



Sant'Anna
Scuola Universitaria Superiore Pisa

Aggiornamento 2021

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

(ai sensi dell'art. 7 del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii.)

Parere del Nucleo di Valutazione del

21/01/2021



Sommario

Premessa	2
Descrizione del Sistema	3
1.1 Il ciclo della performance e il Sistema di Misurazione e Valutazione	3
1.2 La struttura organizzativa	3
1.3 La pesatura delle posizioni/responsabilità	4
Criteri	5
Pesi	5
Valutazione	5
1.4 La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	5
Valutazione c.d. bottom-up:	10
Grado di soddisfazione per i servizi erogati (c.d. Customer Satisfaction)	10
Differenziazione dei premi individuali	11
Sintesi degli item di valutazione	11
1.6 Modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del sistema e della sua applicazione.	12
1.7 Modalità con cui l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane	13
1.8 Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del sistema	13
2. Processo	14
2.1 Fasi e Tempi	14
2.2. Modalità	14
3. Soggetti e Responsabilità	15
4. Procedure di conciliazione	16
5. Raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo di gestione	16



Premessa

Il presente documento aggiorna il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), con le novità introdotte dal D.lgs. 74/2017 che ha modificato il D.Lgs. 150/2009, con particolare riguardo all'art. 7 che dispone l'obbligo per le Pubbliche Amministrazioni (PA) di adottare un "Sistema di misurazione e valutazione della performance" e di provvedere al suo aggiornamento annuale previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Nell'impianto normativo originario era previsto che la gestione del ciclo della performance degli Atenei fosse limitata al solo personale tecnico-amministrativo e le attività di indirizzo e coordinamento affidate alla Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza (CIVIT ora ANAC) alla quale era assegnata analogo competenza per tutte le restanti P.A. Con il D.L. n. 69/2013, convertito con L. 98/2013, le competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative sono state attribuite alla Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario (ANVUR) integrando l'ambito delle iniziative di valutazione in capo all'agenzia stessa.

Nella elaborazione del presente SMVP si è tenuto conto delle "Linee guida per la gestione del ciclo della performance" del 2015 e della "Nota di indirizzo per la Gestione del ciclo della performance 2018-2020", pubblicata da ANVUR nel 2017, che integra le Linee guida 2015 a seguito della Riforma Madia, puntualizzando gli indirizzi per l'anno 2018 rispetto alle principali novità introdotte dalla Riforma stessa, a partire da alcuni aspetti salienti già trattati nella nota ANVUR del 03/07/2017. Infine, sono state recepite le indicazioni date da ANVUR con il documento "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" del gennaio 2019.

In particolare, le Linee Guida ANVUR di luglio 2015 hanno introdotto la necessità di una forte integrazione tra il piano della performance, la programmazione economico finanziaria e il piano di prevenzione della corruzione e trasparenza, in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ateneo, fino ad arrivare alle Linee Guida 2019 che rafforzano l'orientamento ad una maggiore integrazione tra documenti di programmazione strategica, di performance e di bilancio.

Il Sistema, infine, non può non tenere conto del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) siglato il 19/04/2018, che conferma alcune parti normate dal precedente CCNL del 16/10/2008, che prevede nuove direttive riguardo alla differenziazione dei premi correlati alla valutazione della performance (art. 20), alle materie oggetto di contrattazione integrativa e confronto con le Parti Sindacali (art. 41 comma 3 e art. 41 comma 6) e al Fondo per premi correlati alla valutazione della performance (art. 64).



Descrizione del Sistema

1.1 Il ciclo della performance e il Sistema di Misurazione e Valutazione

Il SMVP è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, svolgendo principalmente le seguenti funzioni:

- identificare lo schema logico e gli ambiti per la misurazione e valutazione della performance;
- definire le metodologie e le modalità di misurazione e di valutazione dei risultati di performance;
- esplicitare le fasi e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance.

La Scuola, con tale sistema, si propone anche di promuovere il costante miglioramento della performance individuale e di struttura nella prospettiva della trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009, il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti, che dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo).

Le tre fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

1. un atto di programmazione (Piano integrato della Performance) discendente dalla programmazione strategica;
2. un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dagli OIV;
3. una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (la Relazione sulla performance), da cui discende anche l'attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione degli OIV.

