



IUSS

Scuola Universitaria Superiore Pavia

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Anno 2023

Deliberato dal Senato accademico in data 16 dicembre 2022

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 l'adozione del "Sistema di misurazione e valutazione della Performance", di seguito "Sistema" e il suo aggiornamento annuale.

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

Il documento descrive la metodologia adottata dalla Scuola in relazione alla misurazione e alla valutazione della performance organizzativa e della performance individuale. Il Sistema rappresenta infatti lo strumento con il quale la Scuola definisce la metodologia per la valutazione della performance e individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance e le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema, le modalità di raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo di gestione.

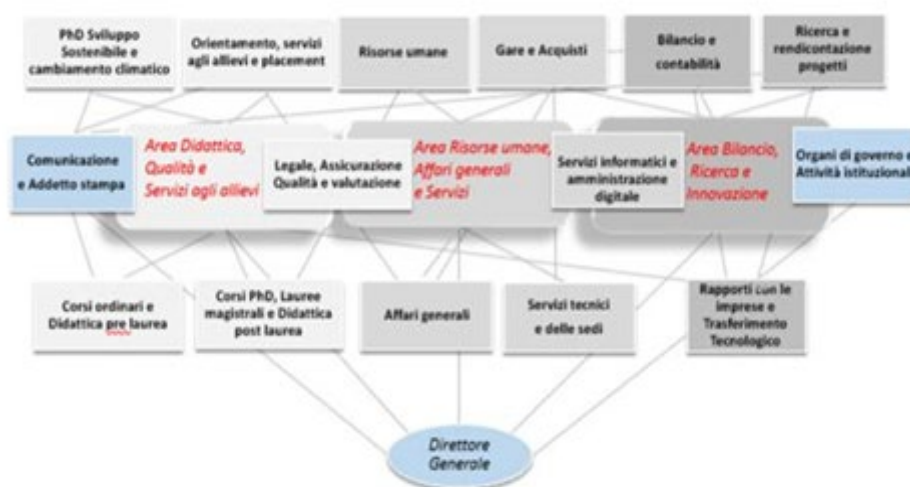
Il presente documento rappresenta una revisione del SMVP adottato dalla Scuola, basata anche sulle osservazioni presentate dal Nucleo di valutazione per l'anno precedente.

Descrizione dell'organizzazione

Nel 2022 la Scuola ha mantenuto l'articolazione in due strutture accademiche: la Classe di Scienze umane e della vita e la Classe di Scienze, tecnologie e società. Ogni Classe prevede la presenza di un Preside e di un Consiglio di Classe e articola la propria attività in ricerca e didattica pre laurea (con una differenziazione in ambiti, Scienze e tecnologie e Scienze sociali per la Classe di Scienze, tecnologie e società e Scienze umane e Scienze biomediche per la Classe di Scienze umane e della vita) e post laurea.

La struttura organizzativa risulta articolata dal punto di vista funzionale in due livelli (aree e unità organizzative) ed è stata rinnovata con deliberazione del Senato accademico del 28 settembre 2022 e del Consiglio Direttivo e di Sorveglianza del 29 settembre 2022. La nuova struttura si compone di 3 Aree (Area Didattica, Qualità e Servizi agli Allievi; Area Risorse Umane, Affari generali e Servizi; Area Bilancio, Ricerca e Innovazione) e 15 Unità Organizzative.

Di seguito si riporta l'organigramma in vigore.



Programmazione e ciclo integrato della performance

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 di orientamento strategico, i cui obiettivi generali sono declinati nel Piano di programmazione triennale. Il Senato accademico, nella seduta del 28 ottobre 2022, ha approvato il nuovo Piano di orientamento strategico 2023-2025, da cui discende il Piano di programmazione Triennale 2023/2025 approvato dal Senato accademico nella seduta del 16 dicembre 2022.

Il Piano di programmazione triennale, in attuazione del Piano di orientamento strategico, 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 (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 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 di programmazione triennale, si procede con la redazione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), in particolare con la sezione "Valore pubblico e 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 di cui alla terza Sezione "Rischi" del medesimo documento. In particolare nella Sezione 2 del PIAO sono definiti gli obiettivi operativi e i target di riferimento per la valutazione della performance organizzativa e individuale.



