



# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP)**

**Anno 2019**



## Sommario

### PREMESSA

<b>1. CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE</b> .....	<b>1</b>
<b>2. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>4</b>
2.1 La performance ORGANIZZATIVA .....	5
2.2 La performance INDIVIDUALE .....	6
<b>3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>7</b>
3.1 La fase PROGRAMMATORIA .....	8
3.2 La fase di MONITORAGGIO IN CORSO DI GESTIONE .....	12
3.3 La fase della MISURAZIONE e VALUTAZIONE della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA e INDIVIDUALE	13
3.3.1 Performance ORGANIZZATIVA .....	13
3.3.2 Performance INDIVIDUALE .....	14
3.3.2.1 Procedure di conciliazione.....	14
3.4 La fase di RENDICONTAZIONE .....	15
<b>4. MODALITÀ DI RACCORDO CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO</b> .....	<b>16</b>

### Allegato 1 - Schede di valutazione individuale



## Premessa

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

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

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

A seguito della completa revisione del SMVP per il ciclo performance 2018 (il documento precedente era datato 2012), il presente aggiornamento annuale del Sistema vede mantenuti i principi e le definizioni di base già delineati nel documento precedente, mentre prevede la modifica di alcune date e scadenze del ciclo performance al fine di consentire una sempre maggiore integrazione del sistema di programmazione e rendicontazione della Scuola e dei documenti ad essi collegati (in termini di obiettivi e risorse). In conseguenza a ciò, la redazione ed approvazione del Piano Integrato viene anticipata già nel mese di dicembre assorbendo così il documento di Piano Operativo Attuativo (come anche suggerito dall'Anvur nel feedback al Piano Integrato 2017-2019 pervenuto alla Scuola a dicembre 2017): in questo modo vengono definiti, in un unico documento, tutti gli obiettivi specifici di dettaglio in cui si articolano gli obiettivi generali e le azioni strategiche, sia con riferimento all'attuazione nelle singole Aree scientifiche che con riferimento all'Amministrazione.

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

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

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

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

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

## 1. Caratteristiche dell'organizzazione

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

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

Si riporta di seguito l'organigramma della SISSA e la composizione del personale PTA al 01/09/2018:

