

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE
Anno 2014**

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

Indice

Premessa

1. Descrizione del Sistema

- 1.1. La Nuova Organizzazione
- 1.2 La pesatura delle posizioni
- 1.3. La misurazione e valutazione della performance Organizzativa e Individuale
- 1.4 I livelli della performance
- 1.5 La gestione del processo
- 1.6 Modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del sistema e della sua applicazione
- 1.7 Modalità con le quali si intendono realizzare le indagini del personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema
- 1.8 Modalità con cui l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane
- 1.9 Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del sistema

2. Processo

- 2.1 Fasi e tempi
- 2.2 Modalità

3. Soggetti e Responsabilità

4. Procedure di conciliazione

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

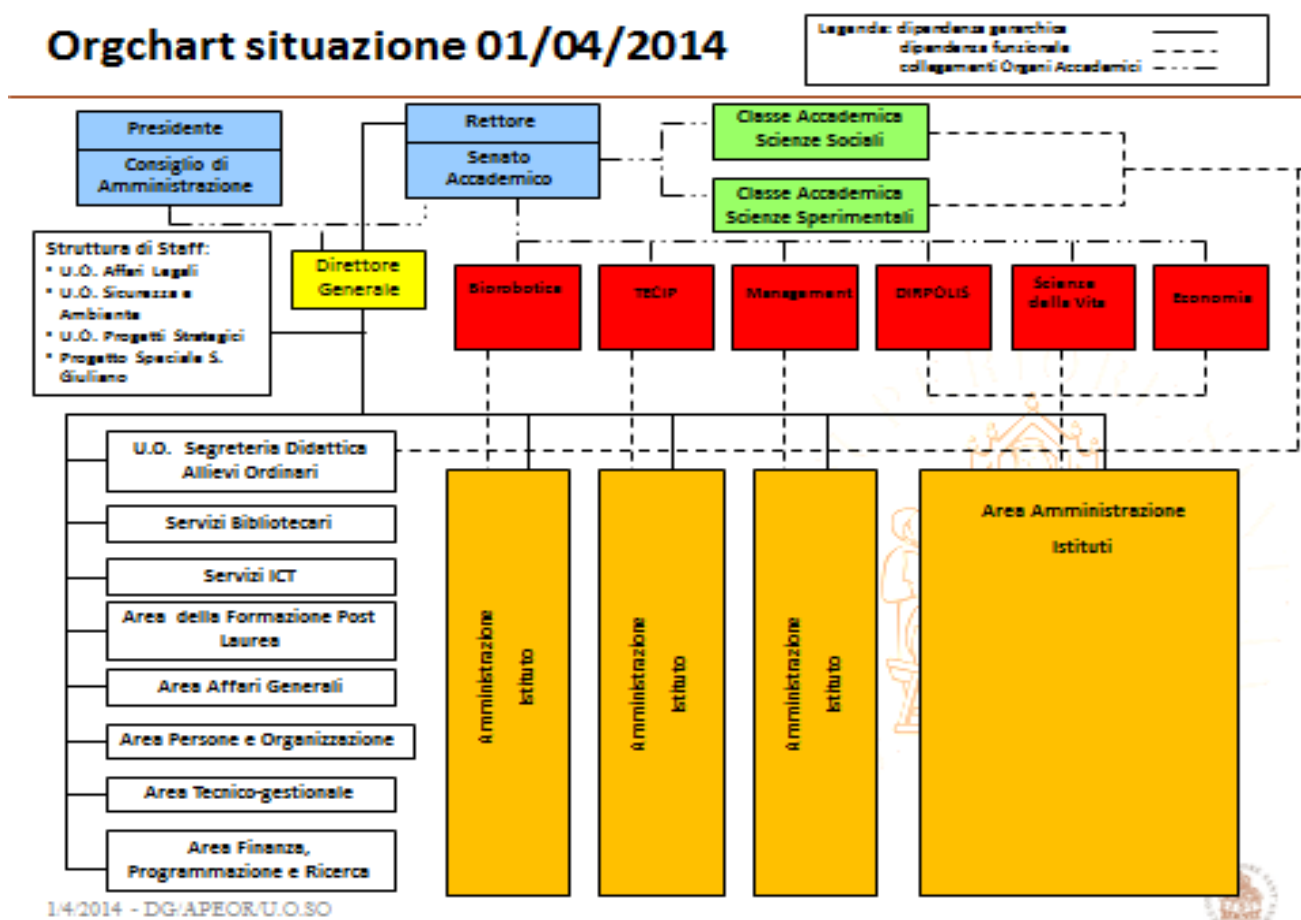
Premessa

Il presente documento aggiorna il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, con le novità introdotte nel corso del 2014.