Fig. 1 Il ciclo della performance

A sua volta, il PIAO è il primo tassello del ciclo della performance, che vede tre fasi fondamentali:

- Redazione del Piano Integrato entro il 31 gennaio di ogni anno;

- Monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi programmati, in relazione ai quali il Nucleo di valutazione segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi all'organo di indirizzo politico-amministrativo, ed eventuale revisione degli obiettivi e dei target;
- Valutazione dei risultati ottenuti attraverso la Relazione sulla Performance validata dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno.

La definizione degli obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche di sviluppo e viene definita in modo condiviso tra Rettore, Presidi e Direttore generale.

Nel quadro del Piano di orientamento strategico e a cascata dagli obiettivi definiti nel Piano di programmazione triennale della Scuola, discendono direttamente gli obiettivi dell'organizzazione che vengono assegnati al Direttore generale e articolati per Area, con la definizione delle attività gestionali da realizzare e gli indicatori di performance correlati. I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi, alle attività gestionali e all'andamento degli indicatori definiti costituiscono elemento di valutazione della performance individuale del responsabile di Area.

Per quanto riguarda il monitoraggio del raggiungimento dei risultati, la Scuola procederà ad una valutazione dello stato di avanzamento degli obiettivi nel mese di giugno (dati al 30 maggio) e un report finale nel mese di gennaio sui risultati raggiunti al 31 dicembre di ogni anno. Lo stato di avanzamento di giugno sarà l'occasione per valutare lo scostamento dell'azione della Scuola dagli obiettivi e proporre eventualmente una rimodulazione o revisione degli stessi.

L'Assicurazione della Qualità nel Ciclo di programmazione

In data 31 gennaio 2019 il C.d.A. Federato ha approvato le Politiche della Qualità delle scuole federate (le "Politiche della Qualità"), che definiscono i principi fondamentali e le linee di indirizzo dei processi di AQ delle Scuole federate, in armonia con gli European Standard and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) ed in coerenza con i requisiti per l'accreditamento delle Scuole Superiori a ordinamento speciale previsti dalla normativa vigente. La Scuola si è, quindi, impegnata nel promuovere la diffusione della cultura, dei metodi e strumenti per la qualità, l'autovalutazione, l'approccio critico e il miglioramento continuo nella gestione di tutti i processi che contribuiscono al miglioramento della qualità.

Al fine di operare una semplificazione e di rendere più incisiva, efficace ed efficiente l'attività svolta, il C.d.A. Federato ha deliberato il 24 gennaio 2020 la costituzione di un Presidio della Qualità autonomo per ciascuna delle tre Scuole; con la conclusione del Progetto federativo nel 2022 la Scuola ha deciso di fissare quale obiettivo 2023 la revisione delle Politiche della Qualità e di proseguire nella definizione dei Processi di AQ, in particolare nel 2023 la Scuola definirà i Processi di AQ della ricerca e della Didattica dei Corsi Ordinari.

Per quanto riguarda le aree di miglioramento, la Scuola dal 2020 definisce un Piano di Miglioramento; in particolare nel 2020 previo confronto con gli Organi di governo e di concerto con i responsabili delle strutture preposte allo svolgimento delle varie funzioni, il PQA aveva approvato il Piano di miglioramento per l'anno 2021, le cui azioni rientravano nel Piano di programmazione triennale e nel Piano integrato della performance della Scuola.

Dall'anno 2021 i diversi organi della Scuola adottano Piani di Miglioramento per la sfera di competenza, in particolare il PQA prosegue nel fissare azioni di AQ, la Commissione Paritetica fissa azioni di competenza e,

infine, il Senato accademico approva, allegato al Piano di Programmazione Triennale, le azioni di miglioramento negli ambiti della didattica e della ricerca.

