



**IUSS**

Scuola Universitaria Superiore Pavia

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE DELLA SCUOLA  
UNIVERSITARIA SUPERIORE IUSS**

**Anno 2019**

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

***Deliberato dal Consiglio di amministrazione in data 17 dicembre 2018***



## Premessa

L'art. 7, c.1 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, prevede che il "Sistema di misurazione e valutazione della Performance", di seguito "Sistema", venga aggiornato annualmente.

La definizione del Sistema spetta al Consiglio di Amministrazione con il parere vincolante del Nucleo di valutazione che, a seguito delle modifiche legislative, adesso interviene sulla qualità delle scelte metodologiche della Scuola.

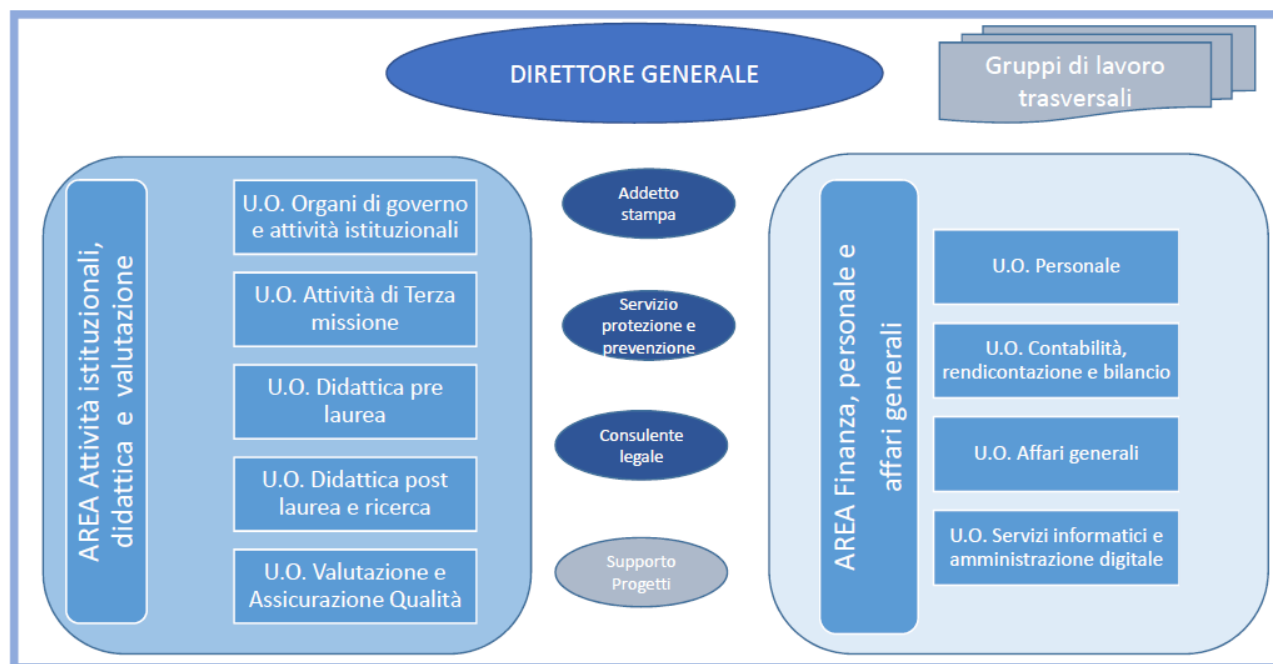
In particolare il documento descrive la metodologia adottata dalla Scuola in relazione alla misurazione e alla valutazione della performance organizzativa e della performance individuale.

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

I primi mesi del 2018 vedono l'avvio della Federazione a tre tra lo IUSS, la Scuola Normale e la Scuola Sant'Anna con la conseguente emanazione dei nuovi Statuti e l'istituzione degli organi federali (Consiglio di amministrazione, Nucleo valutazione e Collegio dei revisori). Il nuovo Statuto della Scuola, che prevede la riorganizzazione in due strutture accademiche denominate Classi, ha comportato la ridefinizione della struttura organizzativa, in coerenza con la revisione statutaria.

Attualmente la struttura è articolata dal punto di vista funzionale in due livelli (aree e unità organizzative). Le due aree sono: Area Attività istituzionali, didattica e valutazione e Area Finanza, Personale e affari generali. Di seguito si riporta l'organigramma in vigore.





Allo scopo di garantire il collegamento tra la *mission* della Scuola e l'operatività della struttura amministrativa di supporto, a partire dal 2018 la Scuola ha adottato un sistema di pianificazione integrato che in seguito alla definizione delle linee strategiche da parte degli Organi di Governo declina, tramite i diversi strumenti di programmazione, gli obiettivi da perseguire utilizzando il meccanismo del *cascading*.