Alla base delle tre fasi insiste il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che rappresenta lo strumento metodologico che ogni amministrazione predispone, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione. Il SMVP, previsto dall'art. 7 del D.lgs 150/2009, individua fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance nonché le modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione contabile.

1.2 La struttura organizzativa

Nel mese di aprile 2020 è entrata in servizio la nuova Direttrice Generale che ha avviato una prima profonda riorganizzazione della struttura amministrativa, attuata a partire dal mese di ottobre

e approvata con i PDG 299/2020 (definizione delle strutture amministrative di I livello, Aree) e 310/2020 (definizione delle strutture di secondo livello, UO e personale assegnato).

La nuova organizzazione risulta in linea con quanto previsto nel Piano di Orientamento Strategico già approvato dagli organi della Scuola e risponde agli obiettivi di mandato della Rettore Prof.ssa Sabina Nuti in carica dall'8 maggio 2019.

Nella rappresentazione della struttura organizzativa, per quanto attiene ai servizi amministrativi, possono, indicativamente, essere individuate strutture che offrono servizi direttamente rivolti alle tre attività *core* dell'Ateneo (ricerca, formazione e terza missione) e strutture amministrative che offrono servizi di carattere trasversale. Rispetto al precedente assetto organizzativo, sono state infatti accorpate in un'unica area le attività relative alla formazione universitaria e post-laurea e sono state create aree dedicate alla terza missione e al coordinamento della ricerca, attività che in precedenza facevano capo ad un'unica struttura. Inoltre, sono state accorpate alcune strutture di supporto agli Istituti che sono passate da cinque a tre.