Soggetti, tempi e Responsabilità

Nel sistema di valutazione attualmente in vigore nella Scuola sono definite le seguenti attività, in coerenza con le funzioni degli organi definite nel nuovo Statuto della Scuola pubblicato in G.U. in data 30.3.2022, riassunte nella tabella sottostante:

- Entro il 31 dicembre, aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dal Senato accademico e sul quale il Nucleo di valutazione esprime un parere vincolante.
- Entro il 31 dicembre, approvazione da parte del Senato accademico del Piano di programmazione triennale con la definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target per il triennio di riferimento. A tali obiettivi viene attribuita la previsione di risorse economiche e strumentali necessarie al loro raggiungimento e in coerenza con il Bilancio di previsione approvato dal Consiglio Direttivo e di Sorveglianza nel mese di dicembre.
- Entro il 31 gennaio approvazione da parte del Senato accademico, sentito il Consiglio Direttivo e di Sorveglianza, del Piano Integrato di attività e di organizzazione (PIAO) nella cui seconda sezione sono definiti obiettivi ed indicatori della performance organizzativa attribuiti al Direttore generale. In seguito all'approvazione del PIAO, il Direttore Generale assegna formalmente ai Responsabili di Area le attività da realizzare nell'anno e, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento.
- Nel corso dell'anno vengono realizzati due momenti di verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi, al 30 maggio e al 31 dicembre, il primo finalizzato a rilevare eventuali scostamenti da quanto programmato ed identificare azioni correttive o la riformulazione motivata degli obiettivi stessi o delle attività o target relativi, il secondo quale rendiconto delle attività svolte durante l'anno appena concluso anche in un'ottica di programmazione più puntuale nel nuovo PIAO.
- Il report finale al 31 dicembre sul raggiungimento degli obiettivi entra a far parte integrante della Relazione sulla Performance, approvata dal Senato accademico entro il 30 giugno dell'anno successivo e validata dal Nucleo di valutazione. Una volta intervenuta tale approvazione, si avvia il processo di corresponsione della premialità individuale: la valutazione del Direttore Generale spetta al Senato accademico con parere del Nucleo di valutazione; la valutazione del personale di categoria EP spetta al Direttore generale; la valutazione del personale tecnico-amministrativo afferente alle Aree spetta al Direttore generale coadiuvato dal Responsabile dell'Area di afferenza, per quanto attiene al personale senza responsabilità il Direttore generale è coadiuvato dal Responsabile di Area e dal Responsabile dell'Unità Organizzativa interessata.

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

DOCUMENTO	SOGGETTO RESPONSABILE	ITER	TEMPI
Sistema di misurazione e valutazione della performance	Direttore generale e uffici competenti Senato accademico Nucleo di valutazione Consiglio direttivo e di sorveglianza	Elaborazione del Sistema Invio al Nucleo per parere vincolante Approvazione Senato accademico, sentito il Consiglio direttivo e di sorveglianza	31 dicembre
Piano integrato di attività e di organizzazione (PIAO)	Direttore generale e uffici competenti Senato accademico Consiglio Direttivo e di Sorveglianza	Elaborazione del PIAO Approvazione Senato accademico e del Consiglio Direttivo e di Sorveglianza per quanto di competenza con parere del Nucleo sull'approccio metodologico della Sezione 2 e di coerenza per gli obiettivi della sezione 3	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	Nucleo di valutazione e ufficio di supporto	Elaborazione della Relazione da parte del Nucleo di valutazione Trasmissione al Rettore, al Direttore Generale e al Senato accademico	15 ottobre
Relazione sulla performance	Direttore generale e uffici competenti Senato accademico Consiglio direttivo e di sorveglianza Nucleo di valutazione	Elaborazione della Relazione Approvazione del Senato, sentito il Consiglio direttivo e di sorveglianza, con validazione del Nucleo di valutazione	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:

- **performance istituzionale**
- **performance organizzativa**

- **performance individuale**

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 istituzionale

La Scuola ha adottato una procedura approvata dal Senato e introdotto meccanismi di monitoraggio e verifica degli obiettivi definiti. Nel piano di programmazione triennale, la Scuola definisce, sulla base del Piano strategico, gli obiettivi di performance istituzionale, che riguardano la Scuola nel suo complesso. Tale performance è misurata sulla base di indicatori e target definiti in relazione agli obiettivi generali, di didattica, di ricerca e di terza missione.

