

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE
Anno 2013**

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

Indice

Premessa	2
1. Descrizione del Sistema	
1.1. La Nuova Organizzazione	2
1.2. Metodologia di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa	3
1.3. Metodologia di misurazione e valutazione della Performance Individuale	4
1.4. Modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del sistema e della sua applicazione	7
1.5. Modalità con le quali si intendono realizzare le indagini del personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema	7
1.6. Modalità con cui l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane	7
1.7. Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del sistema	8
2. Processo	
2.1 Fasi	8
2.2 Tempi	8
2.3 Modalità	9
3. Soggetti e Responsabilità	10
4. Procedure di conciliazione	10
5. Raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo di gestione	11

Premessa

Il presente documento aggiorna il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, approvato nel marzo 2012, con le novità introdotte nel corso del 2013.

1. Descrizione del Sistema

1.1 La nuova organizzazione

Nel corso del 2012 la Scuola ha attuato un processo di riassetto delle strutture amministrative che ha reso necessaria una ridefinizione delle posizioni organizzative.

Le posizioni di cui al Provvedimento n. 166 del 31 maggio 2012, facenti capo ad aree, servizi e unità organizzative, sono state pertanto pesate uniformemente secondo i parametri già individuati per l'anno 2011; in particolare sono stati confermati gli 8 item di pesatura identificati nell'ambito delle seguenti aree:

Area gestionale

- Responsabilità verso l'esterno
- Guida e sviluppo RU

Area cognitiva

- Gestione del cambiamento

Area realizzativa

- Pianificazione e controllo
- Sensibilità economica

Area relazionale

- Comunicazione
- Integrazione interfunzionale
- Orientamento al cliente

Descrizione degli indicatori

- *Responsabilità verso l'esterno*: assunzione di responsabilità formale a nome della Scuola nei confronti di terzi.

- *Guida e sviluppo RU*: risorse assegnate alla struttura di riferimento; in particolare per i Servizi di Supporto agli Istituti il personale verrà suddiviso per i due terzi sui Servizi di Supporto e per un terzo sugli istituti, oltre al personale amministrativo direttamente assegnato.

- *Gestione del cambiamento*: contenuto innovativo della posizione e contributo alla realizzazione degli obiettivi strategici.

- *Pianificazione e controllo*: complessità delle attività in capo alla struttura e necessità di coordinamento/monitoraggio/controllo.

- *Sensibilità economica*: budget assegnato e livello di incidenza nella relativa gestione.

- *Comunicazione*: tipologia e complessità delle relazioni gestite.

- *Integrazione interfunzionale*: necessità di operare in modo integrato con altre strutture della Scuola

- *Orientamento al cliente*: impatto delle attività svolte/servizi erogati sui clienti strategici.

Per la declaratoria dei punteggi e la descrizione di dettaglio dei singoli items si veda la Tabella 1, allegata.

Ciascuna posizione è stata valutata sulla base dei suddetti item attraverso l'attribuzione di un punteggio che va da un min di 1 ad un max di 5. A ciascun punto di pesatura è stato assegnato un valore ed in tal modo è stato definito il valore di ciascuna posizione organizzativa.

Criteri di assegnazione delle indennità

Le posizioni organizzative di Responsabile di Area, Responsabile Amministrativo di Istituto, Responsabile di Servizio e Responsabile di U.O. possono essere coperte da personale di cat. EP e D; le posizioni di Responsabile di procedimento ed eventuali altri incarichi possono essere attribuite a personale di cat. B, C e D.

Compatibilmente con la capienza del fondo, sono inoltre stabiliti i seguenti criteri:

- la retribuzione di posizione del personale di cat. EP è data, in generale, dalla somma tra il valore dell'incarico attribuito, quantificato sulla base della pesatura della relativa posizione ed un importo aggiuntivo commisurato alla categoria economica di appartenenza.
- al personale di cat. EP non titolare di posizione organizzativa (inquadrate nell'area tecnico scientifica con posizione di tecnico di laboratorio), è attribuita la retribuzione di posizione nella misura minima (€ 3.099,00);
- ai sensi dell'art. 91, commi 3 e 4 del CCNL, al personale di cat. D responsabile di struttura verrà attribuita un'indennità corrispondente al valore della pesatura della posizione ricoperta, un terzo della quale verrà corrisposta a seguito della verifica dei risultati raggiunti;
- in base a quanto previsto all'art. 91 commi 1 e 2, CCNL alle figure di responsabile di procedimento individuate verrà attribuita un'indennità accessoria del 30%, 40% o 50% della Area/Servizio/U.O. da cui la figura dipende. La scelta della percentuale da applicare dipende dal livello di responsabilità riconosciuto alla figura.

