



Sant'Anna
Scuola Universitaria Superiore Pisa

Aggiornamento 2023

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

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

Nucleo di Valutazione 23/01/2023
Consiglio di Amministrazione 31/01/2023



Sommario

1	Premessa	1
2	Il ciclo della performance e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)	2
2.1	La struttura organizzativa della Scuola Superiore Sant'Anna.....	4
3	Le dimensioni della misurazione e valutazione della performance	5
3.1	Comportamenti organizzativi	6
	Valutazione c.d. <i>bottom-up</i>	8
3.2	Grado di soddisfazione per i servizi erogati (<i>Customer Satisfaction</i>)	8
3.3	Valutazione del Direttore generale	9
3.4	Valutazione dei dirigenti.....	10
3.5	Valutazione dei tecnici/tecnologi	10
3.6	Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del sistema.....	10
4	Calcolo del premio individuale	11
4.1	Differenziazione dei premi individuali.....	11
5	Modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del sistema e della sua applicazione.	12
6	Processo.....	13
6.1	Fasi, tempi e soggetti coinvolti.....	13
6.2	Soggetti e Responsabilità	14
7	Raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e i processi di gestione delle risorse umane.....	16
7.1	Raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo di gestione	16
7.2	Modalità con cui l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane	17
8	Procedure di conciliazione.....	17



1 Premessa

Il presente documento aggiorna il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) in attuazione dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009 che dispone che le Pubbliche Amministrazioni (PA) adottino e aggiornino annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)¹, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Nell'impianto normativo originario era previsto che la gestione del ciclo della performance degli Atenei fosse limitata al solo personale tecnico-amministrativo e le attività di indirizzo e coordinamento fossero affidate alla Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza (CIVIT ora ANAC) alla quale era assegnata analoga competenza per tutte le restanti PA. Con il D.L. n. 69/2013, convertito con L. 98/2013, le competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative sono state attribuite alla Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario (ANVUR) integrando l'ambito delle iniziative di valutazione in capo all'agenzia stessa.

Nell'elaborazione del presente SMVP si è tenuto conto delle "Linee guida per la gestione del ciclo della performance" del 2015 e della "Nota di indirizzo per la Gestione del ciclo della performance 2018-2020", pubblicata da ANVUR nel 2017, che integra le Linee guida 2015 a seguito della Riforma Madia, puntualizzando gli indirizzi per l'anno 2018 rispetto alle principali novità introdotte dalla Riforma stessa, a partire da alcuni aspetti salienti già trattati nella nota ANVUR del 03/07/2017. Inoltre, sono state recepite le indicazioni date da ANVUR con il documento "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" del gennaio 2019.

Infine, l'art. 6 del D.L. 80/2021, convertito, con modificazioni, dalla L. 113/2021, poi, ha previsto che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Il PIAO dell'Ateneo rappresenta una sorta di "testo unico" della programmazione e, per quanto riguarda la gestione del ciclo della performance, segue le indicazioni del D. Lgs. 150/2009 e precisa gli obiettivi, gli indicatori e i target su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance, secondo quanto stabilito nel SMVP.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, infine, non può non tenere conto del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) siglato il 19/04/2018, che conferma alcune parti normate dal precedente CCNL del 16/10/2008, che prevede nuove direttive riguardo alla differenziazione dei premi correlati alla valutazione della performance (art. 20), alle materie oggetto di contrattazione integrativa e confronto con le Parti Sindacali (art. 42 commi 3 e 6) e al Fondo per

¹ Per le istituzioni universitarie la L. 240/2010 ha attribuito al Nucleo di Valutazione le funzioni proprie degli OIV, di cui all'articolo 14 del d.lgs. 150/2009.



premi correlati alla valutazione della performance (artt. 64 e 66).

Si resta in attesa, invece, del nuovo contratto che, secondo le indicazioni ministeriali, avrà importanti novità che già si stanno incorporando nella contrattazione in corso per le amministrazioni centrali.

2 Il ciclo della performance e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

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 principali del ciclo della performance sono le seguenti:

- un atto di **programmazione** discendente dalla programmazione strategica che, nel contesto normativo attuale, è rappresentato dal PIAO, sezione dedicata alla performance;
- un'attività di **monitoraggio** ed eventuale revisione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dagli OIV;
- una **valutazione** dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (Relazione sulla performance), da cui discende anche 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 SMVP, previsto dall'art. 7 del d.lgs. 150/2009, 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.

Di seguito si fornisce una prima rappresentazione schematica delle attività svolte nell'ambito del ciclo di gestione della performance. Si rimanda ai successivi paragrafi per un maggiore grado di dettaglio nella descrizione di tempi/fasi e attori del processo.