Come detto sopra, per quanto riguarda la valutazione della performance istituzionale, la Scuola prevede 2 scadenze per la verifica dello stato di avanzamento (report intermedio al 30 maggio) e della realizzazione delle attività (report finale al 31 dicembre) 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 al primo monitoraggio alla revisione/annullamento degli obiettivi e dei target definiti, motivando la singola decisione. Il report intermedio e quello finale sono approvati dal Senato accademico; il report finale è trasmesso al Nucleo di valutazione per verifica della realizzazione delle attività e del rispetto dei tempi previsti, sulla base dei target definiti.

Valutazione della performance organizzativa

La performance organizzativa riguarda l'andamento dell'organizzazione e la sua capacità di raggiungere gli obiettivi gestionali che discendono direttamente da quelli strategici. Tale performance è misurata sulla base di indicatori e target definiti in relazione agli obiettivi attribuiti al Direttore generale dal Senato accademico. Nel piano integrato si concretizza il collegamento tra strategia e programmazione gestionale attraverso l'assegnazione dei suddetti obiettivi.

Gli obiettivi organizzativi sono assegnati al Direttore generale dal Senato accademico entro il 31 gennaio ed entro il mese di febbraio vengono attribuiti gli obiettivi di performance organizzativa alle Aree, declinando le azioni da realizzare nell'anno e identificando, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento. Entro trenta giorni dall'assegnazione di tali obiettivi, i Responsabili di Area provvedono a definire le attività delle unità organizzative di appartenenza in modo da consentire il raggiungimento degli obiettivi fissati.

Contestualmente al monitoraggio della performance istituzionale e con le stesse modalità sopra descritte viene effettuata la valutazione delle performance organizzativa, con il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività previste nel PIAO. Come già visto, la rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno avviene con la presentazione della Relazione sulla Performance sottoposta alla delibera del Senato accademico e alla validazione del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno dell'anno successivo.

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” nel quale 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:

- a) alla performance organizzativa della struttura di afferenza (con peso prevalente)
- b) alla performance su obiettivi individuali;
- c) ai comportamenti organizzativi;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale, effettuata dal personale dirigente è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi attribuiti all’Area di afferenza;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione della performance individuale è differenziata per le diverse categorie di personale in relazione al ruolo agito nella Scuola allo scopo di tenere in considerazione le diverse responsabilità. Nella tabella seguente si mostrano i pesi delle componenti da valutare per ogni categoria di personale:

Categoria di personale	Performance organizzativa Scuola	Performance organizzativa Area	Comportamenti organizzativi	Customer satisfaction
Direttore Generale	80%	-	15%	5%
Responsabili di Area	15%	50%	30%	5%
Responsabili di U.O.	10%	45%	40%	5%
Personale senza incarico di responsabilità	5%	40%	50%	5%

Tabella 1

Secondo quanto previsto dall’articolo 20 del CCNL per il triennio 2016-2018, ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell’amministrazione, è attribuita una maggiorazione dei premi individuali, secondo la disciplina prevista nelle rispettive sezioni, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.

La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

Valutazione della performance individuale del personale dirigente

Il processo di valutazione della prestazione del Direttore Generale prevede che il Senato accademico assegni gli obiettivi, che vengono declinati in azioni, indicatori e target nel PIAO per l'anno di riferimento, secondo una griglia di cui si riporta sotto il modello.

Gli obiettivi del Direttore generale, che vengono pesati in maniera diversa a seconda della rilevanza attribuita ai fini della performance organizzativa, vengono declinati in azioni finalizzate al raggiungimento del risultato previsto, valutate in termini percentuali. I singoli obiettivi sono collegati all'obiettivo di riferimento del Piano di programmazione triennale e al budget.