A completamento del sistema di incentivazione interviene la parte variabile soggetta a valutazione di cui al successivo punto 1.3.

1.2 Metodologia di misurazione e valutazione della performance Organizzativa

In relazione agli ambiti analitici cui far riferimento per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, in base a quanto indicato dal D.lgs. 150/2009 e dalla delibera CIVIT 104/2010, si rimanda al Sistema 2012.

La Scuola attribuisce in ogni caso grande importanza all'attività di valutazione dell'esperienza degli Istituti, sia in itinere che alla fine del periodo di sperimentazione.

In proposito l'International Advisory Board, organo di supporto esterno nella definizione delle linee di indirizzo strategico, nella relazione presentata sull'attività della Scuola ha confermato l'opportunità di rinviare la valutazione effettiva dell'"esperienza Istituti" al termine del periodo di sperimentazione, posticipato al dicembre 2013, definendo nel frattempo i criteri necessari per impostare un sistema adeguato. In itinere è previsto da un lato il confronto/valutazione tra gli input e gli output di ciascun Istituto. Gli Istituti sono infatti chiamati a redigere ogni anno, entro la fine di marzo, una relazione, redatta secondo un format concordato con il Nucleo di Valutazione, da presentare al Senato Accademico per l'approvazione, che dovrà contenere informazioni di dettaglio in merito ai fattori di input e di output relativi all'attività svolta nell'anno precedente.

In particolare, tra gli *input* figurano:

- a) il numero di docenti, ricercatori e personale di ricerca operante presso l'Istituto e il relativo costo totale per la Scuola;
- b) il personale tecnico-amministrativo operante presso l'Istituto e il relativo costo per la Scuola;
- c) le spese che gravano sul bilancio della Scuola per energia, affitti, portinerie ed altre spese relative alla gestione degli spazi assegnati all'Istituto;
- d) eventuali quote di autofinanziamento delle voci precedenti.

Tra gli *output*:

- a) le pubblicazioni scientifiche, secondo le categorie riconosciute e codificate nel gestionale U-GOV;
- b) i progetti di ricerca gestiti ed i relativi risultati in termini di know-how codificato, prototipi, brevetti, licenze, manuali, altro;
- c) le attività di formazione realizzate in termini, ad esempio, di corsi attivati, discenti formati, qualità percepita;
- d) i risultati tangibili di valorizzazione in termini di vendita brevetti o licenze, creazione spin off, altro;
- e) eventuali ulteriori elementi utili ai fini della valutazione in itinere, definiti in accordo con il Nucleo di Valutazione, tenuto conto degli obiettivi strategici definiti.

Preme inoltre rilevare come gli obiettivi assegnati al Direttore Generale per l'anno 2013 siano strettamente collegati agli obiettivi delle strutture della Scuola; il raggiungimento degli stessi implica una positiva valutazione della performance Organizzativa della Scuola.

In particolare si evidenziano:

1. *Implementazione strumenti gestionali*

- Andata a regime del sistema UGOV
- Emanazione del nuovo Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità
- Implementazione controllo di gestione

2. *Audit sull'andamento della sperimentazione organizzativa con focus sugli Istituti*

- Individuazione e definizione criteri e indicatori per la valutazione degli Istituti
- Analisi carichi di lavoro

3. *Completamento della Regolamentazione Interna (in particolare su)*

- Incentivazione
- Incarichi didattici

4. *Miglioramento del processo di budget*

- Spending Review interna
- Attivazione di un effettivo collegamento tra pianificazione e budget autorizzatorio

5. *Perfezionamento di accordi territoriali*

- Pontedera
- San Giuliano

6. *Studio di Fattibilità integrazione servizi amministrativi scuole speciali*

7. *Gestione negoziazione integrativa*

- Contratto integrativo

8. *Implementazione sistema integrato Autovalutazione/Valutazione periodica/Accreditamento*

9. *Completamento informatizzazione*

10. *Orientamento e Placement: attivazione progetti*

In particolare gli obiettivi di cui ai punti 9 e 10 hanno carattere pluriennale.

