



IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Anno 2015

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



# IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

## Premessa

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ha previsto all'art. 7 che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale, e che a tal fine adottino, con apposito provvedimento il "Sistema di misurazione e valutazione della Performance", di seguito "Sistema".

La definizione del Sistema spetta al Consiglio di Amministrazione in collaborazione con il Nucleo di valutazione.

In particolare il Sistema della Scuola ha ad oggetto:

- l'analisi della performance organizzativa;
- l'analisi della performance individuale.

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.

## Descrizione del Sistema

La Scuola universitaria superiore IUSS ha le sue origini nel 1997 con la firma dell'Accordo di Programma con il Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica, all'interno di un sistema unico nel paese che può vantare la presenza storica dell'Università degli Studi di Pavia e dei grandi Collegi universitari.

A fronte di una ampia e qualificata attività realizzata nel corso degli ultimi anni, nel campo della alta formazione e della ricerca, l'8 Luglio 2005 il Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca ha firmato il Decreto istitutivo che riconosce lo IUSS di Pavia quale "Scuola Superiore ad ordinamento speciale" assieme alle già esistenti Scuola Normale Superiore di Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, SISSA di Trieste.

Unica realtà nel suo genere in Lombardia, la Scuola universitaria superiore IUSS si propone di contribuire alla valorizzazione dei giovani di talento, offrendo loro, nella fase degli studi pre e post-laurea, percorsi formativi di alta qualificazione che ne esaltino le capacità, nonché occasioni di arricchimento scientifico e culturale, anche in senso interdisciplinare.

La Scuola IUSS organizza le proprie attività formative e di ricerca prevedendo:

1. Corsi pre laurea per i più meritevoli studenti dell'Università di Pavia, ammessi attraverso concorso nazionale (Corsi Ordinari);
2. Corsi di dottorato di ricerca;
3. Corsi di master di primo e secondo livello.

Le attività formative dell'Istituto sono svolte da un corpo docente particolarmente autorevole, composto da docenti della Scuola e da visiting professors italiani e stranieri. La didattica, inoltre, ha teso ad uno stretto collegamento con la più avanzata ricerca. La Scuola è infatti basata sul modello della Research University di tipo anglosassone, dove l'attività di formazione si integra e trae necessario alimento dalla ricerca innovativa, con sinergie a livello internazionale e metodi e interessi interdisciplinari. Le due aree scientifiche attivate sono due: (a) l'Area del trattamento dell'incertezza e della valutazione dei rischi e (b) l'Area delle scienze cognitive, sociali e del comportamento.



