



Sant'Anna

Scuola Universitaria Superiore Pisa

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Aggiornamento Anno 2016

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

Indice

Premessa

1. Descrizione del Sistema

- 1.1. La Nuova Organizzazione: consolidamento
- 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

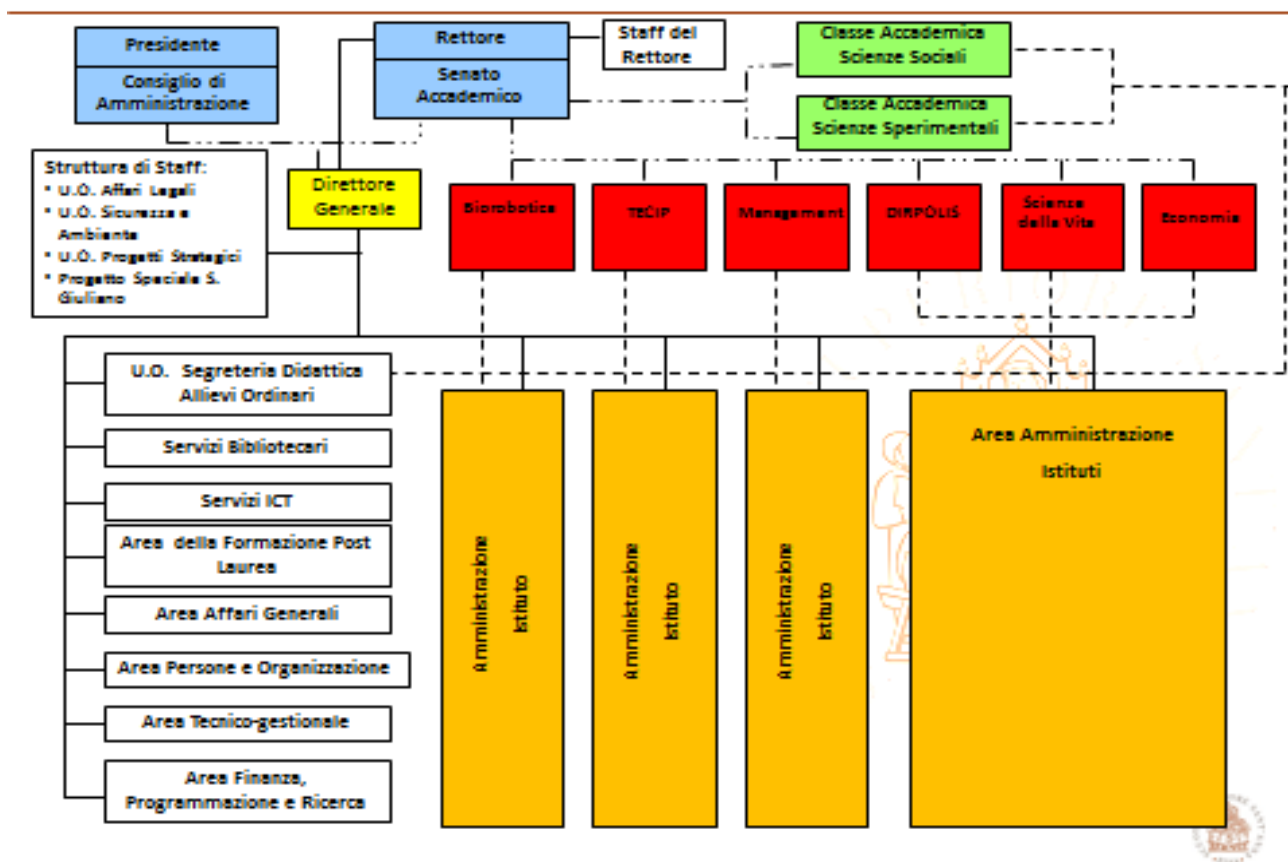
Il presente documento aggiorna il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, con le novità introdotte nel corso del 2016, nel rispetto di quanto disposto dalla legge delega 4.3.2009 n.15 e D.Lgs. 27.10.2009 n.150 con particolare riguardo all'art.7 del Decreto che dispone l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di adottare un "Sistema di misurazione e valutazione della performance" (SMVP).

1. Descrizione del Sistema

2. 1.1 La nuova organizzazione

Nel corso del 2016 la Scuola ha attuato un processo di riassetto delle strutture amministrative pur mantenendo inalterato l'impianto organizzativo sottoposto ad una verifica del Consiglio di Amministrazione (delibera n.114 del 20.5.2016).

Orgchart Scuola Superiore Sant'Anna



1.2 La pesatura delle posizioni

Anche per il 2016 sono stati confermati i criteri di pesatura delle posizioni basati 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.

