



Università
degli Studi
del Sannio

Sistema di misurazione e valutazione delle *performance*

Ref.: 01/2011

gller

2011

2011

Indice

PREMESSA

- 1 Riferimenti normativi per la progettazione del sistema
- 2 Caratteristiche organizzative dell'Università del Sannio

SEZIONE I – PROPRIETA' DEL SISTEMA

1. Caratteristiche del sistema di misurazione e valutazione delle performance
 - 1.1 Finalità del sistema
 - 1.2 Principi guida
 - 1.2.a *La trasparenza*
 - 1.3 Ambiti di applicazione
 - 1.4 Soggetti e responsabilità
2. I processi di misurazione e valutazione delle performance
 - 2.1 Modello generale e crono-programma
 - 2.2 Le fasi dei processi
 - 2.2.a *Programmazione*
 - 2.2.b *Assegnazione degli obiettivi*
 - 2.2.c *Monitoraggio degli obiettivi*
 - 2.2.d *Misurazione della performance*
 - 2.2.e *Valutazione della performance*
 - 2.2.f *Rendicontazione e comunicazione*
3. Verifica della corretta applicazione del SMVP e procedure di conciliazione

SEZIONE II – RACCORDO TRA I SISTEMI DIREZIONALI

1. Raccordo con altri sistemi gestionali
2. Raccordo con altri sistemi di gestione delle risorse umane

File

10.22

File

Premessa

Il presente documento illustra le caratteristiche del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (nel seguito SMVP) dell'Università degli Studi del Sannio.

Il documento si articola in una Premessa e due Sezioni: nella Premessa sono sinteticamente riportati il contesto normativo che ha orientato il processo di progettazione del sistema ed il contesto organizzativo dell'Ateneo del Sannio; la prima Sezione è dedicata alla descrizione delle proprietà del sistema, la seconda contiene i principi di base per il raccordo tra il SMVP e tutti gli altri sistemi direzionali dell'Ateneo.

Il modello di SMVP descritto sarà attuato dall'Amministrazione con un approccio graduale e attraverso una fase transitoria, relativa al primo anno di applicazione e una fase a regime, durante la quale si promuoverà il pieno utilizzo di tutti gli strumenti di misurazione e valutazione previsti dal sistema.

Il SMVP è stato validato dal Nucleo di Valutazione di Ateneo nella seduta del 21 marzo 2011 e sarà sottoposto successivamente all'esame del Senato Accademico per l'acquisizione di un parere e del Consiglio di Amministrazione per la sua definitiva approvazione.

Dopo la sua validazione e prima della sua definitiva approvazione, il SMVP sarà oggetto di puntuale informativa alle Organizzazioni Sindacali di Comparto e alla Rappresentanza Sindacale Unitaria.

1. Riferimenti normativi per la progettazione del sistema

Principale fonte normativa per il lavoro di progettazione del SMVP è stato il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, con particolare riferimento a quanto previsto dagli articoli:

- 4 e 5, per quanto attiene alle caratteristiche generali del Ciclo di gestione della performance e all'individuazione degli obiettivi e degli indicatori;
- 8 e 9, che definiscono gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- 10, che impone alle amministrazioni pubbliche la redazione di documenti programmatici triennali e annuali e di un documento consuntivo annuale che evidenzia i risultati raggiunti;
- 14, che definisce i compiti e le funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV) e della Struttura Tecnica di Supporto.

Il D. Lgs. 150/09 costituisce, tuttavia, solo uno dei tasselli che compongono il quadro normativo in materia di valutazione della performance individuale e organizzativa per le università. Punto di riferimento costante nel processo di progettazione sono state, infatti, anche le delibere della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) e, in particolare, le delibere:

- n. 9/2010, che definisce i margini applicativi del D. Lgs. 150/09 alle università;
- n. 89/2010, che contiene indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento per la progettazione dei SMVP;
- n. 104/2010, che specifica i requisiti dei sistemi di misurazione e valutazione della performance nelle università;
- n. 114/2010, che fornisce indicazioni applicative ai fini della adozione del SMVP.

Le principali indicazioni che scaturiscono dalle delibere CIVIT riguardano, in particolare, i seguenti criteri di progettazione:

- le università non sono tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione di cui all'articolo 14 del D. Lgs. 150/09;
- a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continua ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione, costituiti ai sensi della Legge 24 dicembre 1993, n. 537, come integrata e modificata dalla Legge 19 ottobre 1999, n. 370;
- le università sono comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal D. Lgs. 150/09, in materia di contrattazione collettiva e, pertanto, sono chiamate ad attivare, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito ed il miglioramento delle performance organizzative e individuali.

La CIVIT auspica, inoltre, che si proceda ad una celere definizione delle modalità di raccordo con l'attività affidata all'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (di seguito ANVUR), alla quale il Decreto del Presidente della Repubblica 1° febbraio 2010, n. 76 conferisce il compito di sovrintendere al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle

Gller
es
Ab

università e degli enti di Ricerca, con assorbimento dei compiti già attribuiti al Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario ed al Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca.

Ai fini della progettazione del SMVP, infine, il quadro normativo sopra descritto è stato opportunamente integrato con le disposizioni della Legge 30 dicembre 2010, n. 240, inerente alla riorganizzazione del sistema universitario. In particolare, l'articolo 2, comma 1, lettera r) della citata Legge, non solo conferma la titolarità in capo al Nucleo di valutazione delle funzioni di cui all'articolo 14 del D. Lgs. 150/09 (OIV), ma ribadisce che le Università devono svolgere, in autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale. Si segnala, inoltre, la delega al Governo, contenuta nell'articolo 5 della L. 240/2010, ad adottare uno o più decreti con cui perseguire, tra l'altro, l'obiettivo della qualità e dell'efficienza delle università. Nell'esercizio della delega, il Governo è tenuto ad introdurre un sistema di valutazione periodica dell'efficienza e dei risultati conseguiti nella didattica e nella ricerca dalle singole università e dalle loro articolazioni interne, basato su criteri e indicatori stabiliti *ex ante* dall'ANVUR.

Geo

es

du

1.2 Caratteristiche organizzative dell'Università

L'Università degli Studi del Sannio, con sede a Benevento, è stata istituita, con Decreto Ministeriale del 27 dicembre 1997, n. 1524, a decorrere dal 1° gennaio 1998, ed attualmente si articola in 4 Facoltà - Scienze Economiche e Aziendali, Scienze Matematiche Fisiche e Naturali, Ingegneria ed Economia - e 3 Dipartimenti - Dipartimento di Studi dei Sistemi Economici Giuridici e Sociali (SEGIS), Dipartimento di Ingegneria (DING) Dipartimento di Scienze per la Biologia, la Geologia e l'Ambiente (DSBGA).