Primo passo è la definizione del Piano Triennale che, sulla base di quanto deliberato dal Senato Accademico con l'approvazione del Piano di orientamento strategico 2018/2020, descrive e precisa come gli obiettivi strategici sono declinati in obiettivi trasversali per l'intera Scuola e obiettivi specifici per i singoli centri di gestione (attualmente Classe di Scienze Umane e della Vita e Classe di Scienze, Tecnologie e Società). Per ogni obiettivo viene descritta l'attività e individuati gli indicatori e i target di riferimento per ogni anno del triennio 2019/2021 e, seppur ancora in fase sperimentale, è stato avviato un processo di programmazione integrata, collegando gli obiettivi alle assegnazioni di budget.

In coerenza con il piano triennale, si procede con la redazione del Piano integrato della performance, che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, in stretto collegamento con le attività connesse alla trasparenza e all'anticorruzione ai sensi della normativa vigente. In particolare nel Piano integrato sono definiti gli obiettivi operativi e i target di riferimento per la valutazione della performance organizzativa e individuale.



Fig. 1 Il ciclo della performance



## 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 alle Aree spetta al Direttore generale in collaborazione con i Responsabili delle Aree;
- il Nucleo di Valutazione interviene sulla qualità delle scelte metodologiche delineate nel Sistema esprimendo un parere vincolante, si occupa del monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema, della valutazione della performance organizzativa nel suo complesso (assicurandosi che siano coinvolti nella valutazione anche gli utenti e i cittadini) 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 federato Nucleo di valutazione federato	Elaborazione del Sistema da parte del Direttore generale Invio al Nucleo per parere vincolante Approvazione CdA con parere del Senato	Annuale
<b>Piano integrato della performance</b>	Consiglio di amministrazione federato	Elaborazione del Piano da parte del Direttore generale Invio al Nucleo per contributo metodologico Approvazione CdA con parere del Senato	31 gennaio
<b>Piano triennale della trasparenza e di prevenzione della corruzione</b>	Consiglio di amministrazione federato	Elaborazione del Piano da parte del Direttore generale Invio al Nucleo per contributo metodologico Approvazione CdA con parere del Senato	31 gennaio



<b>Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni</b>	Nucleo di valutazione federato	Elaborazione della Relazione da parte del Nucleo di valutazione. Trasmissione al Rettore, al Direttore Generale e al CdA	Non previsto
<b>Relazione sulla performance</b>	Consiglio di amministrazione federato	Elaborazione della Relazione da parte del Direttore generale Invio al Nucleo per validazione Approvazione CdA con parere del Senato	30 giugno

## La valutazione della performance

Ai sensi dell'art. 4 del decreto legislativo n. 150/2009 *"il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:*

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10;*
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;*
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;*
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;*
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;*
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni ed di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi."*

In relazione alla profondità di valutazione della performance si distingue fra:

- valutazione complessiva della Scuola (performance istituzionale),
  - valutazione delle unità organizzative (performance di struttura);
  - valutazione dei singoli individui (performance individuale).
- } performance organizzativa

In relazione all'ampiezza della valutazione si possono considerare diverse componenti da rilevare e monitorare: efficienza, efficacia, soddisfazione dell'utenza, trasparenza, pari opportunità.

Nei paragrafi seguenti vengono descritte le scelte metodologiche effettuate dalla Scuola per attuare il ciclo di gestione della performance.



## Valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance istituzionale e di struttura della Scuola discende direttamente da quanto stabilito in sede di programmazione triennale, in particolare nel piano integrato si concretizza il collegamento tra strategia e programmazione gestionale assegnando alle strutture obiettivi operativi e definendo i relativi indicatori.

Per quanto riguarda la valutazione della performance istituzionale, la Scuola prevede tre scadenze per il monitoraggio (30 aprile, 30 settembre e 31 dicembre) dello stato di avanzamento della realizzazione delle attività nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione previste nel Piano di programmazione triennale, contenente l'analisi del raggiungimento dei target definiti. Sulla base dell'individuazione di eventuali criticità e/o del cambiamento del contesto di riferimento, la Scuola procede contestualmente alla revisione/annullamento degli obiettivi e dei target definiti, motivando la singola decisione. I report di monitoraggio sono presentati al Senato accademico. Il report finale sull'anno (al 31 dicembre) è presentato al Consiglio di amministrazione per delibera di competenza e trasmesso al Nucleo di valutazione per verifica dello stato di avanzamento delle attività e del rispetto dei tempi previsti, sulla base dei target definiti, e per validazione delle eventuali revisioni degli obiettivi e dei target definiti. Contestualmente e con le stesse modalità viene effettuata la valutazione delle performance di struttura, con il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività previste nel Piano integrato.

## 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, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata:*

*a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;*

*b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*

*c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;*

*d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*

*1-bis. La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.*



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:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

b) 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.

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

Il processo di valutazione della prestazione del Direttore Generale prevede che il Consiglio di Amministrazione federato assegni gli obiettivi, che vengono declinati in azioni, indicatori e target nel Piano integrato per l'anno di riferimento, secondo una griglia allegata al documento stesso di cui si riporta sotto il modello.

#### 1. Obiettivo

Nota: ....