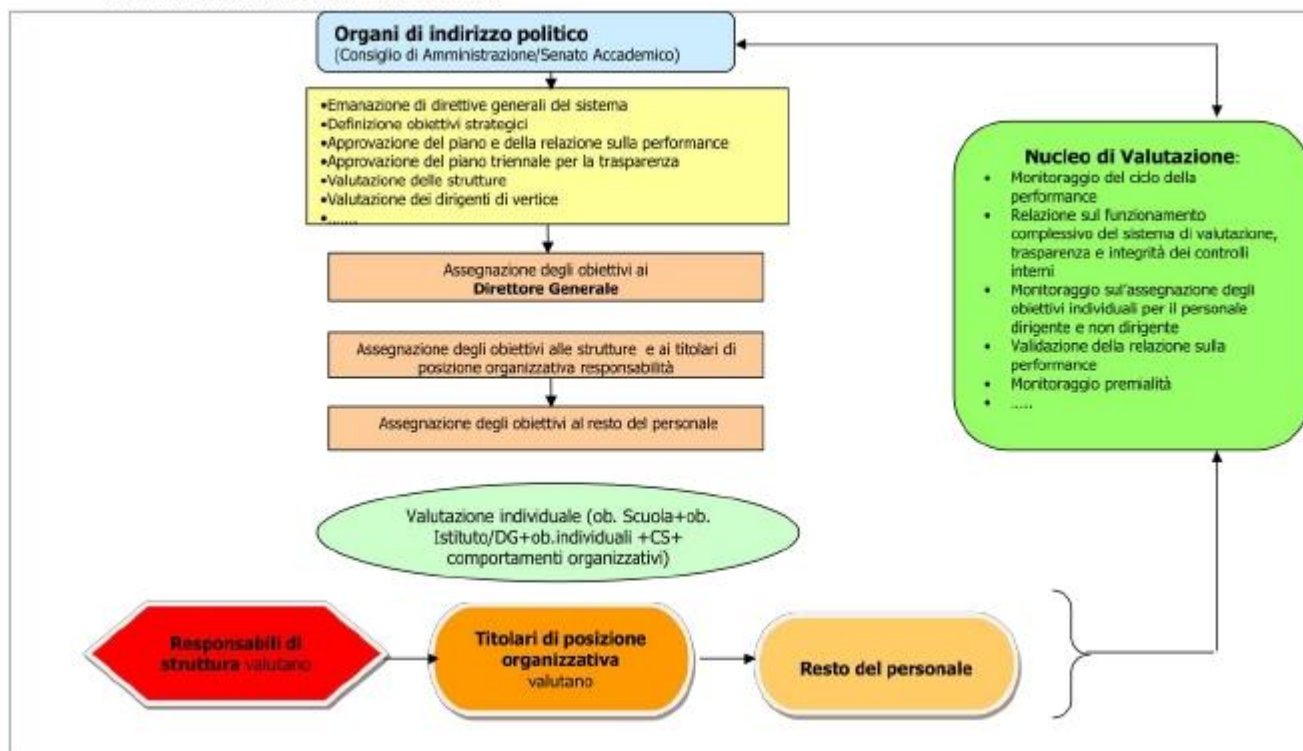
Volume economico gestito (in milioni di €): identifica il volume economico cui fa riferimento la posizione.

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 assegnato un valore in Euro, differenziato per categoria professionale sulla base della categoria economica, del diverso grado di responsabilità e livello di coordinamento in capo alla posizione.

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

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 storicamente 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.

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

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

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

La customer satisfaction per l'anno 2016 ha preso avvio dai risultati della valutazione dei servizi effettuata da varie categorie di utenti (allievi ordinari e allievi PHD sulla base di appositi questionari, personale docente e personale tecnico amministrativo nell'ambito del progetto Good Practice) e si è consolidata con la valutazione del Rettore e dei Direttori di Istituto per le strutture di competenza in relazione ai servizi offerti.

Oltre al raggiungimento degli obiettivi sono valutati i comportamenti organizzativi sulla base di un insieme di indicatori, totalmente aggiornati nel 2015, riconducibili alle seguenti aree:

Area delle capacità logico-analitico-deduttive	Soluzione problemi complessi
	Soluzione problemi operativi
	Innovazione
Area delle capacità realizzative	Realizzazione
	Decisione
	Organizzazione
Area delle capacità relazionali dirette	Gestione dei collaboratori
	Relazioni esterne/Negoziato
	Relazioni interne/Cooperazione

Anche per il 2016 sono confermati 4 profili di ruolo: Responsabile di Struttura (associato alle posizioni di Responsabile di Area, Responsabile di Servizio e Responsabile Amministrativo di Istituto), responsabile di Unità Organizzativa, Collaboratore (associato anche ai Responsabili di Funzione) e Tecnico.