Alla data del 31 dicembre 2010, il numero di docenti e ricercatori universitari ammonta a 191 unità, mentre il personale tecnico ed amministrativo ammonta a 187 unità.

L'offerta didattica dell'Ateneo, per l'anno accademico 2010/2011, è articolata in dieci corsi di laurea, dieci corsi di laurea magistrale, un corso di laurea magistrale a ciclo unico, un corso di master universitario di secondo livello e cinque corsi di dottorato di ricerca (Fonte: Ufficio Analisi Statistiche).

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo comprende, attualmente, tre biblioteche (dipartimentali) aperte da un minimo di 24 ad un massimo di 45 ore settimanali, le quali mettono a disposizione degli utenti 248 posti lettura. Il patrimonio librario è costituito da circa 53.000 volumi e da 500 abbonamenti a periodici.

Nelle diverse facoltà sono attivi programmi di interscambio e di collaborazione con Università Europee (Progetto Socrates-Erasmus, Progetto Leonardo) ed extraeuropee.

All'interno dell'ateneo sono presenti diverse Associazioni universitarie e studentesche che coinvolgono ogni anno numerosi studenti nello svolgimento di attività strettamente legate ai singoli corsi di studio o trasversali agli stessi. E' stato predisposto, peraltro, apposito Regolamento per la istituzione dell'Albo delle Associazioni Studentesche della Università degli Studi del Sannio, che verrà sottoposto all'esame del Senato Accademico nella seduta del 23 marzo 2011 per la sua approvazione.

Il Regolamento consentirà di accreditare le Associazioni Studentesche riconosciute dall'Ateneo, anche ai fini della assegnazione degli spazi disponibili nei vari plessi edilizi universitari e dei fondi destinati al finanziamento delle iniziative culturali, ricreative, sportive e sociali riservate agli studenti.

Sotto il profilo organizzativo, la nuova Struttura della Amministrazione Centrale si articola in: Uffici di Staff del Rettore, Uffici di Staff del Direttore Amministrativo, Area Risorse e Sistemi, Area Studenti, Area Ricerca Mercato e Territorio.

La rappresentazione dell'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo è rappresentato nella figura 1.

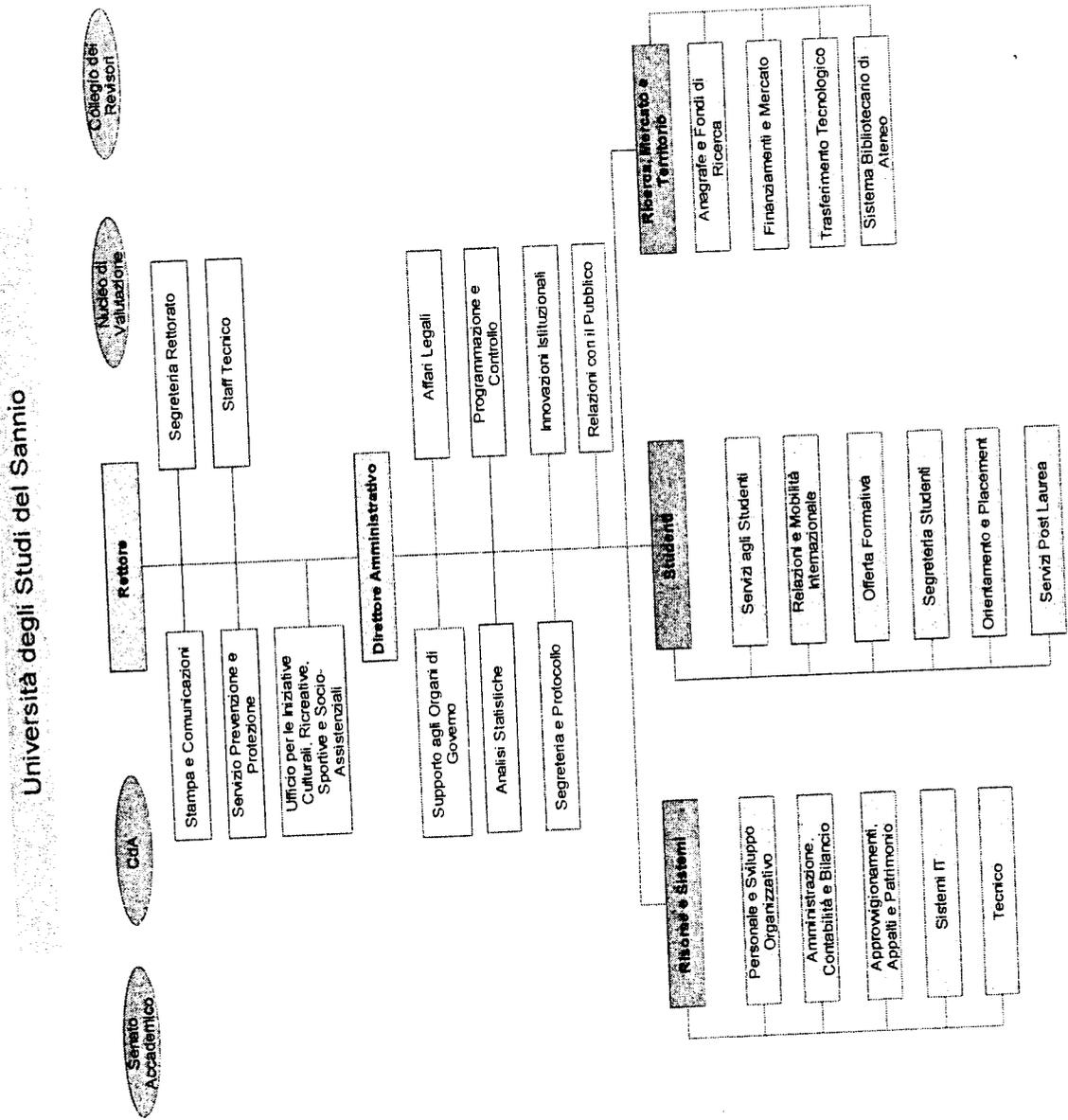
I macro-processi di lavoro relativi alla didattica e alla ricerca e alla produzione di servizi erogati alla utenza esterna (studenti, enti e istituzioni, imprese) sono più specificamente descritti nella "mappatura" dei procedimenti e dei processi riportata all'interno del Documento con la "*Revisione dell'assetto organizzativo della Università degli Studi del Sannio: nuova struttura organizzativa*", approvato con Decreto Rettorale del 10 dicembre 2009, n. 518 (Figura 2).