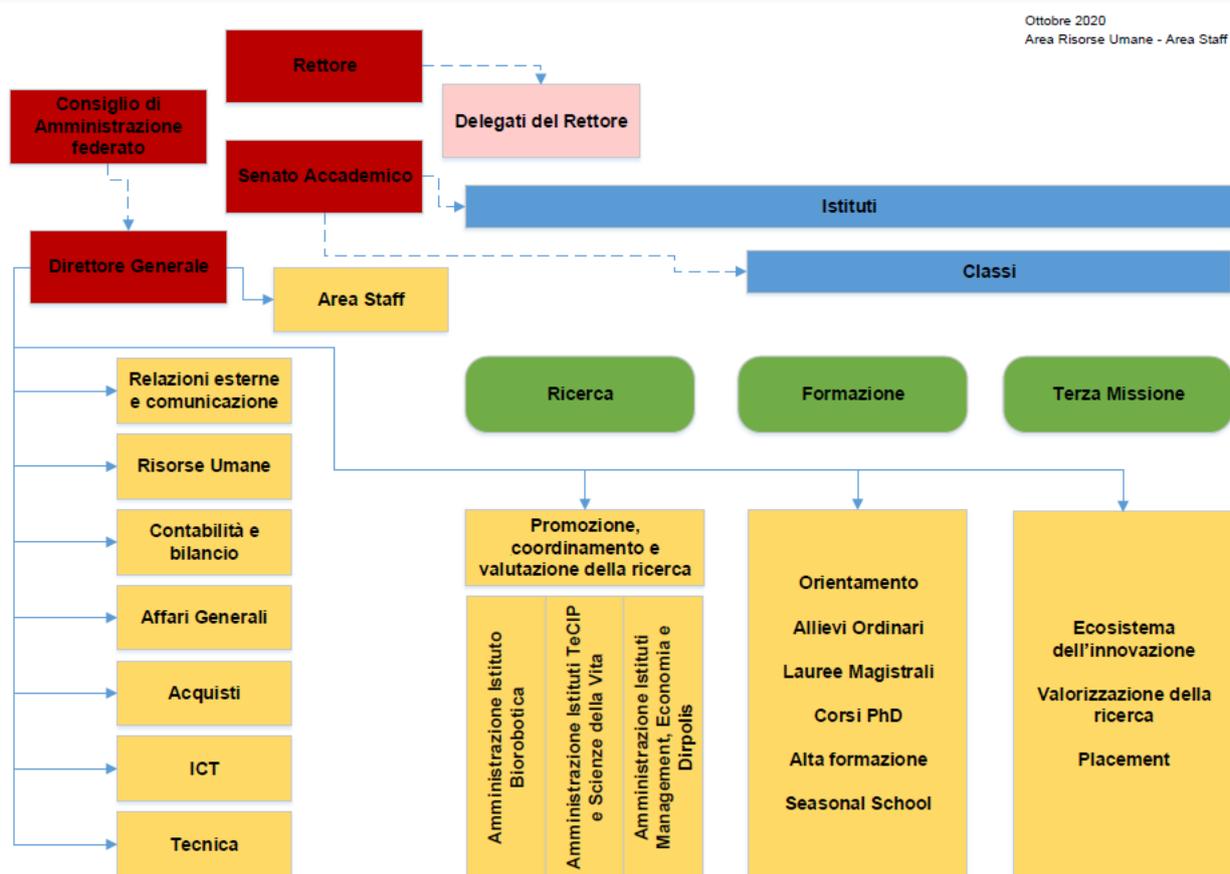


Figura 1 Struttura organizzativa ottobre 2020

1.3 La pesatura delle posizioni/responsabilità

Per completezza si riportano anche i criteri con cui verranno pesate le posizioni/responsabilità, rinviando alla concertazione con i Sindacati i dettagli operativi (l'eventuale divisione in fasce e/o differenziazione delle stesse tra posizioni degli EP e responsabilità di



UO/funzione; ecc).

Criteri

I criteri di valutazione da utilizzare sono complessivamente quattro:

- A. **impatto esterno** (valutazione dei rapporti con l'esterno, anche con riferimento ai fornitori esterni, rilevanza dell'attività anche rispetto alla reputazione della Scuola in funzione della rischiosità dei processi di competenza, delle ricadute sull'immagine, sulla reputazione e sulla bontà delle relazioni con altri soggetti pubblici e privati);
- B. **complessità processi interni** (livello di complessità dell'attività, livello di discrezionalità/autonomia della stessa in funzione della trasversalità dell'attività di competenza, del minore o maggiore livello di standardizzazione della stessa, del livello di consolidamento della normativa di riferimento);
- C. **strategicità** (in funzione del livello richiesto di innovatività, della rilevanza rispetto agli obiettivi strategici, della strategicità della posizione nell'organizzazione rispetto ai rapporti gestiti)
- D. **n. persone gestite** (fino a 5, da 6 a 10, da 11 a 15, oltre 15), sulla base delle assegnazioni effettuate con Provvedimenti del Direttore generale – alla data di questo documento sulla base del PDG 310/2020 come integrato dal Piano Triennale di Fabbisogno di personale 2021 – 2023, annualità 2021, approvato dal Senato e dal CdA nel dicembre 2020).

Pesi

I pesi assegnati a ciascuno dei quattro criteri sono quelli di seguito indicati:

Criteri	pesi
A – impatto esterno	30
B – complessità processi interni	20
C – strategicità	40
D – n. persone gestite	10

Tabella 1 Pesatura posizioni organizzative

Si vuole dare maggiore peso alla strategicità della posizione/responsabilità e all'impatto esterno.

Valutazione

La valutazione è del DG in una scala da 1 a 4: basso (25), medio-basso (50), medio-alto (75), alto (100); per ciascuna posizione, le singole valutazioni vengono pesate e si ottiene così un numero che è la media ponderata delle valutazioni.

1.4 La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

La misurazione e valutazione della performance organizzativa riguarda il contributo che la sfera amministrativo gestionale è in grado di apportare agli indirizzi strategici di Ateneo, attraverso il supporto alle funzioni istituzionali. Non rientrano, invece, nel ciclo della performance i risultati delle



aree *core*, (didattica, ricerca e terza missione), per i quali il riferimento va agli indirizzi e strumenti definiti dall'ANVUR.

È fondamentale contestualizzare la performance organizzativa ed individuale del PTA ancorando gli obiettivi gestionali alla strategia complessiva di Ateneo. Si parte quindi dalla pianificazione strategica per passare successivamente alla declinazione degli obiettivi sulla direzione generale, sulle posizioni con responsabilità dell'amministrazione e progressivamente su tutto il personale attraverso l'assegnazione degli obiettivi della UO di appartenenza e/o di specifici obiettivi individuali. Nel caso in cui gli obiettivi individuali sui collaboratori non siano definiti specificatamente, per i collaboratori varranno gli obiettivi della U.O.¹ cui appartengono. La valutazione del Direttore Generale, organo di Ateneo ex Legge n. 240/2010, avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella relazione presentata dal Rettore al Consiglio di Amministrazione (CdA) federato.

