



Guida al “Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance”

Ref.: 02/2012

Handwritten signature

Indice

PREMESSA

- 1 Riferimenti normativi per la progettazione del sistema.....4
- 2 Caratteristiche organizzative della Università degli Studi del Sannio.....7

SEZIONE I – PROPRIETA' DEL SISTEMA

- 1. Caratteristiche del "Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance"
 - 1.1 Finalità del sistema.....11
 - 1.2 Principi guida.....12
 - 1.2.a *La trasparenza*.....12
 - 1.3 Ambiti di applicazione.....13
 - 1.4 Soggetti e responsabilità.....13
- 2. I processi di misurazione e valutazione delle performance
 - 2.1 Modello generale e crono-programma.....18
 - 2.2 Le fasi dei processi.....18
 - 2.2.a *Programmazione*.....19
 - 2.2.b *Assegnazione degli obiettivi*.....19
 - 2.2.c *Monitoraggio degli obiettivi*.....22
 - 2.2.d *Misurazione della performance*.....23
 - 2.2.e *Valutazione della performance*.....23
 - 2.2.f *Rendicontazione e comunicazione*.....24
- 3. Verifica della corretta applicazione del sistema e procedure di conciliazione.....26

SEZIONE II – RACCORDO TRA I SISTEMI DIREZIONALI

- 1. Raccordo con altri sistemi gestionali.....27
- 2. Raccordo con altri sistemi di gestione delle risorse umane.....27

Spina
ref

Premessa

Il presente "Documento" illustra le caratteristiche del "Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance della Università degli Studi del Sannio".

Il "Documento" è costituito da una "Premessa" e da due "Sezioni".

Nella "Premessa":

- vengono richiamate le disposizioni normative che hanno orientato la progettazione del "Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance della Università degli Studi del Sannio", le sue finalità e i suoi contenuti;
- viene descritto, schematicamente, l'assetto organizzativo dell'Ateneo.

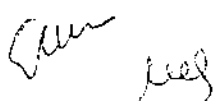
Nella prima "Sezione" del "Documento" vengono descritte le proprietà del "Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance della Università degli Studi del Sannio", mentre, nella seconda "Sezione" vengono illustrati i principi fondamentali che caratterizzano il "roccardo" tra il "Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance della Università degli Studi del Sannio" e tutti gli altri "Sistemi Direzionali" dell'Ateneo.

Il modello del "Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance della Università degli Studi del Sannio" prevede una sua graduale attuazione, attraverso le seguenti fasi:

- una fase transitoria, della durata di un anno, in cui, facendo costantemente riferimento agli strumenti e ai documenti programmatici già adottati, si provvede ad una mappatura preliminare dei processi in cui sono coinvolte le diverse unità organizzative e sono predisposti in via sperimentale tutti gli strumenti operativi del "Sistema" (struttura del "Piano delle Performance", schede per l'assegnazione degli obiettivi, sistema informativo dedicato, schede per la misurazione e la valutazione delle "performance", declaratorie e guide all'utilizzo degli strumenti); in questa fase la valutazione delle "performance" delle strutture e dei dipendenti non in posizione dirigenziale apicale viene assorbita dalla valutazione del "Piano delle Performance", che deve essere attuato dal Direttore Amministrativo/Generale;
- una fase di "messa a regime", della durata di due anni, durante la quale la responsabilità della attuazione del "Piano Annuale della Performance", ai fini della valutazione, è estesa a tutte le unità organizzative e a tutti i dipendenti, attraverso la definizione di specifici obiettivi di lavoro e la misurazione e valutazione di tutte le "performance", sia individuali che collettive; in questa fase si provvede anche alla eventuale integrazione o modifica degli strumenti utilizzati in via sperimentale nella fase precedente.

Il "Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance della Università degli Studi del Sannio" è stato "validato" dal Nucleo di valutazione di Ateneo nella adunanza del 21 marzo 2011.

Nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 6, comma 2, del "Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al quadriennio normativo 2006-2009 ed al biennio economico 2006-2007 del



personale del Comparto delle Università", sottoscritto il 16 ottobre 2008, con nota rettorale del 13 aprile 2011, numero di protocollo 3961, il "Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance della Università degli Studi del Sannio" è stato oggetto di apposita "informativa" ai Segretari Territoriali delle Organizzazioni Sindacali di Comparto ed ai componenti della Rappresentanza Sindacale Unitaria.

Il "Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance della Università degli Studi del Sannio" è stato, infine, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31 maggio 2011, previo parere favorevole espresso dal Senato Accademico nella seduta del 12 maggio 2011.

il "Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance della Università degli Studi del Sannio", dopo la sua definitiva approvazione, è stato trasmesso alla "Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e la Integrità delle Amministrazioni Pubbliche" e pubblicato sul Sito Web di Ateneo, all'indirizzo www.unisannio.it/amministrazione/trasparenza.html.

Per ogni eventuale, successiva modifica e/o integrazione del "Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance della Università degli Studi del Sannio" verrà seguito lo stesso iter procedurale definito per la sua approvazione.

1. Riferimenti normativi per la progettazione del sistema

Principale fonte normativa per il lavoro di progettazione del "Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance della Università degli Studi del Sannio" è il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, con particolare riferimento a quanto previsto dagli articoli:

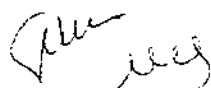
- 4 e 5, per quanto attiene rispettivamente al "Ciclo di Gestione della Performance" e alla individuazione di obiettivi e indicatori;
- 8 e 9, che definiscono rispettivamente gli ambiti di misurazione e valutazione delle "performance" organizzative e individuali;
- 10, che impone alle amministrazioni pubbliche la redazione di documenti programmatici triennali e annuali ("Piano Strategico" e "Piano delle Performance") e di un documento consuntivo annuale che evidenzia i risultati raggiunti ("Relazione sulle Performance");
- 14, che definisce i compiti e le funzioni dello "Organismo Indipendente di Valutazione delle Performance" e della "Struttura Tecnica di Supporto".

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, costituisce tuttavia solo uno dei tasselli che compongono il "puzzle" normativo in materia di valutazione della "performance" individuale e organizzativa per le università.

La implementazione e la applicazione delle disposizioni contenute nel Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, con specifico riguardo a quelle che disciplinano gli strumenti di "valorizzazione del merito" e che definiscono i metodi di "incentivazione della produttività e della qualità delle prestazioni lavorative informati a principi di selettività e di concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi", sono state notevolmente "rallentate", se non addirittura "astacolate", da interventi legislativi finalizzati, principalmente, a risanare i conti pubblici.

Tra le disposizioni normative che si ispirano, più di altre, a questa logica è possibile annoverare quelle contenute:

- nell'articolo 9, comma 1, del Decreto Legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla Legge 30 luglio 2010, n. 122, che, tra l'altro, prevedono che, per "...gli anni 2011, 2012 e 2013, il trattamento economico complessivo dei singoli dipendenti,



- anche di qualifica dirigenziale, ivi compresa il trattamento accessorio, prevista dagli ordinamenti delle pubbliche amministrazioni...”, non può superare, in ogni caso, il “...trattamento ordinariamente spettante per l’anno 2010...”;*
- *nell’articolo 9, comma 17, del Decreto Legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla Legge 30 luglio 2010, n. 122, che, tra l’altro, prevedono che “...non si dà luogo alle procedure contrattuali e negoziali relative al triennio 2010-2012...”;*
 - *nell’articolo 16, comma 1, del Decreto Legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla Legge 15 luglio 2011, n. 111, che “...proroga fino al 31 dicembre 2014, gli effetti delle disposizioni normative che limitano la crescita dei trattamenti economici, anche accessori, del personale delle pubbliche amministrazioni...”;*
 - *nell’articolo 6, comma 1, del Decreto Legislativo 1° agosto 2011, n. 141, secondo le quali “...la differenziazione retributiva in fasce prevista dagli articoli 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del Decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009...”.*