Nella seconda parte del 2013 è stata avviata la partecipazione della Scuola al progetto Good Practice, ai fini della valutazione dell'efficienza dei servizi amministrativi, in un'ottica di benchmark con altri atenei, con particolare riferimento ad istituzioni analoghe, e della rilevazione del livello di gradimento dell'utenza interna ed esterna; gli sviluppi e i primi risultati del progetto verranno trattati nel documento di aggiornamento relativo all'anno 2014.

1.3 Metodologia di misurazione e valutazione della performance Individuale

Il Sistema di valutazione del Personale Tecnico Amministrativo della Scuola si basa sui seguenti elementi principali:

1. *Risultati raggiunti a seguito degli obiettivi assegnati*

Gli obiettivi vengono suddivisi in due tipologie:

- obiettivo permanente (50%): concernente l'esecuzione di attività e/o l'erogazione di servizi relativi alle attività di competenza nell'ottica del miglioramento misurato sulla base di indicatori quali/quantitativi;
- obiettivi individuali e di struttura (50%), che vengono identificati sulla base della pianificazione annuale e pluriennale.

2. *Comportamenti organizzativi*

Oltre al raggiungimento degli obiettivi sono valutati i comportamenti organizzativi sulla base di un insieme di indicatori, differenziati per categoria di appartenenza, riconducibili a macro categorie identificate nell'ambito delle seguenti aree:

Area	Macro categorie
professionale	Competenze e sviluppo professionale
relazionale	Relazione e lavoro di squadra
	Orientamento al cliente
gestionale	Gestione dei collaboratori
realizzativa	Partecipazione alla vita organizzativa
	Pianificazione, programmazione e controllo
	Orientamento al risultato
cognitiva	Orientamento all'innovazione e al cambiamento

Per ciascuna categoria professionale il profilo di competenze è dato dalla somma di micro indicatori (da un min di 1 ad un max di 4) identificati per ciascuna macro categoria al fine di agevolare il processo di valutazione.

Esempio di Micro indicatori per l'area relazionale
Contribuisce a creare un clima di relazione positivo promuovendo il lavoro di squadra.
Ricerca in modo sistematico l'integrazione organizzativa favorendo la comunicazione tra le strutture con cui interagisce.
Si attiva per prevenire i conflitti organizzativi derivanti dall'utilizzo di risorse condivise e, nel caso si manifestino, dimostra capacità di gestirli con efficacia.

Di seguito viene riportata una tabella riepilogativa relativa ai pesi attribuiti alle singole voci per categoria, finalizzata all'attribuzione dell'incentivazione:

Posizione/Categoria	Obiettivi specifici	Comportamenti organizzativi	Totale
DG/Dirigenti	100		100
EP	70	30	100
D/resp	70	30	100
D/non resp	50	50	100
C	40	60	100
B	30	70	100

Seguono fac-simile scheda obiettivi e scheda dei comportamenti organizzativi per il personale di cat. EP.

In particolare dalla scheda obiettivi si evince come il percorso di valutazione sia focalizzato su 3 momenti cardine, un colloquio iniziale, uno intermedio ed uno finale, e preveda la descrizione dei risultati sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo.

	Struttura: Area Risorse Umane e Sviluppo organizzativo										
	Valutato:					Valutatore:					
Anno ___2013___	Obiettivo proposto	Obiettivo assegnato	Risorse umane coinvolte	Misura tempovalore Indicatore Output		Peso %	Verifica intermedia	Descrizione del risultato	Valutazione finale quantitativa (Indicatore)	Valutazione % del singolo obiettivo (raggiunto, parzialmente raggiunto, non raggiunto)	Ref. documento di supporto
Obiettivo n.1 (permanente):											
Obiettivo n° 2											
Obiettivo n° 3											
Obiettivo n° 4											
Obiettivo n.5											
						0%					
		Valutatore					Valutatore	Valutatore			
		Data:					Data:	Data:			
		Firma:					Firma:	Firma:			
	Valutato	Valutato					Valutato	Valutato			
	Data:	Data:					Data:	Data:			
	Firma:	Firma:					Firma:	Firma:			