OBIETTIVO		PESO	Realizzazione
Titolo%	
Macro Azione 1	Titolo	...%	
Azione 1.1	Descrizione	...%	sì/no
Azione 1.2	Descrizione	...%	sì/no
Azione 1.3	Descrizione	...%	sì/no
Raggiungimento Macro azione			...%
Macro Azione ...	Titolo	...%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)		%
RIF. Obiettivo piano di programmazione			Descrizione
BUDGET		

Tabella 2

La somma dei risultati degli obiettivi pesati, riparametrata al 75% concorre a definire la percentuale di indennità da attribuire al Direttore generale, sommata alla percentuale relativa ai comportamenti organizzativi e alla percentuale relativa ai risultati della customer satisfaction, secondo il seguente schema:

OBIETTIVI	Raggiungimento complessivo	Raggiungimento pesato	Peso complessivo
Obiettivo 1	...%	...%	75%
Obiettivo 2	...%	...%	
Obiettivo%	...%	
Somma		...%	
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	Risultati	Comportamenti organizzativi: progressivo da 0 a 10 = da 0% a 100%	20%
CUSTOMER SATISFACTION	Risultati		

CS docenti e ricercatori	...	Attribuzione on/off con valore medio \geq 6	5%
CS PTA	...		
CS studenti	...		
Media	...		

Tabella 3

La valutazione del Direttore generale viene svolta sulla base della verifica del raggiungimento degli obiettivi come sopra definiti, in coerenza con gli obiettivi di programmazione, secondo quanto inserito nel PIAO.

Il modello di scheda utilizzata per la valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore generale è allegata al presente documento.

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

A fine anno, il processo di valutazione, a valle delle singole autovalutazioni, dei risultati raggiunti prevede:

- una relazione del Direttore generale con il rendiconto delle attività svolte;
- la scheda di valutazione dei comportamenti compilata da parte del Rettore;
- un parere del Nucleo di Valutazione, espresso sulla base della relazione del Direttore generale e alla eventuale documentazione allegata, da inviare al Senato accademico per la delibera di competenza;
- una deliberazione del Senato accademico e del Consiglio direttivo e di sorveglianza dell'indennità proporzionata alla valutazione finale.

Valutazione della performance individuale del personale non dirigente

Al fine di indirizzare le attività amministrative e l'impegno di tutto il personale al raggiungimento degli obiettivi della Scuola, viene utilizzato dal Direttore Generale il meccanismo del *cascading* per assegnare gli obiettivi specifici al personale non dirigente.

Si riportano di seguito i pesi delle componenti da valutare per ogni categoria di personale:

Categoria di personale	Performance organizzativa Scuola	Performance organizzativa Area	Comportamenti organizzativi	Customer satisfaction
Responsabili di Area	15%	50%	30%	5%
Responsabili di U.O.	10%	45%	40%	5%
Personale senza incarico di responsabilità	5%	40%	50%	5%

Tabella 4

Per la categoria EP la retribuzione di risultato è erogata sulla base del raggiungimento degli obiettivi di performance, secondo lo schema seguente:

Categoria di personale	Retribuzione di posizione	Retribuzione di risultato	Componenti
Responsabili di Area	X	$Y = 30\%X$ (se la somma delle componenti è < 50%= 10%X; se è compreso tra 50% e 80%=20%X; se è compreso tra 80% e 100%=30%X)	15%: Indice (%) della performance organizzativa Scuola 50%: Indice (%) della performance organizzativa Area 30%: Comportamenti organizzativi: progressivo da 0 a 10 = da 0% a 100% 5%: Customer satisfaction On/Off se ≥ 6

Tabella 5

Per il personale a cui sono attribuite posizioni e funzioni ai sensi dell'art. 91 del CCNL 2006-2009, 1/3 dell'indennità spettante è erogata sulla base del raggiungimento degli obiettivi di performance, secondo lo schema seguente:

Categoria di personale	Indennità fissa art. 91 CCNL 2006-09	Indennità variabile legata a performance	Componenti
Responsabili di U.O.	X-1/3X	= 1/3X (se > 60%)	10%: Indice (%) della performance organizzativa Scuola 45%: Indice (%) della performance organizzativa Area 40%: Comportamenti organizzativi: progressivo da 0 a 10 = da 0% a 100% 5%: Customer satisfaction On/Off se ≥ 6

