



Sant'Anna

Scuola Universitaria Superiore Pisa

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE Aggiornamento Anno 2017

(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

All.1 Indagine sul grado di soddisfazione degli utenti per le attività e per i servizi erogati dal personale tecnico amministrativo della Scuola (c.d. Customer Satisfaction)

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.

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.

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:

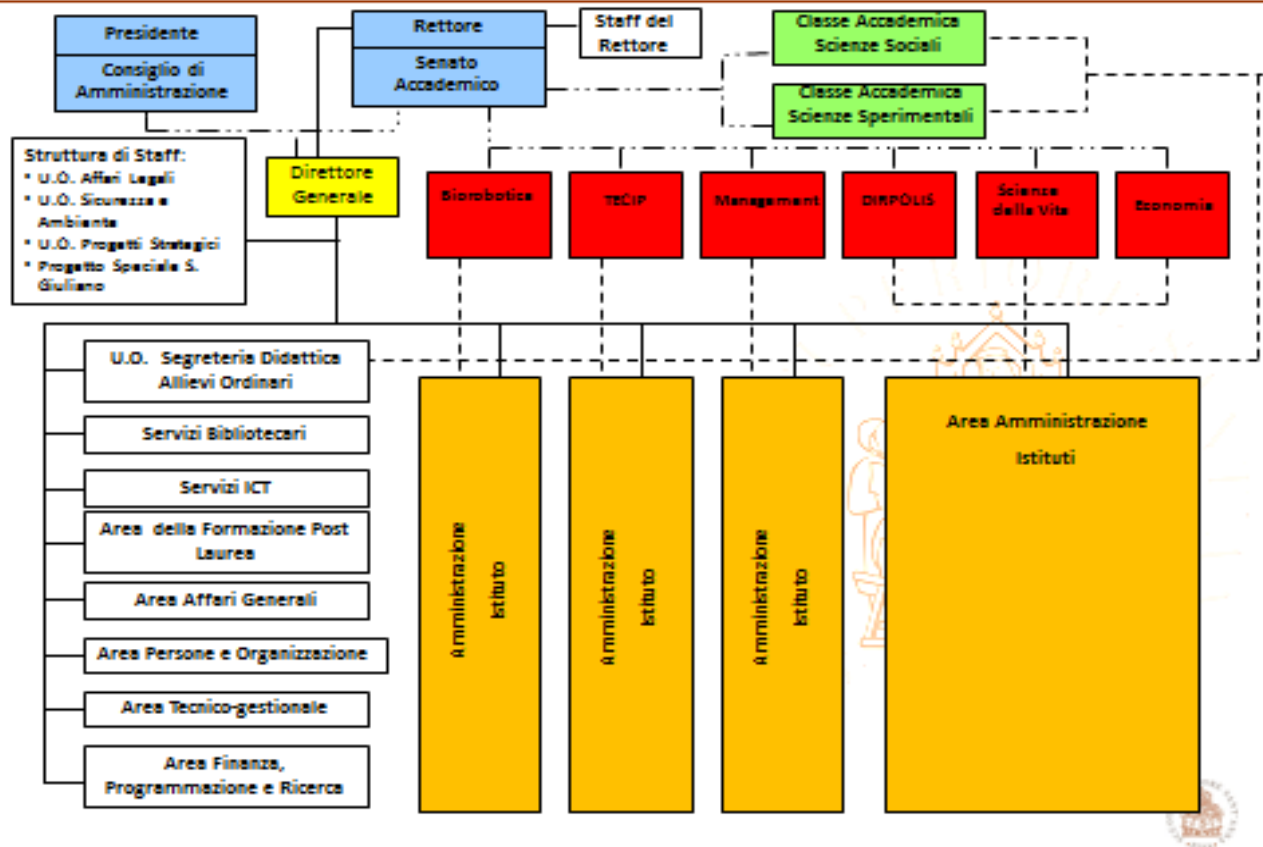
1. un atto di programmazione (Piano Integrato o Documento di programmazione integrata);
2. un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dagli OIV;
3. una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo 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 sono state apportate alcune integrazioni e modifiche in materia di competenze e personale assegnato alle strutture ed in relazione agli incarichi di responsabilità attribuiti.

Orgchart Scuola Superiore Sant'Anna



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

Anche per il 2017 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. Attraverso la "Job evaluation" si introducono i concetti 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.

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 CdA.

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.

Tra gli obiettivi specifici del Piano Triennale 2014-2016, è stata evidenziata l'implementazione e adozione di un Sistema di Misurazione e Valutazione della performance del personale che, attraverso la definizione di un set di indicatori appropriati, colma di fatto alcune delle criticità già rilevate in passato, in particolare in termini di coerenza tra il sistema di pianificazione strategica e l'assegnazione degli obiettivi al personale.