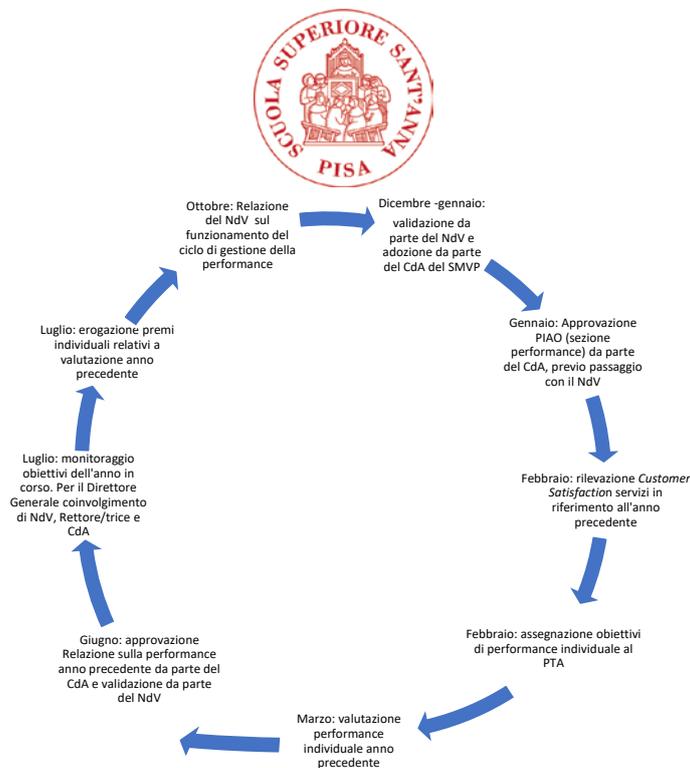


Figura 1 Schema esemplificativo delle attività nell'ambito del ciclo di gestione della performance della Scuola

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:

- identificare lo schema logico e gli ambiti per la misurazione e valutazione della performance;
- definire le metodologie e le modalità di misurazione e di valutazione dei risultati di performance;
- esplicitare le fasi e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance.

Inoltre, il SMVP del personale tecnico amministrativo ha come finalità principale quella di:

- coinvolgere le persone nelle azioni e nelle strategie dell'amministrazione, rendendo più esplicito il contributo richiesto ad ognuno, motivando e responsabilizzando il personale in merito all'attività svolta;
- migliorare la qualità del lavoro delle persone, fornendo l'occasione di confrontarsi, periodicamente e in modo strutturato, con il proprio responsabile in merito allo svolgimento del proprio lavoro;
- valorizzare il ruolo e il contributo delle/dei responsabili di struttura;
- fare emergere i fabbisogni formativi permettendo l'individuazione di percorsi di crescita professionale delle persone.

La Scuola, con tale Sistema, si propone anche di promuovere il costante miglioramento della performance individuale e di struttura nella prospettiva della trasparenza verso gli *stakeholder* interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.



2.1 La struttura organizzativa della Scuola Superiore Sant'Anna

L'organizzazione attuale, approvata nell'ottobre del 2020, dopo alcune fisiologiche revisioni, è stata ulteriormente aggiornata nel luglio 2022, in seguito alla revisione dello Statuto della Scuola (pubblicato nella G.U. n. 66 del 19.03.2022).

Nella rappresentazione della struttura organizzativa, per quanto attiene ai servizi amministrativi, possono, indicativamente, essere individuate strutture che offrono servizi direttamente rivolti alle tre attività core dell'Ateneo (ricerca, formazione e terza missione) e strutture amministrative che offrono servizi di carattere trasversale. Rispetto all'assetto organizzativo precedente al 2020, sono state, infatti, accorpate in un'unica area le attività relative alla formazione universitaria e post-laurea e sono state create aree dedicate alla terza missione e al coordinamento della ricerca, attività che in precedenza facevano capo ad un'unica struttura. Inoltre, sono state accorpate alcune strutture di supporto agli Istituti che sono passate da cinque a tre. L'assetto organizzativo delle attività di ricerca risulta oggi modificato, con l'attivazione di un nuovo Istituto, Intelligenza meccanica, e la chiusura di quello di Scienze della Vita. Al contempo sono stati costituiti, in via sperimentale, due centri di ricerca disciplinari, "Scienze delle Piante" e "Produzioni Vegetali" ed è stato attivato il Centro interdisciplinare di ricerca Health Science, in cui è confluita parte dell'Area Medica della Scuola, e, recentemente, il Centro interdisciplinare di ricerca sulla Sostenibilità.