guc

ms

ms

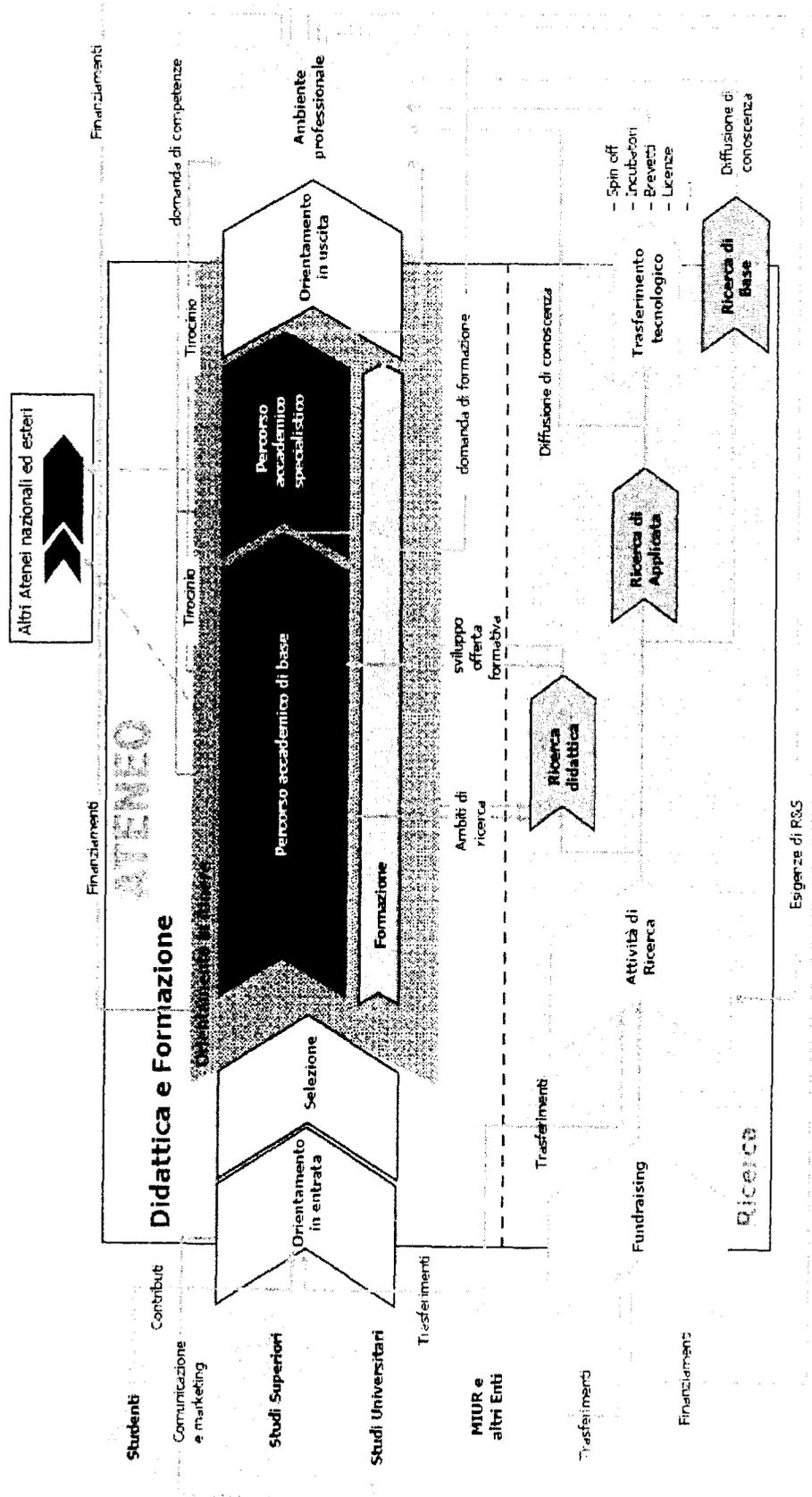
Figura 1. Organigramma dell'Università degli Studi del Sannio



File
202

202

Figura 2. Mappatura dei processi gestiti dall'Università degli Studi del Sannio



Spec *CRS*

Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi del Sannio, nominato con Decreto Rettorale del 23/03/2010, n. 205 per il quadriennio accademico 2010/2013, è composto dal Presidente (esterno all'amministrazione), da tre componenti, anch'essi esterni, e da un componente interno.

L'Ufficio di supporto al Nucleo di Valutazione è composto da una unità di personale tecnico ed amministrativo.

file
12 *10*

SEZIONE I – PROPRIETA' DEL SISTEMA

1. Caratteristiche del sistema di misurazione e valutazione delle performance

Il SMVP dell'Università degli Studi del Sannio è un sistema integrato di attività di programmazione, monitoraggio, misurazione, valutazione, rendicontazione e comunicazione che si ispira alla metodologia delle *Balance Scorecard*. In particolare, attraverso la progettazione e l'utilizzo del SMVP l'Amministrazione mira a costruire, in modo partecipato con i suoi dipendenti, insiemi integrati di oggetti e misure di performance che possano supportare le funzioni direzionali dell'ente e lo sviluppo delle risorse umane. Infatti, la costruzione di insiemi integrati di indicatori e *range* di misurazione per la valutazione degli aspetti salienti della vita organizzativa dell'Ateneo, che nel tempo possono divenire dimensioni standard di valutazione, consente la partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali dell'organizzazione e la confrontabilità nel tempo, e con altre università, dei risultati raggiunti.

1.1 Finalità del sistema

Il SMVP dell'Università degli Studi del Sannio è uno strumento gestionale adottato per contribuire al perseguimento di elevati standard qualitativi e quantitativi delle attività svolte e alla valorizzazione delle competenze delle risorse umane impegnate nell'Amministrazione.

Le attività che caratterizzano il modello e i relativi strumenti operativi previsti per la loro attuazione sono finalizzati, in particolare, a:

- supportare l'individuazione di elementi sintetici che derivino dai processi di programmazione e controllo e che siano idonei ad alimentare coerenti processi di valutazione d'insieme dell'andamento dell'amministrazione;
- supportare il monitoraggio della performance dell'amministrazione, anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento agli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del D. Lgs. 150/09, del livello di performance atteso e realizzato, a livello individuale, di unità organizzativa e di intera organizzazione, con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- alimentare processi di comunicazione interna ed esterna, nonché confrontare le proprie performance in un'ottica di *benchmarking*, attraverso indicatori caratteristici dei sistemi universitari nazionali ed internazionali;
- evidenziare i contributi individuali del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- influenzare i comportamenti organizzativi e contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;

File
100 *Aut*

- generare cicli di apprendimento ed alimentare i processi di gestione e sviluppo del personale con particolare riferimento alla formazione, all'incentivazione e alla gestione dei percorsi professionali.

Per il conseguimento degli scopi indicati il SMVP regola le responsabilità degli attori che intervengono nelle diverse fasi dei processi in cui esso si articola e definisce i principi, le attività, i tempi e gli strumenti tipici di ognuna di quelle fasi.

1.2 Principi guida

Il SMVP dell'Università degli studi del Sannio si ispira a principi che orientano in modo più generale l'organizzazione delle attività interne, la gestione delle risorse umane, il rapporto con gli studenti e le relazioni con le imprese e le istituzioni.