Nel processo di progettazione del *“Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance della Università degli Studi del Sannio”* hanno svolto un ruolo fondamentale 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 limiti entro i quali le disposizioni contenute nel Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 si applicano alle università;
- n. 89/2010, che contiene indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento per la progettazione dei *“Sistemi di Misurazione di Valutazione delle Performance”*;
- n. 104/2010, che specifica i requisiti dei *“Sistemi di Misurazione e di Valutazione delle Performance”* nelle università;
- n. 114/2010, che contiene indicazioni operative ai fini della adozione dei *“Sistemi di Misurazione e di Valutazione delle Performance”*;
- n. 1/2012, che contiene le *“Linee guida per una migliore definizione dei Sistemi di Misurazione e di Valutazione delle Performance e dei Piani delle Performance”*;
- n. 2/2012, che contiene le *“Linee guida per la predisposizione e l’aggiornamento del Programma Triennale per la Trasparenza e la Integrità”*;
- n. 3/2012, che contiene le *“Linee guida per una migliore definizione degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici”*.

Le principali indicazioni che scaturiscono dalle Delibere della *“Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche”* (CIVIT) riguardano, in particolare, i seguenti criteri di progettazione:

- le università non sono tenute ad istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione previsti dall’articolo 14 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
- a decorrere dal 30 aprile 2010, le attività di valutazione continuano ad essere svolte 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 Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, 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,

*Am
leg*

anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito ed il miglioramento delle "performance" organizzative e individuali.

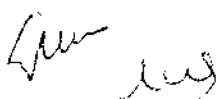
La "Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche" auspica, inoltre, che si proceda ad una celere definizione delle modalità di raccordo tra le attività dei Nuclei di Valutazione e quelle della Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca, alla quale il Decreto del Presidente della Repubblica del 1° febbraio 2010, n. 76 conferisce il compito di sovrintendere al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle 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 "Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance", il contesto normativo di riferimento, come sopra specificato, è stato, infine, opportunamente integrato con le disposizioni contenute nella Legge 30 dicembre 2010, n. 240, che contiene "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e la efficienza del sistema universitario".

In particolare, l'articolo 2, comma 1, lettera r), della predetta Legge, non solo conferma la titolarità in capo ai Nuclei di Valutazione delle funzioni di cui all'articolo 14 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, 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 Legge 30 dicembre 2010, n. 240, 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'Agenzia Nazionale di Valutazione delle Università e della Ricerca.



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 e Giurisprudenza) e in 3 Dipartimenti (Dipartimento di Studi dei Sistemi Economici Giuridici e Sociali, Dipartimento di Ingegneria e Dipartimento di Scienze per la Biologia, la Geologia e l'Ambiente).

Alla data del 31 dicembre 2011, il numero di docenti e ricercatori universitari ammonta a 201 unità, mentre il personale tecnico ed amministrativo ammonta a 212 unità, di cui 173 unità con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e 39 unità con rapporto di lavoro a tempo determinato della durata di tre anni.

L'offerta didattica dell'Ateneo, per l'anno accademico 2011/2012, è articolata in dieci corsi di laurea, dieci corsi di laurea magistrale, un corso di laurea magistrale a ciclo unico (Fonte: Ufficio Analisi Statistiche), un corso di master universitario di secondo livello e cinque corsi di dottorato di ricerca (Fonte: Settore Servizi Post Laurea).

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo comprende, attualmente, tre biblioteche (dipartimentali), aperte in media per 25 ore settimanali, le quali mettono a disposizione degli utenti 248 posti lettura.

Il patrimonio librario è costituito da circa 56.000 volumi e da 500 abbonamenti a riviste e 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 sette Associazioni Studentesche Universitarie, iscritte allo "Albo delle Associazioni Studentesche Universitarie riconosciute dalla Università degli Studi del Sannio", istituito con Decreto Rettorale del 6 dicembre 2011, n. 1367, in attuazione di quanto previsto dal Regolamento che disciplina la materia, approvato dal Senato Accademico nella seduta del 23 marzo 2011 ed emanato con Decreto Rettorale del 24 maggio 2011, n. 634.

L'istituzione dell'Albo ha consentito 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.

Le suddette Associazioni coinvolgono ogni anno numerosi studenti nello svolgimento di attività strettamente legate ai singoli corsi di studio o trasversali agli stessi.