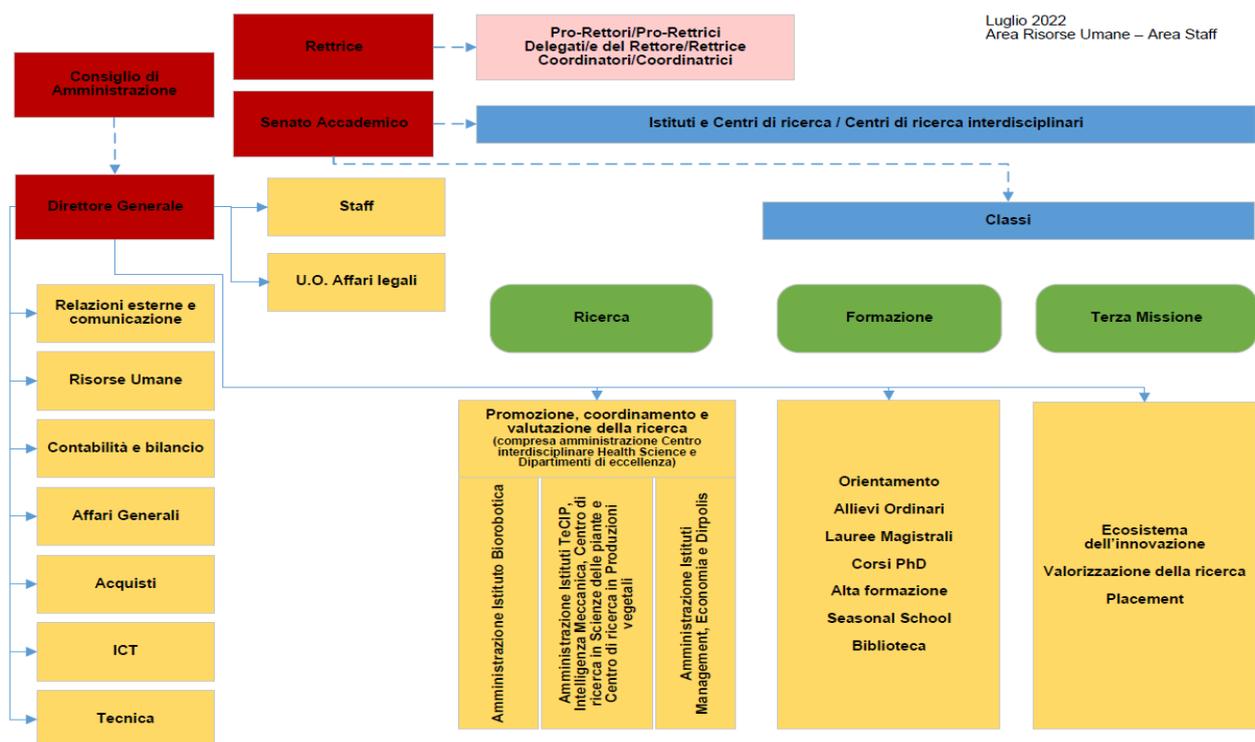


Figura 2 Struttura organizzativa luglio 2022



3 Le dimensioni della misurazione e valutazione della performance

Gli item di valutazione della performance sono declinati in:

- Obiettivi, assegnati alla DG, alle Aree e alle Unità Organizzative, con possibilità di declinazione a livello individuale;
- Comportamenti organizzativi;
- Grado di soddisfazione per i servizi erogati (*Customer Satisfaction*).

I profili individuati all'interno del processo di valutazione sono quelli di:

- DG/Dirigenti;
- Responsabile di Area;
- Responsabile di U.O.;
- Collaboratrice/Collaboratore (includere/i Responsabile di Funzione) e personale Tecnico (includere/i tecnoghe/tecnologi).

L'incidenza delle tre dimensioni, nella valutazione complessiva di ciascun profilo, è rappresentata nella seguente tabella.

Profilo valutato/item	Incidenza Obiettivi	Incidenza Comportamenti organizzativi	Incidenza Customer Satisfaction
DG/Dirigenti	70	20	10
Responsabile di Area e di U.O.	50	40	10
Collaboratrici/tori e Tecnici	50	40	10

Tabella 1 Item valutazione

In riferimento alla **pianificazione** degli obiettivi, è fondamentale contestualizzare la performance del PTA ancorando gli obiettivi della Direzione Generale e delle Aree alla strategia complessiva di Ateneo. Si parte quindi dalla pianificazione strategica per passare successivamente alla declinazione degli obiettivi sulla direzione generale, sulle posizioni con responsabilità dell'amministrazione e progressivamente su tutto il personale attraverso l'assegnazione degli obiettivi della Unità Organizzativa (U.O.) di appartenenza e/o di specifici obiettivi individuali. In fase di pianificazione degli obiettivi sono previsti momenti di condivisione tra valutati e valutatori.

Gli **obiettivi** prevedono un solo "livello" da raggiungere e possono essere:

- di tipo quantitativo: è prevista una soglia di raggiungimento pari al 50% al di sotto della quale l'obiettivo non è considerato raggiunto e al di sopra della quale l'obiettivo è raggiunto in proporzione al risultato;
- di tipo qualitativo "on/off": il risultato può essere raggiunto o non raggiunto, salvo impossibilità sopravvenuta;
- di tipo qualitativo "giudizio espresso": il raggiungimento dell'obiettivo è sottoposto al giudizio della/del valutatrice/valutatore espressa in termini % di raggiungimento; è prevista una soglia di raggiungimento pari al 50% al di sotto della quale l'obiettivo non è considerato



raggiunto e al di sopra della quale l'obiettivo è raggiunto in proporzione al risultato.

3.1 Comportamenti organizzativi

I **comportamenti organizzativi** sono valutati sulla base di un insieme di indicatori, riconducibili agli ambiti riportati nella tabella seguente. La Scala di valutazione è da 1 a 5, espressa in termini percentuali. Da segnalare che i singoli item sono declinati in modo diverso per i profili di DG/Dirigente/Responsabile di Area, Responsabile di U.O., Collaboratrice/Collaboratore (incluse/i Responsabile di Funzione) e personale Tecnico (incluse/i le/i Tecnologi).