In particolare, il SMVP contempera i seguenti principi:

- la tutela del personale, degli studenti e di ogni altro utente;
- l'ottimizzazione dei servizi erogati all'utenza, sia interna che esterna;
- la valorizzazione delle capacità e dei contributi dei dipendenti che operano nelle strutture organizzative in cui si articola l'Amministrazione agli obiettivi fissati dagli organi di governo dell'Università;
- la garanzia di pari opportunità, sia per i dipendenti che per gli studenti, e il contrasto ad ogni forma di discriminazione;
- l'efficienza operativa dei sistemi direzionali di organizzazione del lavoro e di sviluppo del personale;
- la trasparenza delle modalità di attuazione del sistema e dei risultati conseguiti.

1.2.a La trasparenza del sistema

L'Università degli Studi del Sannio orienta la gestione delle proprie strutture e dei propri processi di lavoro al principio di trasparenza, intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul proprio sito istituzionale delle informazioni concernenti:

- le caratteristiche della sua organizzazione;
- gli indicatori relativi agli andamenti gestionali;
- l'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali;
- i risultati dell'attività di misurazione e valutazione.

Per quanto attiene all'accezione di trasparenza intesa come rendicontazione sociale, l'Ateneo intende proseguire nella pubblicazione del Bilancio sociale, documento con il quale comunica agli *stakeholder* i risultati raggiunti, analizzando punti di forza, criticità e prospettive di miglioramento.

L'ateneo ha, peraltro, già adottato la Carta Etica - approvata dal Senato Accademico nella seduta del 16 luglio 2009, ed emanata con Decreto Rettorale del 23 luglio 2009 n. 1085 - che dovrà essere, comunque, modificata e integrata, secondo quanto previsto dall'articolo 2, comma 4, della Legge 30 dicembre 2011, n. 240.

L'Amministrazione garantisce, inoltre, l'integrazione delle attività descritte nel presente documento con quanto previsto in materia di trasparenza dal D. Lgs 150/09.

In particolare, l'Ateneo pubblica sul portale istituzionale i seguenti documenti:

- Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance;
- Piano delle performance;
- Relazione annuale sulle performance.

Free
leg *AS*

1.3 Ambiti di applicazione e dimensioni di valutazione

Il SMVP Dell'Università degli Studi del Sannio adotta come unità elementare di analisi le performance delle strutture organizzative, della dirigenza, dei singoli dipendenti o di gruppi di essi.

Ai sensi dell'articolo 8 del D. Lgs 150/09, le dimensioni che possono essere attivate per la realizzazione dei processi di misurazione e valutazione delle performance individuali ed organizzative sono:

- il grado di attuazione di politiche, piani e programmi e il grado di soddisfazione dei bisogni delle collettività e dei singoli cittadini destinatari delle attività e dei servizi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni rese all'utenza esterna ed interna;
- l'efficacia dei processi di comunicazione e collaborazione con utenti, istituzioni locali, nazionali ed internazionali e altri portatori di interesse;
- il grado di sviluppo dell'organizzazione e del sistema di competenze professionali disponibili;
- l'efficienza dei propri modelli organizzativi nell'impiego delle risorse;
- il grado di raggiungimento di obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- il grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di gruppo;
- la qualità del contributo assicurato dagli individui alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- le competenze professionali e manageriali dimostrate;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite adeguati livelli di differenziazione dei giudizi.

Il SMVP dell'Università degli Studi del Sannio mira a promuovere l'utilizzo di obiettivi e indicatori che attivino opportunamente gli ambiti indicati in modo da garantire la rappresentazione compiuta degli aspetti salienti delle performance organizzative e individuali.

1.4 Soggetti e responsabilità

I soggetti coinvolti nel SMVP dell'Università degli Studi del Sannio e le responsabilità ad essi attribuite sono sintetizzate nella tabella 1.

gll
nel *lll*

Tabella 1. Attori e responsabilità del SMVP

Attore	Responsabilità
 Rettore	Elaborazione del Piano triennale e del Piano annuale della performance Assegnazione degli obiettivi al Direttore Amministrativo Valutazione delle performance del Direttore Amministrativo Elaborazione della Relazione sulla performance
 Consiglio di Amministrazione	Approvazione del Piano delle performance Approvazione della Relazione sulla performance
 Nucleo di Valutazione	Controllo del funzionamento e della corretta attuazione del SMVP Elaborazione della relazione annuale sullo stato del Sistema Validazione del Piano della <i>performance</i> Formulazione della proposta di valutazione delle performance del Direttore Amministrativo Validazione della Relazione sulla performance
 Struttura tecnica di supporto	Supporto alla gestione dei flussi informativi necessari per la programmazione delle attività, la definizione di obiettivi e di indicatori e la misurazione delle performance Supporto alla gestione dei flussi informativi necessari per la rendicontazione dei risultati e per la comunicazione
 Settore Personale e Sviluppo Organizzativo	Raccordo dei processi di valutazione con gli altri processi che caratterizzano il sistema integrato di gestione e sviluppo delle risorse umane
 Direttore Amministrativo	Partecipazione al processo di elaborazione del Piano triennale e del Piano annuale della performance Assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti e ai Responsabili degli Uffici di Staff Valutazione delle performance dei dirigenti, dei Responsabili di tutti gli Uffici di Staff e dei Responsabili di Strutture che costituiscono articolazioni organizzative di Facoltà e Dipartimenti Predisposizione della graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non dirigenziale ai fini della retribuzione accessoria premiale
 Dirigenti	Partecipazione al processo di definizione degli obiettivi Assegnazione degli obiettivi ai Responsabili dei Settori Misurazione delle performance organizzative e individuali Valutazione delle performance organizzative e individuali
 Responsabili dei Settori	Partecipazione al processo di definizione degli obiettivi Assegnazione degli obiettivi ai Responsabili delle Unità organizzative Misurazione delle performance organizzative e individuali Valutazione delle performance organizzative e individuali
 Responsabili di Uffici, Unità Organizzative ed altre Strutture	Partecipazione al processo di definizione degli obiettivi Assegnazione degli obiettivi ai dipendenti della struttura di riferimento Misurazione delle performance individuali Valutazione delle performance individuali
 Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento	Assegnazione degli obiettivi ai Responsabili di Struttura Misurazione delle performance organizzative e individuali Formulazione delle proposte di valutazione delle performance organizzative e individuali al Direttore Amministrativo
 Dipendenti da valutare	Partecipazione al processo di definizione degli obiettivi

Spec
ca *AS*

Al Rettore e al Consiglio di Amministrazione competono le principali decisioni in ordine alla definizione delle proprietà del ciclo di gestione della performance e alla definizione delle *performance* attese.