1. Descrizione del Sistema

1.1 La nuova organizzazione

Nel corso del 2014 la Scuola ha attuato un nuovo processo di riassetto delle strutture amministrative che ha portato alla disattivazione, a decorrere dall'aprile 2014, delle strutture di cui al PDG n. 166 del 31.5.2012 e alla contestuale attivazione di nuove strutture dipendenti gerarchicamente dal Direttore Generale (PDG n. 220 del 29 settembre 2014).



1.2 La pesatura delle posizioni

Il processo di riorganizzazione ha reso contestualmente necessaria una ridefinizione del contenuto delle posizioni organizzative che ha portato ad una nuova pesatura basata sui seguenti items:

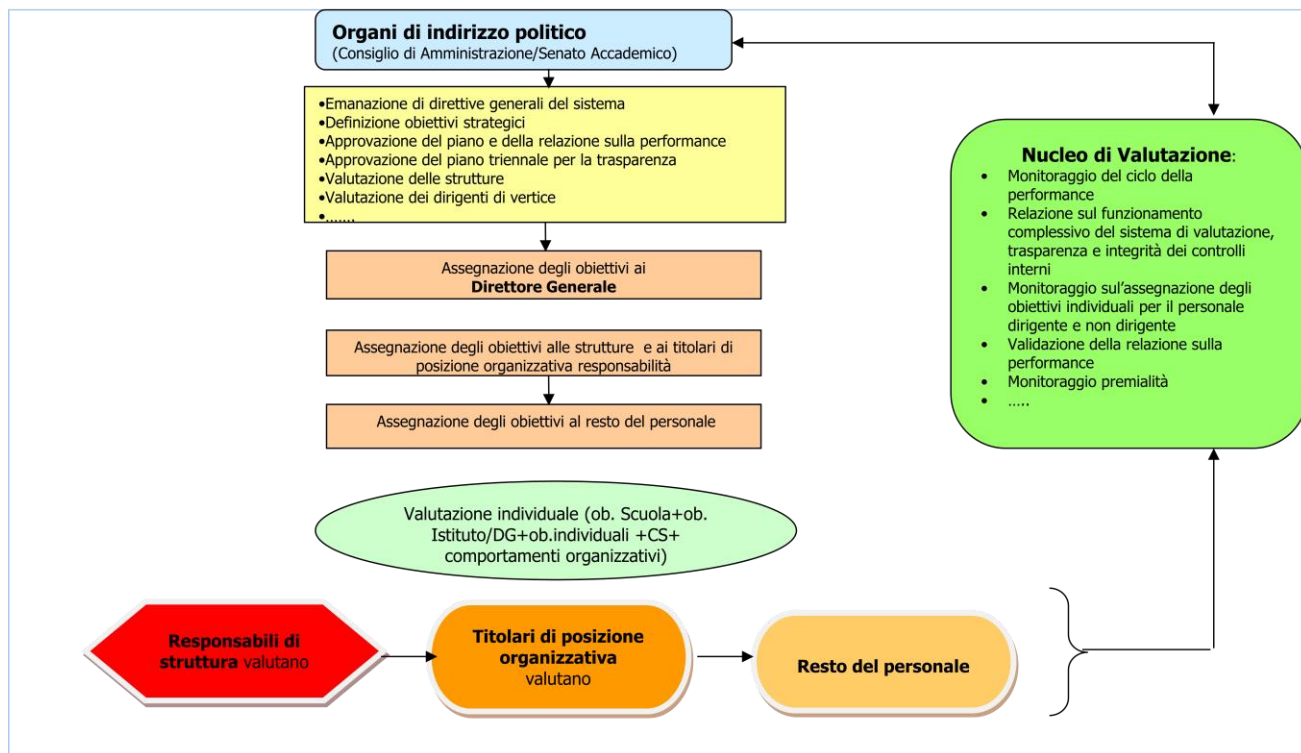
- **Scolarità:** livello di profondità di conoscenze necessario alla posizione per poter svolgere le attività assegnate.
- **Esperienza di lavoro:** anni di esperienza di lavoro (complementari alla formazione scolastica), acquisiti sia all'interno dell'Ateneo sia durante precedenti esperienze lavorative, necessari alla posizione per svolgere in maniera adeguata i compiti/attività delegate.