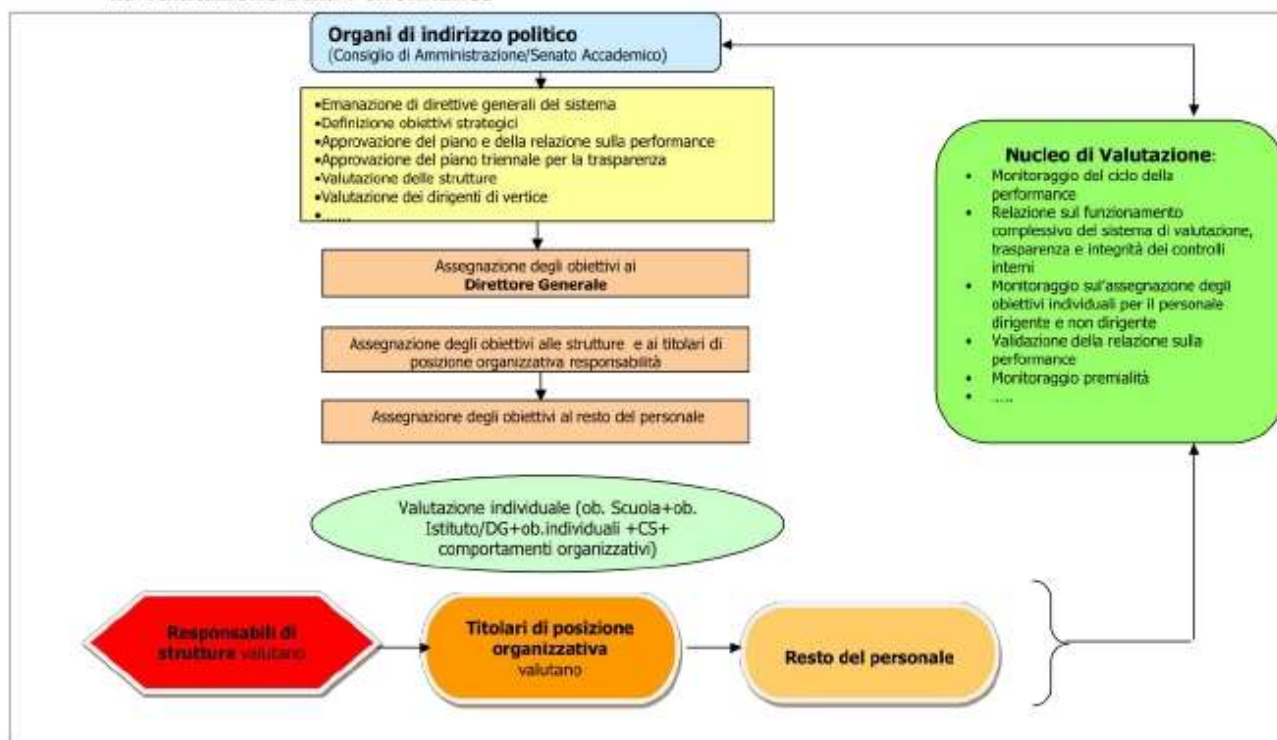
Da un punto di vista metodologico la Scuola, avvalendosi di un metodo consolidato in ambito universitario, ha sperimentato l'applicazione della Balance Scorecard (BSC), ritenuta adeguata sia per pianificare la performance relativa alle linee strategiche dell'Ateneo sia per quella delle funzioni correnti.

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).

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.

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, totalmente aggiornati nel 2015, 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

Anche per il 2017 sono confermati 4 profili di ruolo: 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.

Una delle principali novità introdotte nel 2017 all'interno del SMVP è rappresentata dall'adozione di un nuovo modello per la valutazione del personale con incarichi di responsabilità da parte dei diretti collaboratori, al fine 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 1/3 del punteggio relativo alla voce "Comportamenti organizzativi" (8 su 32 punti) da parte dei propri collaboratori.

Da una fase di sperimentazione su due strutture organizzative della Scuola, si passerà (per la valutazione 2017) alla somministrazione di apposito questionario a tutto il personale tecnico amministrativo che procederà alla valutazione "bottom up" prima di essere a sua volta valutato dai rispettivi responsabili. Il questionario si basa su un catalogo di comportamenti ritenuti chiave, determinanti per lo svolgimento del ruolo ricoperto.

Per la valutazione della performance 2016 la Scuola ha introdotto anche 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. Nell'allegato 1 sono disponibili i dettagli dell'indagine e relativi risultati.

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

Item Posizione	Obiettivi Scuola	Obiettivi Dir.Gen/ Istituto	Obiettivi gestionali Progetti di innovazione	Soddisfazione dell'utenza	Comportamenti organizzativi	Totale
Resp. Area/Servizio Amm.vo Istituto, Unità Organizzativa	4	4	50	10	32 (24+8)	100
Funzione/ Collaboratori	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 al livello minimo atteso
- *Tra soglia e Target*: performance sufficiente
- *Target*: performance soddisfacente/buona
- *Tra Target ed Eccellenza*: performance ottima
- *Eccellenza*: performance al di sopra delle aspettative

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

Il livello raggiunto per ciascun item che concorre a definire la performance moltiplicato per il peso assegnato (vedi tab. pag. 6) determina il valore ponderato; la somma dei valori ponderati costituisce la valutazione globale della performance individuale.