Prima di sottoporla all'approvazione del CdA, il Rettore formula al Nucleo di Valutazione, che esercita funzioni di OIV, una proposta di valutazione sull'attività realizzata dal DG, con riferimento agli obiettivi assegnatigli dal Consiglio di Amministrazione l'anno precedente e ai comportamenti. Il Nucleo-OIV esprime la propria valutazione con riferimento sia alla realizzazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti e, più in generale, sulla performance complessiva dell'Ateneo, relativamente alle aree rientranti nella sfera gestionale di competenza del DG. Il Rettore porta all'attenzione del CdA una proposta di valutazione dei risultati raggiunti dal DG e ai suoi comportamenti ai fini dell'attribuzione degli emolumenti previsti dalla normativa vigente. Il processo valutativo sopra definito riflette i ruoli dei vari soggetti coinvolti: il DG in qualità di organo dell'Università viene valutato dal CdA, ma nel processo intervengono il Rettore che, avendone proposta la nomina, mantiene nei confronti del DG un ruolo di "referente primario" e il Nucleo di Valutazione, in quanto come OIV presiede alla funzione di misurazione e valutazione della performance.

La valutazione della performance individuale avviene in relazione ai risultati raggiunti sulla base (1) degli obiettivi assegnati, (2) della *customer satisfaction* rispetto a servizi offerti dalla struttura di riferimento e (3) dei comportamenti dimostrati.

Nella valutazione dei comportamenti del DG e dei Responsabili di Area si dovrà tener conto anche delle indagini bottom up.

Il sistema di valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo ha come finalità principale quella di:

- coinvolgere le persone nelle azioni e nelle strategie dell'Amministrazione, rendendo più esplicito il contributo richiesto ad ognuno, motivando e responsabilizzando il personale in merito all'attività svolta;

¹ Ai dipendenti in staff all'Area devono comunque essere assegnati obiettivi individuali.



- migliorare la qualità del lavoro delle persone, fornendo l'occasione di confrontarsi, periodicamente e in modo strutturato, con il proprio responsabile in merito allo svolgimento del proprio lavoro;
- valorizzare il ruolo e il contributo dei responsabili di struttura;
- fare emergere i fabbisogni formativi permettendo l'individuazione di percorsi di crescita professionale delle persone.

Oltre al raggiungimento degli obiettivi, sono valutati i comportamenti organizzativi sulla base di un insieme di indicatori², riconducibili alle seguenti aree:

² La scala di valutazione sarà da 1 a 5. La somma delle valutazioni dei singoli indicatori verrà poi rapportata al punteggio massimo previsto per i comportamenti.