Profilo	DG/Dirigente/Responsabile di Area	Responsabile di U.O.	Collaboratrice/Collaboratore	Personale Tecnico
Ambito indicatore				
Apertura al cambiamento	<ul style="list-style-type: none"> - È aperto al cambiamento, mostra flessibilità e innovatività nella gestione dei collaboratori e dei processi e delle attività con l'orientamento al miglioramento continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> - È aperto al cambiamento, mostra flessibilità e innovatività nella gestione dei collaboratori e dei processi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tende a sperimentare soluzioni e modalità innovative ogni qualvolta se ne presenti l'occasione. - Accetta e applica nuove idee e procedure di lavoro che investono la sua sfera di 	<ul style="list-style-type: none"> - Tende a sperimentare soluzioni e modalità innovative ogni qualvolta se ne presenti l'occasione. - Accetta e applica nuove idee e procedure di lavoro che investono la sua sfera di
Organizzazione e realizzazione	<ul style="list-style-type: none"> - Valuta correttamente le risorse a disposizione. - Definisce piani d'azione che tengano conto di tempi, impegni, costi e ripartisce efficacemente compiti e ruoli dei collaboratori. - Organizza gli obiettivi dei suoi collaboratori e vigila sul loro monitoraggio/raggiungimento al fine di realizzare efficacemente ed in modo efficiente gli Obiettivi Scuola - Motiva e responsabilizza la/il collaboratrice/collaboratore attraverso l'uso di tutti gli strumenti disponibili (delega, ecc.). - Gestisce e risolve autonomamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestisce sul piano organizzativo le sue attività, quelle dei suoi collaboratori e le risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. - Stimola i collaboratori verso un miglioramento costante orientandone i comportamenti e supportando, anche in prima persona, lo sviluppo delle conoscenze. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizza gli strumenti e i dati in suo possesso per svolgere in maniera efficiente le attività assegnate. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizza gli strumenti e i dati in suo possesso per svolgere in maniera efficiente le attività assegnate. - Organizza e programma la propria attività lavorativa definendone con metodo i tempi, le fasi e le priorità, ottimizzando gli strumenti/dati in suo possesso.
Relazioni interne ed esterne	<ul style="list-style-type: none"> - Mostra disponibilità, professionalità e capacità di negoziazione nei rapporti con gli interlocutori interni ed esterni, con particolare riferimento ai rapporti tra istituzioni. - Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando un clima positivo per favorire la condivisione sui processi in cui è coinvolto e sui conseguenti risultati. - Favorisce in maniera sistematica l'integrazione organizzativa costruendo relazioni che producono sinergia con le 	<ul style="list-style-type: none"> - Mostra disponibilità, professionalità e capacità di negoziazione nei rapporti con gli interlocutori interni ed esterni, è flessibile e media le varie posizioni definendo soluzioni condivise al fine di raggiungere un risultato. - In presenza di conflitti con le altre funzioni aziendali, individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si muove in modo partecipe e collaborativo in ogni situazione lavorativa anche di carattere trasversale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si muove in modo partecipe e collaborativo in ogni situazione lavorativa dimostrandosi flessibile anche in quelle più critiche. - Collabora e adatta il proprio comportamento per ottenere stabili ed efficaci sinergie e contribuire al perfezionamento dei compiti assegnati.
Problem solving	<ul style="list-style-type: none"> - Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva della realtà lavorativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva della realtà lavorativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base della conoscenza diretta del processo seguito prospettandone le possibili soluzioni. - Identifica e gestisce contemporaneamente più problemi di natura operativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sulla base dei dati e delle informazioni in suo possesso, fornisce valutazioni in tempo reale e analizza soluzioni efficaci in relazione al tipo di problema presentatosi e alle mansioni affidate. - Identifica e gestisce contemporaneamente ed efficacemente più problemi di natura

Tabella 2 Comportamenti organizzativi



Nella valutazione dei comportamenti della/del DG, della/del Dirigente e delle/dei Responsabili di Area, la/il valutatrice/valutatore tiene conto anche dei risultati della valutazione bottom-up effettuata attraverso la somministrazione di questionari. La/il DG è valutata/o da tutte/i le/i Responsabili di Area e dalle/dai Dirigenti mentre le/i Responsabili di Area sono valutate/i da tutto il personale assegnato all'Area con gli atti della/del DG, con l'eccezione del personale tecnico/tecnologo di ricerca di Istituti/Centri. La valutazione bottom-up delle/dei Dirigenti sarà definita in relazione alla futura struttura organizzativa.

Valutazione c.d. bottom-up

La valutazione bottom-up persegue le finalità di attivare un processo di 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. Il valutato può conoscere i risultati dell'indagine solo dopo la valutazione di propri collaboratori.