- **Attività svolte:** tipologia di attività delegate e gestite dalla posizione; si differenziano le attività a contenuto tipicamente specialistico (ruoli Professionali) dalle attività di coordinamento di unità o di aree (ruoli manageriali).
- **Risorse gestite:** dimensione della struttura, risorse che la posizione è tenuta a coordinare/gestire.
- **Contesto di relazione:** grado di criticità del contesto in cui opera la posizione in relazione ai rapporti gestiti.
- **Autonomia decisionale** (vincoli nel proporre): logiche, interne o esterne all'Università, che indirizzano la "libertà di proporre" della posizione.
- **Difficoltà di processo** (processi mentali): fonti di riferimento che la posizione utilizza a fronte della risoluzione di problemi derivanti dalle attività delegate.
- **Livello di controllo** (vincoli nell'agire): controllo a cui è soggetta la posizione in relazione ai risultati.
- **Volume economico gestito** (in milioni di €): identifica il volume economico cui fa riferimento la posizione.
- **Impatto:** influenza della posizione sul volume economico precedentemente individuato.

La pesatura di ciascuna posizione è determinata dalla somma delle valutazioni effettuate sulla base dei suddetti items; a ciascun punto di pesatura è stato assegnato un valore in Euro, differenziato per categoria professionale sulla base del diverso grado di responsabilità e livello di coordinamento in capo alla posizione.

In tal modo viene definito il valore di ciascuna posizione organizzativa ovvero l'ammontare dell'indennità legata alla posizione.

La Valutazione della Performance



1.3 La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

In termini di valutazione della performance organizzativa è stato fatto un sostanziale passo in avanti rispetto al passato, provvedendo all'allineamento tra Piano della Performance e Programma triennale della Scuola che prevede la misurazione dei risultati raggiunti nel triennio precedente attraverso la definizione di indicatori condivisi in termini di:

- Input: risorse umane, strutturali e tecnologiche disponibili;
- Output: es. prodotti della ricerca, autofinanziamento della ricerca e del personale di ricerca, spin off, ore di formazione erogata, numero studenti, autofinanziamento della formazione;
- Processo: modalità attraverso cui la Scuola ottiene i risultati di output es. percorsi di active learning, accordi pluriennali con partner pubblici e privati per la realizzazione di progetti congiunti;
- Outcome: ovvero l'impatto di medio/lungo periodo dell'azione della Scuola ad es. in relazione alla mobilità sociale, alla valorizzazione del merito ecc.

e definizione degli obiettivi per il prossimo triennio in relazione a ciascuno dei precedenti indicatori.

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

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

A partire dal 2014 anche gli obiettivi del personale, come quelli del Direttore Generale, sono collegati agli obiettivi strategici della Scuola e agli obiettivi di macro struttura di riferimento (Direzione Generale o Istituto).

Il Personale tecnico amministrativo concorre al raggiungimento degli obiettivi della Scuola, pertanto anche gli output prodotti dal personale, sono misurati in termini di qualità, efficienza ed efficacia dei processi gestiti. Al fine di individuare adeguati benchmark con strutture analoghe, la Scuola partecipa in tal senso al progetto Good Practices coordinato dal Politecnico di Milano.

Nello specifico la valutazione della performance individuale avviene in relazione ai risultati raggiunti (1) dalla Scuola (obiettivi strategici), (2) dalla macro struttura di riferimento (obiettivi di Istituto/Direzione Generale), (3) sulla base degli obiettivi assegnati a livello di struttura e individuale, (4) alla customer satisfaction rispetto ai servizi offerti dalla struttura di riferimento e (5) ai comportamenti dimostrati.