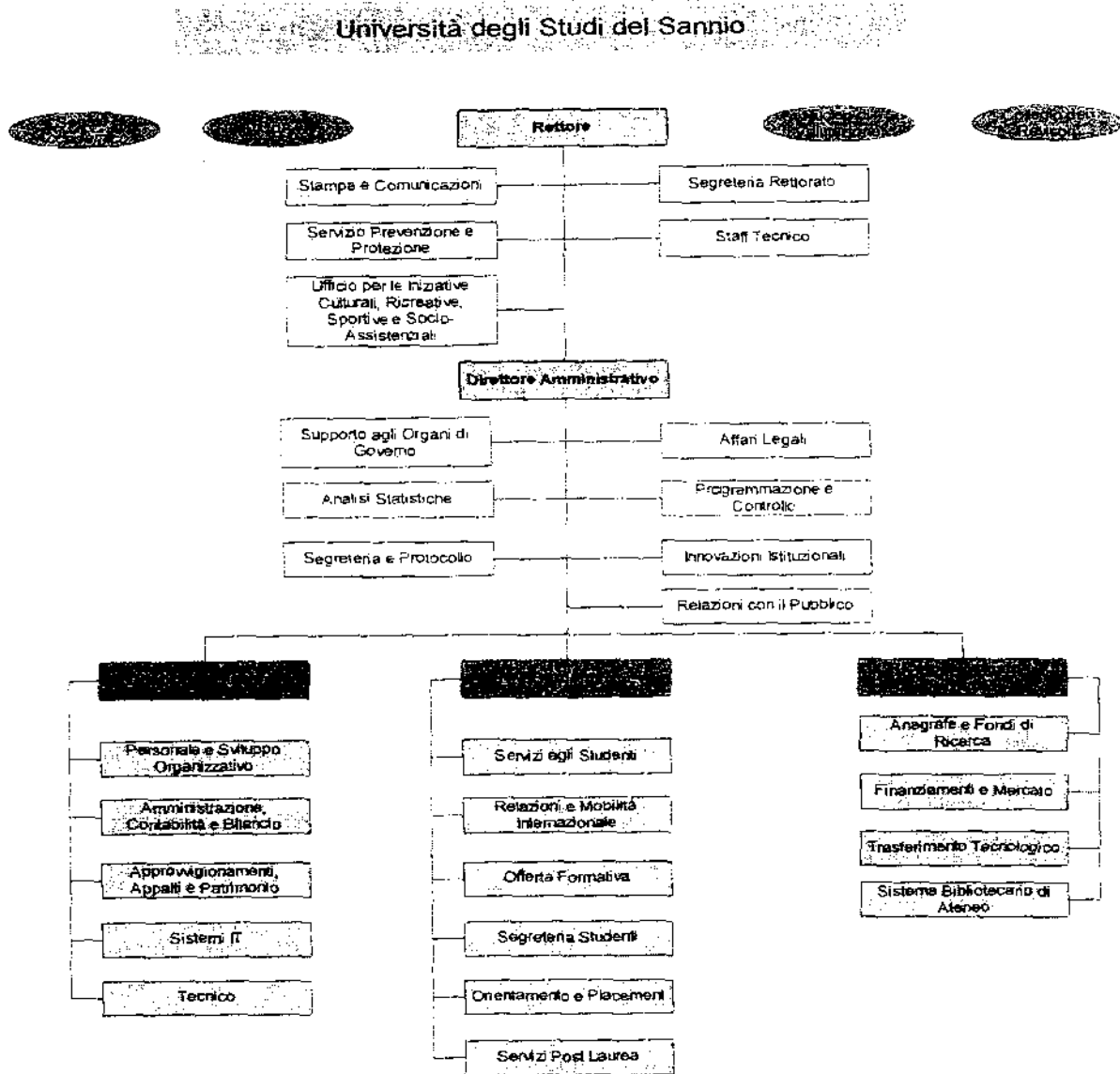
Sotto il profilo organizzativo, la nuova Struttura della Amministrazione Centrale si articola in Uffici di Staff del Rettore, in Uffici di Staff del Direttore Amministrativo e nelle seguenti Aree:

- 1) Area Risorse e Sistemi;
- 2) Area Studenti;
- 3) Area Ricerca, Mercato e Territorio.