In particolare, il Rettore elabora il Piano triennale della performance e il Piano annuale della performance; valuta le performance del Direttore Amministrativo e predispone la Relazione sulla Performance.

Il Consiglio di Amministrazione, a sua volta, approva i piani suddetti e, previa validazione del Nucleo di Valutazione, approva la Relazione sulla performance.

Il Direttore Amministrativo assegna gli obiettivi ai dirigenti e ai responsabili degli Uffici di Staff e ne valuta le performance. Predispone, inoltre, una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non dirigenziale ai fini della ripartizione della attribuzione della retribuzione accessoria premiale.

Il Nucleo di Valutazione monitora il funzionamento e presidia la corretta applicazione del SMVP e dei relativi processi di misurazione e valutazione, ed elabora una relazione annuale sul suo stato di attuazione; valida le attività di programmazione triennale ed annuale, le attività di assegnazione degli obiettivi, di misurazione e di valutazione delle performance. Il Nucleo di Valutazione formula, inoltre, la proposta di valutazione delle performance del Direttore Amministrativo; valida, infine, la Relazione sulla performance.

La struttura di supporto al Nucleo di Valutazione raccoglie le informazioni necessarie per la definizione degli indicatori, per la verifica delle azioni di monitoraggio e di misurazione e per la definizione delle graduatorie dei punteggi che scaturiscono dalla valutazione.

Il Settore Personale e Sviluppo organizzativo presidia i processi di valutazione delle performance individuali e assicura il raccordo dei risultati di tali processi con gli altri processi gestiti nel più ampio sistema di gestione e sviluppo del personale (formazione, gestione dei percorsi di sviluppo professionale, incentivazione).

Per quel che concerne Aree, Settori, Unità organizzative e Uffici della Amministrazione Centrale, le performance attese e quelle effettivamente conseguite sono valutate:

- limitatamente ai Dirigenti delle Aree e ai Responsabili degli Uffici di Staff, dal Direttore Amministrativo;
- limitatamente ai Responsabili dei Settori, dai Dirigenti delle Aree di riferimento;
- limitatamente ai Responsabili delle Unità Organizzative, dai Responsabili dei Settori di riferimento;
- limitatamente ai dipendenti di Unità Organizzative, Uffici e altre Strutture, dai relativi Responsabili.

Per quel che riguarda i Responsabili delle Strutture che costituiscono articolazioni organizzative delle Facoltà, la valutazione delle predette performance è di competenza del Direttore Amministrativo, su proposta dei Presidi di Facoltà.

Per quel che riguarda i Responsabili delle Strutture che costituiscono articolazioni organizzative dei Dipartimenti, la valutazione delle predette performance è di competenza del Direttore Amministrativo, su proposta dei Direttori di Dipartimento.

Per quel che riguarda le figure di coordinamento di strutture didattiche e scientifiche, le performance attese e quelle effettivamente conseguite sono valutate dal Direttore Amministrativo, su proposta congiunta dei Presidi di Facoltà e dei Direttori di Dipartimento.

Green
ay *AB*

Per il personale in servizio presso il Centro Linguistico di Ateneo, le predette performance sono valutate dal Direttore Amministrativo, su proposta del Direttore del Centro.

Le competenze in materia di gestione delle performance spettano esclusivamente al Direttore Amministrativo:

- in caso di mancanza dei Dirigenti delle Aree, limitatamente ai Responsabili dei Settori;
- in caso di contestuale mancanza dei Dirigenti delle Aree e dei Responsabili dei Settori, limitatamente ai Responsabili delle Unità Organizzative;
- in caso di mancanza dei Responsabili degli Uffici di Staff, limitatamente al personale che presta servizio in tali Uffici;
- in caso di assoluta mancanza di figure apicali, limitatamente a tutto il personale che presta servizio nelle Aree, nei Settori, nelle Unità Organizzative e nelle altre Strutture nelle quali è stata accertata la predetta mancanza.

In caso di mancanza dei Responsabili dei Settori, le loro competenze in materia di performance sono assorbite dai Dirigenti delle Aree di riferimento.

In mancanza dei Responsabili di Unità Organizzative, le loro competenze in materia di performance sono assorbite dai Responsabili dei Settori.

Ogni dipendente e dirigente dell'Amministrazione contribuisce ai processi di misurazione e valutazione delle performance individuali ed organizzative partecipando attivamente in fase di definizione degli obiettivi e degli indicatori di conseguimento degli stessi e a quella di misurazione, rendicontazione e comunicazione dei risultati.

gll

len

lbb

2. I processi di misurazione e valutazione delle performance

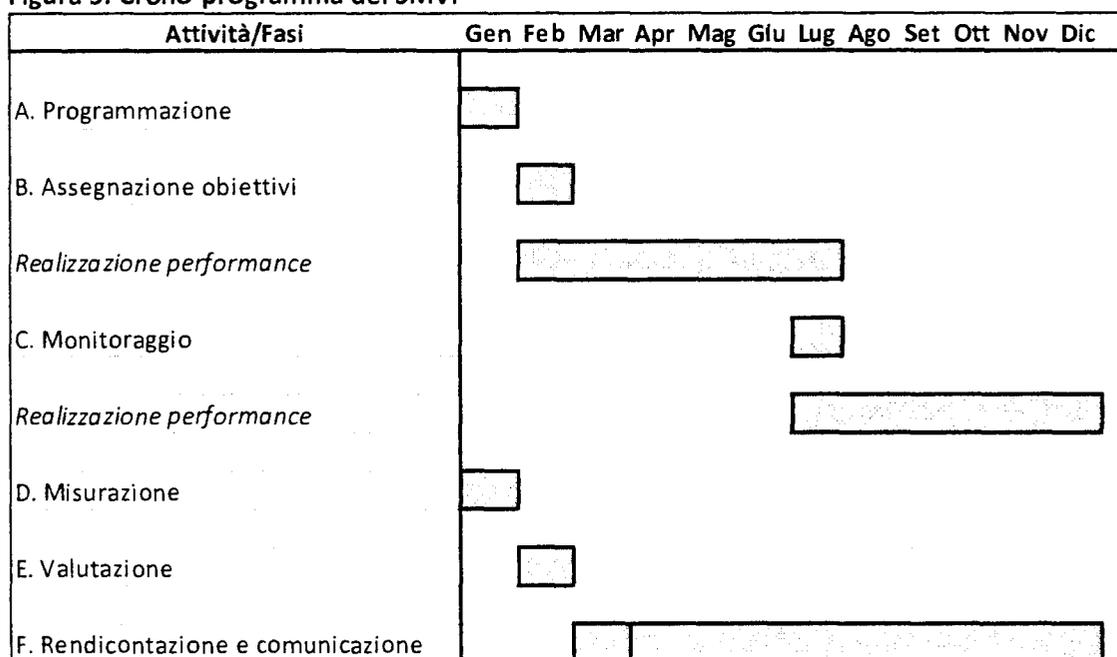
2.1 Modello generale, fasi e crono-programma

Il SMVP dell'Università degli Studi del Sannio si articola nelle seguenti 5 fasi:

1. Programmazione
2. Assegnazione degli obiettivi
3. Monitoraggio
4. Misurazione
5. Valutazione
6. Rendicontazione e comunicazione.