La valutazione bottom-up riguarda la/il DG, le/i Dirigenti e le/i Responsabili di Area, in modo da garantire l'anonimato delle rilevazioni, che altrimenti non sarebbe possibile ottenere con una rilevazione specifica per U.O., considerando le dimensioni e l'organizzazione della struttura amministrativa. Inoltre, il risultato della valutazione bottom-up è un elemento utile al valutatore ai fini della valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il questionario viene somministrato, tramite l'accesso ad una piattaforma, a tutto il personale tecnico amministrativo sulla base di un catalogo di comportamenti ritenuti chiave, determinanti per lo svolgimento del ruolo ricoperto. La valutazione *bottom-up* precede la valutazione delle/dei collaboratrici/tori da parte delle/dei rispettivi responsabili ma i risultati delle valutazioni sono resi conoscibili soltanto al termine dell'intero processo.

3.2 Grado di soddisfazione per i servizi erogati (*Customer Satisfaction*)

Dal 2016 la Scuola ha introdotto nel processo di valutazione 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 condotta attraverso la somministrazione di un questionario online, in forma anonima, in riferimento ai servizi offerti da ciascuna struttura. Il questionario è rivolto a tutte le componenti della Scuola (Allieve/i Ordinarie/i, Allieve/i PhD, assegniste/i, Docenti e Ricercatrici/Ricercatori, personale TA).

Le modalità di rilevazione sono definite anno per anno.

Per il 2022, ai fini della valutazione della performance di tutto il personale tecnico amministrativo, sarà utilizzato il valore di soddisfazione complessivamente raggiunto dalla Scuola.

3.3 Valutazione del Direttore generale

La valutazione del Direttore Generale viene svolta dalla/dal Rettore/Rettore e illustrata nella relazione presentata al Consiglio di Amministrazione (CdA). Prima di sottoporla all'approvazione del CdA, la/il Rettore/Rettore formula al Nucleo di Valutazione (NdV) una proposta di valutazione sull'attività realizzata dalla/dal DG, con riferimento agli obiettivi assegnati dal CdA l'anno precedente e ai comportamenti. Il NdV esprime la propria valutazione con riferimento sia alla realizzazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti e, più in generale, sulla performance complessiva dell'Ateneo. La/Il Rettore/Rettore porta all'attenzione del CdA una proposta di valutazione dei risultati raggiunti dalla/dal DG ai fini dell'attribuzione degli emolumenti previsti dalla normativa vigente. Il processo valutativo sopra definito riflette i ruoli dei vari soggetti coinvolti: la/il DG in qualità di organo dell'Università viene valutata/o dal CdA, ma nel processo intervengono la/il Rettore/Rettore e il NdV che valida il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

La valutazione della performance individuale del Direttore Generale, quindi, si basa su:

- grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- competenze e skill manageriali adottati che tiene conto anche della valutazione fatta in merito dalle/dai Responsabili di Area del personale tecnico amministrativo;
- valutazione emersa dall'indagine *Customer Satisfaction* rispetto a servizi amministrativi erogati.



3.4 Valutazione dei dirigenti

L'assegnazione degli obiettivi al personale dirigenziale non di vertice, il monitoraggio infrannuale e la valutazione finale sono effettuati dal Direttore Generale sulla base delle dimensioni e dei pesi previsti per il Direttore Generale.

3.5 Valutazione dei tecnici/tecnologi

L'assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio infrannuale e la valutazione finale del personale tecnico e tecnologo viene effettuata tramite l'utilizzo dell'applicativo in uso alla Scuola dalle/dai Direttrici/Direttori degli Istituti e dalle/dai Coordinatrici/tori dei Centri che hanno la responsabilità della struttura di riferimento del personale tecnico e tecnologo stesso.

Per i tecnici e i tecnologi assunti sui progetti, gli obiettivi vengono formalizzati dai responsabili delle strutture (Direttrici/tori degli Istituti e Coordinatrici/tori dei Centri) e l'assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio infrannuale e la valutazione finale, sono di competenza delle/dei richiedenti l'attivazione della posizione contrattuale, in accordo con le/i Direttrici/Direttori degli Istituti e alle/ai Coordinatrici/Coordinatori dei Centri.

Qualora il personale tecnologo sia assegnato alle strutture organizzative centrali l'assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio infrannuale e la valutazione è svolta dalle/i responsabili delle stesse.

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

Nel corso degli ultimi processi di valutazione, 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 comportamentali al fine di una maggior aderenza alla realtà della Scuola tenendo conto anche delle indicazioni fornite dal personale;
- partecipazione sempre più consapevole al processo valutativo (*customer satisfaction* e *bottom-up*);
- rafforzamento del principio di partecipazione degli utenti al processo di misurazione della *performance*. Le indagini di *Customer Satisfaction*, infatti sono



rivolte ad una utenza interna secondo le modalità descritte al paragrafo 3.2;

- impatto in termini di trasparenza, con il coinvolgimento di tutto il personale attraverso comunicazioni mirate fin dall'avvio dei processi di pianificazione e valutazione.

4 Calcolo del premio individuale

Ai fini del calcolo del premio individuale, viene considerato il valore ponderale associato alla categoria di appartenenza secondo la tabella sotto riportata, come già concordato.

Categorie	Pesatura categorie
B	1
C	1,2
D	1,44
EP	1,73 ²

Tabella 3 Pesatura categorie

Il Fondo Risorse decentrate per le categorie B, C e D viene ripartito rispetto ai pesi assegnati alle categorie di personale e il premio individuale è, all'interno di ogni categoria, calcolato in proporzione al risultato della performance conseguito.