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

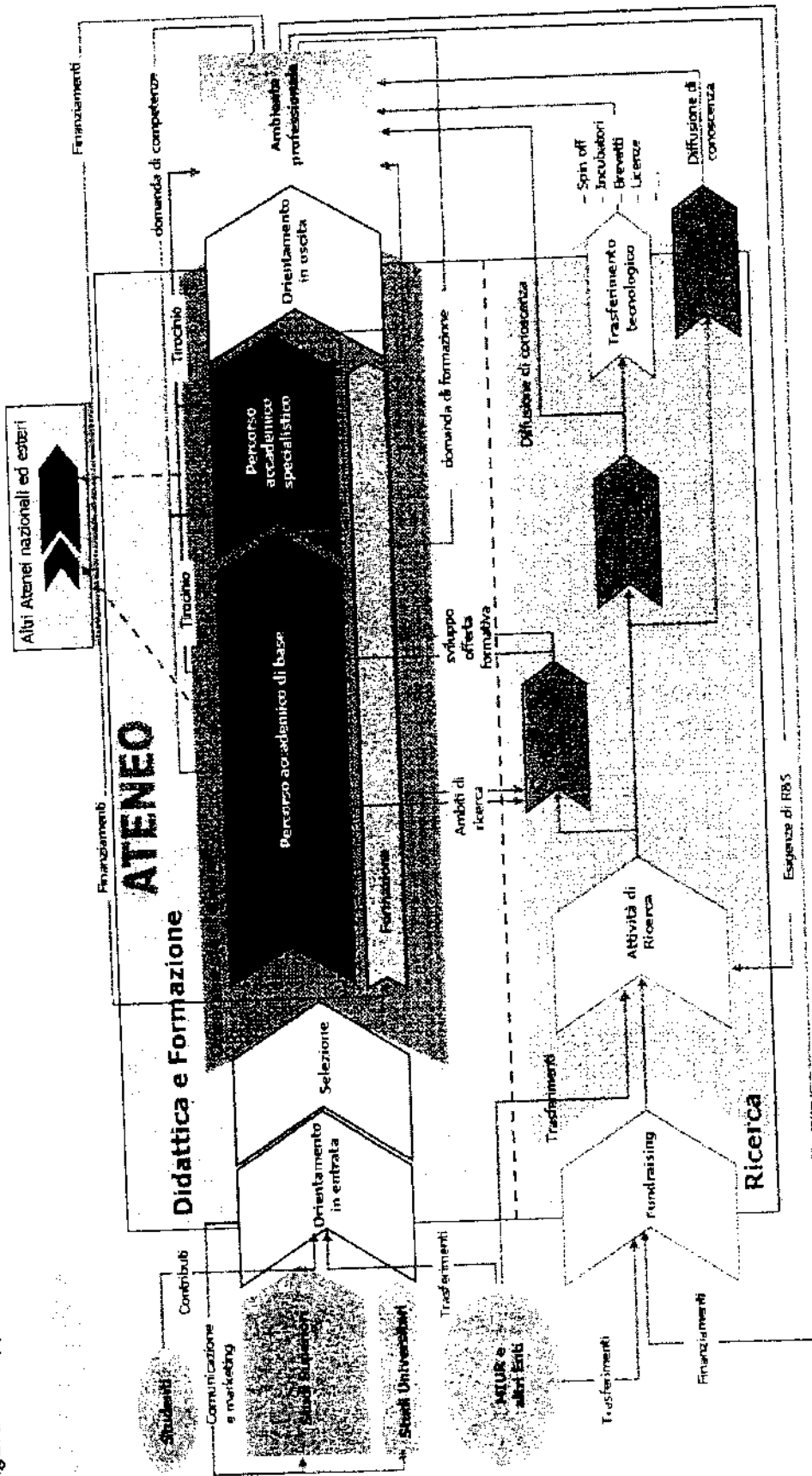
I macro-processi di lavoro relativi alla didattica e alla ricerca e alla produzione di servizi erogati alla utenza esterna (studenti, enti e istituzioni, imprese) sono più specificamente descritti nella "mappatura" dei procedimenti e dei processi riportata all'interno del Documento con la "Revisiane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