Profilo	Collaboratore	Tecnico	Responsabile di U.O.	DG/Responsabile di Area
Ambito indicatore				
Apertura al cambiamento	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Tende a sperimentare soluzioni e modalità innovative ogni qualvolta se ne presenti l'occasione.</i> - <i>Accetta e applica nuove idee e procedure di lavoro che investono la sua sfera di attività.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Tende a sperimentare soluzioni e modalità innovative ogni qualvolta se ne presenti l'occasione.</i> - <i>Accetta e applica nuove idee e procedure di lavoro che investono la sua sfera di attività.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>È aperto al cambiamento, mostra flessibilità e innovatività nella gestione dei collaboratori e dei processi.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>È aperto al cambiamento, mostra flessibilità e innovatività nella gestione dei collaboratori e dei processi e delle attività con l'orientamento al miglioramento continuo.</i>
Organizzazione e realizzazione	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizza gli strumenti e i dati in suo possesso per svolgere in maniera efficiente le attività assegnate.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizza gli strumenti e i dati in suo possesso per svolgere in maniera efficiente le attività assegnate.</i> - <i>Organizza e programma la propria attività lavorativa definendone con metodo i tempi, le fasi e le priorità, ottimizzando gli strumenti/dati in suo possesso.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Gestisce sul piano organizzativo le sue attività, quelle dei suoi collaboratori e le risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.</i> - <i>Stimola i collaboratori verso un miglioramento costante orientandone i comportamenti e supportando, anche in prima persona, lo sviluppo delle conoscenze.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Valuta correttamente le risorse a disposizione.</i> - <i>Definisce piani d'azione che tengano conto di tempi, impegni, costi e ripartisce efficacemente compiti e ruoli dei collaboratori.</i> - <i>Organizza gli obiettivi dei suoi collaboratori e vigila sul loro monitoraggio/raggiungimento al fine di realizzare efficacemente ed in modo efficiente gli Obiettivi Scuola</i> - <i>Motiva e responsabilizza il collaboratore attraverso l'uso di tutti gli strumenti disponibili (delega, ecc.).</i> - <i>Gestisce e risolve autonomamente situazioni complesse (conflitti, deresponsabilizzazioni, demotivazioni) intervenendo con tempestività ed efficacia.</i>
Relazioni interne ed esterne	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Si muove in modo partecipe e collaborativo in ogni situazione lavorativa anche di carattere trasversale.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Si muove in modo partecipe e collaborativo in ogni situazione lavorativa dimostrandosi flessibile anche in quelle più critiche.</i> - <i>Collabora e adatta il proprio comportamento per ottenere stabili ed efficaci sinergie e contribuire al perfezionamento dei compiti assegnati.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mostra disponibilità, professionalità e capacità di negoziazione nei rapporti con gli interlocutori interni ed esterni, è flessibile e media le varie posizioni definendo soluzioni condivise al fine di raggiungere un risultato.</i> - <i>In presenza di conflitti con le altre funzioni aziendali, individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mostra disponibilità, professionalità e capacità di negoziazione nei rapporti con gli interlocutori interni ed esterni, con particolare riferimento ai rapporti tra istituzioni.</i> - <i>Svilupa la qualità delle relazioni e la fiducia creando un clima positivo per favorire la condivisione sui processi in cui è coinvolto e sui conseguenti risultati.</i> - <i>Favorisce in maniera sistematica l'integrazione organizzativa costruendo relazioni che producono sinergia con le altre componenti della Scuola.</i>



Problem solving	<ul style="list-style-type: none">- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base della conoscenza diretta del processo seguito prospettandone le possibili soluzioni.- Identifica e gestisce contemporaneamente più problemi di natura operativa.	<ul style="list-style-type: none">- Sulla base dei dati e delle informazioni in suo possesso, fornisce valutazioni in tempo reale e analizza soluzioni efficaci in relazione al tipo di problema presentatosi e alle mansioni affidate.- Identifica e gestisce contemporaneamente ed efficacemente più problemi di natura pratica.	<ul style="list-style-type: none">- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva della realtà lavorativa.	<ul style="list-style-type: none">- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva della realtà lavorativa.
-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabella 2 Comportamenti organizzativi



I profili all'interno del Processo di valutazione sono i seguenti: Responsabile di Area, Responsabile di Unità Organizzativa, Collaboratore (associato anche ai Responsabili di Funzione) e Tecnico.

Valutazione c.d. bottom-up:

La valutazione del personale con incarichi di responsabilità da parte dei diretti collaboratori è stata introdotta a partire dal processo di valutazione della performance 2017, a seguito di confronti con la parte sindacale e di una sperimentazione attuata su due strutture.

È stato somministrato, tramite l'accesso ad una piattaforma, un questionario a tutto il personale tecnico amministrativo che ha proceduto alla valutazione "bottom up" sulla base di un catalogo di comportamenti ritenuti chiave, determinanti per lo svolgimento del ruolo ricoperto. La valutazione bottom-up ha preceduto la valutazione dei collaboratori da parte dei rispettivi responsabili ed i risultati di entrambe le valutazioni sono stati resi conoscibili soltanto al termine dell'intero processo.