# IUSS

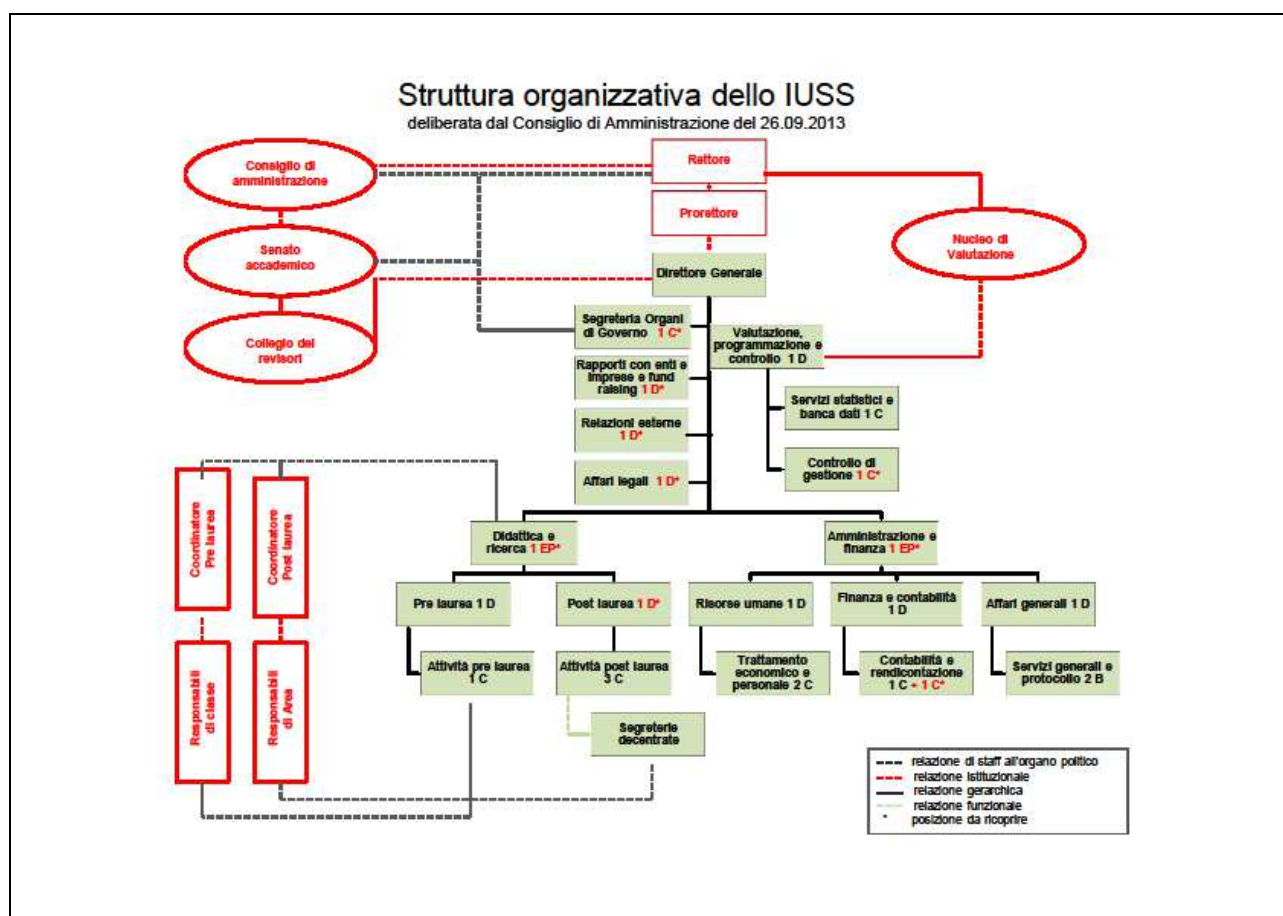
Scuola Universitaria Superiore Pavia

La stipula di un accordo federativo con la Scuola Sant'Anna di Pisa e la conseguente revisione statutaria, pone la Scuola al centro di un progetto culturale e scientifico unico nel panorama universitario italiano, e risponde nel migliore dei modi al decreto sull'accreditamento delle Scuole Superiori, dando vita a una realtà di ricerca integrata che può vantare circa cinquecento allievi dei corsi ordinari e circa quattrocento dottorandi.

## La struttura organizzativa

Al fine di agevolare il raggiungimento degli obiettivi strategici legati all'attività della Scuola, a seguito dello sviluppo delle attività, dell'ampliamento della faculty e del cambiamento degli Organi di governo, a partire dal 2013 è stato avviato un processo di ridefinizione della struttura organizzativa, in coerenza con la revisione statutaria prevista dalla L. 240/2010.

La nuova struttura è articolata dal punto di vista funzionale in tre livelli (settori, uffici e servizi). I due settori sono: Didattica e Ricerca e Amministrazione e Finanza. Il nuovo Organigramma è stato pensato in un'ottica di sviluppo della Scuola, anche in relazione ai requisiti richiesti dal Decreto di accreditamento delle Scuole Superiori.





# IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

## Soggetti e Responsabilità

Nel sistema di valutazione attualmente in vigore nella Scuola sono definite le seguenti responsabilità:

- la valutazione della performance organizzativa della struttura tecnico-amministrativa è affidata al Direttore Generale;
- la valutazione del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione;
- la valutazione del personale tecnico-amministrativo afferente ai Settori spetta al Direttore generale in collaborazione con i Responsabili dei Settori;
- il Nucleo di Valutazione partecipa alla definizione del Sistema, si occupa del monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema, della valutazione della performance organizzativa nel suo complesso e della proposta dell'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione individuale del Direttore generale.

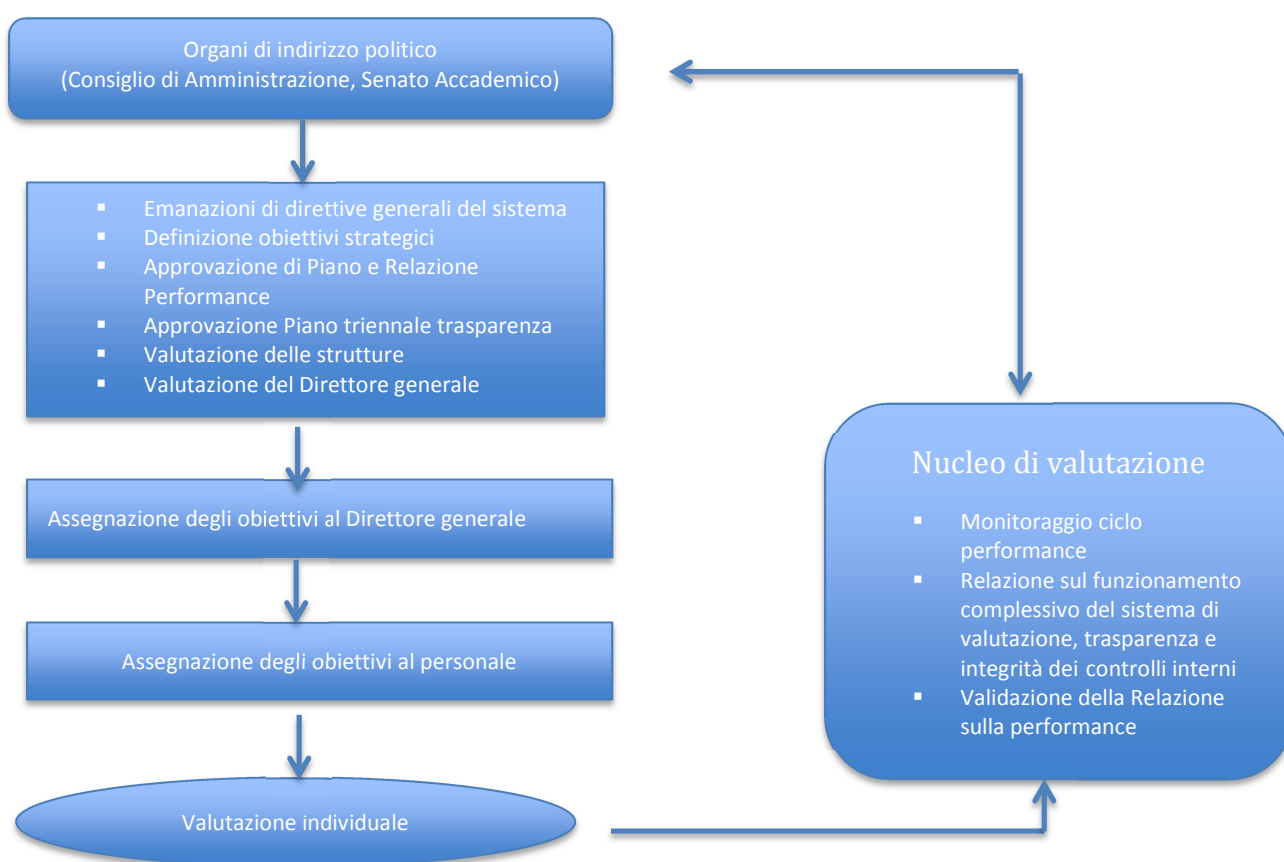
Per quanto riguarda i documenti previsti dalla normativa, la Scuola prevede le seguenti responsabilità, iter di realizzazione e tempi:

Documento	Soggetto responsabile	Iter	Tempi
<b>Sistema di misurazione e valutazione della performance</b>	Consiglio di amministrazione Nucleo di valutazione	Elaborazione del Sistema da parte del Direttore generale Invio al Nucleo per contributo metodologico Approvazione Consiglio di amministrazione	Non previsto
<b>Piano Integrato della performance</b>	Consiglio di amministrazione Nucleo di valutazione	Elaborazione del Sistema da parte del Direttore generale Invio al Nucleo per contributo metodologico Approvazione Consiglio di amministrazione	31 gennaio
<b>Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni</b>	Nucleo di valutazione	Elaborazione della Relazione da parte del Nucleo di valutazione. Trasmissione al Rettore, al Direttore Generale e al Consiglio di amministrazione	Non previsto – Scadenza interna: aprile



<b>Relazione sulla performance</b>	Consiglio di amministrazione	Elaborazione del Sistema da parte del Direttore generale Approvazione Consiglio di amministrazione	30 giugno
<b>Documento di validazione della Relazione sulla performance</b>	Nucleo di valutazione		Non previsto – Scadenza interna: settembre

## La valutazione della performance





# IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

## Dagli obiettivi strategici della Scuola agli obiettivi operativi e gestionali

Come già ricordato, il Capo II del Decreto Legislativo n.150 definisce il ciclo della performance organizzativa ed individuale collegando strettamente gli obiettivi dell'organizzazione con quelli del personale.

La Delibera della Civit n. 114 del 2010 prevede che l'ente attui un processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui, viene comunemente definito "a cascata" (cascading).

Per quanto riguarda la Scuola, gli obiettivi strategici sono stati definiti nel Piano strategico 2015-2017 e saranno oggetto di aggiornamento e revisione nell'anno 2016. Nelle tabelle che seguono si riportano gli obiettivi strategici e la loro traduzione in obiettivi operativi e gestionali.

## OBIETTIVI STRATEGICI

### Scuola

Obiettivi triennio	Azioni
<i>Attuazione della Federazione, attivando forme di cooperazione e integrazione in tutti gli ambiti di comune interesse</i>	Integrazione tra le due Scuole in ambiti di didattica e ricerca; unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca; definizione programmi di dottorato congiunti; sperimentazione di forme di mobilità dei docenti e degli studenti; accesso alle risorse bibliografiche; programmazione condivisa di progetti di ricerca scientifica; eventuali integrazione tra Organi (es: organi di controllo) con modalità da definire.
<i>Consolidamento del rapporto con l'Università di Pavia</i>	Rafforzamento della collaborazione negli ambiti di formazione e ricerca di comune interesse; condivisione di servizi amministrativi; accesso alle risorse bibliografiche; programmazione condivisa di progetti di ricerca scientifica.
<i>Personale</i>	Priorità 1: rafforzamento del personale tecnico e amministrativo Priorità 2: valorizzazione delle risorse interne attraverso il potenziamento delle linee di ricerca attivate presso la Scuola Priorità 3: reclutamento di professori e ricercatori attraverso cofinanziamento



# IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

## Corsi ordinari

Obiettivi triennio	Azioni
<i>Ristrutturazione delle Classi Accademiche</i>	Aggregazione delle classi accademiche, che porti il numero da quattro a due, mantenendo però l'apertura a tutti i corsi di studio e definendo all'interno della classe degli "indirizzi".
<i>Didattica congiunta con Università di Pavia e Collegi</i>	Programmazione e pubblicizzazione almeno parzialmente congiunta delle attività didattiche con i Collegi. Definizione di accordo con Università di Pavia che preveda la mobilità reciproca dei docenti IUSS e Unipv nell'ambito degli obblighi didattici degli stessi.
<i>Premi di studio e attrattività del "Sistema pavese"</i>	Attivazione di iniziative congiunte finalizzate a sgravare gli allievi da almeno una parte dei costi di residenzialità e di frequenza dell'università. Individuazione di opportunità di finanziamento esterno che coinvolgano Ministero, IUSS, Università, Collegi e altre istituzioni che consentano anche indirettamente di liberare risorse e ottenere condizioni economiche migliori per gli Allievi. Individuazione, in collaborazione con Università di Pavia, di altre forme di beneficio agli allievi, anche attraverso la fornitura di servizi "a zero costo economico." Verifica della possibilità di una collaborazione con l'Edisu per attivare possibili benefici per gli allievi.
<i>Didattica congiunta con la Scuola S. Anna</i>	Rafforzamento Scuola estiva di orientamento. Individuazione iniziative per una didattica congiunta con la Scuola S. Anna o, in una prima ipotesi, organizzazione di Scuole Estive (e invernali) congiunte. Sperimentazione di forme di integrazione della faculty dei Corsi ordinari delle due Scuole, nell'ambito degli obblighi didattici



# IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

## Aree scientifiche

Obiettivi triennio	Azioni	Obiettivi minimi triennio
<i>Attuazione dell'Accordo federativo con la Scuola Superiore Sant'Anna</i>	Presentazione di progetti di ricerca comuni. Partecipazione comune a bandi competitivi. Attivazione di dottorati con titolo congiunto.	3 progetti comuni 1 partecipazione comune 1 dottorato congiunto
<i>Rafforzamento del legame con le Scuole superiori universitarie</i>	Realizzazioni di accordi su progetti di ricerca comuni	1 accordo
<i>Miglioramento della produttività e della qualità scientifica</i>	Incremento del numero e la qualità di pubblicazioni nelle seguenti tipologie: articoli su riviste nazionali/ internazionali e/o monografie e capitoli di libro pubblicati presso editori riconosciuti e/o curatele pubblicati presso editori riconosciuti.	3 pubblicazioni per docente
<i>Sviluppo della politica di Internazionalizzazione</i>	Aumento dell'attrattività nei confronti di ricercatori e/o enti ricerca stranieri. Istituzione di corsi di dottorato congiunti con Università estere.	3 accordi di cooperazione 9 visiting researchers 1 un corso di dottorato congiunto









# IUSS



Scuola Universitaria Superiore Pavia

## OBIETTIVI OPERATIVI E GESTIONALI

### Scuola

Obiettivi triennio	Obiettivi operativi	Responsabilità
<i>Attuazione della Federazione, attivando forme di cooperazione e integrazione in tutti gli ambiti di comune interesse</i>  <i>Consolidamento del rapporto con l'Università di Pavia</i>	Razionalizzazione e armonizzazione delle fonti interne; predisposizione nuove fonti interne; elaborazione accordi per attivazione servizi condivisi; supporto alla progettazione comune; supporto gestione iniziative strategiche.	Direttore generale  Responsabile Settore Didattica e ricerca Responsabile Settore Finanza e contabilità  Responsabile Uffici Aree Sc. & C.O. Responsabile Ufficio Affari generali
<i>Personale</i>	Espletamento concorsi	Direttore generale  Responsabile Settore Finanza e contabilità  Responsabile Ufficio Risorse umane

### Corsi ordinari





Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Responsabilità
<i>Ristrutturazione delle Classi Accademiche</i>  <i>Didattica congiunta con Università di Pavia e Collegi</i>  <i>Premi di studio e attrattività del "Sistema pavese"</i>  <i>Didattica congiunta con la Scuola S. Anna</i>	Supporto tecnico, normativo e gestionale per elaborazione progetto ristrutturazione classi Supporto tecnico-amministrativo per accordi su attività di didattica congiunta e mobilità docenti Attivazione iniziative per nuovi servizi agli allievi Gestione progetti di orientamento.	Direttore generale  Responsabile Settore Didattica e ricerca  Responsabile Ufficio Corsi ordinari



# IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

## Aree scientifiche

Obiettivi operativi	Obiettivi operativi	Responsabilità
<i>Attuazione dell'Accordo federativo con la Scuola Superiore Sant'Anna</i>	Supporto amministrativo per la presentazione di progetti di ricerca	Direttore generale  
<i>Rafforzamento del legame con le Scuole superiori universitarie</i>	Supporto tecnico-amministrativo per elaborazione di accordi	Responsabile Settore Didattica e ricerca      Responsabile Settore Finanza e contabilità
<i>Miglioramento della produttività e della qualità scientifica</i>	Gestione dottorati congiunti – internazionali	 
<i>Sviluppo della politica di Internazionalizzazione</i>	Aggiornamento sito web e modulistica in lingua inglese	Responsabile Ufficio Aree sc.      Responsabile Ufficio Finanz.

## Valutazione della performance individuale

La Scuola coerentemente con le prassi in materia organizzativa definisce con il termine “performance individuale” il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un singolo individuo apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità, degli obiettivi ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali un’organizzazione è stata costituita.

A tale proposito si sottolinea che lo scopo di tale valutazione è attivare un processo di sviluppo che favorisca la crescita delle competenze individuali con l’obiettivo finale di migliorare la prestazione dell’individuo e dell’organizzazione in generale.

Il riferimento normativo per la pubblica amministrazione è l’art. 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 “Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale”:

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all’articolo 7 e collegate:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.



# IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

## ***Valutazione della performance individuale del personale dirigente***

Il processo di valutazione della prestazione del Direttore Generale prevede che all'inizio dell'anno il Consiglio di Amministrazione federale assegni gli obiettivi.

A fine anno il Rettore provvede alla valutazione tramite una relazione che viene inviata al Nucleo di Valutazione per la validazione. Sulla base di tale relazione, il Nucleo di Valutazione propone al Consiglio di Amministrazione il parere ai fini dell'attribuzione dell'indennità da corrispondere al Direttore Generale.

## ***Valutazione della performance individuale del personale non dirigente***

Considerata l'esiguità della struttura si ritiene di procedere alla valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo esclusivamente tramite la valutazione dei comportamenti organizzativi; solo in un secondo momento verranno assegnati obiettivi specifici di gruppo o individuali.

Di seguito sono indicate le fasi alla base della definizione dei contenuti delle schede di valutazione.

La struttura organizzativa è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 26 settembre 2013 ed è stata successivamente modificata per adeguarla alle esigenze della Scuola con provvedimenti del Direttore Generale coerentemente con quanto previsto dalla Programmazione Triennale, in questo modo sono state identificate chiaramente le posizioni evidenziandone le relazioni gerarchiche e funzionali.

Successivamente ogni posizione è stata "pesata" vale a dire che è stata identificata e classificata in modo oggettivo indipendentemente dalla persona che in quel momento la ricopriva, esprimendo in modo astratto quali erano le competenze professionali richieste per agire quel ruolo in modo adeguato. La metodologia adottata prevedeva la "misurabilità" delle mansioni partendo dal presupposto che per adempiere ad una missione è necessario raggiungere risultati (misurare le responsabilità), risolvere problemi (misurare la complessità) e acquisire competenze (misurare profondità, ampiezza e contesto relazionale). A tale scopo sono state valorizzate le seguenti variabili:

- *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 della Scuola 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 alla Scuola, 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.



# IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

- *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 metodologia adottata per la definizione dei profili di ruolo prevedeva lo sviluppo professionale su due assi, quello manageriale e quello professionale, come schematizzato di seguito:

Asse di sviluppo manageriale	Asse di sviluppo professionale
Multifunctional Manager	Consultant
Manager	Professional
Middle manager	Specialist
Employee	

Per ogni ruolo organizzativo è stato identificato il processo che lo caratterizzava coerentemente alla funzione organizzativa in cui era inserito, scegliendo fra:

- *integrazione*: insieme di ruoli trasversali e di supporto all'organizzazione, che hanno un utente interno con cui interagiscono, mediano e negoziano, decidono/implementano soluzioni finalizzate al miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità di tutta la struttura;
- *amministrazione*: insieme di ruoli che costituiscono l'apparato burocratico della struttura, elaborano informazioni e dati per un utente interno (l'intera Scuola) a fronte di input e output normativi o procedurali definiti;
- *produzione*: insieme di ruoli le cui attività sono strettamente collegate al core business (didattica e ricerca), definiscono/sviluppano o supportano la realizzazione del prodotto/servizio finale;
- *distribuzione*: insieme di ruoli che si interfacciano e relazionano con l'esterno per fornire/ottenere un prodotto/servizio.

Nello specifico per ogni profilo di ruolo sono state individuate 3 o 4 competenze chiave da valutare ed è stato delineato un set di comportamenti organizzativi osservabili per ogni competenza potenzialmente valutabile (problem solving complesso, problem solving operativo, innovazione, decisione, realizzazione, gestione risorse umane, relazioni esterne e relazioni interne). In base alla collocazione della posizione nel modello delle "famiglie di competenza" ed in base al profilo di ruolo risultante dall'analisi sono stati declinati i comportamenti organizzativi coerenti con ogni posizione e sono state predisposte le singole schede per ogni dipendente.

I contenuti principali delle schede adottate sono:

- i dati relativi al valutato e al valutatore (nome, posizione, unità di appartenenza, periodo e oggetto di valutazione);
- i comportamenti organizzativi da valutare;
- i parametri di misura e gli standard di accettabilità;
- le eventuali considerazioni e aspettative del collaboratore;
- le eventuali implicazioni in termini di azioni formative.

Concretamente per procedere con la valutazione della performance individuale, il Direttore generale ha dichiarato quali erano i valori e le attese in termini di comportamento degli individui relativamente ai singoli ruoli, in modo da poter valutare i comportamenti organizzativi di ogni dipendente; quindi ha utilizzato la relativa scheda, al fine di verificare il presidio di competenze in base allo scarto tra quanto atteso per la particolare posizione organizzativa e quanto espresso dal collaboratore che occupa la posizione, prendendo in considerazione fatti osservabili, rilevando e valutando i comportamenti. La scala di valutazione adottata è di tipo Likert a 5 punti (1 = Comportamento non presente; 2 =



# IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

Comportamento presente a tratti; 3 = Comportamento presente ed adeguato; 4 = Comportamento presente e sovente più che adeguato; 5 = Comportamento eccellente).

La valutazione ottenuta è stata utilizzata con finalità organizzative vale a dire per la comunicazione delle attese e delle responsabilità del ruolo e per promuovere la trasparenza riguardo ai legami e le interdipendenze con le altre posizioni allo scopo di allineare le azioni delle persone rispetto ai comuni obiettivi della Scuola. In futuro si prevede di utilizzarla anche per finalità di sviluppo (identificazione delle aree nelle quali la persona manifesta delle carenze/eccellenze per predisporre percorsi di formazione mirati ed eventuali evoluzioni di carriera) e gestionali (si rileva il contributo prodotto da ogni persona, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell'organizzazione e individuare gli incentivi necessari per motivare, con conseguente erogazione di una ricompensa di natura variabile connessa al contributo fornito).