Tabella 6

Per quanto riguarda gli altri istituti del fondo trattamento accessorio, 2/3 sono attribuiti su base fissa e 1/3 è erogato sulla base del raggiungimento degli obiettivi di performance (IMA, Performance organizzativa e Performance individuale), secondo lo schema seguente:

Categoria di personale	Componenti
Personale senza incarico di responsabilità	5%: Indice (%) della performance organizzativa Scuola 40%: Indice (%) della performance organizzativa Area 50%: Comportamenti organizzativi: progressivo da 0 a 10 = da 0% a 100% 5%: Customer satisfaction On/Off se ≥ 6

Tabella 7

La Scuola per l'anno 2023 prevede una revisione dello strumento di valutazione dei comportamenti del personale tecnico amministrativo non dirigente, con una valutazione espressa per aree comportamentali, suddivise in comportamenti osservabili. In particolare si prevede di definire due tipologie di schede, una per il personale di categoria EP e D con responsabilità e una per il personale di categoria C, B e D senza incarichi

di responsabilità. L'elaborazione delle nuove schede vedrà il coinvolgimento del personale tecnico amministrativo al fine di favorire la condivisione della terminologia e la comprensione delle dimensioni oggetto di valutazione.

Il modello di scheda utilizzata per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale non dirigente è allegata al Piano Integrato di attività e di organizzazione della Scuola, approvato entro il 31 gennaio 2023.

La valutazione della *customer satisfaction* viene effettuata sulla base delle seguenti dimensioni:

A. Soddisfazione utenza: livello di soddisfazione dei docenti-ricercatori e personale tecnico amministrativo sui servizi amministrativi

B. Soddisfazione utenza: livello di soddisfazione studenti sui servizi amministrativi

In relazione alla dimensione A verrà utilizzato un questionario di soddisfazione dell'utenza rivolto a docenti, ricercatori, assegnisti e personale tecnico amministrativo e verrà considerato come valore target un punteggio superiore a 6 (su scala da 1 a 10).

In relazione alla dimensione B verranno utilizzate le seguenti variabili dei questionari sui servizi adottati dalla Scuola per la rilevazione della soddisfazione degli allievi:

- Questionario Orientamento e Ammissione al Concorso Corsi Ordinari: domanda n. 4 *“Quanto ritiene adeguato il supporto fornito dal personale dell’Ateneo/Segreteria nelle varie fasi di svolgimento del concorso?”*;
- Questionario Valutazione della Qualità dei Servizi per gli Allievi dei Corsi Ordinari:
 - o domanda 6D: *“nel complesso, quanto è soddisfatta/o della qualità del servizio ricevuto dall’Ufficio/Segreteria Corsi Ordinari?”*
 - o domande 8D: *“nel complesso, quanto è soddisfatta/o della qualità del servizio ricevuto dall’Ufficio Risorse Umane e finanziarie?”*
- Survey on satisfaction of the PhD-SDC students General Services: media risposte questionario¹;
- Survey on satisfaction of the PhD students General Services: domanda n. *“What is your overall assessment of IUSS general services in support of your PhD course?”* Il valore target verrà definito sulla base delle variabili utilizzate.

Successivamente all'approvazione della Relazione sulla Performance, le schede di valutazione sono restituite al dipendente durante un colloquio con il proprio responsabile diretto; in tale momento vengono illustrati i criteri valutativi e vengono fissate le diverse azioni di miglioramento anche al fine della valutazione dell'anno in corso.

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

¹ La scelta è dovuta alla disponibilità del dato sul sistema informativo.

essere acquisito il parere di una Commissione, appositamente costituita con atto del Rettore, che è tenuta a deliberare entro i 20 giorni successivi.