4.1 Differenziazione dei premi individuali

L'art. 20 del CCNL 2016-2018 relativo comparto istruzione e ricerca, sottoscritto dalle parti il 19 aprile 2018, prevede una maggiorazione minima del 30% del premio individuale (calcolato sul valore medio pro-capite dei premi individuali) da assegnare ai dipendenti sulla base della valutazione più elevata, demandando alla contrattazione integrativa la misura dell'integrazione e la definizione della quota di personale alla quale attribuirlo.

A seguito degli incontri di contrattazione del 22/11/18 e del 20/12/18, le parti hanno concordato di definire nel 30% la maggiorazione minima del premio individuale a valere sul Fondo Risorse decentrate per le categorie B, C e D e nella misura del 10% la quota di personale beneficiario. Le parti hanno concordato altresì di elaborare due distinti elenchi del personale TA in modo da tenere distinto il profilo tecnico dagli altri profili ed individuando il 10% all'interno di ciascun elenco.

² Peso della categoria considerato per distribuzione Fondo comune di Ateneo



Per l'individuazione dei beneficiari, alla base del calcolo vi è una normalizzazione delle valutazioni dei singoli rispetto alla media delle valutazioni nell'ambito dell'Area di appartenenza. In parziale modifica agli accordi sottoscritti, il punteggio è calcolato escludendo i punteggi "fuori linea", cioè quei valori superiori o inferiori alla media del più o meno 10% e comunque nei limiti del tetto massimo (100).

5 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 nella sezione Amministrazione Trasparente e viene pubblicato sul Portale della Performance del Dipartimento di Funzione Pubblica.

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 delle/dei responsabili, e più in generale delle strutture, strumenti informatici snelli e flessibili atti a rispondere alle esigenze dell'intero sistema. La Scuola adotta il gestionale di CINECA HR Suite e l'applicativo di interfaccia per l'utente U-Web Valutazione Prestazioni che consentono di gestire le singole fasi e di rendere trasparenti l'assegnazione degli obiettivi e valutazione degli stessi.

Fondamentale, al fine di favorire una gestione strategica delle risorse umane, è la previsione di momenti di *feedback* attraverso lo svolgimento di colloqui fra valutatrice/valutatore e valutata/o in ogni fase del processo valutativo:



- iniziale per la definizione degli obiettivi;
- intermedia per eventuale revisione ed indirizzo;
- finale per la valutazione conclusiva.

La valutazione deve concretizzarsi in un processo che preveda un momento di confronto tra i soggetti coinvolti. La restituzione della valutazione alla/al valutata/o è parte fondante del sistema di valutazione della performance individuale in quanto garanzia di trasparenza del processo di valutazione e orientamento della performance del singolo. Solo così potranno essere concretamente forniti gli strumenti per raggiungere gli obiettivi, definito il proprio ruolo nell'organizzazione, individuati margini di miglioramento progressivo, evidenziate criticità, forniti in modo diretto riscontri positivi.

6 Processo

6.1 Fasi, tempi e soggetti coinvolti

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, oltre ai soggetti coinvolti nell'implementazione del SMVP.

Attività	Tempistica	Output	Organi	Strutture amministrative coinvolte
Aggiornamento/ validazione SMVP	Entro il mese di gennaio anno x (per legge)	SMVP	NdV (parere vincolante) e CdA (approvazione)	Direttore Generale, Area Staff, Area Risorse Umane
Approvazione PIAO	Entro il mese di gennaio anno x (per legge)	PIAO ex art. 6 D.L. 80/2021	NdV (verifica coerenza obiettivi anticorruzione – obiettivi performance) e CdA (approvazione)	Direttore Generale, Area Staff, tutte le strutture
Rilevazione valutazione <i>bottom-up</i>	Gennaio anno x su anno x-1	Risultati questionario <i>Bottom-up</i>		Area Staff
Rilevazione soddisfazione utenza	Febbraio anno x sui servizi anno x-1	Risultati questionario <i>Customer Satisfaction</i>		Area Staff
Assegnazione obiettivi	Febbraio anno x			Tutte le strutture



Valutazione performance individuale	Marzo anno x sulla performance anno x-1			Tutte le strutture
Valutazione performance DG	Giugno anno x sulla performance anno x-1	Delibera CdA	Rettrice/Rettore (propone), NdV (propone), CdA (approva)	Area Staff
Approvazione/validazione Relazione sulla performance	Giugno anno x sulla performance anno x-1 (per legge)	Relazione sulla performance	CdA (approvazione) e NdV (validazione)	Direttore Generale, Area Staff, tutte le strutture
Monitoraggio obiettivi Direttore Generale	Luglio anno x	Obiettivi DG modificati sulla base del monitoraggio	Rettrice/Rettore (monitora e propone eventuali modifiche), NdV (verifica e propone eventuali modifiche), CdA (approva eventuali modifiche)	Area Staff
Monitoraggio obiettivi individuali	Luglio anno x	Obiettivi modificati sulla base del monitoraggio		Tutte le strutture
Definizione premi individuali (Provvedimento Direttore Generale)	Luglio anno x	Erogazione premi individuali	DG	Area Staff, Area Risorse Umane
Predisposizione Relazione del NdV sul funzionamento del ciclo di gestione della performance	Ottobre anno x (indicazioni ANVUR)	Relazione del Nucleo (portale CINECA)	NdV (predisporre e trasmette)	Nucleo di Valutazione con il supporto di Area Staff e Direttore Generale