I tempi di avvio, la durata e la sequenza delle fasi è illustrata in figura 3.

Figura 3. Crono-programma del SMVP



2.1.a La fase di programmazione

La programmazione degli obiettivi del SMVP dell'Università degli Studi del Sannio è rimessa alle determinazioni degli organi di indirizzo politico-amministrativo ai sensi degli articoli 10, comma 1, lettera a), e 15, comma 2, lettera b) del D. Lgs 150/09.

Nella fase della programmazione, il Rettore e il Consiglio di Amministrazione rispettivamente elaborano ed approvano il Piano triennale della performance e il Piano annuale della performance in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio

La raccolta delle informazioni utili alla programmazione strategica ed operativa e alla definizione degli obiettivi avviene con la collaborazione dei dirigenti e dei responsabili delle strutture dell'amministrazione.

Il Piano annuale della performance, approvato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno, costituisce la trasposizione su base annuale degli obiettivi strategici contenuti nel Piano triennale della performance e contiene dunque gli

Gu
er *MB*

obiettivi operativi che nel loro insieme costituiscono le performance attese dall'Amministrazione nel suo complesso.

Il Piano della performance è pubblicato sul sito di Ateneo entro il 31 di marzo.

In particolare, il Piano triennale della performance contiene:

- la descrizione delle caratteristiche organizzative dell'Amministrazione;
- le criticità riscontrate nell'attuazione del Piano triennale della performance precedente;
- gli indirizzi e le aree di intervento con la definizione degli obiettivi strategici;

Il Piano annuale della performance contiene:

- l'aggiornamento delle caratteristiche organizzative dell'Amministrazione;
- il raccordo al Piano triennale della performance;
- gli obiettivi operativi e le azioni da realizzare per il loro conseguimento;
- i target (indicatori e soglie critiche di conseguimento) per la misurazione della performance dell'amministrazione.

2.1.b Assegnazione degli obiettivi

Con l'approvazione del Piano annuale della performance il Rettore assegna gli obiettivi in esso contenuti al Direttore Amministrativo.

In coerenza con essi, in questa fase il Direttore Amministrativo perviene ad una chiara e puntuale definizione delle performance attese per le strutture organizzative in cui si articola l'Amministrazione, in modo tale che tutte le attività organizzative siano orientate al conseguimento degli obiettivi generali di Ateneo.

Le performance individuali si compongono dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati e dei comportamenti organizzativi e competenze espresse, rispetto a quelle ritenute distintive.

Gli obiettivi di lavoro, i comportamenti e le competenze distintive debbono essere definiti ed assegnati entro il 1° marzo di ogni anno.

Gli obiettivi assegnati a qualsiasi livello possono appartenere alla seguenti categorie:

- *obiettivi di mantenimento*, che mirano al consolidamento dei livelli di efficacia e di efficienza raggiunti nello svolgimento delle attività correnti;
- *obiettivi di miglioramento*, finalizzati alla razionalizzazione dei processi di lavoro e di impiego delle competenze professionali ed al conseguente incremento dei livelli di efficacia e di efficienza delle attività correnti e dei livelli di benessere organizzativo;
- *obiettivi di innovazione*, relativi ad attività progettuali definite *ad hoc* e che possono riguardare sia le modalità di organizzazione del lavoro interno all'Amministrazione, con particolare attenzione alla promozione delle pari opportunità, che i contenuti e le modalità di erogazione dei servizi resi agli utenti e agli studenti.

Gli obiettivi, in accordo con quanto previsto dal comma 2 dell'articolo 5 del D. Lgs. 150/2009, devono possedere i seguenti requisiti generali:

- essere rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- essere specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- essere tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati all'utenza e degli interventi a tal fine programmati;



- essere riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- essere commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale ed internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- essere confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con possibile riferimento al triennio precedente;
- essere correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

La struttura di supporto al Nucleo di Valutazione promuoverà l'impiego o il raccordo esplicito di tutti quegli obiettivi e gli indicatori di controllo già adottati in altri sistemi gestionali dell'Ateneo e in particolare, nel Sistema di Contabilità Generale, nel Sistema di Contabilità Gestionale e Controllo di Gestione, nel Sistema di Gestione della Qualità, nel Sistema di Valutazione della Ricerca, nel Sistema di Valutazione della Didattica, nel Sistema di Rilevazione della *Customer Satisfaction* e nel Sistema di Rendicontazione Sociale.

Le attività di programmazione da realizzare in questa fase del processo confluiscono nella compilazione della "*Scheda di assegnazione degli obiettivi*" nella quale sono rinvenibili i seguenti elementi informativi:

- indicazione del responsabile dell'attuazione e del valutatore;
- obiettivi da realizzare;
- attività da realizzare per il conseguimento di ognuno degli obiettivi;
- indicatori e soglie critiche di conseguimento degli obiettivi per la misurazione e la valutazione delle performance;
- tempi di attuazione;
- comportamenti e competenze organizzative distintive qualificanti la performance.

Il numero degli obiettivi assegnati deve essere compreso tra un minimo di due e un massimo di cinque, in funzione del livello gerarchico e di responsabilità. In casi eccezionali, e con precipuo riferimento a specifiche posizioni di lavoro e ad attività elementari e routinarie, sarà possibile non pervenire all'individuazione di specifici obiettivi, ma evidenziare quei comportamenti organizzativi e quelle competenze distintive che consentono il perseguimento di standard operativi ritenuti idonei.

Il valore complessivo del peso degli obiettivi che compongono una prestazione di lavoro è definito convenzionalmente in una misura pari a 100 per ogni tipo di prestazione. Nell'ambito di questo valore complessivo i pesi parziali da assegnare ai singoli obiettivi sono definiti in relazione alla importanza dei singoli obiettivi in un determinato periodo di riferimento.

I comportamenti e le competenze organizzative distintive che qualificano la performance vengono selezionati tra un minimo di tre e un massimo di cinque e comunicati al valutato in una apposita sezione della "*Scheda di assegnazione degli obiettivi*".

Per la valutazione delle performance dei dirigenti e dei responsabili di struttura si tiene, altresì, conto dei comportamenti diretti alla promozione di pari opportunità per i dipendenti e gli studenti e al corretto utilizzo degli strumenti di valutazione (integrazione degli obiettivi assegnati ai propri collaboratori con il Piano delle performance, sensibilità al tema della comunicazione e della partecipazione dei

Scor *es* *Lib*

collaboratori alle attività di programmazione e misurazione delle performance, grado di differenziazione dei giudizi, ecc.).