La valutazione bottom-up ha perseguito le finalità di:

- attivare un processo di confronto sistematico e continuo all'interno delle strutture organizzative della Scuola, volto al miglioramento dei comportamenti organizzativi che sono richiesti ad un responsabile ai fini di un più efficace svolgimento delle relative funzioni di responsabilità e conseguentemente della performance individuale e di struttura;
- utilizzare le risultanze ottenute come parte integrante del sistema di valutazione del personale responsabile di struttura organizzativa, che si è visto pertanto attribuire 1/4 del punteggio relativo alla voce "Comportamenti organizzativi" (8 su 32 punti) da parte dei propri collaboratori.

Dal 2021 la valutazione bottom-up riguarderà il DG e i Responsabili di Struttura (di Area) e concorrerà alla valutazione dei comportamenti. In questo modo, si vuole mantenere l'anonimato dell'indagine ed evitare una valutazione separata dell'indagine bottom up per evitare problemi di clima che talvolta si sono verificati nel passato.

Grado di soddisfazione per i servizi erogati (c.d. Customer Satisfaction)

Dal 2016 la Scuola ha introdotto nel processo di valutazione un nuovo sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti per le attività e per i servizi erogati dal personale tecnico amministrativo della Scuola con le seguenti finalità:

- attivare un processo sistematico e continuo di miglioramento della performance anche attraverso il miglioramento della qualità dei servizi e della loro periodica revisione;



- utilizzare le risultanze ottenute come parte integrante del sistema di valutazione che non può e non deve prescindere dal giudizio e dai bisogni espressi dai destinatari dei servizi stessi.

L'indagine è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario online, in forma anonima, suddiviso in Sezioni all'interno delle quali sono presenti i Servizi Tecnico/Amministrativo oggetto di valutazione.

Differenziazione dei premi individuali

L'art. 20 del CCNL 2016-2018 relativo comparto istruzione e ricerca, sottoscritto dalle parti il 19 aprile 2018, ha previsto una maggiorazione minima del 30% del premio individuale (calcolato sul valore medio pro-capite dei premi individuali) da assegnare ai dipendenti sulla base della valutazione più elevata, demandando alla contrattazione integrativa la misura della integrazione e la definizione della quota di personale alla quale attribuirlo.

A seguito degli incontri di contrattazione del 22/11/18 e del 20/12/18, le parti hanno concordato di definire nel 30% la maggiorazione minima del premio individuale e nella misura del 10% la quota di personale beneficiario. Le parti hanno concordato altresì di elaborare due distinti elenchi del personale TA in modo da tenere distinto il personale di Area Tecnica dal personale di Area Amministrativa ed individuando il 10% all'interno di ciascun elenco.

La differenziazione dei premi individuali sarà applicata alla valutazione della performance per l'erogazione del Fondo Risorse decentrate per le categorie B, C e D ripartito al personale sulla base della valutazione ottenuta.

Sintesi degli item di valutazione

La tabella sottostante riepiloga i pesi attribuiti alle voci che concorrono a definire la performance, differenziati per posizione:

Valutati	obiettivi	customer	comportamenti
DG	70	10	20
Responsabili di Area e di UO	50	10	40
Collaboratori	50	10	40

Tabella 3 – Item valutazione

Nella valutazione dei comportamenti dei Responsabili di Area e del DG si tiene conto anche dei risultati dell'indagine di bottom-up con i questionari somministrati:

- per il DG, a tutti i Responsabili di Area;
- per i Responsabili di Area, a tutto il personale assegnato all'Area con gli atti del DG, con l'eccezione del personale tecnico di Istituto.

Gli obiettivi, la cui valutazione ha peso pari al 50%, prevedono un solo "livello" da



raggiungere³ e possono essere:

- di tipo quantitativo: è prevista una soglia di raggiungimento pari al 50% al di sotto della quale l'obiettivo non è considerato raggiunto e al di sopra della quale l'obiettivo è raggiunto in proporzione al risultato;
- di tipo qualitativo "on/off": il risultato può essere raggiunto o non raggiunto, salvo impossibilità sopravvenuta;
- di tipo qualitativo "giudizio espresso": il raggiungimento dell'obiettivo è sottoposto a valutazione discrezionale del valutatore espressa in termini % di raggiungimento; è prevista una soglia di raggiungimento pari al 50% al di sotto della quale l'obiettivo non è considerato raggiunto e al di sopra della quale l'obiettivo è raggiunto in proporzione al risultato.