A livello di struttura è stata introdotta la distinzione tra obiettivi gestionale e progetti di innovazione:

- *Obiettivi gestionali:* si riferiscono alla gestione delle attività correnti/continuative declinate in un'ottica di miglioramento, in termini di efficienza/efficacia, sulla base delle risorse disponibili; possono essere di carattere qualitativo o quantitativo;
- *Progetti di Innovazione:* si tratta della realizzazione di progetti specifici individuati per l'anno in corso.

La customer satisfaction per l'anno 2014 viene calcolata in funzione dei risultati medi derivanti dalla valutazione dei servizi nell'ambito del progetto GP; un affinamento è previsto per il 2015 con rilevazioni da effettuare tramite questionari di gradimento dell'utenza rispetto ai singoli servizi.

Oltre al raggiungimento degli obiettivi sono valutati i comportamenti organizzativi sulla base di un insieme di indicatori, riconducibili a macro categorie identificate nell'ambito delle seguenti aree:

Area	Macro categorie
professionale	Competenze e sviluppo professionale
relazionale	Relazione e lavoro di squadra
	Orientamento al cliente
gestionale	Gestione dei collaboratori
realizzativa	Partecipazione alla vita organizzativa
	Pianificazione, programmazione e controllo
	Orientamento al risultato
cognitiva	Orientamento all'innovazione e al cambiamento

La principale novità rispetto al 2013 è l'adozione di un unico profilo di "Responsabile di Struttura" per i Responsabili di Area/Servizio/Istituto ed Unità Organizzativa; pertanto i profili passano da 7 a 6.

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

Oggetto	Obiettivi Scuola	Obiettivi Dir.Gen/ Istituto	Obiettivi gestionali/Progetti di innovazione	Soddisfazione dell'utenza	Comportamenti organizzativi	Totale
Posizione						
Resp. Area/Servizi o Amm.vo Istituto, Unità Organizzativa, Funzione, Tecnico cat.EP	4	4	50	10	32	100
Collaboratori	2	2	50	10	36	100

1.4 I livelli della performance

La valutazione della performance individuale, in termini di obiettivi assegnati, fa riferimento ai seguenti livelli:

- *Soglia*: performance al livello minimo atteso/ appena sufficiente
- *Target*: performance soddisfacente/buona

- *Eccellenza*: performance ottima/brillante

Ai suddetti livelli, così come ai comportamenti, è associata una scala di misurazione; per i comportamenti i valori oscillano tra “mai” e “sempre” in relazione alla frequenza di rilevazione. Il livello raggiunto per ciascun elemento che concorre a definire la performance moltiplicato per il peso assegnato determina il valore ponderato; la somma dei valori ponderati costituisce la valutazione globale della performance individuale.

1.5 La gestione del sistema

A partire dal 2014 è stato attivato un sistema informatizzato fruibile via web per la valutazione della performance individuale, accessibile dalla homepage del sito della Scuola http://www.sssup.it/servizi_online.

1.6 Modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del sistema e della sua applicazione.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, una volta adottato, viene pubblicato sul sito istituzionale della Scuola nel rispetto del principio di trasparenza totale e trasmesso al personale e agli organi competenti per i necessari adempimenti.

1.7 Modalità con le quali si intendono realizzare le indagini del personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema

Sui temi in oggetto la Direzione Generale promuove incontri informativi con il personale ed effettua indagini periodiche tramite questionari somministrati in modalità online finalizzati a rilevare eventuali criticità e definire interventi di miglioramento. Per l'anno 2014 la rilevazione sul grado di condivisione del sistema è stata effettuata tramite questionario di customer satisfaction somministrato a tutto il personale a seguito della partecipazione al progetto Good Practice.

1.8 Modalità con cui l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane

Il processo di valutazione della performance alla Scuola è strettamente legato a tutti gli altri processi di gestione delle risorse umane; in particolare per quanto concerne il sistema di incentivazione del personale tecnico-amministrativo, le progressioni di carriera, la formazione ed il reclutamento del personale si rimanda a quanto già indicato nel Sistema 2013.