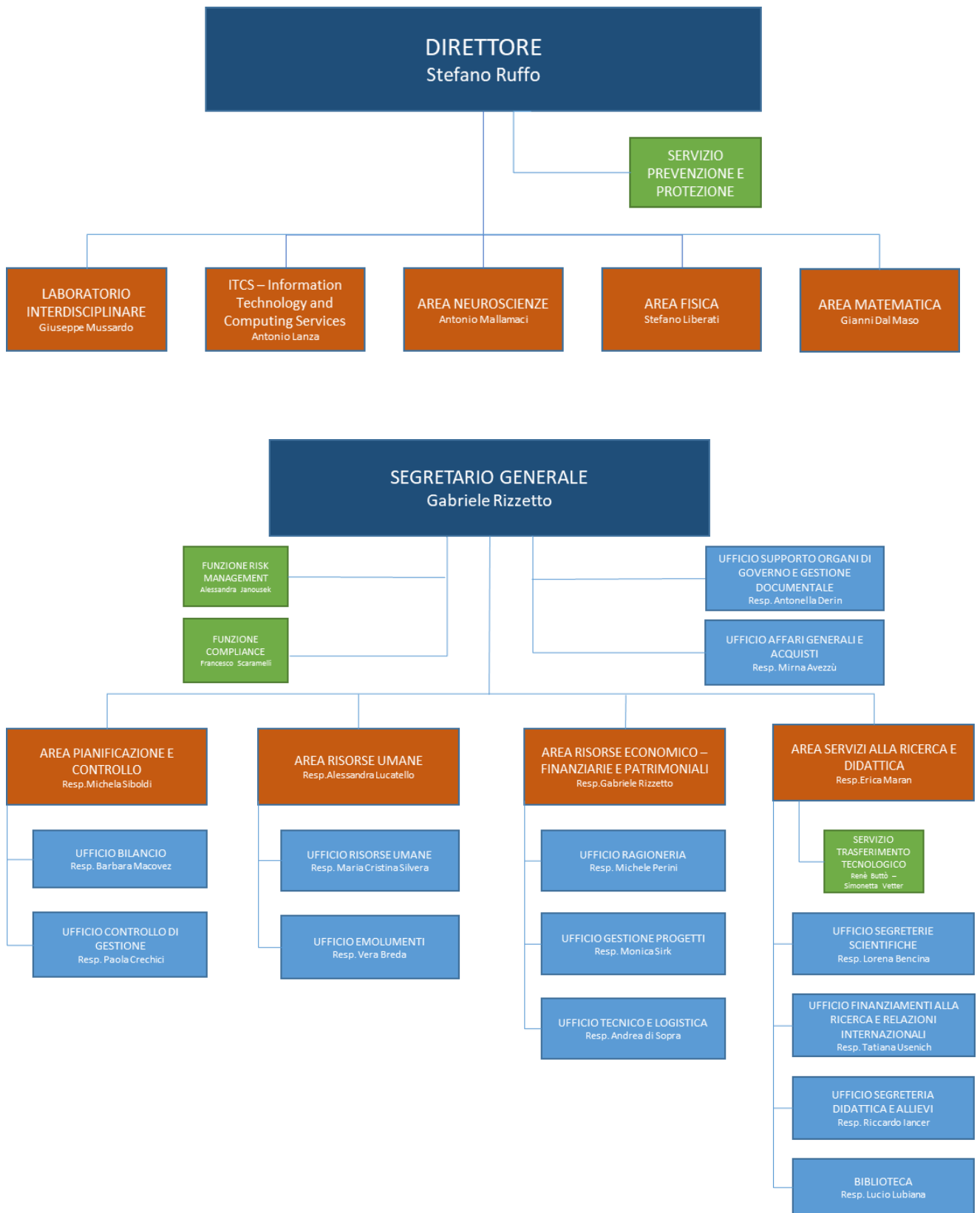


Fig.1 – Organigramma della Scuola al 01/09/2018



<b>PTA TEMPO INDETERMINATO</b>	<b>103</b>
Categoria B	1
Categoria C	50
Categoria D	45
Categoria EP	7
<b>PTA TEMPO DETERMINATO</b>	<b>14</b>
Categoria C	7
Categoria D	3
Categoria Tecnologo	4
<b>TOTALE PTA COMPLESSIVO</b>	<b>117</b>

*Fig.2 – Composizione del PTA al 01/09/2018*

A partire dall'anno 2016 la SISSA si è dotata di un nuovo Piano Strategico con orizzonte temporale 2016-2020, sviluppato con la partecipazione di tutti i portatori di interesse appartenenti alle Aree scientifiche e all'Amministrazione, oltre che di quelli esterni. Le mission in esso contenute sono state declinate in obiettivi, azioni ed indicatori che riguardano la sfera politica di azione dell'Ateneo.

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

## 2. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

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

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

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

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

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

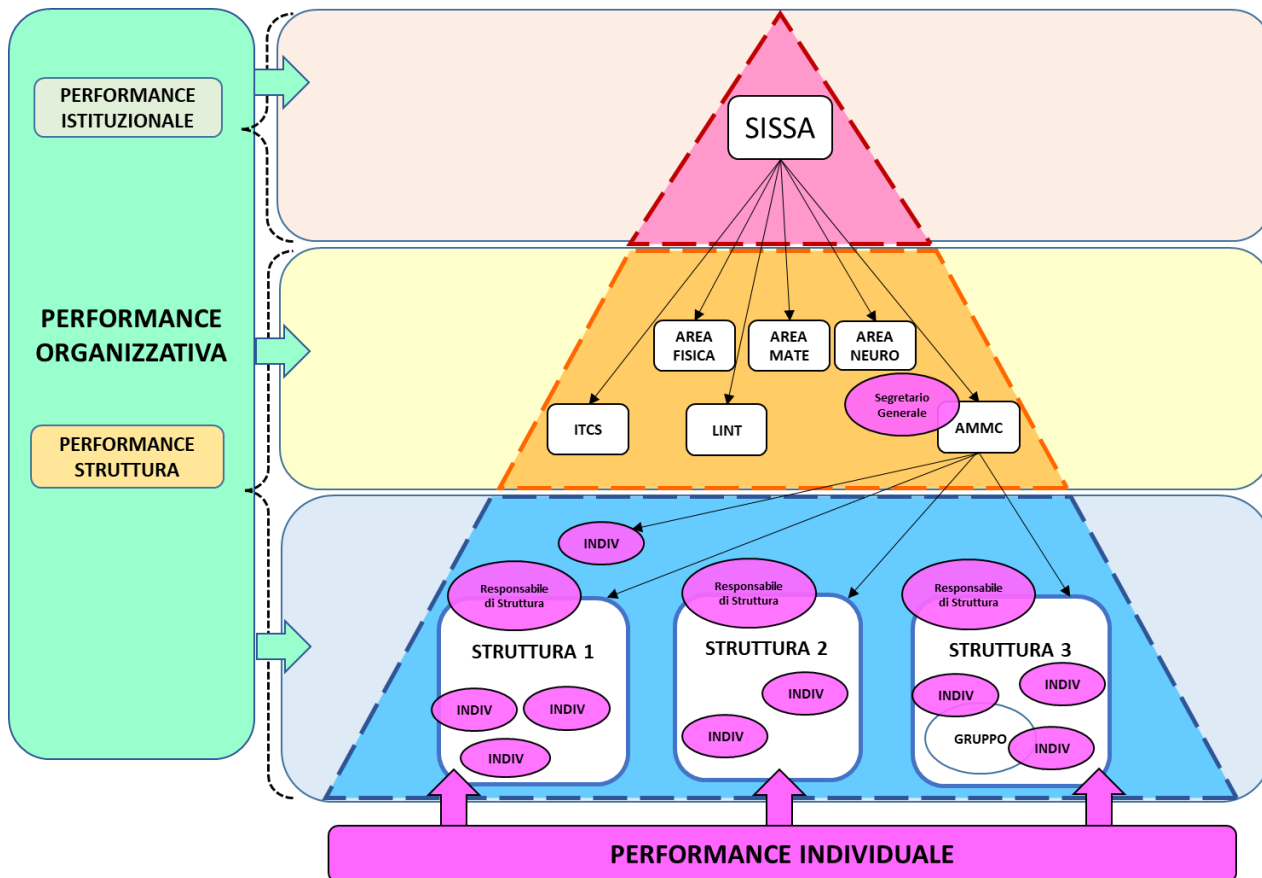


Fig.3 – Le dimensioni della Performance

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

## 2.1 La performance ORGANIZZATIVA

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

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

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

a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività, declinata in termini di comunità di riferimento dei diversi macroprocessi – didattica, ricerca e terza missione (allievi, comunità scientifica, personale, imprese, "territorio", cittadinanza);

b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

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

## 2.2 La performance INDIVIDUALE

La *performance individuale*, riferita ai singoli dipendenti, è strettamente collegata agli obiettivi della struttura di appartenenza ed ai comportamenti professionali ed organizzativi adottati nello svolgimento delle proprie attività lavorative.