Profilo categoria EP		Punteggio richiesto	Punteggio ottenuto
Macro categorie	Indicatori		
Competenze e sviluppo professionale	Utilizza strumenti tecnici per un'adeguata pianificazione e controllo dei piani di lavoro.	5	
	Investe costantemente nel proprio aggiornamento professionale in linea con l'evoluzione dell'organizzazione e del contesto di riferimento.	5	
Relazione e lavoro di squadra	Contribuisce a creare un clima di relazioni positivo promuovendo il lavoro di squadra.	5	
	Ricerca in modo sistematico l'integrazione organizzativa favorendo la comunicazione tra le strutture con cui interagisce. Si attiva per prevenire i conflitti organizzativi derivanti dall'utilizzo di risorse condivise e, nel caso si manifestino, dimostra capacità di gestirli con efficacia.	5	
Gestione dei collaboratori	Motiva e responsabilizza i collaboratori attraverso l'esercizio della delega di funzioni e attività.	5	
	Dà adeguato riconoscimento e visibilità all'attività lavorativa dei collaboratori. Promuove la crescita professionale dei collaboratori utilizzando metodi e strumenti adeguati (es incontri di comunicazione e coinvolgimento programmati, pianificazione di interventi formativi mirati ecc..)	5	
Partecipazione alla vita organizzativa	Dimostra un atteggiamento positivo nei confronti dell'organizzazione, senso di appartenenza e soddisfazione per il lavoro svolto.	5	
	Offre contributi specifici alla definizione delle linee evolutive dell'organizzazione e partecipa attivamente alla loro implementazione. È in grado di impostare e guidare azioni organizzative e progetti di carattere trasversale per il raggiungimento di obiettivi specifici.	5	
Pianificazione, programmazione e controllo	Propone gli obiettivi della struttura di appartenenza in coerenza con gli obiettivi della Direzione Generale.	5	
	Pianifica e gestisce i piani di lavoro della struttura di appartenenza, sulla base dei tempi e delle risorse disponibili, definendo adeguati elementi di misurazione della performance. Valuta adeguatamente la performance dei collaboratori gestendo il processo di valutazione attraverso l'uso degli strumenti disponibili.	5	
Orientamento al risultato	Mostra disponibilità e risponde con prontezza ed impegno alle sollecitazioni del contesto.	5	
	Interpreta correttamente e diffonde nell'ambito della propria struttura le decisioni prioritarie per la Direzione Generale. Effettua correttamente l'analisi e la diagnosi dei problemi, elaborando soluzioni alternative. A fronte delle scelte adottate, mostra capacità di produrre risposte operative con puntualità e rispetto delle scadenze.	5	
Orientamento all'innovazione e al cambiamento	Propone e sviluppa soluzioni metodologiche e tecniche innovative che concorrano al miglioramento dei processi di lavoro e al miglioramento della qualità dei servizi offerti.	5	
	Sa prendere decisioni efficaci anche in condizioni di emergenza ed incertezza del contesto assumendosi le responsabilità ad esse collegate.	5	
Totale		100	
Note del valutato:			
Note del valutatore:			
Data e Firma del valutato:		Data e Firma del valutatore:	

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

Il D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 è intervenuto abrogando l'art. 11 del D.lgs. 150/2009 e disciplinando all'art. 10 il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, nel quale vengono individuati i documenti da pubblicare nella sezione "Amministrazione Trasparente", tra cui il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

La Scuola si è allineata con quanto imposto dalla legge aggiornando la propria sezione del sito web.

1.5 Modalità con le quali si intendono realizzare le indagini del personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema

La Direzione Generale della Scuola ha avuto come obiettivo specifico per l'anno 2013 un "*audit sull'andamento della sperimentazione organizzativa*".

Tale audit, svoltasi nel corso del 2013, si è avvalsa di due strumenti complementari:

- Colloqui del Direttore Generale con il personale TA: tali colloqui, a carattere individuale, hanno avuto come principale obiettivo quello di rilevare la percezione del singolo sull'attuale assetto organizzativo, con particolare riguardo al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione; si sono svolti con l'ausilio di una traccia trasmessa al personale al fine della preparazione ai colloqui.

La traccia era focalizzata sulle seguenti aree di interesse:

- o **info generali**: struttura di appartenenza, categoria, ecc;
- o **evoluzione organizzativa della Scuola**: percezione dei cambiamenti organizzativi intervenuti negli ultimi anni in termini di organizzazione del lavoro, livello dei servizi all'utenza, relazioni interpersonali, senso di appartenenza, motivazione;
- o **evoluzione della propria posizione all'interno dell'organizzazione**: quali cambiamenti;
- o **il mio lavoro**: caratteristiche del lavoro svolto, livello di chiarezza, di responsabilità, conoscenza dei processi in cui opero, utilizzo delle proprie competenze ecc;
- o **formazione**: grado di adeguatezza rispetto all'attività svolta;
- o **interesse ad una mobilità interna**;
- o **altro**: fattori critici rilevati a livello organizzativo, suggerimenti per eventuali azioni di miglioramento

Ai colloqui, svoltisi nei mesi di luglio ed agosto 2013, ha partecipato la quasi totalità del personale tecnico-amministrativo della Scuola (169 colloqui).

