



Sant'Anna

Scuola Universitaria Superiore Pisa

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE Aggiornamento Anno 2020

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

Indice

Premessa

1. Descrizione del Sistema

- 1.1. Il ciclo della performance e il Sistema di Misurazione e Valutazione
- 1.2. La struttura organizzativa
- 1.3. La pesatura delle posizioni
- 1.4. La misurazione e valutazione della performance Organizzativa e Individuale
- 1.5. I livelli della performance
- 1.6. Modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del sistema e della sua applicazione
- 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
- 1.8. Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del sistema

2. Processo

- 2.1 Fasi e tempi
- 2.2 Modalità

3. Soggetti e Responsabilità

4. Procedure di conciliazione

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

Premessa

Il presente documento aggiorna il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), con le novità introdotte dal D.Lgs. 25.5.2017, n.74 che ha modificato il D.Lgs. 27.10.2009 n.150 con particolare riguardo all'art.7 che dispone l'obbligo per le pubbliche amministrazioni 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, il D.lgs. 150/2009, era previsto che la gestione del ciclo della performance degli Atenei fosse limitata al solo personale tecnico-amministrativo e affidata alla Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza (CIVIT ora ANAC) alla quale era assegnata analoga competenza per tutte le restanti P.A.

Con il D.L. n. 69/2013, convertito con L. 98/2013, le competenze sono state attribuite ad ANVUR ed il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università è stato integrato nell'ambito delle iniziative di valutazione in capo ad ANVUR.

Nella elaborazione del presente SMVP si è tenuto conto delle Linee guida per la gestione del ciclo della performance (Consiglio Direttivo dell'Anvur del 20 luglio 2015) e della Nota di indirizzo per la Gestione del ciclo della performance 2018-2020, pubblicata da ANVUR in data 20 dicembre 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 del 03.07.2017.

In particolare, le linee guida ANVUR di luglio 2015 hanno introdotto la necessità di una forte integrazione tra i documenti di gestione del ciclo della performance e gli altri documenti di programmazione previsti, in un documento denominato Piano Integrato della Performance, un documento unico che collega in chiave sistemica la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e alla utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione), nonché ad evidenziare una maggiore coerenza con il sistema di programmazione strategica (pluriennale) e con quella economico-finanziaria (annuale) dell'ateneo.

Il Sistema infine non può non tenere conto del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro siglato il 19.04.2018, che conferma alcune parti normate dal precedente CCNL del 16.10.2008 e 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).

1. 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:

- identifica lo schema logico e gli ambiti per la misurazione e valutazione della performance;
- definisce le metodologie e le modalità di misurazione e di valutazione dei risultati di

- performance;
- esplicita 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).

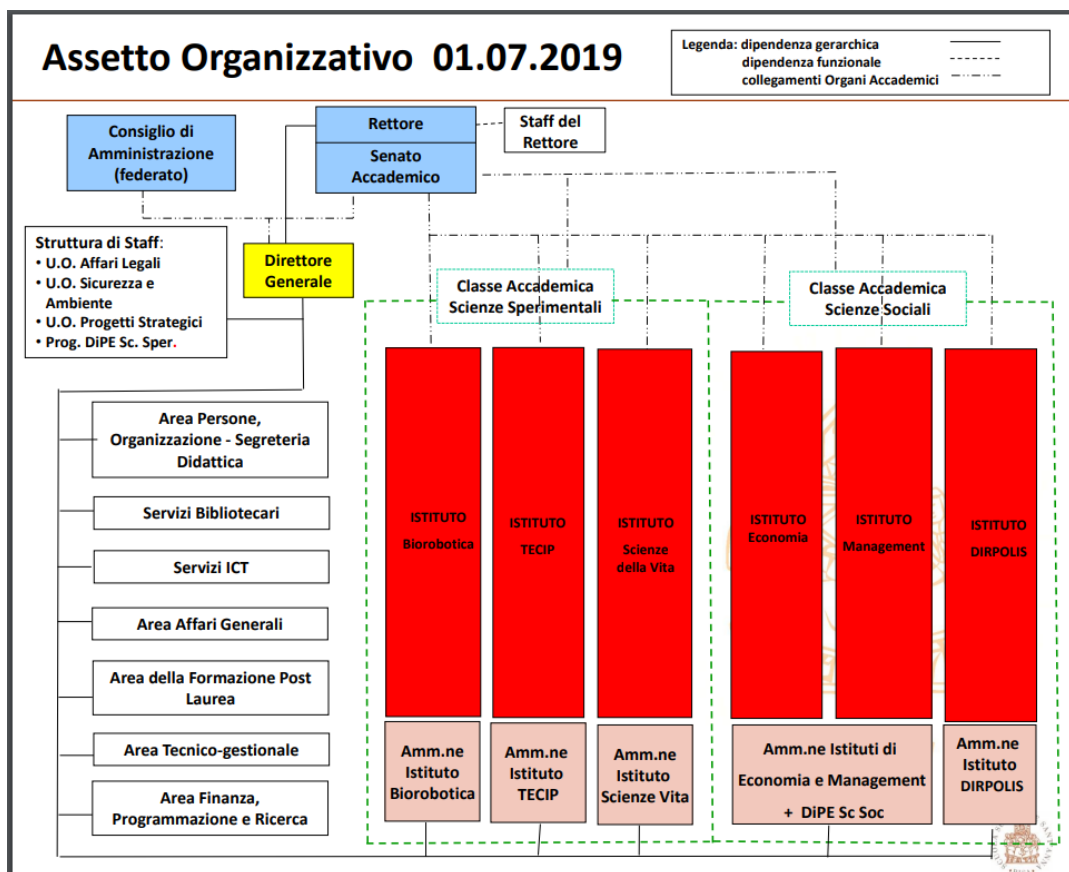
Le tre fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