Tabella 4 Fasi, tempi e soggetti

6.2 Soggetti e Responsabilità

Nel sistema di valutazione sono coinvolti i soggetti di seguito indicati:



Valutatrici/ori:

- per la/il DG: CdA su proposta della Rettrice e del NdV;
- per le/i Dirigenti: DG;
- per le/i Responsabili di Area: DG, in accordo con la/il Dirigente di riferimento;
- per le/i Responsabili di U.O. e il personale in Staff alla/al Responsabile di Area: Responsabili di Area;
- per le/i collaboratrici/collaboratori: Responsabili di U.O.;
- per il personale Tecnico e Tecnologo di Istituto/Centro: le/i Direttrici/Direttori di Istituto e le/i Coordinatrici/Coordinatori di Centro, con le modalità di cui al capitolo 3.5 Valutazione dei tecnici/tecnologi;
- per il personale Tecnico e Tecnologo di Istituto/Centro assegnato alle strutture organizzative centrali: Responsabili amministrativi delle strutture.

La/Il valutata/o partecipa attivamente al processo di valutazione³, dalla fase di assegnazione degli obiettivi alla valutazione finale, attraverso la partecipazione ai colloqui e facendosi carico di evidenziare qualsiasi criticità che possa interferire con il pieno raggiungimento dell'obiettivo e suggerendo possibili iniziative di miglioramento.

Il 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 e trasparenza (nell'ambito del PIAO);
- 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

³ Partecipa al processo di misurazione e valutazione della performance il personale con almeno quattro mesi di servizio (per il solo personale TA di ruolo, assente dal lavoro per più di 8 mesi per motivi di salute o maternità, è utilizzata la media delle valutazioni degli ultimi due anni, rapportando l'erogazione della produttività al periodo di effettivo servizio) come stabilito nell'incontro di contrattazione del marzo 2017.



amministrativi (art. 14 d.lgs. 150/2009);

- 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'art. 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.

7 Raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e i processi di gestione delle risorse umane

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

Il sistema di contabilità economico-patrimoniale, data anche la profonda e radicata esperienza della Scuola a lavorare per progetti e obiettivi programmati, tanto per le attività istituzionali di formazione, ricerca e terza missione, 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.



Inoltre la predisposizione di un budget triennale consente la determinazione delle principali voci di costi e ricavi legati agli strumenti di pianificazione strategica della Scuola.

In particolare, prevede, in ottica triennale, la programmazione del reclutamento del personale, il piano degli investimenti edilizi, l'andamento delle spese obbligatorie connesse a contratti pluriennali, le principali voci di ricavo con conseguente impatto sul ciclo della performance, in particolare in materia di definizione degli obiettivi, dalla Direzione Generale a cascata sull'intera struttura amministrativa.

7.2 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, quali, ad esempio, le progressioni di carriera, la formazione ed il reclutamento del personale.

Nel caso delle Progressioni economiche orizzontali, la valutazione di cui si è tenuto conto fino ad adesso riguarda la componente degli obiettivi individuali e dei comportamenti, con l'esclusione della *Customer Satisfaction*⁴.

8 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 la/il valutata/o non concordi con la valutazione ricevuta, secondo quanto previsto dall'art. 81, comma 3 del CCNL di comparto sottoscritto in data 16/10/2008, può, entro 15 giorni dalla presa visione della scheda di valutazione, formulare proprie osservazioni sulle quali dovrà essere acquisito il parere di una Commissione appositamente costituita con Provvedimento del Direttore Generale e composta da tre membri di cui uno non appartenente ai ruoli della Scuola, che è tenuta a deliberare entro i 20 giorni successivi.

Tale parere sarà oggetto di approvazione da parte del Direttore Generale con nuovo Provvedimento.

/**/

⁴ Accordo integrativo ottobre 2020



Si allegano al presente documento:

- Allegato 1 tabella *Sintesi fasi Performance 2023*;
- Allegato 2 tabella *Soggetti e dimensioni Performance 2023*;
- Allegato 3 Modello Scheda Performance Individuale.