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

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

Ai suddetti livelli così come ai comportamenti, è associata la seguente scala di misurazione:

Livelli	Obiettivi	Comportamenti
Soglia	20%	1
Tra Soglia e Target	40%	2
Target	60%	3
Tra Target ed Eccellenza	80%	4
Eccellenza	100%	5

Il livello raggiunto per ciascun item che concorre a definire la performance moltiplicato per il peso assegnato (vedi tab. pag. 5) 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.santannapisa.it/it/ateneo/services>.

Nel corso del 2015 il portale è stato aggiornato sulla base delle innovazioni introdotte ed è inoltre stata prevista la funzione di visualizzazione della scheda da parte di ciascun valutato, sia in fase di assegnazione obiettivi che a consuntivo.

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 ha organizzato nel corso del 2015 due incontri informativi con il personale; a seguito della partecipazione al progetto Good Practices, ha inoltre effettuato un'indagine tramite questionario somministrato in modalità online al fine di rilevare il livello di benessere organizzativo di cui è parte integrante il processo di valutazione della performance (per i risultati si veda l'apposita sezione del sito <http://www.santannapisa.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/benessere-organizzativo>)

Anche il Comitato Unico di Garanzia (CUG) nel 2016 ha somministrato al personale che opera all'interno della Scuola un questionario on line volto a rilevare il livello di benessere organizzativo. Hanno aderito a tale iniziativa n.374 persone (n.147 appartenenti al PTA) ed i risultati dell'indagine sono stati presentati ed analizzati, nel luglio 2016, dalla Consigliera di Fiducia della Scuola nel corso di un incontro aperto a tutto il personale tecnico amministrativo.

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 degli anni precedenti.

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

Nel corso del 2016 sono stati consolidati gli interventi di miglioramento realizzati nel 2015 che avevano portato ad una completa revisione dei profili sulla base dei seguenti criteri:

- • continuità con il passato in termini di macrocategorie ma in un'ottica di
- - semplificazione;
 - aggiornamento degli item al fine di una maggior aderenza alla realtà Scuola tenendo conto anche delle indicazioni fornite dal personale;
 - omogeneizzazione e riduzione del numero di item.

Notevole l'impatto in termini di trasparenza, con il coinvolgimento di tutto il personale attraverso comunicazioni mirate fin dall'avvio dei processi di pianificazione e valutazione, nonché con la possibilità per ciascun valutato di visualizzare la propria scheda attraverso il portale.

Ai fini del miglioramento del processo, dall'anno 2015 sono stati previsti interventi volti ad agevolare il rispetto dei tempi (per tutti i responsabili programmati obiettivi specifici relativi ai tempi di pianificazione degli obiettivi nonché di chiusura del processo di valutazione)

2. Processo

2.1 Fasi e Tempi

Nella tabella che segue sono riportate le scadenze temporali delle fasi di programmazione, misurazione e valutazione della performance ovvero i tempi e le fasi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in atto alla Scuola (vedi delibera Civit n. 6/2013); 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 Monitoraggio sull'integrazione tra Piano della Performance e PTPC e PTTI</i>

Processo	Tempistica	Output
Applicazione del sistema premiante e rendicontazione (anno x-1)	Entro il mese di Giugno 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 Novembre 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 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	Nucleo di valutazione	Direttore Generale Area Persone e Organizzazione Area Programmazione, Finanza e Ricerca

3. Soggetti e Responsabilità

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

- Direzione Generale/Area Persone e Organizzazione: ha lo scopo di coordinare il sistema di valutazione.
- Valutatori :
 - la valutazione della performance organizzativa della Scuola e delle Strutture della Scuola (Istituti e Direzione Generale) è affidata agli Organi di Governo;
 - la valutazione della performance organizzativa delle Strutture tecnico-amministrative è affidata al Direttore Generale;
 - la valutazione del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione;
 - la valutazione del personale tecnico-amministrativo spetta al Direttore Generale e ai vari Responsabili di Area/Servizio/Istituto, in particolare:
 - **Direttore Generale**: effettua la valutazione dei Responsabili di Area/Servizio/Istituto (per quest'ultimo sentito il Direttore d'Istituto) e dei Responsabili delle strutture in staff ed esprime parere sulla valutazione dei Responsabili di U.O.
 - **Responsabili di Area**: effettuano la valutazione dei Responsabili delle U.O. dell'Area, sentito il parere del Direttore Generale, ed esprimono parere sulla valutazione del personale afferente alle U.O. di competenza.
 - **Responsabili di Servizio**: effettuano la valutazione del personale afferente al Servizio.
 - **Responsabili di U.O.**: effettuano la valutazione del personale loro assegnato, sentito il parere del responsabile dell'Area.
 - **Responsabili Amministrativi di Istituto**: effettuano la valutazione del personale amministrativo dell'Istituto. Esprimono parere sulla valutazione del personale tecnico di Istituto.
 - **Direttori d'Istituto**: effettuano la valutazione del personale tecnico dell'Istituto 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.

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 consente di monitorare l'andamento delle risorse associate agli obiettivi sia in un'ottica annuale che pluriennale.