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

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

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

### 2. Per i **collaboratori**:

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

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

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

### 3. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

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

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

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

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

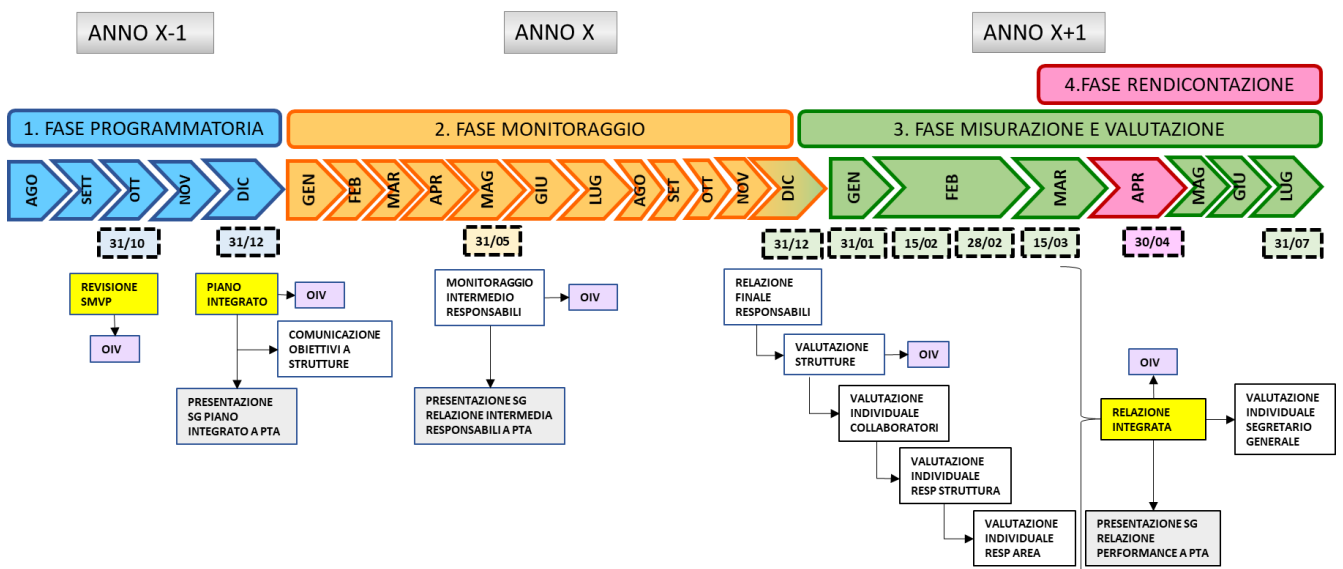


Fig.4 – Il Ciclo di gestione della Performance

### 3.1 La fase PROGRAMMATORIA

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

La fase programmatica si avvia con l'aggiornamento annuale del SMVP, strumento cardine dell'intero ciclo performance. Tale processo di aggiornamento, a cura del Segretario Generale con il supporto della struttura Controllo di Gestione, prende avvio nel mese di **agosto** in modo che il Sistema divenga operativo con ragionevole margine di anticipo rispetto all'emanazione del Piano Integrato. Il SMVP, sottoposto a parere vincolante dell'**OIV** nel mese di settembre, viene adottato con delibera degli organi **entro il mese di ottobre**.

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

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

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

Nell'attesa dell'operatività di tali strumenti la Scuola procede ad un'autodefinizione degli obiettivi generali derivandoli dagli obiettivi generali del sistema universitario quali i parametri delle valutazioni adottati da MIUR ed Anvur (accreditamento sedi e corsi di dottorato, indicatori VQR), le risultanze dei questionari di customer satisfaction degli studenti e di altri sistemi di rilevazione della soddisfazione dell'utenza (quali Good Practice), ancorando la programmazione della performance ai propri documenti strategici (Piano Strategico 2016/2020 e le nuove "Linee guida per le Politiche della Qualità della SISSA").

