



IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

MANUALE OPERATIVO PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

1. PREMESSA	1
2. FINALITA', PRINCIPI GENERALI E SOGGETTI COINVOLTI	1
3. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	2
4. LA PROCEDURA DI VALUTAZIONE	4

1. PREMESSA

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ha previsto all'art. 9, comma 2, che la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sia effettuata sulla base del "Sistema di misurazione e valutazione della performance" di cui all'art. 7, di seguito "Sistema".

La definizione del Sistema spetta al Consiglio di Amministrazione con il parere vincolante del Nucleo di valutazione federato e, in ottica generale, definisce i criteri generali per effettuare la valutazione della performance individuale. In particolare il Sistema individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance e le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema, le modalità di raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo di gestione. Il Sistema 2018 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 25 gennaio 2018 ed è disponibile sul sito della Scuola nella sezione dedicata alla Performance dell'Amministrazione trasparente.

In relazione alla valutazione della performance individuale l'art. 19 "Criteri per la differenziazione delle valutazioni" del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 prevede:

"1. Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

2. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato."

2. FINALITA', PRINCIPI GENERALI E SOGGETTI COINVOLTI

La *performance* è il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Il sistema di valutazione della performance individuale adottato dalla Scuola persegue le seguenti finalità:

- favorire la trasparenza organizzativa identificando in modo chiaro le attese e le responsabilità attribuite ai diversi ruoli così da allineare le azioni delle persone rispetto agli obiettivi della Scuola;
- rilevare il contributo di ogni persona al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell'organizzazione e individuare gli incentivi necessari per motivare, con conseguente erogazione della ricompensa di natura variabile;
- identificare le aree di miglioramento per implementare azioni di intervento volte a migliorare la performance.

Il Sistema adottato dalla Scuola prevede una valutazione del personale non dirigente basata prevalentemente sull'osservazione dei comportamenti organizzativi (componente a cui è assegnato un peso del 90%), in quanto il collegamento con gli obiettivi strategici della Scuola deriva dall'adozione di un peso del 5% sul raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore Generale e di un peso del 5% sulla rilevazione della soddisfazione dell'utenza.

I principi generali a cui si ispira il sistema di valutazione sono:

- trasparenza e pubblicità dei criteri;
- coinvolgimento del soggetto valutato nel processo di valutazione
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- regole di valutazione univoche per le diverse famiglie professionali individuate al fine di garantire l'omogeneità della valutazione.

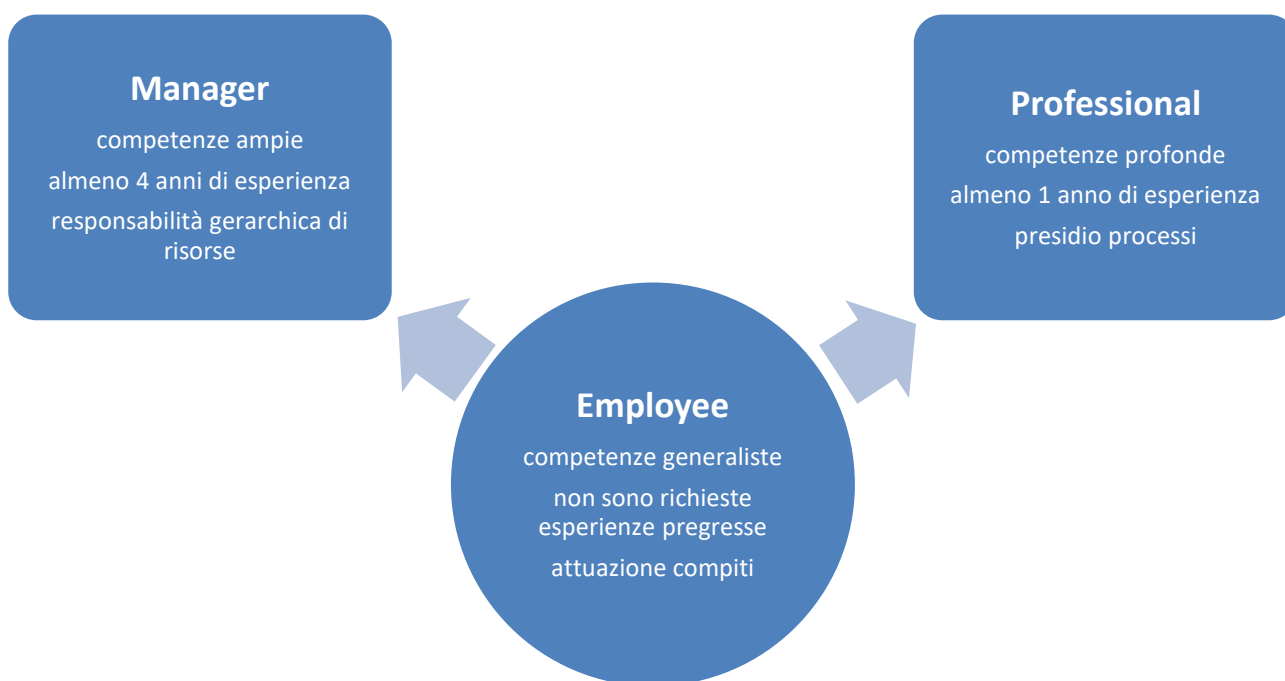
Il Responsabile della valutazione è il Direttore Generale, con il supporto dei Responsabili di Area. Il sistema attualmente in uso si applica al personale tecnico amministrativo non dirigente della Scuola.

3. LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

La componente fondamentale della valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo è la valutazione del “comportamento organizzativo”. Tale valutazione ha l’obiettivo di verificare se il comportamento agito dal valutato è adeguato rispetto alle attese della Scuola, nel caso di Responsabili di struttura si tiene conto delle capacità di coordinamento e di gestione del personale assegnato.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance descrive il modello di riferimento utilizzato dalla Scuola (acquisito tramite la partecipazione al Gruppo di lavoro EVEREST e alla consulenza della società NEXT Consulting) e il processo di definizione delle schede di valutazione.

Per ogni posizione censita si definisce il profilo di ruolo identificando il livello di sviluppo professionale (nella fig. 1 viene rappresentato il modello) e il macroprocesso che lo caratterizza (integrazione, amministrazione, produzione e distribuzione). La figura seguente rappresenta schematicamente il modello che prevede lo sviluppo delle figure professionali su due assi quello manageriale e quello professionale. L’elemento differenziante tra i due assi sono: l’ampiezza di competenze, l’eterogeneità delle attività/processi/funzioni da presidiare, la complessità manageriale da un lato e la profondità e strategicità di competenze dall’altro.



L'asse di sviluppo manageriale prevede i seguenti step:

- middle manager: competenze omogenee necessarie a presidiare un'unica struttura, almeno 4 anni di esperienza e responsabilità di coordinamento di piccole strutture/uffici;
- manager: competenze diversificate orientate al presidio di una o più attività, almeno 8 anni di esperienza e coordinamento di unità organizzative complesse;
- multifunctional manager: competenze eterogenee, almeno 15 anni di esperienza e governo di strutture.

L'asse di sviluppo professionale prevede i seguenti step:

- specialist: conoscenza specialistica comprovata, almeno 1 anno di esperienza e realizzazione in autonomia di parti specialistiche di uno o più progetti;
- professional: profonda conoscenza di tecniche o metodologie, almeno 4 anni di esperienza e conduzione di progetti trasversali;
- consultant: presidio di una o più discipline chiave per il business; almeno 8 anni di esperienza e governo di progetti strategici e complessi.

Una volta inquadrare le posizioni della Scuola all'interno del modello di riferimento sono state identificate le competenze chiave per agire ogni ruolo assegnando ad ogni profilo tre o quattro capacità scelte fra le seguenti:

Area delle capacità logiche analitiche deduttive

- Soluzione di problemi complessi:
 - ✓ orizzonte temporale medio lungo
 - ✓ utilizzo di strumenti, metodologie e concettualizzazioni complesse
 - ✓ non implica decisione o assunzione diretta di responsabilità relative al problema
- Soluzione di problemi operativi:
 - ✓ orizzonte temporale breve
 - ✓ utilizzo di strumenti, metodologie e concettualizzazioni consolidate
 - ✓ implica, in certa misura, l'assunzione di responsabilità operative e può comprendere la fase realizzativa connessa
- Innovazione:
 - ✓ creatività
 - ✓ orientamento al nuovo

Area delle capacità realizzative

- Decisione:
 - ✓ dimensione economica
 - ✓ impatto
 - ✓ contesto
- Realizzazione operativa:
 - ✓ indipendente dalla dimensione temporale
 - ✓ è il risultato di un processo che può essere impostato anche da altri
- Organizzazione:
 - ✓ pianificazione
 - ✓ programmazione
 - ✓ coordinamento e controllo risorse (umane, tecnologiche ed economiche)

Area delle capacità relazionali dirette

- Gestione collaboratori:
 - ✓ leadership (autorevolezza riconosciuta e condivisa)
 - ✓ carisma
 - ✓ motivazione
 - ✓ delega come strumento di motivazione/sviluppo
- Relazioni esterne - negoziazione:
 - ✓ implica orientamento del ruolo verso l'esterno
 - ✓ capacità negoziali
- Relazioni interne - cooperazione:
 - ✓ coglie la necessità del ruolo di porsi in relazione con il contesto interno
 - ✓ esclude il rapporto gerarchico
 - ✓ integrazione e cooperazione

Per redigere la scheda sono state declinate le competenze chiave in comportamenti organizzativi osservabili sulla base dei ruoli assegnati.

4. LA PROCEDURA DI VALUTAZIONE

All'inizio dell'anno il Direttore Generale definisce e comunica i criteri di valutazione che saranno utilizzati per la valutazione della performance individuale. In seguito, coadiuvato dai Responsabili di Area, procede all'osservazione dei comportamenti organizzativi in modo da ottenere tutte le informazioni utili alla compilazione della scheda di valutazione, che viene consegnata ai dipendenti.

Infine, come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, si procede con la valutazione delle altre due componenti:

- gli obiettivi del Direttore Generale si considerano raggiunti in seguito a valutazione positiva del Consiglio di Amministrazione su proposta del Nucleo di valutazione;
- la soddisfazione dell'utenza si considera positiva in seguito al raggiungimento del valore target di un indicatore sintetico complessivo sulla valutazione di efficacia percepita dell'utenza.