1.6 Modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del sistema e della sua applicazione.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, una volta adottato, viene pubblicato sul sito istituzionale della Scuola nel rispetto del principio di trasparenza totale e trasmesso al personale e agli organi competenti per i necessari adempimenti e, insieme agli altri documenti ufficiali in materia, viene pubblicato sul Portale della Performance ministeriale.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale dei dipendenti attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo. La valutazione è effettuata in base ai seguenti principi:

- oggettività delle metodologie ed equità di trattamento;
- trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- partecipazione dei valutati al procedimento;
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

La trasparenza è un elemento fondamentale del sistema e una garanzia a tutela di tutto il personale. È dunque necessario che siano messi a disposizione dei responsabili, e più in generale delle strutture, strumenti informatici snelli e flessibili atti a rispondere alle esigenze dell'intero sistema.

Fondamentale, al fine di favorire una gestione strategica delle risorse umane, è la previsione di momenti di *feedback* attraverso lo svolgimento di colloqui fra valutatore e valutato in ogni fase del

³ Fino al ciclo della performance 2020, erano previsti tre livelli di raggiungimento degli obiettivi: soglia, target ed eccellenza



processo valutativo:

- iniziale per la definizione degli obiettivi;
- intermedia per eventuale revisione ed indirizzo;
- finale per la valutazione conclusiva.

La valutazione deve concretizzarsi in un processo che preveda un momento di confronto tra i soggetti coinvolti. La restituzione della valutazione al valutato è parte fondante del sistema di valutazione della performance individuale in quanto garanzia di trasparenza del processo di valutazione e orientamento della performance del singolo. Solo così potranno essere concretamente forniti gli strumenti per raggiungere gli obiettivi, definito il proprio ruolo nell'organizzazione, individuati margini di miglioramento progressivo, evidenziate criticità, forniti in modo diretto riscontri positivi.

1.7 Modalità con cui l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane

Il processo di valutazione della performance alla Scuola è strettamente legato a tutti gli altri processi di gestione delle risorse umane: le progressioni di carriera, la formazione ed il reclutamento del personale.

1.8 Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del sistema

Nel corso degli ultimi processi di valutazione, sono stati consolidati gli interventi di miglioramento realizzati negli anni precedenti che hanno portato ad una revisione del sistema sulla base dei seguenti criteri:

- continuità con il passato in termini di macrocategorie di profili professionali, ma in un'ottica di semplificazione;
- aggiornamento e riduzione degli item al fine di una maggior aderenza alla realtà della Scuola tenendo conto anche delle indicazioni fornite dal personale;
- partecipazione sempre più consapevole al processo valutativo (*customer satisfaction* e *bottom-up*)
- rafforzamento (anche a seguito delle recenti modifiche normative) del principio di partecipazione degli utenti, per ora interni, al processo di misurazione della performance organizzativa.

Notevole l'impatto in termini di trasparenza, con il coinvolgimento di tutto il personale attraverso comunicazioni mirate fin dall'avvio dei processi di pianificazione e valutazione.



2. Processo

2.1 Fasi e Tempi

Nella tabella che segue sono riportate le scadenze temporali delle fasi di programmazione, misurazione e valutazione della performance ovvero i tempi e le fasi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in atto alla Scuola (vedi delibera Civit n. 6/2013).

Processo	Tempistica	Output
Pianificazione obiettivi sulla base della pianificazione strategica	Entro il mese di gennaio anno x	Piano della Performance
Applicazione del sistema premiante e rendicontazione	Entro il mese di giugno anno x	Relazione sulla Performance

Tabella 4 Fasi e tempi

Nel mese di giugno di ogni anno viene svolto il monitoraggio sull'andamento degli obiettivi organizzativi ed individuali.