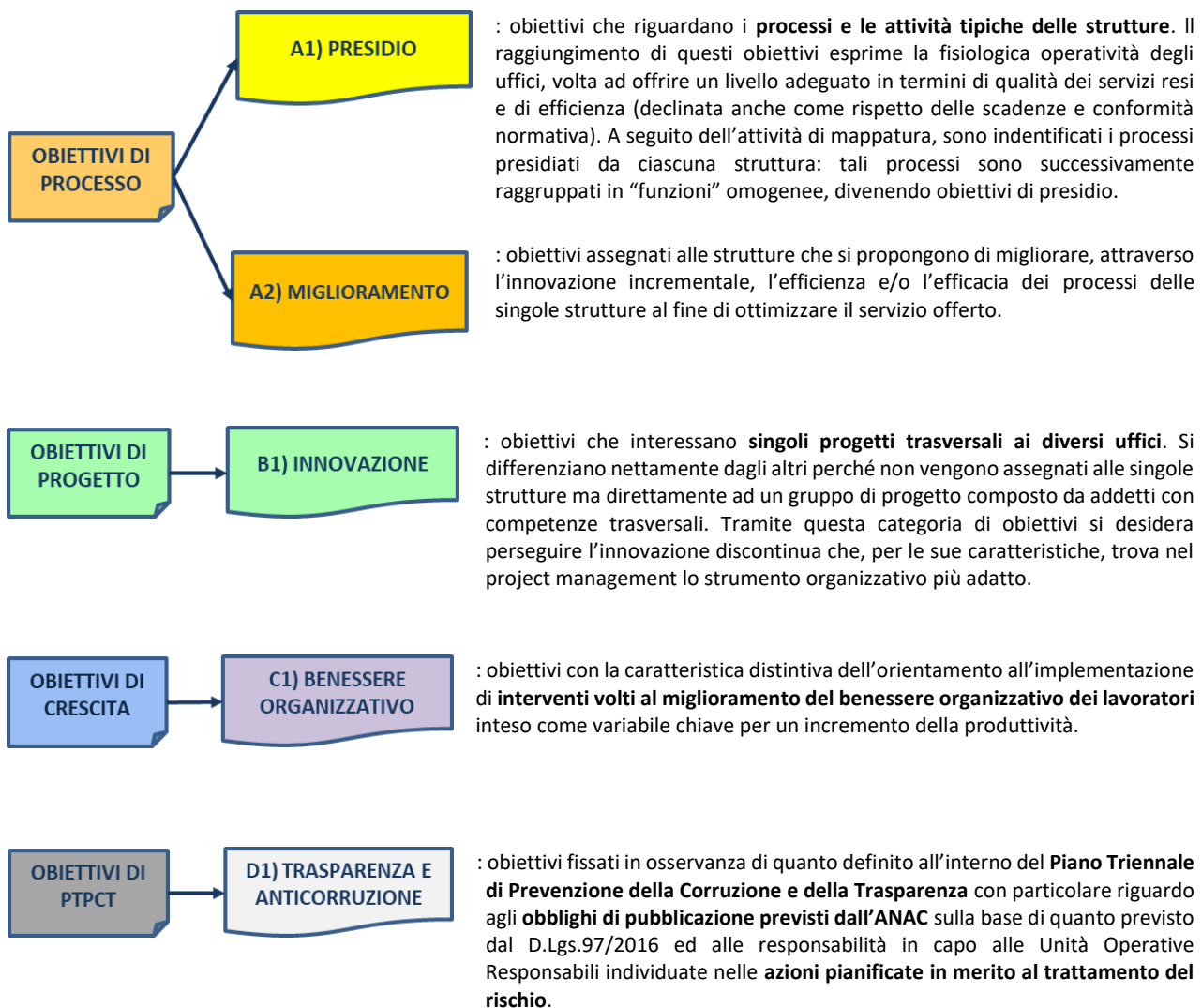
Per quel che riguarda gli **obiettivi specifici**, a partire dal mese di **settembre**, sulla base delle azioni strategiche contenute nel Piano Strategico 2016-2020, delle azioni definite nelle "Linee guida per le Politiche della Qualità della SISSA" ed in coerenza con gli obiettivi generali derivati dal sistema universitario, il Direttore individua le linee di indirizzo per la definizione delle azioni attuative e sviluppi operativi riferiti all'orizzonte temporale triennale. Sulla base di tali linee, i Coordinatori di Area all'interno del Consiglio di Area (scientifica) avviano la fase di consultazione e programmazione delle proprie linee di sviluppo.

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

Contemporaneamente, a partire dal mese di **settembre**, il Segretario Generale sulla base delle azioni strategiche contenute nel Piano Strategico 2016-2020, delle Politiche di Qualità della Scuola, degli obiettivi generali derivati dal sistema universitario e delle linee di indirizzo individuate dal

Direttore, avvia il processo di definizione degli obiettivi operativi delle strutture amministrative.

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



**Entro il 15 ottobre** ciascun Responsabile di ufficio, previa consultazione e condivisione con il proprio responsabile di Area:

- Aggiorna la mappatura dei processi presidiati dalla propria struttura ai fini dell'individuazione degli obiettivi di presidio dei processi (**tipologia A1**).
- Elabora una proposta di obiettivi di miglioramento (**tipologia A2**) e/o di benessere organizzativo (**tipologia C1**) in riferimento ai processi presidiati dalla propria struttura.
- Individua eventuali risorse necessarie al raggiungimento dei sopraccitati obiettivi.

Tali elaborazioni vengono quindi proposte e discusse con il Segretario Generale, individuando anche indicatori e target di riferimento per ciascun obiettivo.

Parallelamente, il Comitato di Direzione della Scuola (composto dal Segretario Generale, Responsabili di Area amministrativa, Direttore dell'ITCS e dal Coordinatore tecnico unico dell'area

scientifiche di Neuroscienze) definiscono gli obiettivi di innovazione dell'Amministrazione (**tipologia B1**).