La assegnazione degli obiettivi è perfezionata con l'apposizione sulla "Scheda di assegnazione degli obiettivi" della firma del valutatore e di quella per presa visione e condivisione del valutato, nel corso di un colloquio individuale o di gruppo.

La firma per presa visione della Scheda di assegnazione degli obiettivi rappresenta il momento di assunzione delle responsabilità e dei limiti associati alla realizzazione e alla misurazione e valutazione delle attività lavorative.

In caso di mancato accordo tra valutatore e valutato in fase di assegnazione degli obiettivi il Nucleo di valutazione, su richiesta dei soggetti interessati, fornisce il suo supporto per la definizione degli indicatori di misurazione ritenuti più idonei alla rappresentazione dei risultati conseguiti.

Il Nucleo di Valutazione verifica il corretto svolgimento di questa fase del processo e autorizza l'inserimento delle "Schede di assegnazione degli obiettivi" nel Sistema Informativo dedicato al SMVP.

Indicatori di conseguimento

Particolare attenzione deve essere posta in questa fase del processo alla definizione dei set di indicatori più idonei alla misurazione dei risultati rispetto ad ogni specifico obiettivo e alle soglie critiche previste per ciascuno di essi.

Gli obiettivi di lavoro, infatti, devono essere qualificati attraverso precisi indicatori di verifica che li rendano misurabili e di agevole interpretazione.

Gli indicatori possono essere di tipo quantitativo o qualitativo ed è promossa l'adozione di indicatori già previsti da altri sistemi direzionali adottati dall'Amministrazione.

Gli indicatori devono possedere i seguenti requisiti.

- **rilevanza:** gli indicatori devono riferirsi in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione.
- **accuratezza:** deve essere minimo il grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale (di solito sconosciuto) della dimensione osservata; ai fini della valutazione dell'accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo costante il metodo di rilevazione.
- **temporalità:** è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.
- **fruibilità:** caratteristica, questa, legata alla tempestività e alla trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), rendendo noto al pubblico sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.
- **interpretabilità:** rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore, ivi compresa la disponibilità di informazioni sui vincoli di carattere metodologico che ne limitano l'uso.
- **coerenza:** alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate secondo metodologie distinte.

Spier
100 *100*

Ogni indicatore si compone di una unità di misura qualitativa o quantitativa e da un *range* definito dalle soglie critiche di conseguimento. Le soglie critiche di conseguimento di un obiettivo rappresentano i valori di riferimento entro cui è possibile individuare livelli di performance minimi e livelli di eccellenza.

Le declaratorie che esplicitano il significato degli *item* (o fattori caratterizzanti) utilizzati per la valutazione di comportamenti e competenze distintive sono riportate nella "*Scheda di assegnazione degli obiettivi*" e selezionati dal valutato attraverso dizionari generali di comportamenti e competenze elaborati dal Nucleo di Valutazione. La selezione dei set di indicatori ritenuti più idonei alla misurazione di ogni obiettivo e degli *item* per l'individuazione dei comportamenti e delle competenze distintive rappresenta un momento significativo nell'ambito della fase di avvio del SMVP e richiede il diretto coinvolgimento e la condivisione con il soggetto valutato.

2.1.c Monitoraggio degli obiettivi

Il Direttore Amministrativo, di concerto con i dirigenti e gli altri responsabili di struttura, monitora costantemente il grado di avanzamento degli obiettivi.

Entro il 15 luglio dell'anno di riferimento i Dirigenti e gli altri Responsabili di struttura presentano una relazione al Direttore Amministrativo in ordine al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Sulla base di queste relazioni entro il 31 luglio il Direttore Amministrativo presenta al Rettore una relazione sintetica sul grado di avanzamento degli obiettivi contenuti nel piano delle performance.

In tale occasione il Rettore individua eventuali situazioni di criticità e definisce possibili interventi correttivi idonei alla realizzazione degli obiettivi prestabiliti.

Il Direttore Amministrativo, alla luce delle indicazioni fornite dal Rettore, esamina i risultati raggiunti dai dirigenti al fine di individuare eventuali situazioni di criticità e definire possibili interventi correttivi idonei alla realizzazione degli obiettivi prestabiliti.

Tali interventi correttivi possono consistere in:

- a) ridefinizione delle risorse economiche e strumentali attribuite per la realizzazione dell'obiettivo;
- b) ridefinizione del crono-programma assegnato all'obiettivo in base alla sua suddivisione in attività;
- c) ridefinizione degli obiettivi con la stessa procedura di assegnazione.

Nel caso in cui, nell'ambito delle verifiche infra-annuali siano riscontrate eventuali situazioni di criticità, gli obiettivi possono essere integralmente ridefiniti con la procedura prevista per l'assegnazione.

2.1.d Misurazione della performance

Attraverso gli indicatori adottati in fase di assegnazione degli obiettivi e con la collaborazione della struttura tecnica di supporto al Nucleo di Valutazione, il Direttore Amministrativo, i dirigenti e i responsabili di strutture provvedono entro il 31 gennaio alla raccolta delle informazioni necessarie per la misurazione dei risultati effettivamente conseguiti dalle singole strutture e dai dipendenti.

Sulla base di tali misurazioni il Nucleo di Valutazione con la collaborazione della sua struttura tecnica di supporto effettua entro il 1 marzo la misurazione delle performance conseguite dall'Amministrazione nel suo complesso.

Gre
in *DS*

Le attività di misurazione sono svolte utilizzando i "set" di indicatori e le soglie critiche di risultato selezionati in fase di assegnazione degli obiettivi e le informazioni generate dalle strutture già attive, preposte alla gestione dei diversi processi di controllo e di valutazione della soddisfazione dell'utenza concernenti, in particolare, il Sistema di Contabilità Generale, il Sistema di Contabilità Gestionale e Controllo di Gestione, il Sistema di Gestione della Qualità, il Sistema di Valutazione della Ricerca, il Sistema di Valutazione della Didattica, il Sistema di Rilevazione della *Customer Satisfaction* e il Sistema di Rendicontazione Sociale.

2.1.e Valutazione della performance

La valutazione delle performance organizzative e individuali deve essere effettuata entro il 1 marzo sulla base delle misurazioni definite nella fase precedente del sistema. La valutazione delle performance organizzative e individuali deve essere effettuata dal Direttore Amministrativo, dai Dirigenti, dai Responsabili dei Settori, dai Responsabili di Unità Organizzative, Uffici e altre Strutture e da tutti gli altri Attori del SMVP, secondo le competenze individuate nel Paragrafo 1.4 "Soggetti e Responsabilità" del presente Documento, e deve essere comunicata ai valutati attraverso colloqui di valutazione individuali e/o di gruppo.