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

Nel corso del 2015 verranno apportate modifiche al sistema di valutazione attraverso un ulteriore investimento in relazione ai *comportamenti organizzativi*.

Partendo dal presupposto che all'interno di ciascuna organizzazione ogni persona pensa, agisce e comunica, i comportamenti organizzativi che completano gli elementi di valutazione saranno declinati in 9 categorie riconducibili alle seguenti Aree:

- *Area delle capacità logico-analitiche-deduttive*
 - Soluzione di problemi complessivi
 - Soluzione di problemi operativi
 - Innovazione
- *Area delle capacità realizzative*
 - Decisione

- Realizzazione operativa
- Organizzazione
- *Area delle capacità relazionali dirette*
 - Gestione di collaboratori
 - Relazioni esterne/negoziazione
 - Relazioni interne/cooperazione

La principale differenza rispetto al 2014, in cui i profili di competenze sono declinati in base alla categoria professionale di appartenenza indipendentemente dalla posizione coperta, consisterà nel superamento di tale limite attraverso il collegamento tra la posizione coperta e il ruolo, ovvero la posizione agita da una o più persone.

A seconda della posizione cui si fa riferimento le aspettative rispetto al ruolo cambiano, pertanto il profilo di competenze richiesto presenterà caratteristiche differenziate pur nell'ambito delle 9 categorie di riferimento individuate.

Il job profile si otterrà partendo quindi dalla definizione delle posizioni organizzative in termini di ruolo e processo, ovvero dalla pesatura delle stesse attraverso il metodo descritto al precedente punto 1.2, e declinando le 9 categorie in termini differenziati sulla base del livello di importanza per la posizione.

In termini di gestione del processo verranno inoltre apportate modifiche al portale utilizzato per la valutazione al fine di migliorare la comunicazione tra i soggetti coinvolti e garantire l'accesso a ciascuna unità di personale per la visualizzazione della scheda di valutazione.

2. Processo

2.1 Fasi e Tempi

Nella tabella che segue sono riportate le scadenze temporali delle fasi di programmazione, misurazione e valutazione della performance ovvero i tempi e le fasi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in atto alla Scuola (vedi delibera Civit n. 6/2013); in corsivo sono indicate le attività di competenza del NdV.

Processo	Tempistica	Output
Pianificazione obiettivi (anno x)	Entro il mese di <u>Gennaio</u> anno x	Elaborazione e pubblicazione Piano della Performance, Piano Triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC), Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (PTTI)
<i>Fase di monitoraggio di I livello (anno x)</i>	<i>Entro 30 giorni dall'adozione del Piano della Performance</i>	<i>Monitoraggio del Ciclo della performance</i>
Applicazione del sistema premiante e rendicontazione (anno x-1)	Entro il mese di <u>Giugno</u> anno x	Relazione sulla Performance: elaborazione e pubblicazione

<i>Validazione della Relazione e sintesi delle carte di lavoro</i>	<i>Entro il <u>15 Settembre</u> anno x</i>	<i>Documento di validazione e di sintesi del sistema premiante</i>
Attribuzione premi (anno x-1)	Entro il mese di <u>Settembre</u> anno x	Provvedimento attribuzione premi al personale ed elaborazione tabelle di sintesi da pubblicare nella sezione del sito Amministrazione Trasparente
<i>Monitoraggio della premialità (anno x-1)</i>	<i>Entro il mese di <u>Novembre</u> anno x</i>	<i>Verifica dei premi attribuiti</i>
Eventuale aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance nonché degli standard di qualità (anno x)	In corso d'anno	Documento aggiornato sul Sistema di Misurazione e valutazione della Performance nonché degli standard di qualità: pubblicazione

2.2. Modalità

Nella tabella sottostante sono indicati i soggetti coinvolti nell'implementazione del Sistema:

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

sull'integrazione tra piano della performance e PTPC e PTTI Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema, Documento di validazione e sintesi delle carte di lavoro. Monitoraggio della premialità		Area Programmazione, Finanza e Ricerca
---	--	--