Programmazione e monitoraggio delle attività della struttura amministrativa

L'Amministrazione ha adottato come strumento di lavoro una scheda di programmazione e monitoraggio delle attività, indipendentemente dal loro svolgimento in presenza o a distanza, che prevede una programmazione settimanale per Unità Organizzativa e una rendicontazione delle attività realizzate, con indicazione delle eventuali criticità. La scheda è suddivisa in "Attività Ordinarie", in cui rientrano tutte quelle attività che l'U.O. svolge abitualmente o ciclicamente, e "Progetti specifici", in cui rientrano attività straordinarie o specifiche in determinato momento o per un determinato progetto.

La programmazione viene proposta dal Responsabile di U.O. e approvata dal Responsabile di Area, che aggiunge la parte di competenza. La programmazione e il rendiconto vengono sottoposti al Direttore generale.

Smart working

Per quanto riguarda il lavoro agile, con Decreto Rettorale n. 125 del 23 luglio 2021 è stato emanato il Regolamento in materia di Smart Working per il personale amministrativo della Scuola IUSS che, ai sensi della Legge 7 agosto 2015, n. 124 e in correlazione con il Piano di organizzazione del lavoro agile - POLA, che costituisce una sezione del Piano integrato della performance, regola le diverse fasi per l'attivazione del lavoro agile presso la Scuola.

Al momento della sottoscrizione dell'accordo individuale, il dipendente deve presentare il progetto individuale di smart working, contenente l'identificazione delle attività da svolgere e gli obiettivi da raggiungere tramite la modalità di lavoro in regime di smart working e l'articolazione delle giornate. Il progetto è concordato con il/la Responsabile di U.O. e approvato dal/la Responsabile di Area; per i/le Responsabili di U.O. viene concordato con e approvato dal/la Responsabile di Area; per i/le Responsabili di Area viene concordato con e approvato dal Direttore generale.

Il progetto prevede la definizione di specifici target con indicatori quantitativi per ogni attività programmata e il/la Responsabile, alla fine del periodo di riferimento, controlla il raggiungimento degli obiettivi programmati.

La Scuola ha inoltre previsto di procedere al progressivo monitoraggio nel triennio degli indicatori previsti dalle Linee guida della Funzione Pubblica, come definiti per paragrafo 4 del Piano integrato.

SCHEMA DI VALUTAZIONE

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DIRETTORE GENERALE

Aree di valutazione	Valutazione (da 1 a 10)
Empowerment e Sviluppo dei propri collaboratori	
- Riconosce e valorizza le competenze dei propri collaboratori e li motiva utilizzando le leve più efficaci in funzione, se possibile, delle caratteristiche di ciascuno	
- Rafforza il contributo dei collaboratori e li mette in condizioni di decidere in quale modo ottimizzare la loro attività	
Orientamento ai risultati	
- Favorisce il conseguimento di risultati da parte della struttura amministrativa, condividendo attivamente obiettivi e priorità e organizzando e pianificando attività e risorse allo scopo di garantire una piena ed equilibrata operatività della stessa	
- Promuove la cultura dell'orientamento ai risultati e della responsabilizzazione al loro conseguimento, coinvolgendo e trascinando gli altri componenti della comunità della Scuola verso il raggiungimento dei risultati previsti	
Decisione e rischio	
- Sceglie tra diverse alternative con determinazione e tempestività, anche in condizioni di rischio, incertezza, carenza di informazioni e complessità dei compiti	
- Analizza gli elementi a disposizione per effettuare le scelte più opportune, cercando di superare gli ostacoli previsti ed imprevisti nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi	
Visione sistemica	
- Valuta situazioni, fenomeni e azioni da tutti i punti di vista rilevanti considerando gli effetti che si determinano a seguito di mutamenti parziali o totali di uno o più aspetti	
- Ha la sensibilità di prevedere e predisporre adattamenti organizzativi al cambiamento	
Negoziare e Gestione dei conflitti	
- Individua, affronta e tiene sotto controllo i contrasti interpersonali mantenendo la necessaria determinazione e lucidità	
- Intrattiene i rapporti con i vari interlocutori, attuando le mediazioni opportune e individuando i margini di manovra propri ed altrui	

Firma del valutatore
Firmato digitalmente

Firma del valutato
Firmato digitalmente