Il colloquio, verbalizzato su richiesta del valutato e/o del valutatore, è diretto a consentire al valutato di esprimere le proprie osservazioni e al valutatore di esplicitare le motivazioni che sono alla base della valutazione.

La valutazione deve essere formalizzata con la firma per presa visione, da parte del valutato, della "Scheda di valutazione della performance".

Il Direttore Amministrativo può attribuire d'ufficio, sentiti il valutato ed il valutatore, la valutazione al valutato, qualora il valutatore non abbia provveduto entro i termini di scadenza all'uopo fissati.

La performance da valutare è composta da due dimensioni di analisi indipendenti:

- a. i risultati effettivamente conseguiti;
- b. i comportamenti organizzativi tenuti dai singoli dipendenti.

Per la valutazione dei *risultati* effettivamente conseguiti rispetto a quelli attesi è possibile scegliere tra quattro livelli di valutazione, che misurano il grado di realizzazione dell'obiettivo stesso:

1. Obiettivo realizzato oltre le aspettative;
2. Obiettivo realizzato secondo le aspettative
3. Obiettivo realizzato parzialmente;
4. Obiettivo non realizzato.

Il giudizio sui *comportamenti organizzativi* può essere, invece, espresso attraverso cinque livelli di valutazione:

1. Comportamento eccellente;
2. Comportamento superiore alle aspettative;
3. Comportamento in linea con le aspettative;
4. Comportamento inferiore alle aspettative;
5. Comportamento inadeguato.

Gen
es *DB*

2.1.f Rendicontazione e comunicazione

I dirigenti e gli altri responsabili di struttura trasmettono al Direttore Amministrativo entro il 31 marzo una relazione finale sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi.

Entro il 20 aprile dell'anno successivo a quello di adozione del Piano, l'organo di indirizzo politico-amministrativo, sulla base delle informazioni fornite dai dirigenti e dagli altri responsabili che hanno realizzato le attività di misurazione delle performance, provvede alla verifica annuale e redige, a consuntivo dell'anno precedente, la Relazione sulla performance, nella quale sono evidenziati i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

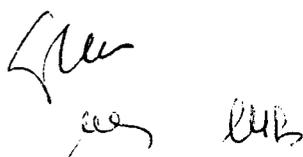
La Relazione sulla performance costituisce lo strumento per la misurazione, la valutazione e la trasparenza dei risultati dell'Ateneo, delle strutture e dei risultati individuali ed è pubblicata sul sito istituzionale di Ateneo.

La Relazione sulla performance, con i dati definitivi della gestione è trasmessa al Nucleo di Valutazione per la validazione entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento.

Il Nucleo di valutazione valida la Relazione sulla performance entro il 10 maggio dell'anno successivo a quello di riferimento.

Il Consiglio di Amministrazione approva la Relazione sulla performance entro il 31 maggio dell'anno successivo a quello di riferimento.

La Relazione sulla performance è pubblicata sul sito di Ateneo entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.



3. Verifica della correttezza dello svolgimento delle attività di misurazione e valutazione e procedure di conciliazione

Il Nucleo di Valutazione supervisiona la corretta attuazione di tutte le fasi dei processi di misurazione e valutazione e relaziona agli organi di governo dell'Università.

Nel caso di presunta mancata applicazione di criteri e regole procedurali del SMVP, come specificati in precedenza, i soggetti interessati possono formulare rilievi al Nucleo di Valutazione.

I rilievi possono essere presentati entro il 31 marzo o entro il 30 settembre.

Il Nucleo di Valutazione, entro i successivi 30 giorni, esprime il proprio parere sui predetti rilievi e/o osservazioni che, nella fattispecie, ha natura vincolante.

Resta esclusa qualsiasi contestazione riguardante il contenuto degli obiettivi assegnati e il merito delle valutazioni individuali.

Oltre alle attività svolte dal Nucleo di Valutazione, a tutela della corretta attuazione del SMVP sono previste soluzioni che confluiscono nell'utilizzo di strumenti di "negoziazione" e di "prevenzione" delle possibili situazioni di conflitto.

Le soluzioni di conciliazione previste dal SMVP dell'Università degli Studi del Sannio sono:

- la condivisione degli obiettivi e dei pesi da assegnare tra valutato e valutatore;
- la realizzazione di colloqui intermedi finalizzati a evidenziare, in corso d'anno, eventuali criticità per consentire l'adozione di appositi correttivi;
- l'utilizzo di dati ufficiali provenienti dai sistemi direzionali dedicati alla rilevazione della *customer satisfaction* o al controllo direzionale, come elementi "neutro" di bilanciamento delle valutazioni.

Spec
ces *MB*

SEZIONE II – RACCORDO TRA I SISTEMI DIREZIONALI

1. Raccordo con altri sistemi gestionali

L'Università degli Studi del Sannio adotta specifici provvedimenti di raccordo tra le attività del SMVP e le attività e gli output dei sistemi gestionali di:

- Programmazione economico-finanziaria;
- Controllo di gestione;
- Sistema di valutazione della ricerca;
- Sistema di valutazione della didattica;
- Sistema di rilevazione della *Customer Satisfaction*;
- Rendicontazione sociale;
- Sistema di controllo della qualità.

Il raccordo è garantito attraverso l'adozione di indicatori di misurazione coerenti con quelli già adottati nei sistemi indicati e l'integrazione dei sistemi informatici ed informativi ad essi dedicati.

Entro 3 mesi dall'approvazione del Piano della performance il Direttore Amministrativo adotta annualmente specifici provvedimenti di raccordo attraverso i quali vengono specificati gli elementi informativi (dati, informazioni, indicatori, soglie critiche di misurazione) che devono essere assunti dai sistemi direzionali indicati ai fini dell'attuazione del SMVP e le modalità di trasmissione e acquisizione degli stessi.

2. Raccordo con altri sistemi di gestione delle risorse umane

L'Università degli Studi del Sannio adotta specifici provvedimenti di raccordo tra le attività del SMVP e le attività e gli output dei seguenti sistemi di gestione delle risorse umane:

- Gestione dei premi e degli incentivi;
- Formazione del personale;
- Gestione dei percorsi di sviluppo professionale dei dipendenti.

Entro il 31 marzo di ogni anno il Direttore Amministrativo adotta specifici provvedimenti attraverso i quali vengono specificati gli elementi informativi derivanti dai sistemi di gestione delle risorse umane indicati utili ai fini dell'attuazione del SMVP e le modalità di trasmissione e acquisizione degli stessi.

I risultati dei processi di valutazione delle performance possono agevolare la implementazione dei sistemi di gestione delle risorse umane. Il Direttore Amministrativo entro i termini fissati per l'attuazione della fase di assegnazione degli obiettivi adotta specifici indirizzi per l'utilizzo dei risultati del Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance dell'anno precedente.

guc
ag *des*