3. Soggetti e Responsabilità

Nel sistema di valutazione attualmente in vigore alla Scuola sono coinvolti i soggetti di seguito indicati:

- Direzione Generale/Area Persone e Organizzazione: ha lo scopo di coordinare il sistema di valutazione.
- Valutatori:
 - la valutazione della performance organizzativa della Scuola e delle Strutture della Scuola (Istituti e Direzione Generale) è affidata agli Organi di Governo;
 - la valutazione della performance organizzativa delle Strutture tecnico-amministrative è affidata al Direttore Generale;
 - la valutazione del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione;
 - la valutazione del personale tecnico-amministrativo spetta al Direttore Generale e ai vari Responsabili di Area/Servizio/Istituto, in particolare:
 - *Direttore Generale*: effettua la valutazione dei Responsabili di Area/Servizio/Istituto (per quest'ultimo sentito il Direttore d'Istituto) e dei Responsabili delle strutture in staff;
 - *Responsabili di Area*: effettuano la valutazione dei Responsabili delle U.O. dell'Area ed esprimono parere sulla valutazione del personale afferente alle U.O. di competenza.
 - *Responsabili di Servizio*: effettuano la valutazione del personale afferente al Servizio.
 - *Responsabili di U.O.*: effettuano la valutazione del personale loro assegnato, sentito il parere del responsabile dell'Area.
 - *Responsabili Amministrativi di Istituto*: effettuano la valutazione del personale amministrativo dell'Istituto. Esprimono parere sulla valutazione del personale tecnico di Istituto.
 - *Direttori d'Istituto*: effettuano la valutazione del personale tecnico dell'Istituto ed esprimono parere sulla valutazione del Responsabile Amministrativo di Istituto.
- Valutato: partecipa attivamente al processo di valutazione, dalla fase di assegnazione degli obiettivi alla valutazione finale, attraverso la partecipazione ai colloqui ed alla evidenziazione di criticità e/o possibili iniziative di miglioramento.
- Nucleo di Valutazione: svolge tutte le attività previste dall'art. 14 del D.lgs. 150/2009 ed in particolare:
 - Monitoraggio di I livello sull'avvio del Ciclo della Performance;
 - Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni;
 - Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali per il personale dirigente e non dirigente;
 - Documento di validazione della Relazione e sintesi delle carte di lavoro;
 - Monitoraggio della premialità.

4. Procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire eventuali contenziosi.

In particolare, qualora il valutato non concordi con la valutazione ricevuta, secondo quanto previsto dall'art. 81, comma 3 del vigente CCNL di comparto, può, entro 15 giorni dalla data di sottoscrizione per presa visione della scheda di valutazione, formulare proprie osservazioni sulle quali dovrà essere acquisito il parere di una Commissione, appositamente costituita, che è tenuta a deliberare entro i 20 giorni successivi.

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

A partire dal 1° gennaio 2013 la Scuola ha adottato il sistema di contabilità economico patrimoniale ed il Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio costituito dai seguenti documenti:

- Budget Economico composto da budget di funzionamento e budget progetti
- Budget degli investimenti

A tale Bilancio si affianca un Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale, al fine di garantire la sostenibilità economica delle attività nel medio periodo, composto analogamente da Budget economico e Budget degli investimenti. Per consentire il consolidamento ed il monitoraggio dei conti pubblici, viene inoltre elaborato il bilancio preventivo unico di Ateneo, avente carattere non autorizzatorio, secondo criteri di contabilità finanziaria.

Il nuovo sistema di gestione, data anche la profonda e radicata esperienza della Scuola a lavorare per progetti e obiettivi programmati, tanto per le attività finali di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico, quanto per quelle strumentali, ha contribuito a consolidare nell'organizzazione e nelle persone operanti al suo interno una cultura diffusa di contabilità analitica nell'allocazione e nella rendicontazione dei costi e dei ricavi.

In quest'ottica, la messa a punto del sistema di controllo di gestione permetterà di verificare sia in corso d'opera che in occasione di decisioni strategiche, l'esatta portata economica e non delle scelte della Scuola, tanto nella prospettiva del trend storico che in quella dell'analisi comparativa.