Livello 1 = soglia = 20%	Attività da svolgere per il raggiungimento della soglia
Livello 2 = soglia/target = 40%	Attività da svolgere per il raggiungimento della soglia
Livello 3 = target = 60%	Attività da svolgere per il raggiungimento della soglia
Livello 4 = target/eccellenza = 80%	Attività da svolgere per il raggiungimento della soglia
Livello 5 = eccellenza = 100%	Attività da svolgere per il raggiungimento della soglia

Rif. Obiettivi istituzionali:

Annotazioni di budget:

La valutazione del Direttore generale viene svolta sulla base della verifica del raggiungimento degli obiettivi operativi e gestionali definiti in coerenza con gli obiettivi strategici, secondo la griglia allegata al Piano.

Il Nucleo di Valutazione federato è chiamato ad esprimere eventuali raccomandazioni sulle modalità di definizione e di valutazione degli obiettivi e a trasmettere al Consiglio di amministrazione federato un parere in merito al raggiungimento dei risultati del Direttore generale nell'anno di riferimento.

A fine anno, il processo di valutazione dei risultati raggiunti prevede:

- un'autovalutazione da parte del Direttore generale;
- una valutazione da parte del Rettore trasmessa al Nucleo di valutazione federato;



- un parere del Nucleo di Valutazione federato, espresso sulla base della valutazione del Rettore, ai fini della proposta al Consiglio di Amministrazione federato di attribuzione dell'indennità da corrispondere al Direttore Generale;
- una deliberazione del Consiglio di amministrazione federato dell'indennità proporzionata alla valutazione finale.

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

La valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo comprende sia la valutazione dei comportamenti organizzativi sia il raggiungimento degli obiettivi e la valutazione della soddisfazione dell'utenza.

Le componenti della performance nel 2019 per le categorie B, C, D ed EP sono le seguenti:

- comportamenti organizzativi;
- obiettivi del Direttore Generale;
- obiettivi di Area;
- soddisfazione dell'utenza.

In sede di contrattazione integrativa con le Rappresentanze Sindacali verranno assegnati i pesi con una differenziazione sulla base della categoria di appartenenza, una diminuzione del peso della valutazione dei comportamenti organizzativi (nel 2018 pari al 90%) e un aumento del peso degli obiettivi del Direttore generale per la categoria EP (nel 2018 pari al 5%).

La valutazione delle posizioni viene effettuata sulla base della struttura organizzativa approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 23 marzo 2018 e delle determine del Direttore Generale che identificano le posizioni evidenziandone le relazioni gerarchiche e funzionali.

I contenuti delle schede di valutazione dei comportamenti organizzativi sono stati definiti in relazione alla descrizione delle posizioni necessaria per definire i profili di ruolo.

La metodologia adottata per la definizione dei profili di ruolo prevede 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 caratterizza coerentemente alla funzione organizzativa in cui è 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 (all. n. 1) 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.

Le schede utilizzate per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale non dirigente sono allegare al Piano Integrato della Scuola.

Come primo passo per procedere con la valutazione della performance individuale, il Direttore generale dichiara 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; quindi utilizza 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 = Comportamento presente a tratti; 3 = Comportamento presente ed adeguato; 4 = Comportamento presente e sovente più che adeguato; 5 = Comportamento eccellente).

Tale valutazione non è utilizzata solo per 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 aziendali, ma 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). In particolare una percentuale concordata dei fondi destinati al trattamento accessorio viene distribuita in relazione ai risultati della valutazione dei comportamenti organizzativi.

La percentuale dei fondi collegati al raggiungimento degli obiettivi del Direttore Generale viene erogata in seguito a valutazione positiva come da delibera del Consiglio di Amministrazione e una percentuale collegata alla soddisfazione dell'utenza è distribuita in seguito al raggiungimento del valore target della soddisfazione complessiva rilevata attraverso l'indagine di Customer Satisfaction rivolta a docenti, ricercatori, assegnisti e personale tecnico amministrativo della Scuola.

Si allega il manuale operativo per la valutazione della performance individuale del personale non dirigente (all. n. 2).

## **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 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**

La Scuola IUSS utilizza il sistema di contabilità economico patrimoniale ed ha adottato il Bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio, costituito dal Budget economico di previsione annuale autorizzatorio e dal Budget degli investimenti unico annuale autorizzatorio. A tale Bilancio si affianca un Bilancio unico 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 non autorizzatorio in contabilità finanziaria.

A partire dall'anno 2018 la Scuola ha attivato una nuova procedura di programmazione triennale, che prevede una correlazione fra gli obiettivi annuali (e triennali a scorrimento) e le richieste di bilancio presentate annualmente in sede di predisposizione di bilancio preventivo. In particolare, ad ogni obiettivo viene correlata la relativa richiesta di stanziamento in bilancio. Ne deriva una maggiore coerenza tra la definizione degli obiettivi della Scuola e la sostenibilità degli stessi, soprattutto qualora sia previsto per il loro raggiungimento il sostenimento di costi specifici.