2.2. Modalità

Nella tabella sottostante sono indicati i soggetti coinvolti nell'implementazione del Sistema:

Output	Responsabile	Risorse coinvolte
Pianificazione Strategica e monitoraggio annuale	Organi di Governo	Tutte le componenti Scuola, Direttore Generale
Budget autorizzatorio	Organi di Governo	Direttore Generale, Area Contabilità e Bilancio (supporto DG e Rettrice), tutte le strutture Scuola
Sistema di misurazione e valutazione	Nucleo di Valutazione Organi di Governo Direttore Generale	Area Staff, Area Risorse umane
Piano della Performance	Nucleo di Valutazione Organi di Governo Direttore Generale	Area Staff (supporto DG), tutte le strutture Scuola
Relazione sulla Performance	Nucleo di Valutazione Organi di Governo Direttore Generale	Area Staff (supporto DG), tutte le strutture Scuola

Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza	Nucleo di Valutazione Organi di Governo Responsabile Prevenzione della Corruzione (Direttore Generale)	Area Staff (supporto RPCT), tutte le strutture della Scuola
Monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema	Nucleo di valutazione Organi di Governo	Direttore Generale Area Staff e Area Risorse umane

Tabella 5 Soggetti coinvolti

3. Soggetti e Responsabilità

Nel sistema di valutazione sono coinvolti i soggetti di seguito indicati:

Valutatori:

- per il DG, CdA su proposta della Rettrice;
- per i Responsabili di Area, DG;
- per i Responsabili di UO, Responsabili di Area;
- per i collaboratori: Responsabili di UO;
- per i Tecnici: i Direttori di Istituto.

Il Valutato partecipa attivamente al processo di valutazione, dalla fase di assegnazione degli obiettivi alla valutazione finale, attraverso la partecipazione ai colloqui ed alla evidenziazione di criticità e/o possibili iniziative di miglioramento.

Nucleo di Valutazione: svolge tutte le attività previste dall'art. 14 del D.lgs. 150/2009 ed in particolare:

- esprime parere preventivo vincolante sul Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- verifica la coerenza degli obiettivi previsti dal piano della performance con gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la Prevenzione della corruzione e trasparenza;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica;
- valida la Relazione sulla performance di cui all'art. 10 del D.Lgs 150/2009, a



condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali, e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;

- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi, nonché dell'utilizzo dei premi nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs 150/2009.

4. Procedure 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 eventuali contenziosi.

In particolare, qualora il valutato non concordi con la valutazione ricevuta, secondo quanto previsto dall'art. 81, comma 3 del CCNL di comparto sottoscritto in data 16/10/2008, può, entro 15 giorni dalla data di sottoscrizione per presa visione della scheda di valutazione, formulare proprie osservazioni sulle quali dovrà essere acquisito il parere di una Commissione appositamente costituita con Provvedimento del Direttore Generale e composta da tre membri di cui uno non appartenente ai ruoli della Scuola, che è tenuta a deliberare entro i 20 giorni successivi.

Tale parere sarà oggetto di approvazione da parte del Direttore Generale con nuovo Provvedimento.

5. Raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo di gestione

A partire dal 1° gennaio 2013 la Scuola ha adottato il sistema di contabilità economico patrimoniale ed il Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio.

Il nuovo sistema di gestione, data anche la profonda e radicata esperienza della Scuola a lavorare per progetti e obiettivi programmati, tanto per le attività finali di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico, quanto per quelle strumentali, ha contribuito a consolidare nell'organizzazione e nelle persone operanti al suo interno una cultura diffusa di contabilità analitica nell'allocazione e nella rendicontazione dei costi e dei ricavi.

Una struttura del bilancio per "natura" e per "destinazione" ha reso possibile l'impostazione della pianificazione in una logica di budget, che consente di associare direttamente le risorse agli obiettivi in maniera più puntuale e tempestiva, idealmente di pari passo con il processo di definizione del nuovo bilancio preventivo annuale e pluriennale da approvare alla fine di ogni anno.

La predisposizione inoltre di un budget triennale consente la determinazione delle principali



voci di costi e ricavi legati agli strumenti di pianificazione strategica della Scuola.

In particolare prevede in ottica triennale la programmazione del reclutamento del personale, il piano degli investimenti edilizi, l'andamento delle spese obbligatorie connesse a contratti pluriennali, le principali voci di ricavo con conseguente impatto sul ciclo della performance, in particolare in materia di definizione degli obiettivi, dalla Direzione Generale a cascata sull'intera struttura amministrativa. Per quanto attiene il reclutamento del personale, in ottemperanza con quanto disposto dall'art.6 D. Lgs. 165/2001, la Scuola adotta il piano triennale dei fabbisogni del personale (PTFP) in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance.