre - Novembre anno x	Documento di pianificazione degli obiettivi	Direttore Direzione Amministrativa Consiglio Direttivo
	31 gennaio anno x+1	Piano Integrato Performance, Trasparenza e Anticorruzione Anvur	Direttore Direzione Amministrativa Consiglio Direttivo
	Luglio anno x+1	Rapporto intermedio	Direzione amministrativa Responsabili di Ufficio Ufficio Segreteria generale, organizzazione e relazioni esterne
	Gennaio – Marzo anno x+1	Documento di rendicontazione finale obiettivi ai fini erogazione retribuzione di risultato (post valutazioni e in approvazione CD marzo)	Direzione Amministrativa Consiglio Direttivo Ufficio Segreteria generale, organizzazione e relazioni esterne
	Gennaio - Febbraio anno x+1	Schede di valutazione e colloqui	Direttore Amministrativo, Responsabili di Ufficio, personale di categoria EP e D con qualificato incarico, tutto il personale Ufficio Segreteria generale, organizzazione e relazioni esterne



## Obiettivi della Direzione Amministrativa

### Anno 2017

Nonostante il Piano abbia come oggetto quello di definire gli obiettivi per il triennio 2018-2020, sembra opportuno per una maggior comprensione, rappresentare anche la situazione per l'anno 2017, nella quale si è venuto a verificare un cambio della Direzione amministrativa in corso d'anno da cui è scaturito un periodo di *vacatio* della Direzione dall'inizio del mese di aprile fino all'inizio del mese di luglio, momento in cui è stato nominato il nuovo Direttore amministrativo.

Gli obiettivi della Direzione Amministrativa per l'anno 2017, sempre individuati in linea con la natura istituzionale della Scuola e con le prospettive delineate in ambito didattica, ricerca e

Terza Missione, erano già stati concepiti a livello strategico all'interno del "Piano Integrato Performance, trasparenza, anticorruzione 2017-2019" e delineati a loro volta come macro-obiettivi ma, data l'interruzione dell'azione della Direzione Amministrativa, non avevano trovato il loro sviluppo in micro-obiettivi e, come conseguenza, la relativa assegnazione ai singoli uffici.

La priorità di inizio mandato dell'attuale Direzione Amministrativa è stata la definizione gli obiettivi di struttura in relazione al secondo semestre dell'anno 2017 con la bontà e l'accuratezza del mantenersi in continuità con le linee strategiche già definite in precedenza. Anche recependo le indicazioni del Nucleo di Valutazione della Scuola IMT espresse nel corso delle sedute dell'anno 2017, molti degli obiettivi operativi sono stati definiti trasversalmente a più uffici e con il coinvolgimento sia degli uffici che del Nucleo stesso che, nella seduta del giorno 20 settembre 2017, ne ha valutato positivamente i contenuti sottolineando l'apprezzamento per lo sforzo fatto dal nuovo Direttore Amministrativo di concludere un processo così articolato in tempi molto stretti nonostante la recente presa di servizio. Il Consiglio Direttivo della Scuola ha deliberato all'unanimità nella seduta del 9 ottobre 2017 l'approvazione degli obiettivi della Direzione Amministrativa di cui al file di seguito riportato oltre che allegato.

### **Triennio 2018 -2020**

Tutte le informazioni presenti alla Scuola, inclusa la parte di *Customer Satisfaction* sono oggetto del monitoraggio effettuato sulla **qualità dei servizi** erogati da IMT. I parametri valutati rispecchiano tutti gli ambiti di servizi svolti dalla Scuola e, al fine di ottenere un quadro completo del livello di soddisfazione, tutti gli utenti – sia esterni che interni - sono coinvolti nelle indagini. La valutazione del personale e delle unità organizzative coinvolte nell'erogazione

dei servizi avviene tenendo conto del modello organizzativo dell'Amministrazione e del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance<sup>1</sup> modificato nel corso del 2015<sup>2</sup>.

Di norma, entro il mese di aprile dell'anno 2018 (e di ciascun anno successivo), sarà sottoposta al Consiglio Direttivo dal Direttore Amministrativo la rendicontazione complessiva dell'attività descritte negli obiettivi dell'Amministrazione ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato.

I responsabili delle unità organizzative, effettuano almeno una volta l'anno il monitoraggio del livello di raggiungimento degli obiettivi conferiti, rilevando alla Direzione amministrativa il grado di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi e gli interventi correttivi da adottare.

Di seguito il tabellone con gli obiettivi della Direzione amministrativa per il triennio 2018 – 2020.

## **1.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

### **Modello organizzativo attuale**

Il modello organizzativo della Scuola IMT si concreta nella struttura di I livello coincidente con la Direzione amministrativa che si sviluppa in Uffici di Staff, Uffici di Line e Unità di Staff.

La configurazione della Scuola vede l'apparato tecnico-amministrativo organizzato in una serie di **Strutture Organizzative** che fanno capo alla **Direzione amministrativa** con eventuali ulteriori funzioni specialistiche in staff alla stessa.

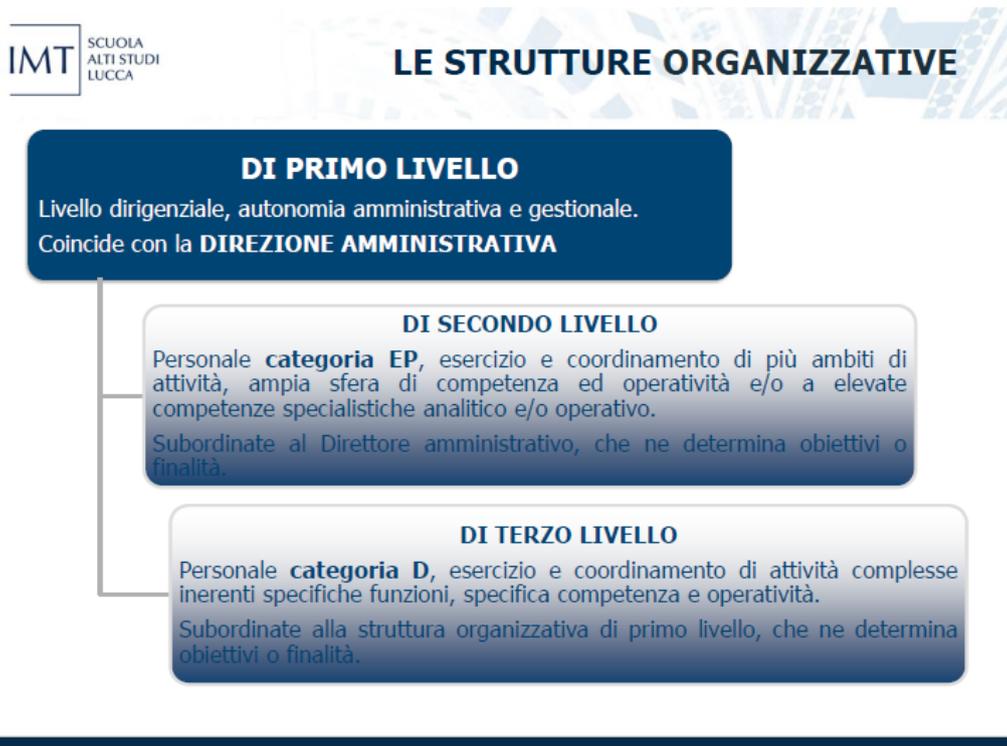
Le **Strutture Organizzative** sono distinte in livelli in relazione:

---

<sup>1</sup> [http://www.imtlucca.it/amministrazione\\_trasparente/performance/sistema\\_misurazione\\_valutazione\\_performance.php](http://www.imtlucca.it/amministrazione_trasparente/performance/sistema_misurazione_valutazione_performance.php)

<sup>2</sup> <https://www.imtlucca.it/files/amministrazione-trasparente/performance/valutazione/decreto-valutazione-personale-2015.pdf>

- alla rilevanza
- al grado di complessità
- alla professionalità richiesta per il raggiungimento delle finalità assegnate e per l'espletamento, coordinamento e controllo delle connesse attività.



La Direzione amministrativa si sviluppa in:

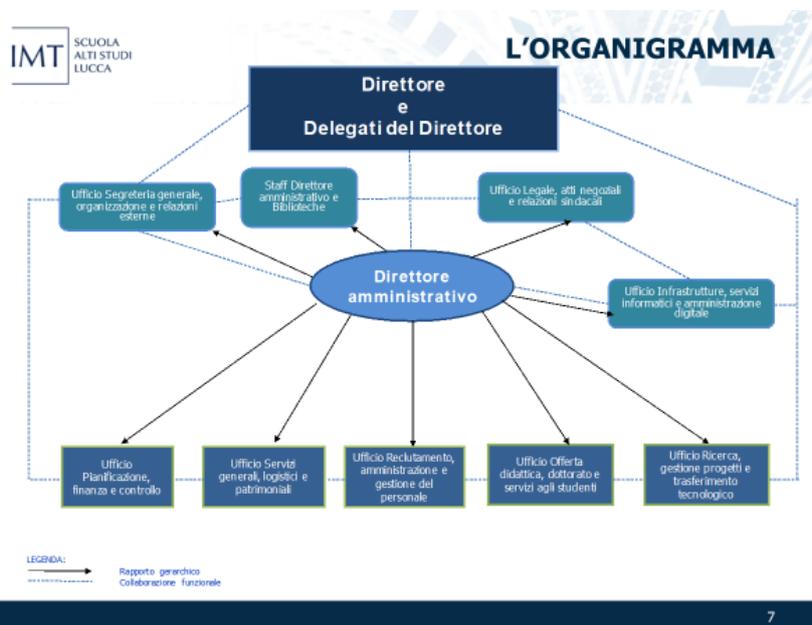
- **Uffici di Staff**
- **Uffici di Line**
- **Unità di Staff**

che dipendono direttamente dal Direttore amministrativo che, sulla base degli atti di indirizzo generali, ne propone l'istituzione e le finalità determinandone, con propri atti, gli ambiti di competenza e le funzioni, l'organizzazione interna e le posizioni organizzative.

## LE COMPONENTI DELL'ORGANIZZAZIONE



Lo schema organizzativo adottato dalla Scuola IMT è il modello per "prodotti/servizi" in base al quale tutte le attività dedicate alla produzione di un determinato servizio sono svolte prevalentemente nell'ambito di una stessa struttura organizzativa. Modello opportunamente plasmato qualora le attività finalizzate al raggiungimento di un certo obiettivo siano di competenza di strutture organizzative diverse, per cui sarà cura del Direttore amministrativo individuare un referente dell'intero processo al fine di garantire una visione unitaria dell'attività connessa al processo in questione.



Per ulteriori dettagli si rimanda ai documenti di organizzazione pubblicati all'interno della Sezione amministrazione trasparente all'indirizzo [http://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/trasparenza:organizzazione:articolazione\\_degli\\_uffici](http://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/trasparenza:organizzazione:articolazione_degli_uffici).

## Il sistema di misurazione e valutazione

La Scuola adotta un sistema di misurazione e valutazione delle *performance* individuale basato su obiettivi e comportamenti organizzativi in percentuale variabile. L'oggetto della valutazione è costituito dai risultati, ovvero dal grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, e dall'insieme dei comportamenti organizzativi derivanti dalle competenze richieste e concretamente attivate dal valutato nel periodo di riferimento. Nella valutazione si tiene conto del grado di complessità degli obiettivi avviati, realizzati e rendicontati, assegnando punteggi più alti a coloro che hanno definito indicatori rilevanti e immediatamente comprensibili.

### **Valutazione direttore amministrativo**

Effettuata dal Consiglio Direttivo su proposta del Nucleo di Valutazione, tiene conto:

- del raggiungimento degli obiettivi, sia di quelli strategici, sia di quelli legati alla *performance* della struttura amministrativa nel suo complesso, per una percentuale non inferiore al **90%**
- dei comportamenti organizzativi per il **10%**.

### **Valutazione personale categoria dirigenziale, categoria EP e D con qualificati incarichi (CCNL art.91 comma 3 e 4)**

Effettuata dal Direttore amministrativo sulla base:

- del raggiungimento degli obiettivi per un punteggio massimo pari a **80 punti** (sufficienza di ogni obiettivo se raggiunto l'80% di realizzazione; il risultato del punteggio è la media aritmetica delle percentuali di realizzazione degli obiettivi e calcolando poi la proporzione con il massimo punteggio attribuibile)
- dei comportamenti organizzativi per un punteggio massimo pari a **20 punti** (sufficienza fissata in 10 punti), quali:
  - Pianificazione, organizzazione e controllo
  - Affidabilità
  - Collaborazione e cooperazione
  - Flessibilità e tensione al risultato.

**Valutazione personale categoria D e C con incarichi (CCNL art.91 comma 1 e 2) e personale senza incarico (compreso il personale a tempo determinato)**

Effettuata dal Responsabile di Ufficio sulla base:

- del raggiungimento degli obiettivi per un punteggio massimo pari a **60 punti**
- dei comportamenti organizzativi per un punteggio massimo pari a **40 punti** (sufficienza fissata in 20 punti), quali:
  - Competenze professionali dimostrate nello svolgimento delle attività
  - Grado di realizzazione di specifici compiti affidati
  - Contributo dato alla soluzione di problemi anche con idee innovative
  - Flessibilità verso l'utenza esterna e interna.

La valutazione del personale appartenente alle categorie B, C e D, al quale non siano stati conferiti incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, commi 3 e 4, del CCNL 16 ottobre 2008, dovrà tener conto dei risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza, con un peso relativo non inferiore al 40%, e sarà condotta sulla base delle prestazioni effettuate e della qualità del contributo individuale assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa stessa.



La valutazione sarà oggetto di colloquio con l'interessato e compilando un modulo reso disponibile anche per via telematica per la definitiva attribuzione del punteggio e per il successivo calcolo della retribuzione di risultato/un terzo indennità di responsabilità prevista dal vigente CCNL.