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.

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.

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.

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 del 2017 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 per la prevenzione della corruzione (PTPC), Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (PTTI)
Fase di monitoraggio di I livello	Entro 30 giorni dall'adozione del Piano della Performance	Monitoraggio del Ciclo della performance Monitoraggio sull'integrazione tra Piano della Performance e PTPC e PTTI
Applicazione del sistema premiante e rendicontazione	Entro il mese di Giugno anno x	Relazione sulla Performance: elaborazione e pubblicazione
Validazione della Relazione e sintesi delle carte di lavoro	Entro il 15 Settembre anno x	Documento di validazione e di sintesi del sistema premiante

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 Persone e Organizzazione
Piano della Performance	Organi di Governo Direttore Generale	Area Persone e Organizzazione Area Programmazione, Finanza e Ricerca
Relazione sulla Performance	Organi di Governo Direttore Generale	Area Persone e Organizzazione Area Programmazione, Finanza e Ricerca
Programma Triennale per la Prevenzione della corruzione (PTPC)	Organi di Governo Responsabile Prevenzione della Corruzione (Direttore Generale)	Tutte le strutture della Scuola, in particolare Area Affari Generali Area Persone e Organizzazione Area Tecnico-gestionale
Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità (PTTI)	Organi di Governo Responsabile Trasparenza	Direttore Generale Tutte le strutture della Scuola, in particolare Area Affari Generali Area Persone e Organizzazione Area Tecnico-gestionale
Monitoraggio sull'avvio sul Ciclo della performance e sull'integrazione tra piano della performance e PTPC e PTTI	Nucleo di valutazione	Direttore Generale Area Persone e Organizzazione Area Programmazione, Finanza e Ricerca

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: 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 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.
 - **Responsabili Amministrativi di Istituto**: effettuano la valutazione del personale amministrativo dell'Istituto. 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 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.

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.

Indagine sul grado di soddisfazione degli utenti per le attività e per i servizi erogati dal personale tecnico amministrativo della Scuola (c.d. Customer satisfaction)

Per ciascun Servizio è stato richiesto all'utente di esprimersi in merito alla frequenza di utilizzo del Servizio in riferimento all'anno 2016 (Frequentemente (> 5 volte), Qualche volta (1-4 volte), Mai).

Nel caso l'utente abbia risposto "Frequentemente" (> 5 volte) o "Qualche volta" (1-4 volte) esso ha proseguito esprimendo una propria valutazione in merito ad alcuni aspetti, quali la competenza e la cortesia del personale, la completezza e la tempestività delle risposte ricevute e la capacità di comprendere le esigenze dell'interlocutore e di indirizzarlo verso strutture più idonee alla richiesta ricevuta

Il questionario si conclude con la richiesta di esprimere una valutazione complessiva del Servizio reso ed eventualmente di fornire, nell'ottica del miglioramento, suggerimenti.

Gli item del Questionario presentano le seguenti modalità di risposta: Positivo, Più positivo che negativo, Più negativo che positivo, Negativo.

La versione online è stata preceduta da una fase sperimentale somministrata ad un gruppo ristretto di utenti al fine di verificare alcune caratteristiche, quali la funzionalità, la comprensione del testo e la facilità di navigazione tra le diverse sezioni.

Il questionario è stato somministrato complessivamente a 1091 utenti con un tasso di risposta pari al 31,62%

CAT	Q SOMMINISTRATI	Q COMPILATI	TASSO RISPOSTA
ALLORD	241	57	23,65%
ASS	187	35	18,72%
DOCENTI	121	59	48,76%
PhD	359	61	16,99%
PTA	183	133	72,68%
tot.	1091	345	31,62%

Nella restituzione dei risultati si è proceduto come segue:

- alle modalità di risposta relative alla frequenza di utilizzo del Servizio ("Frequentemente (> 5 volte)", "Qualche volta (1-4 volte)", "Mai") è stato attribuito un peso diverso in particolare a:
 - Frequentemente (> 5 volte) = 1
 - Qualche volta (1-4) = 0,5
- Non sono state, diversamente, considerate le valutazioni di coloro che hanno dichiarato di non aver usufruito ("Mai"), nel corso del 2016 del Servizio.
- Si è poi proceduto alla conversione dalla scala categoriale delle risposte alla scala metrica attribuendo a ciascuna delle quattro modalità di risposta degli item del Questionario il seguente punteggio:
 - Positivo = 10
 - Più positivo che negativo = 6,66
 - Più negativo che positivo = 3,33
 - Negativo = 0

Su tali valori è stata poi calcolata una media aritmetica
I risultati dell'indagine (all.1) sono stati utilizzati nella misura del 10% nella scheda di valutazione del PTA riferita all'anno 2016 attribuendo il valore medio della valutazione a tutto il personale tecnico amministrativo (8,19)