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

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

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Definiti gli obiettivi, vengono quindi identificati i relativi indicatori e target di riferimento come definiti di seguito:

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

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

Al termine di tale processo, il Segretario Generale definisce, anche sulla base degli obiettivi complessivi della Scuola individuati dalla Direzione e dalle Aree scientifiche, la ripartizione finale di tutte le tipologie di obiettivi sulle strutture amministrative/funzioni/singoli progetti: gli obiettivi così definiti vengono quindi riassunti e consolidati quali obiettivi delle singole strutture/funzioni/progetti all'interno del **Piano Integrato**.

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

**Entro il 31 dicembre**, il Senato Accademico ed il Consiglio di Amministrazione si riuniscono in



seduta congiunta e, su proposta del Direttore, approvano tutti i documenti programmatori della Scuola: il Budget unico di previsione annuale e triennale, la Programmazione triennale del personale ed il **Piano Integrato**.

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

A seguito dell'approvazione del Piano Integrato da parte degli Organi della Scuola, il Segretario Generale comunica a ciascun Responsabile di Area Amministrativa/Staff gli obiettivi assegnati. Il Segretario Generale riunisce quindi tutto il personale tecnico-amministrativo per comunicare e condividere gli obiettivi assegnati all'Amministrazione, con particolare menzione di eventuali obiettivi di innovazione di tipo progettuale (tipologia B1) con l'apertura delle candidature da parte del personale tecnico-amministrativo per la formazione dei relativi gruppi di progetto trasversali.

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

Gli obiettivi assegnati diventano, insieme ai comportamenti richiesti, l'oggetto della valutazione della performance individuale.

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

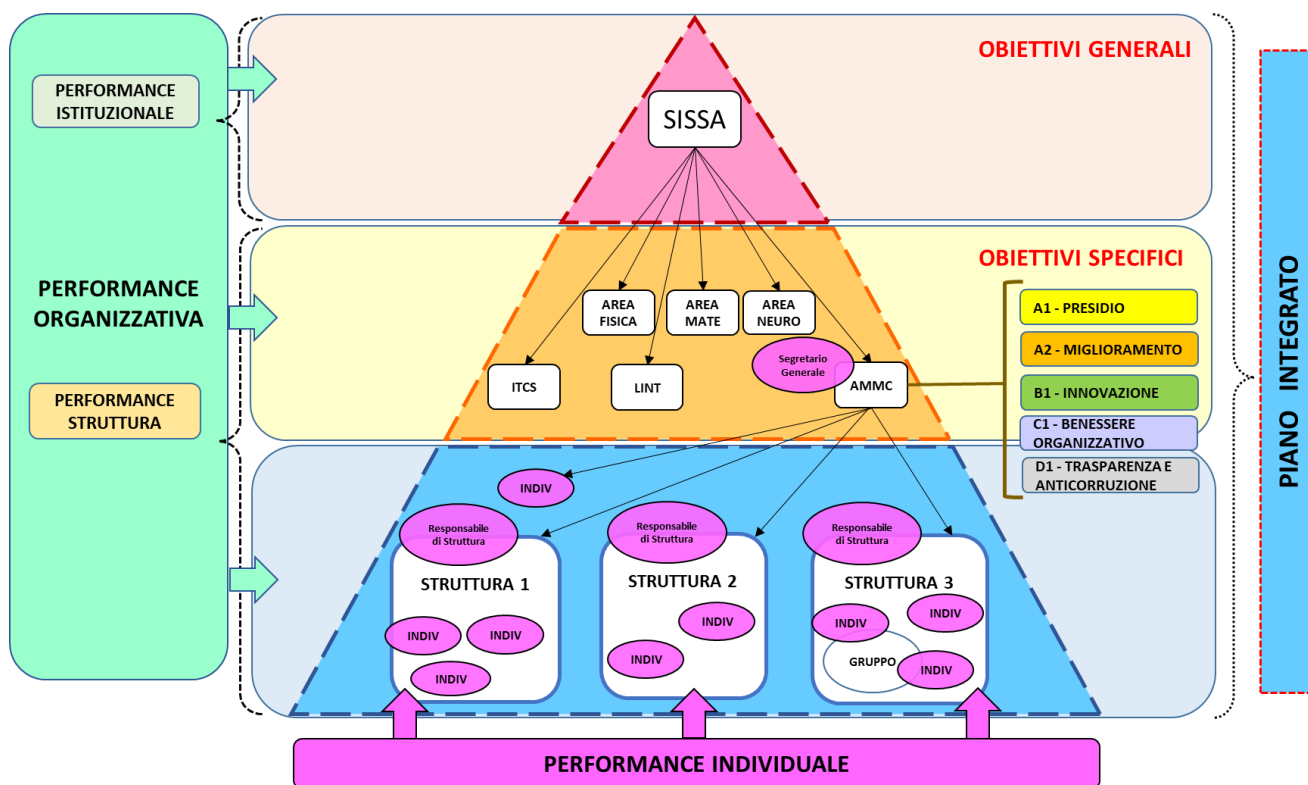


Fig.5 – Le dimensioni della Performance e gli Obiettivi

### 3.2 La fase di **MONITORAGGIO IN CORSO DI GESTIONE**

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

Ciascun Responsabile di Struttura compila, **entro il 31 maggio** dell'anno in esame, una **scheda intermedia** sullo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati alla propria struttura: i risultati di tale monitoraggio vengono trasmessi all'**OIV** che ne esamina i contenuti e procede all'analisi e valutazione **entro il 31 luglio**.

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

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

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

**In qualunque momento dell'anno**, è cura del Responsabile di Struttura/Area comunicare tempestivamente al Segretario Generale eventuali rallentamenti o disallineamenti rispetto al percorso di raggiungimento degli obiettivi pianificato. Tali segnalazioni vengono inoltrate all'**OIV** che le valuta e segnala al Consiglio di Amministrazione la necessità od opportunità di apporre interventi correttivi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 3.3.1 Performance ORGANIZZATIVA

Concluso l'esercizio di riferimento, entro il **31 dicembre**, ciascun Responsabile di Struttura predispone una relazione finale sul raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura da sottoporre al Segretario Generale.

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

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

procede alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi di ciascuna struttura afferente all'Area stessa ed invia tali risultati all'**OIV** che li certifica entro il **15 febbraio**.

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

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

### **3.3.2 Performance INDIVIDUALE**

A seguito della valutazione della propria struttura, ciascun Responsabile entro il **15 febbraio** procede alla valutazione della performance individuale dei propri collaboratori.

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

Le valutazioni della performance individuale vengono effettuate sulla base di apposite schede. Tali schede sono state recentemente revisionate per quanto riguarda la declaratoria dei comportamenti al fine di adeguarsi all'evoluzione organizzativa della SISSA. I nuovi prospetti, a seguito di condivisione tra tutti i Responsabili di Area/Struttura, verranno applicati a partire dalla valutazione 2019.

#### **3.3.2.1 Procedure di conciliazione**

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

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

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

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

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

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

### 3.4 La fase di RENDICONTAZIONE

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

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

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

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

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

#### 4. Modalità di raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

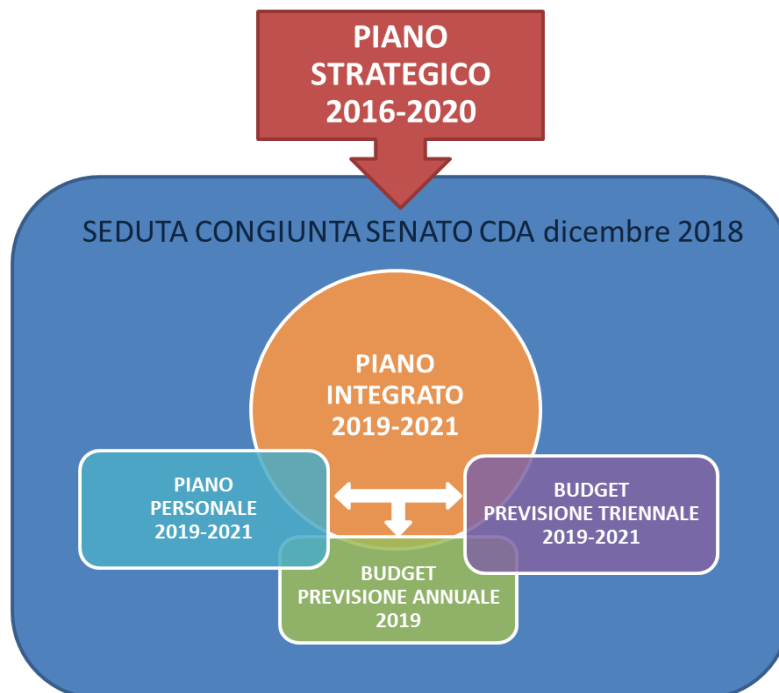
Nel ciclo della performance 2019 vengono anticipate le scadenze previste per la presentazione di tutti i documenti relativi alla performance al fine di operare una stesura condivisa e coerente con gli altri documenti di programmazione e rendicontazione correlati. Tale anticipazione viene operata quindi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

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

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

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

Nella figura successiva si dà evidenza di come tutto il processo programmatorio integrato 2019-2021 porti all’effettiva integrazione di una pluralità di documenti programmatori che verranno approvati nella seduta congiunta del Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione prevista per il mese di dicembre 2018.



## Allegato 1 – Schede di valutazione individuale

COLLABORATORE Cat. C	
1	Contribuisce al conseguimento degli obiettivi della struttura (raggiungimento obiettivi posti a inizio anno)
2	Presta l'attività con precisione, correttezza e abilità applicativa nel rispetto delle scadenze e delle normative vigenti relative alle procedure da gestire nell'ambito dei compiti assegnati
3	Cura il proprio aggiornamento, sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato
4	Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo: - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, etc,) e/o concordato; - provvede a far circolare le informazioni e conoscenze di propria competenza in maniera continua e proattiva;
5	Si fa carico di individuare e proporre soluzioni coerenti relative a problematiche/criticità sorte nell'ambito della propria attività
6	Rispetto ai propri ambiti di attività propone misure di innovazione per trovare soluzioni efficaci a novità (cambiamenti) o criticità sopravvenute anche in relazione al lavoro con gli altri
7	Comprende le problematiche poste dall'utente e si attiva per individuare le relative soluzioni. Ove necessario, dà dei feedback all'utente sullo stato di avanzamento dell'attività

<b>COLLABORATORE TECNICO Cat. C</b>	
<b>1</b>	Contribuisce al conseguimento degli obiettivi della struttura (raggiungimento obiettivi posti a inizio anno)
<b>2</b>	Presta l'attività con precisione, correttezza e abilità tecnica nel rispetto delle tempistiche legate all'erogazione dei servizi e della normativa vigente in relazione alle procedure operative e di sicurezza nell'ambito dei compiti assegnati
<b>3</b>	Cura il proprio aggiornamento, sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato
<b>4</b>	Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo: - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri; - trasferisce le informazioni e input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, etc,) e/o concordato; - provvede a far circolare le informazioni, le conoscenze e gli aggiornamenti tecnici di propria competenza in maniera continua e proattiva sia nei confronti dei colleghi che degli utenti.
<b>5</b>	Si fa carico di individuare e proporre soluzioni coerenti relative a problematiche/criticità sorte nell'ambito della propria attività tecnica
<b>6</b>	Rispetto ai propri ambiti di attività propone misure di innovazione per trovare soluzioni efficaci a novità (cambiamenti) o criticità sopravvenute anche in relazione al lavoro con gli altri
<b>7</b>	Comprende le problematiche poste dall'utente e si attiva per individuare le relative soluzioni. Ove necessario, dà dei feedback all'utente sullo stato di avanzamento dell'attività



<b>COLLABORATORE Cat. D</b>	
<b>1</b>	Contribuisce al conseguimento degli obiettivi della struttura (raggiungimento obiettivi posti a inizio anno)
<b>2</b>	Presidia in modo autonomo, in accordo con il Capo Ufficio, gruppi di processi/ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per eventuali altri colleghi coinvolti. Presta l'attività garantendo la correttezza tecnica e gestionale, nel rispetto delle scadenze e della normativa vigente in relazione agli ambiti di attività da gestire
<b>3</b>	Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato
<b>4</b>	Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo: - riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri - trasferisce le informazioni e gli input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, etc.) e/o concordato; - provvede a far circolare le informazioni, le conoscenze e gli aggiornamenti specialistici di propria competenza in maniera continua e proattiva sia nei confronti dei colleghi che degli utenti
<b>5</b>	Si fa carico di individuare e proporre soluzioni coerenti connesse a problematiche/criticità potenziali ed emergenti relativamente agli ambiti di attività da presidiare, facendo da punto di riferimento l'innovazione dei processi della struttura
<b>6</b>	Comprende le problematiche poste dall'utente, direttamente o ad altri colleghi che operano nei suoi ambiti di competenza, e si attiva, in collaborazione o sulla base delle proposte dei colleghi stessi, per individuare e proporre le relative soluzioni. Ove necessario (complessità dell'informazione: casi eccezionali, deviazione dalle procedure, ecc) presidia e coordina, d'intesa con il capo ufficio, i flussi informativi verso l'utenza, relativamente ai propri ambiti di attività.

<b>COLLABORATORE TECNICO Cat. D</b>	
<b>1</b>	Contribuisce al conseguimento degli obiettivi della struttura (raggiungimento obiettivi posti a inizio anno)
<b>2</b>	Presidia in modo autonomo, in accordo con il Capo Ufficio, gruppi di processi/ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per eventuali altri colleghi coinvolti. Presta l'attività garantendo la correttezza tecnica e gestionale, nel rispetto delle scadenze e della normativa vigente in relazione agli ambiti di attività da gestire
<b>3</b>	Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato
<b>4</b>	Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri;</li> <li>- trasferisce le informazioni e input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, etc.) e/o concordato;</li> <li>- provvede a far circolare le informazioni, le conoscenze e gli aggiornamenti tecnici di propria competenza in maniera continua e proattiva sia nei confronti dei colleghi che degli utenti.</li> </ul>
<b>5</b>	Si fa carico di individuare e proporre soluzioni coerenti connesse a problematiche/criticità potenziali ed emergenti relativamente agli ambiti di attività da presidiare, facendo da punto di riferimento l'innovazione dei processi della struttura
<b>6</b>	Comprende le problematiche poste dall'utente, direttamente o ad altri colleghi che operano nei suoi ambiti di competenza, e si attiva, in collaborazione o sulla base delle proposte dei colleghi stessi, per individuare e proporre le relative soluzioni. Ove necessario (complessità dell'informazione: casi eccezionali, deviazione dalle procedure, ecc) presidia e coordina, d'intesa con il capo ufficio, i flussi informativi verso l'utenza, relativamente ai propri ambiti di attività.

RESPONSABILE DI PROGETTO Cat. EP	
<b>1</b>	Conseguimento degli obiettivi
<b>2</b>	Presidia in modo autonomo, in accordo con il Capo Ufficio, gruppi di processi/ambiti di attività, facendo da punto di riferimento per eventuali altri colleghi coinvolti. Presta l'attività garantendo la correttezza tecnica e gestionale, nel rispetto delle scadenze e della normativa vigente in relazione agli ambiti di attività da gestire
<b>3</b>	Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le proprie conoscenze, capacità ed esperienze, attraverso lo studio personale, la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato
<b>4</b>	Adatta il proprio comportamento e il proprio lavoro alle esigenze del contesto lavorativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- riconosce le esigenze dei colleghi, anche in termini di rispetto delle scadenze, e coordina il proprio lavoro con quello degli altri;</li> <li>- trasferisce le informazioni e input secondo quanto previsto (scadenze, normativa, etc.) e/o concordato;</li> <li>- provvede a far circolare le informazioni, le conoscenze e gli aggiornamenti tecnici di propria competenza in maniera continua e proattiva sia nei confronti dei colleghi che degli utenti.</li> </ul>
<b>5</b>	Si fa carico di individuare e proporre soluzioni coerenti connesse a problematiche/criticità potenziali ed emergenti relativamente agli ambiti di attività da presidiare, facendo da punto di riferimento l'innovazione dei processi della struttura
<b>6</b>	Comprende le problematiche poste dall'utente, direttamente o ad altri colleghi che operano nei suoi ambiti di competenza, e si attiva, in collaborazione o sulla base delle proposte dei colleghi stessi, per individuare e proporre le relative soluzioni. Ove necessario (complessità dell'informazione: casi eccezionali, deviazione dalle procedure, ecc) presidia e coordina, d'intesa con il capo ufficio, i flussi informativi verso l'utenza, relativamente ai propri ambiti di attività.

<b>CAPO UFFICIO</b>	
<b>1</b>	Contributo al conseguimento degli obiettivi della struttura (raggiungimento obiettivi posti a inizio anno)
<b>2</b>	Attribuisce compiti e mansioni e pianifica le attività anche in funzione degli obiettivi di struttura
<b>3</b>	Accoglie i cambiamenti (di processo / procedura) previsti dalla Direzione e adegua la propria organizzazione
<b>4</b>	Valuta la fattibilità di proposte di innovazione pervenute dai propri collaboratori decidendo, ove relative ai propri ambiti di competenza, le conseguenti implementazioni, oppure, ove l'impatto sia a livello di organizzazione nel suo complesso, condividendole con il Responsabile di Area
<b>5</b>	Trasferisce ai propri collaboratori le informazioni rilevanti per gli stessi di cui viene a conoscenza dalla Direzione o altri Uffici, salvo opportunità di riservatezza.
<b>6</b>	Segnala ai propri collaboratori novità normative, aggiornamenti, etc.
<b>7</b>	Monitora, stimola e valuta i processi di crescita dei propri collaboratori (formazione, aggiornamento, nuove attività)
<b>8</b>	Condivide con il Responsabile di Area lo stato di avanzamento dei piani di attività, le eventuali criticità relative agli stessi e sottopone proposte di soluzione/azioni di miglioramento
<b>9</b>	Fa da punto di riferimento per la valutazione di proposte e l'audizione di questioni, etc., sottoposte dai collaboratori e decide sulla relativa modalità di realizzazione indirizzando il collaboratore verso la soluzione operativa
<b>10</b>	Gestisce in prima persona: - attività operative di particolare rilievo o complessità, avendo cura di coinvolgere sempre i collaboratori, ai fini di una loro successiva gestione autonoma; - attività operative ordinarie nel caso di situazioni eccezionali.
<b>11</b>	Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le capacità ed esperienze attraverso la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato. Mantiene, anche attraverso lo studio personale, un livello di conoscenza specialistica finalizzato all'organizzazione, pianificazione e controllo delle attività.
<b>12</b>	Valuta la performance dei diretti collaboratori, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SISSA

<b>RESPONSABILE DI AREA</b>	
<b>1</b>	Definisce gli obiettivi annuali e pluriennali delle proprie strutture, d'intesa con il segretario generale, sulla base della programmazione della Scuola e confrontandosi con i capi Ufficio afferenti all'area stessa.
<b>2</b>	Presenta il piano di fabbisogno dell'Area (risorse umane, finanziarie, formazione) sulla base delle proposte delle strutture afferenti e degli obiettivi assegnati
<b>3</b>	Definisce, sulla base degli obiettivi e delle risorse assegnate, i processi/attività attribuiti alle proprie strutture
<b>4</b>	Trasferisce ai propri diretti collaboratori le informazioni rilevanti per gli stessi di cui viene a conoscenza da altri Uffici o dalla Direzione (salvo opportunità di riservatezza)
<b>5</b>	Segnala ai diretti collaboratori novità normative, aggiornamenti, etc.
<b>6</b>	Monitora, stimola e valuta e sostiene i processi di crescita e benessere organizzativo dei propri collaboratori (formazione, aggiornamento, nuove attività), in coerenza con le traiettorie di sviluppo organizzativo della Scuola
<b>7</b>	Presidia i processi di monitoraggio delle attività delle proprie strutture
<b>8</b>	Si fa parte attiva nei processi di innovazione definiti a livello di Scuola, coordinando e verificando la corretta implementazione da parte delle proprie strutture
<b>9</b>	Valuta la fattibilità di proposte di innovazione/miglioramento pervenute dai propri diretti collaboratori decidendo, ove di propria competenza, le relative implementazioni, oppure, ove l'impatto sia a livello di organizzazione nel suo complesso, condividendole con il Comitato di Direzione
<b>10</b>	Valuta la performance dei diretti collaboratori, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della SISSA
<b>11</b>	Cura il proprio aggiornamento, in coerenza con il ruolo da presidiare, sviluppando e incrementando le capacità ed esperienze attraverso la partecipazione a momenti di confronto e ai corsi di formazione a cui è invitato. Mantiene, anche attraverso lo studio personale, un livello di conoscenza specialistica finalizzato all'organizzazione, pianificazione e controllo delle macro attività dell'Area.