1. un atto di programmazione (Piano integrato della Performance);
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 tra l'altro 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 Sistema di misurazione e valutazione della performance, previsto dall'art. 7 del D.lgs 150/09, 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 corso del 2016 la Scuola ha attuato un processo di riassetto delle strutture amministrative pur mantenendo inalterato l'impianto organizzativo sottoposto ad una verifica del Consiglio di Amministrazione (delibera n.114 del 20.5.2016). Con Provvedimento del Direttore Generale n.60 del 1.3.2017 è stata definita la struttura organizzativa della Scuola, gli incarichi di responsabilità e gli ambiti di competenza e con i successivi PDG n.487 del 22.12.2017, PDG n.160 del 4.5.2018, PDG n. 222 del 6.7.2018 e PDG 388 del 21.12.2018 sono state apportate modifiche ed integrazioni alla struttura organizzativa suddetta per quanto attiene la definizione di ambiti di competenza ed assegnazione di personale. Ad inizio 2019, il Provvedimento n. 73 del 20 febbraio 2019 è intervenuto sull'organizzazione della struttura Amministrazione Istituti con la costituzione in ciascuna di esse dell'U.O. Ricerca, con conseguente assegnazione del personale e trasferimento degli obiettivi. Di seguito la struttura organizzativa che la Scuola si è data a partire dall'ultimo provvedimento citato.



Per quanto riguarda l'anno 2020, il PDG 411 del 19/12/2019 ha previsto la conferma provvisoria della struttura descritta per il 2019, con la proroga semestrale degli incarichi in attesa di una nuova definizione da parte del vertice amministrativo che subentrerà a quello attuale. La definizione della struttura organizzativa è fondamentale al fine di individuare le unità di analisi differenti, ma fra loro correlate, che rientrano nel perimetro della performance organizzativa che partendo dall'amministrazione nel suo complesso, attraverso le singole strutture organizzative (come rappresentate nello schema sopra riportato), arriva ai vari processi e progetti che trasversalmente possono interessare più strutture.

1.3 La pesatura delle posizioni

Nel processo di valutazione 2020, relativo alla performance 2019, sono stati confermati i criteri di pesatura delle posizioni di responsabilità basati sulla metodologia "Job evaluation" che consente di elaborare una classificazione il più oggettiva possibile delle varie posizioni lavorative della Scuola intese come parti dell'intero organigramma. I criteri restano confermati per tutta la vigenza del provvedimento di proroga degli incarichi; nel corso dell'anno 2020 eventuali proposte di modifica saranno oggetto di esame e confronto anche con le rappresentanze sindacali.

La "Job evaluation" si basa su criteri di misurabilità delle varie posizioni e, di conseguenza, la possibilità di confronto delle stesse.

I fattori di valutazione sono complessivamente dieci:

- **Scolarità:** livello di profondità di conoscenze necessario alla posizione per poter svolgere le attività assegnate.
- **Esperienza di lavoro:** anni di esperienza di lavoro (complementari alla formazione scolastica), acquisiti sia all'interno dell'Ateneo sia durante precedenti esperienze lavorative, necessari alla posizione per svolgere in maniera adeguata i compiti/attività delegate

- **Attività svolte:** tipologia di attività delegate e gestite dalla posizione; si differenziano le attività a contenuto tipicamente specialistico (ruoli Professionali) dalle attività di coordinamento di unità o di aree (ruoli manageriali).
- **Risorse gestite:** dimensione della struttura, risorse che la posizione è tenuta a coordinare/gestire.
- **Contesto di relazione:** grado di criticità del contesto in cui opera la posizione in relazione ai rapporti gestiti.
- **Autonomia decisionale** (vincoli nel proporre): logiche, interne o esterne all'Università, che indirizzano la "libertà di proporre" della posizione.
- **Difficoltà di processo** (processi mentali): fonti di riferimento che la posizione utilizza a fronte della risoluzione di problemi derivanti dalle attività delegate.
- **Livello di controllo** (vincoli nell'agire): controllo a cui è soggetta la posizione in relazione ai risultati.
- **Volume economico gestito** (in milioni di €): identifica il volume economico cui fa riferimento la posizione.
- **Impatto:** influenza della posizione sul volume economico precedentemente individuato.

La pesatura di ciascuna posizione è determinata dalla somma delle valutazioni effettuate sulla base dei suddetti items; a ciascun punto di pesatura è assegnato un valore in Euro, differenziato per categoria professionale sulla base della categoria economica, del diverso grado di responsabilità e livello di coordinamento in capo alla posizione.

In tal modo viene definito il valore di ciascuna posizione organizzativa ovvero l'ammontare dell'indennità legata alla posizione.

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, la didattica e la ricerca, per i quali si farà prioritariamente riferimento agli specifici indirizzi e strumenti definiti dall'ANVUR.

E' fondamentale contestualizzare la performance organizzativa ed individuale del PTA ancorando gli obiettivi gestionali alla strategia complessiva di Ateneo. Si parte quindi dalla definizione della strategia istituzionale, per passare successivamente alla declinazione degli obiettivi strategici e operativi sulla direzione generale, da qui sulle posizioni con responsabilità dell'amministrazione e progressivamente su tutto il personale attraverso l'assegnazione di obiettivi individuali. Gli obiettivi organizzativi ed individuali devono essere riconducibili in modo diretto o indiretto alle finalità contenute nella pianificazione strategica dell'Ateneo, rappresentando un meccanismo di coordinamento ex-ante delle attività organizzative ed individuali e contribuendo alla crescita del senso di appartenenza.

In termini di valutazione della performance organizzativa è stato fatto un sostanziale passo in avanti rispetto al passato, provvedendo all'allineamento tra Piano della Performance e Programma triennale della Scuola che prevede la misurazione dei risultati raggiunti nel triennio precedente attraverso la definizione di indicatori condivisi in termini di:

- Input: risorse umane, strutturali e tecnologiche disponibili;
- Output: es. prodotti della ricerca, autofinanziamento della ricerca e del personale di ricerca, spin off, ore di formazione erogata, numero studenti, autofinanziamento della formazione;

- Processo: modalità attraverso cui la Scuola ottiene i risultati di output es. percorsi di active learning, accordi pluriennali con partner pubblici e privati per la realizzazione di progetti congiunti;
- Outcome: ovvero l'impatto di medio/lungo periodo dell'azione della Scuola ad es. in relazione alla mobilità sociale, alla valorizzazione del merito ecc.

e definizione degli obiettivi per il prossimo triennio in relazione a ciascuno dei precedenti indicatori. La valutazione del Direttore Generale, organo di Ateneo ex Lege n. 240/2010, avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella relazione presentata 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. Il Nucleo-OIV esprime la propria valutazione con riferimento sia alla realizzazione degli obiettivi assegnati e, più in generale, sull'attività del DG, sia alla 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 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 avendo proposto la nomina del DG, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di "referente primario" e il Nucleo di Valutazione, in quanto come OIV presiede alla funzione di misurazione e valutazione della performance.

A partire dal 2014 anche gli obiettivi del personale, come quelli del Direttore Generale, sono stati collegati agli obiettivi strategici della Scuola e agli obiettivi di macro struttura di riferimento (Direzione Generale o Istituto).

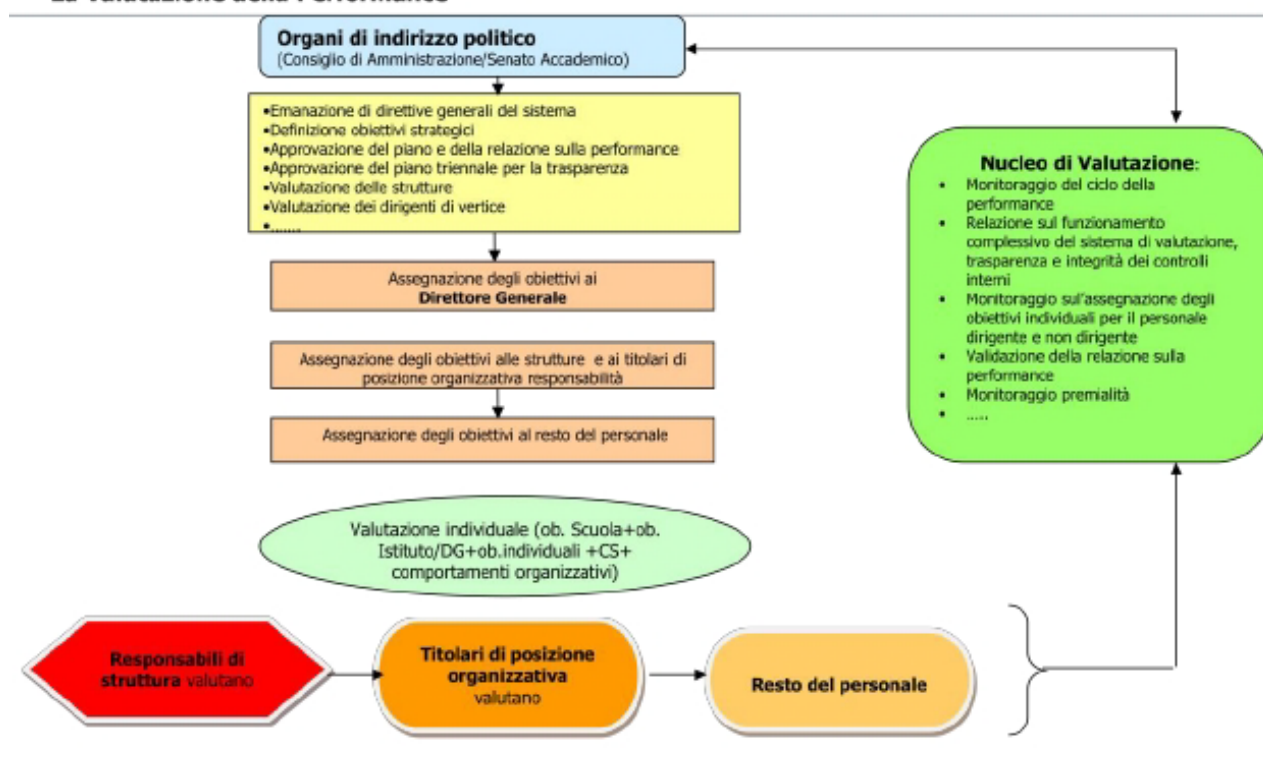
Da un punto di vista metodologico la Scuola, avvalendosi di un metodo consolidato in ambito universitario, ha sperimentato l'applicazione della Balanced Scorecard (BSC), ritenuta adeguata sia per pianificare la performance relativa alle linee strategiche dell'Ateneo sia per quella delle funzioni correnti.

Il metodo della Balanced Scorecard consente di sviluppare la propria mappa strategica, vista la facilità di sviluppo a cascata dell'impianto degli obiettivi, l'attenzione all'aspetto di monitoraggio e valutazione dei risultati, la notevole fruibilità verso gli stakeholder e la possibilità di un'agevole comparabilità rispetto al contesto in cui si opera.

Il Personale tecnico amministrativo concorre al raggiungimento degli obiettivi della Scuola, pertanto anche gli output prodotti dal personale, sono misurati in termini di qualità, efficienza ed efficacia dei processi gestiti.

Di seguito una rappresentazione dei diversi soggetti che interagiscono, a vario livello, nel ciclo annuale della performance:

La Valutazione della Performance



Nello specifico la valutazione della performance individuale avviene in relazione ai risultati raggiunti (1) dalla Scuola (obiettivi strategici), (2) dalla macro struttura di riferimento (obiettivi di Istituto/Direzione Generale) (3) sulla base degli obiettivi assegnati a livello di struttura e individuale, (4) alla customer satisfaction rispetto a servizi offerti dalla struttura di riferimento e (5) ai comportamenti dimostrati.

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;
- 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.

A livello di struttura è stata introdotta la distinzione tra obiettivi gestionali e progetti di innovazione:

- **Obiettivi gestionali:** si riferiscono alla gestione delle attività correnti/continue declinate in un'ottica di miglioramento, in termini di efficienza/efficacia, sulla base delle risorse disponibili; possono essere di carattere qualitativo o quantitativo;
- **Progetti di Innovazione:** si tratta della realizzazione di progetti specifici individuati per l'anno in corso.

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

Area delle capacità logico-analitico-deduttive	Soluzione problemi complessi
Area delle capacità logico-analitico-deduttive	Soluzione problemi operativi
Area delle capacità logico-analitico-deduttive	Innovazione
Area delle capacità realizzative	Realizzazione
Area delle capacità realizzative	Decisione
Area delle capacità realizzative	Organizzazione
Area delle capacità relazionali dirette	Gestione dei collaboratori
Area delle capacità relazionali dirette	Relazioni esterne/Negoziazione
Area delle capacità relazionali dirette	Relazioni interne/Cooperazione

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

Novità introdotte negli ultimi anni nel SMVP:

- 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.

E' 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 vedrà pertanto attribuito 1/4 del punteggio relativo alla voce "Comportamenti organizzativi" (8 su 32 punti) da parte dei propri collaboratori.

- **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 attribuirla.

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 relativa all'anno 2019 per l'erogazione del Fondo Produttività 2019.

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

Item	Obiettivi Scuola	Obiettivi Dir. Gen/ Istituto	Obiettivi gestionali Progetti di innovazione	Soddisfazione dell'utenza	Comportamenti organizzativi	Totale
Posizione						
Resp. Area/Servizio Amm.vo Istituto, Unità Organizzativa	4	4	50	10	32 (24+8)	100
Collaboratori (compresi i Resp. di Funzione)	2	2	50	10	36	100

1.5 I livelli della performance

La valutazione della performance individuale, in termini di obiettivi assegnati, fa riferimento ai seguenti livelli:

- *Soglia*: performance sufficiente
- *Tra soglia e Target*: performance più che sufficiente/discreta
- *Target*: performance buona
- *Tra Target ed Eccellenza*: performance molto elevata
- *Eccellenza*: performance al di sopra delle aspettative/ottima

Ai suddetti livelli così come ai comportamenti, è associata la seguente scala di misurazione:

Livelli	Obiettivi	Comportamenti
Soglia	20%	1
Tra Soglia e Target	40%	2
Target	60%	3
Tra Target ed Eccellenza	80%	4
Eccellenza	100%	5

La valutazione globale della performance individuale è determinata dalla somma dei valori ponderati degli item definiti nella tabella a pag. 8.

A partire dal 2014 è stato attivato un sistema informatizzato fruibile via web per la valutazione della performance individuale, accessibile dalla homepage del sito della Scuola

Nel corso del 2015 il portale è stato aggiornato sulla base delle innovazioni introdotte ed è inoltre stata prevista la funzione di visualizzazione della scheda da parte di ciascun valutato, sia in fase di assegnazione obiettivi che a consuntivo.

Dal 2017 è stata aggiunta la sezione relativa alla valutazione “bottom up” sopra descritta nella quale viene inserito il valore medio di valutazione risultante dal questionario elaborato extra sistema.

Nel corso del 2018, a seguito della introduzione di nuovi criteri di sicurezza informatica e all’allineamento con le credenziali Microsoft, è stata ridefinita la modalità di accesso al portale con l’adozione della multi-factor authentication.

Nella Pianificazione obiettivi 2019 è stato introdotto, come obiettivo generale riguardante tutto il personale T.A., l’adempimento della formazione obbligatoria, in ottemperanza agli obblighi previsti dalla normativa, in particolare in materia di anticorruzione.

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. Il Sistema è stato altresì inserito nell’accordo integrativo siglato con le parti sindacali in data 20 dicembre 2018.

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 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. In particolare, il coordinamento tra valutatore e validatore permette di assicurare l'omogeneità dei criteri di valutazione all'interno della medesima struttura, mentre 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, definire il proprio ruolo nell'organizzazione, individuare margini di miglioramento progressivo, evidenziare criticità, fornire 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; in particolare per quanto concerne il sistema di incentivazione del personale tecnico-amministrativo, le progressioni di carriera, la formazione ed il reclutamento del personale si rimanda a quanto già indicato nel Sistema degli anni precedenti.

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 Scuola tenendo conto anche delle indicazioni fornite dal personale;
- partecipazione sempre più consapevole al processo valutativo (bottom up)
- rafforzamento (anche a seguito delle recenti modifiche normative) del principio di partecipazione degli utenti, per ora interni ma in seguito più in generale dei cittadini, 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, nonché con la possibilità per ciascun valutato di visualizzare la propria scheda attraverso il portale.

Ai fini del miglioramento del processo, dall'anno 2015 sono stati previsti interventi volti ad agevolare il rispetto dei tempi (per tutti i responsabili programmati obiettivi specifici relativi ai tempi di pianificazione degli obiettivi nonché di chiusura del processo di 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	Entro il mese di <u>Gennaio</u> anno x	Elaborazione e pubblicazione Piano della Performance, Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (per il 2020 la data di pubblicazione del Piano della Performance sarà definita a seguito della presa di servizio del nuovo Direttore generale)
Applicazione del sistema premiante e rendicontazione	Entro il mese di <u>Giugno</u> anno x	Relazione sulla Performance: elaborazione e pubblicazione validazione da parte del Nucleo

2.2. Modalità

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

Output	Responsabile	Risorse coinvolte
Sistema di misurazione e valutazione	Organi di Governo Direttore Generale	Area Programmazione, Finanza e Ricerca, Area Persone e Organizzazione
Piano della Performance	Organi di Governo Direttore Generale	Area Programmazione, Finanza e Ricerca, Area Persone e Organizzazione
Relazione sulla Performance	Organi di Governo Direttore Generale	Area Programmazione, Finanza e Ricerca, Area Persone e Organizzazione
Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza	Organi di Governo Responsabile Prevenzione della Corruzione (Direttore Generale)	Tutte le strutture della Scuola, in particolare Direttore Generale Area Programmazione, Finanza e Ricerca Area Persone e Organizzazione Area Tecnico-gestionale
Monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema, Monitoraggio della premialità	Nucleo di valutazione	Direttore Generale Area Programmazione, Finanza e Ricerca Area Persone e Organizzazione

3. Soggetti e Responsabilità

Nel sistema di valutazione attualmente in vigore alla Scuola sono coinvolti i soggetti di seguito indicati:

- Direzione Generale (Area Persone e Organizzazione/ Area Programmazione, Finanza e Ricerca): ha lo scopo di coordinare il sistema di valutazione.
- Valutatori:
 - la valutazione della performance organizzativa della Scuola e delle Strutture della Scuola (Istituti e Direzione Generale) è affidata agli Organi di Governo;
 - la valutazione della performance organizzativa delle Strutture tecnico-amministrative è affidata al Direttore Generale;
 - la valutazione finale del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione;
 - la valutazione del personale tecnico-amministrativo spetta al Direttore Generale e ai vari Responsabili di Area/Servizio/Istituto, in particolare:
 - **Direttore Generale**: effettua la valutazione dei Responsabili di Area/Servizio/Istituto (per quest'ultimo sentito il Direttore d'Istituto) e dei Responsabili delle strutture in staff ed esprime parere sulla valutazione dei Responsabili di U.O.
 - **Responsabili di Area**: effettuano la valutazione dei Responsabili delle U.O. dell'Area, sentito il parere del Direttore Generale, ed esprimono parere sulla valutazione del personale afferente alle U.O. di competenza.
 - **Responsabili di Servizio**: effettuano la valutazione del personale afferente al Servizio.
 - **Responsabili di U.O.**: effettuano la valutazione del personale loro assegnato, sentito il parere del responsabile dell'Area/Istituto
 - **Responsabili Amministrativi di Istituto**: effettuano la valutazione del Responsabile della U.O. dell'Istituto, sentito il parere del Direttore Generale, ed esprimono parere sulla valutazione del personale afferente a tale U.O.. Esprimono parere sulla valutazione del personale tecnico di Istituto.
 - **Direttori d'Istituto**: effettuano la valutazione del personale tecnico dell'Istituto, sentito il Responsabile amm.vo e del Responsabile Amministrativo di Istituto congiuntamente al Direttore Generale.
 - **Collaboratori**: effettuano la valutazione bottom up dei Responsabili di Area/Servizio/Istituto e di U.O. alle quali sono assegnati;
- 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;
 - 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'[articolo 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, che è tenuta a deliberare entro i 20 giorni successivi.

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 amministrazione. Per quanto attiene nello specifico 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