- Compilazione di un questionario on-line, basato su una versione evoluta della traccia di cui sopra.

Il questionario ha avuto l'obiettivo di raccogliere in modo anonimo, e sintetico le opinioni espresse dal personale sugli argomenti del colloquio con domande puntuali parzialmente riformulate anche sulla base delle indicazioni emerse nei colloqui stessi. Il questionario messo a disposizione nel periodo 2 agosto - 9 settembre 2013 è stato compilato da 160 su 181 "invitati" (88%).

1.6 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 2012.

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

A partire dal 2014 la Scuola elaborerà un sistema di misurazione e valutazione della performance che prenderà avvio dal Piano Triennale..

In particolare verrà promosso:

1. un maggior collegamento tra gli obiettivi strategici della scuola e obiettivi individuali (vedi deliberazione n.23/2013);
2. il miglioramento complessivo del sistema di misurazione della performance attraverso una ampia revisione del sistema di valutazione secondo i seguenti cardini: i) introduzione di un maggior numero di indicatori quantitativi, in particolare per la misurazione della attività corrente; ii) revisione delle modalità di valutazione dei comportamenti organizzativi con adozione di una scheda semplificata e adottata da altre realtà universitarie; iii) focus sulla soddisfazione del cliente attraverso l'inserimento di indagini di custode satisfaction.

La Scuola sta investendo, inoltre, su un sistema informatizzato che consenta, tra le varie funzionalità, la gestione online del processo di valutazione della Performance individuale.

È inoltre in programma la revisione delle schede dei comportamenti organizzativi: l'obiettivo è di renderle più snelle e focalizzate sulle effettive caratteristiche del lavoro svolto secondo una logica ruolo/processo.

2. Processo

2.1 fasi

Le fasi del Sistema della Performance, inquadrate all'interno del ciclo di gestione della performance come delineato dall'art. 4, comma 2, sono già state descritte nel Sistema 2012, al quale rimandiamo per approfondimenti.

2.2 Tempi

Per rendere il Sistema ottimale e volto al miglioramento della performance organizzativa e individuale, occorre esplicitare le scadenze temporali delle fasi di programmazione, misurazione e valutazione. Di seguito una tabella di tempi e fasi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in atto alla Scuola (vedi delibera Civit n. 6/2013); in corsivo sono indicate le attività di competenza del NdV.

Processo	Tempistica	Output
Pianificazione obiettivi (anno x)	Entro il mese di <u>Gennaio</u> anno x	Piano della Performance (compreso aggiornamento dell'elenco dei servizi): elaborazione e pubblicazione
<i>Fase di monitoraggio di I livello (anno x)</i>	<i>Entro 30 giorni dall'adozione del Piano della Performance</i>	<i>Monitoraggio del Ciclo della performance</i>
Applicazione del sistema premiante e rendicontazione (anno x-1)	Entro il mese di <u>Giugno</u> anno x	Relazione sulla Performance: elaborazione e pubblicazione

<i>Validazione della Relazione e sintesi delle carte di lavoro</i>	<i>Entro il <u>15 Settembre</u> anno x</i>	<i>Documento di validazione e di sintesi del sistema premiante</i>
Attribuzione premi (anno x-1)	Entro il mese di <u>Settembre</u> anno x	Provvedimento attribuzione premi al personale ed elaborazione tabelle di sintesi da pubblicare nella sezione del sito Amministrazione Trasparente
<i>Monitoraggio della premialità (anno x-1)</i>	<i>Entro il mese di <u>Novembre</u> anno x</i>	<i>Verifica dei premi attribuiti</i>
Eventuale aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance nonché degli standard di qualità (anno x)	In corso d'anno	Documento aggiornato sul Sistema di Misurazione e valutazione della Performance nonché degli standard di qualità: pubblicazione

2.3. Modalità

I soggetti coinvolti nell'implementazione del Sistema sono i seguenti:

Output	Responsabile	Risorse coinvolte
Sistema di misurazione e valutazione	Organi di Governo Direttore Generale	Area Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo
Piano della Performance	Organi di Governo Direttore Generale	Area RU/SO Area Amministrazione, Finanza e Controllo
Relazione sulla Performance	Organi di Governo Direttore Generale	Area RU/SO Area Amministrazione, Finanza e Controllo
Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità	Organi di Governo Direttore Generale	Area RU/SO Area Amministrazione, Finanza e Controllo Area Affari Generali
Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema, Documento di validazione e sintesi delle carte di lavoro e Monitoraggio della premialità	Nucleo di valutazione	Direttore Generale Area RU/SO Area Amministrazione, Finanza e Controllo

3. Soggetti e Responsabilità

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

- Direzione Generale/Area RUSO/U.O. Sviluppo Organizzativo: ha lo scopo di coordinare il sistema di valutazione.
- Valutatori:
 - la valutazione della performance organizzativa 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 del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione;
 - la valutazione del personale tecnico-amministrativo spetta al Direttore Generale e ai vari Responsabili di Area/Servizi, in particolare:
 - *Direttore Generale*: effettua la valutazione dei Responsabili di Area/Servizio/Amm.vo (per quest'ultimo sentito il Direttore d'Istituto) e del personale in staff;
 - *Responsabili di Area/Servizio*: effettuano la valutazione dei Responsabili delle U.O. dell'Area/Servizio ed esprimono parere sulla valutazione del personale afferente alle U.O. di competenza.
 - *Responsabili di U.O.*: effettuano la valutazione del personale loro assegnato, sentito il parere del responsabile dell'Area/Servizio.
 - *Responsabili Amministrativi degli Istituti*: effettuano la valutazione del personale amministrativo dell'Istituto, sentito il parere del Direttore d'Istituto. Esprimono parere sulla valutazione del personale tecnico di Istituto. Esprimono parere sulla valutazione del personale dei Servizio di Supporto agli Istituti operante presso l'istituto.
 - *Direttori d'Istituto*: effettuano la valutazione del personale tecnico dell'Istituto ed esprimono parere sulla valutazione del Responsabile Amministrativo di Istituto e del restante personale amministrativo.
- 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:
 - Monitoraggio di I livello sull'avvio del Ciclo della Performance;
 - Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni;
 - Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali per il personale dirigente e non dirigente;
 - Documento di validazione della Relazione e sintesi delle carte di lavoro;
 - Monitoraggio premialità.

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 l'eventuale contenzioso in fase giurisdizionale.

Nell'ambito della performance individuale i contrasti potrebbero sorgere tra valutati e valutatori. In particolare, qualora il valutato non concordi con la valutazione ricevuta, secondo quanto previsto dall'art. 81, comma 3 del vigente CCNL, può, entro 15 giorni, 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, utilizzando come strumento il sistema informativo U-GOV-Cineca.

In particolare, a partire dall'anno 2013, è stato adottato un Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio costituito dai seguenti documenti:

- Budget Economico composto da:
 - funzionamento
 - progetti
- Budget degli investimenti

A tale Bilancio si affianca un Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale, al fine di garantire la sostenibilità economica delle attività nel medio periodo, composto sempre da Budget economico (Budget di funzionamento e Budget dei progetti) e Budget degli investimenti. Per consentire il consolidamento ed il monitoraggio dei conti pubblici, viene inoltre elaborato il bilancio preventivo unico di Ateneo, avente carattere non autorizzatorio, secondo criteri di contabilità finanziaria.

La decisione di passare al nuovo sistema di gestione è tra l'altro basata sulla consapevolezza che la gestione contabile della Scuola, in ragione della sua profonda e radicata esperienza a lavorare su progetti e obiettivi programmati, tanto per le attività finali di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico, quanto per quelle strumentali, ha contribuito nel tempo a diffondere nell'organizzazione e nelle persone operanti al suo interno una estesa cultura di contabilità analitica nell'allocazione e nella rendicontazione dei costi e dei ricavi.

Tale sistema rappresenta pertanto lo strumento basilare per una gestione finalizzata al raggiungimento di obiettivi, agevolandone il monitoraggio sia in termini di attività che di costi sostenuti. In quest'ottica, sarà messo a punto un sistema di controllo di gestione, basato sia su elementi contabili che su elementi qualitativi, capace di verificare sia in corso d'opera che in occasione di decisioni strategiche, l'esatta portata economica e non delle scelte della Scuola, tanto nella prospettiva del trend storico che in quella dell'analisi comparativa.