Sintesi fasi Performance 2023

Tempi	Attività	documento di riferimento	Strutture amministrative coinvolte				Organo di riferimento			
			DG	Staff	Risorse Umane	Tutte strutture	Rettrici	DG	NdV	CdA
Gennaio	Definizione fasi/tempi/soggetti/dimensioni di valutazione	SMVP (Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance)	X	X	X				X	X
Gennaio	Definizione Obiettivi DG/Dirigenti/Resp. Area	PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione)	X	X		X	X		X	X
Gennaio	Questionario "bottom-up" valutazione DG/Dirigente/Resp.Area anno precedente		X	X		X				
Febbraio	Questionario "Customer" valutazione servizi amm.vi anno precedente			X		X				
Febbraio	Definizione Obiettivi Resp.UO/collaboratore/tecnico e tecnologo					X				
Marzo	Valutazione performance (Obiettivi+Comportamenti organizzativi+Customer) Dirigente/Resp. Area/Resp. UO/Collaboratore/Tecnico/Tecnologo, anno precedente		X			X				
Giugno	Valutazione performance (Obiettivi+Comportamenti organizzativi+ Customer) DG, anno precedente						X		X	X
Giugno	Approvazione valutazione risultati performance anno precedente	Relazione sulla Performance	X	X					X	X
Luglio	Monitoraggio obiettivi DG anno in corso		X				X		X	X
Luglio	Monitoraggio obiettivi PTA escluso DG anno in corso		X			X				
Luglio	Definizione Premi individuali Performance anno precedente	Provvedimenti DG	X	X	X			X		
Ottobre	Valutazione funzionamento sistema gestione performance	Relazione su ciclo performance	X	X					X	

Soggetti e dimensioni Performance 2023

Soggetti		Dimensioni e pesi		
Valutato	Valutatore	Obiettivi	Comportamenti organizzativi	Customer Satisfaction
DG	Cda (proposta Rettrice-NdV)	70	20	10
Dirigente	DG	70	20	10
Responsabile Area	DG, in accordo Dirigente riferimento	50	40	10
Responsabile UO	Responsabile Area	50	40	10
Collaboratore in Staff all'Area	Responsabile Area	50	40	10
Collaboratore	Responsabile UO	50	40	10
Tecnico/Tecnologo	Direttore Istituto/Coord. Centro* (modalità di cui al capitolo 3.5 del SMVP)	50	40	10

Allegato 3 - Scheda Performance Individuale - modello



Valutato	
Unità Organizzativa	
Posizione organizzativa	
Categoria di personale	
Periodo di osservazione	

Valutatore	
Unità Organizzativa	
Posizione Organizzativa	

Performance Organizzativa

Contributo: Customer Satisfaction AUO
 Incidenza: 10 %

Unità Organizzativa:
 Periodo:

Obiettivo	Peso	Indicatore		Target	MISURAZIONE		VALUTAZIONE		
		KPI	Attività		Risultato	Note	FINALE		
TOO22 - Customer satisfaction utenza interna	100 %	Punteggio conseguito dalla struttura di appartenenza a seguito di indagine di soddisfazione dell'utenza interna		Soddisfazione dell'utenza interna			Risultato	Ris. Pesato	Note

Valutatore	
Unità Organizzativa	
Posizione Organizzativa	

Risultato	
Scala di valutazione	Valore compreso tra 0 e 100
Note	

Obiettivi individuali

Contributo: Obiettivi individuali
 Incidenza: 50 %

Obiettivo	Peso	Indicatore		Target	MISURAZIONE		VALUTAZIONE		
		KPI	Attività		Risultato	Note	FINALE		
							Risultato	Ris. Pesato	Note

Valutatore	
Unità Organizzativa	170044 - Scuola Sup. di Studi Univ. e Perfezionamento S.Anna di PISA

Posizione Organizzativa	
-------------------------	--

Risultato	
Scala di valutazione	regola obiettivi
Note	

Performance Comportamentale

Contributo: Comportamenti

Incidenza: 40 %

Competenza	Comportamenti/Capacità	VALUTAZIONE		
Apertura al cambiamento	È aperto al cambiamento, mostra flessibilità e innovatività nella gestione dei collaboratori e dei processi e delle attività con l'orientamento al miglioramento continuo.	FINALE		
		Livello agito	Risultato	Note
Organizzazione e realizzazione	Valuta correttamente le risorse a disposizione. - Def piani d'azione che tengano conto di tempi, impegni, costi e ripartisce efficacemente compiti e ruoli dei collab. - Organizza gli obb dei suoi collab e vigila sul loro monitor/raggiungimento al fine di realizzare efficacemente ed in modo efficiente gli Obiettivi Scuola. - Motiva e responsabilizza il collab attraverso l'uso di tutti gli strumenti disponibili (delega, ecc.). - Gestisce e risolve autonomamente situazioni complesse (es: conflitti)	FINALE		
		Livello agito	Risultato	Note
Problem Solving	Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva della realtà lavorativa.	FINALE		
		Livello agito	Risultato	Note
Relazioni interne ed esterne	Mostra disponibilità, professionalità e capacità di negoziazione nei rapporti con gli interlocutori interni ed esterni, con particolare riferimento ai rapporti tra istituzioni. - Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando un clima positivo per favorire la condivisione sui processi in cui è coinvolto e sui conseguenti risultati. - Favorisce in maniera sistematica l'integrazione organizzativa costruendo relazioni che producono sinergia con le altre componenti della Scuola.	FINALE		
		Livello agito	Risultato	Note

Valutatore	
Unità Organizzativa	170044 - Scuola Sup. di Studi Univ. e Perfezionamento S.Anna di PISA
Posizione Organizzativa	

Risultato	
Scala di valutazione	Regole sui comportamenti
Note	
Ruolo Org.	

PISA,2022

Per presa visione

Il Valutatore

Il Valutato