Attualmente il processo di valutazione prevede che Direttore generale dichiari quali sono i valori e le attese in termini di comportamento degli individui relativamente ai singoli ruoli, in modo da poter valutare i comportamenti organizzativi di ogni dipendente. Al termine del periodo di osservazione il Direttore Generale, con il supporto dei Responsabili di Settore, formalizza la valutazione utilizzando la scheda di valutazione predisposta utilizzando la metodologia descritta precedentemente. Le schede vengono consegnate ai dipendenti che hanno la possibilità di esprimere eventuali commenti e provvedono alla sottoscrizione della scheda.

In considerazione dell'obiettivo di utilizzare i risultati della valutazione per fini gestionali, per l'erogazione del trattamento accessorio, e allo scopo di evitare un aumento del contenzioso, si farà particolare attenzione alla comunicazione trasparente degli obiettivi da raggiungere, delle aspettative in termini di comportamento e dei criteri di valutazione.

In particolare si tenderà a strutturare maggiormente il processo nelle seguenti fasi:

#### 1. DEFINIZIONE E COMUNICAZIONE DELLE ATTESE

- Comunicare le attese
- Fissare i traguardi
- Fissare i piani di azione
- Stabilire modalità di verifica
- Motivare

#### 2. OSSERVAZIONE E FEEDBACK INTERMEDI

- Rilevare andamenti
- Individuare scostamenti
- Analizzare cause
- Attivare azioni correttive
- Sostenere, mantenere motivazioni e fiducia

#### 3. VALUTAZIONE DEI COMPORTEMENTI

- Valutare i comportamenti
- Diagnosticare cause
- Individuare punti di forza e aree di miglioramento
- Definire azioni di miglioramento

#### 4. COLLOQUIO DI FEEDBACK

- Rilevare andamenti
- Informare sulla valutazione espressa
- Fare insieme diagnosi sulle cause
- Motivare ad un miglioramento
- Fare insieme un paio di azioni



# IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

I primi passi in questa direzione saranno la redazione di un manuale, in grado di illustrare le informazioni fondamentali della procedura e l'elenco dei comportamenti organizzativi valutabili, e la formazione specifica ai valutatori con i seguenti obiettivi:

- comprendere le finalità che il sistema di valutazione della prestazione intende perseguire;
- sviluppare la capacità comunicative specifiche per discutere obiettivi, fare valutazioni e proporre azioni di miglioramento;
- comprendere le conseguenze che derivano dall'applicazione del sistema di valutazione della prestazione.

Si prevede, a partire dal prossimo triennio, l'integrazione della valutazione della performance individuale del personale non dirigente con una componente di customer satisfaction (rilevazione della soddisfazione degli utenti interni sui servizi gestionali-amministrativi) e con una componente di valutazione dei risultati relativi al raggiungimento degli obiettivi di gruppo, che discendono "a cascata" dagli obiettivi strategici.

## **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 vigente CCNL di comparto, 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.

## **Raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo di gestione**

La Scuola IUSS ha adottato dall'anno 2015 il sistema di contabilità economico patrimoniale ed il Bilancio unico di Istituto di previsione annuale autorizzatorio, costituito dal Budget economico di previsione annuale autorizzatorio e dal Budget degli investimenti unico dell'Istituto annuale autorizzatorio.

A tale Bilancio si affianca un Bilancio unico di Istituto di previsione triennale, al fine di garantire la sostenibilità economica delle attività nel medio periodo, composto sempre da Budget economico e da Budget degli investimenti.

Al fine di consentire il consolidamento ed il monitoraggio dei conti pubblici viene presentato il bilancio preventivo unico di Istituto non autorizzatorio in contabilità finanziaria.

Risulta pertanto necessario individuare una correlazione fra gli obiettivi annuali e le richieste di bilancio presentate annualmente in sede di predisposizione di bilancio preventivo. In particolare, a ogni obiettivo deve essere correlata la relativa richiesta di stanziamento in bilancio. Ne deriva che nella fase di assegnazione di obiettivi si deve verificare che siano coerenti con quanto previsto nel bilancio di previsione, soprattutto qualora richiedano per il loro raggiungimento il sostenimento di costi specifici.