Figura 1. Organigramma dell'Università degli Studi del Sannio



Handwritten signature

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

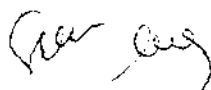


leg
Filles

Il Nucleo di Valutazione della Università degli Studi del Sannio per il triennio accademico 2010/2013, nominato con Decreto Rettorale del 23 marzo 2010, n. 205, è composto dal Presidente e da quattro Componenti, di cui uno solo è interno all'amministrazione.

All'Ufficio di Staff Tecnico, che svolge le funzioni di supporto al Nucleo di valutazione, è attualmente assegnata una unità di personale.

Ai fini della attuazione del "*Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance*" collaborano con il Nucleo di Valutazione di Ateneo anche il Settore "*Personale e Sviluppo Organizzativo*" e il Settore "*Sistemi IT*", con una unità di personale dedicata alle attività di monitoraggio degli obiettivi e di valutazione dei risultati, anche mediante la predisposizione di schede di rilevazione e altri modelli informatici.



SEZIONE I – PROPRIETA' DEL SISTEMA

1. Caratteristiche del sistema di misurazione e valutazione delle performance

Il *"Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance"* della 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 *"Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance"*, 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.

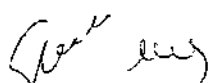
Infatti, la costruzione di insiemi integrati di indicatori e *"range"* di misurazione per la valutazione degli aspetti salienti della vita organizzativa dell'ateneo, che nel tempo possono divenire dimensioni *"standard"* di valutazione, consentono, nel contempo, ai dipendenti di partecipare ai processi decisionali della organizzazione ed alla Amministrazione di confrontare i risultati raggiunti sia con quelli conseguiti nel tempo che con quelli conseguiti da altre università.

1.1 Finalità del sistema

Il *"Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance"* della 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.

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

- supportare la individuazione di elementi sintetici che derivino dai processi di programmazione e controllo dell'Amministrazione e che siano idonei ad alimentare coerenti processi di valutazione di insieme dell'andamento dell'Amministrazione;
- supportare il monitoraggio delle *"performance"* dell'Amministrazione, anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso di esercizio;
- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, del livello di *"performance"* atteso e realizzato, a livello individuale, di unità organizzativa e della intera organizzazione, con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire una 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;
- generare cicli di apprendimento ed alimentare i processi di gestione e sviluppo del personale ispirati a principi di equità e di merito, con particolare riferimento alla formazione, alla incentivazione e alla gestione dei percorsi professionali.

Per il conseguimento degli scopi all'uopo individuati, il "*Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance*" disciplina le responsabilità degli attori che intervengono nelle diverse fasi dei processi in cui esso si articola e definisce i principi, le attività, i tempi, le caratteristiche e gli strumenti tipici di ognuna di quelle fasi.

1.2 Principi guida

Il "*Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance*" della Università degli Studi del Sannio si ispira a principi che orientano in modo più generale la 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 "*Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance*" contempera i seguenti principi:

- la tutela del personale, degli studenti e di ogni altro utente;
- la ottimizzazione dei servizi erogati all'utenza, sia interna che esterna;
- la valorizzazione delle capacità e dei contributi individuali dei dipendenti agli obiettivi fissati dagli organi di governo;
- la garanzia di pari opportunità, sia per i dipendenti che per gli studenti, e il contrasto di ogni forma di discriminazione;
- la efficienza operativa e al efficacia dei sistemi direzionali di organizzazione del lavoro e di sviluppo del personale;
- la trasparenza delle modalità di attuazione del sistema e dei risultati conseguiti.

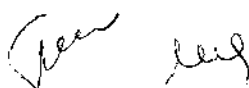
1.2.a La trasparenza

La 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 delle attività di misurazione e di valutazione delle "*performance*".

Per quanto attiene alla accezione della 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, inoltre, già adottato il Codice Etico, approvato dal Senato Accademico nella seduta del 15 luglio 2009, che dovrà essere, comunque, modificato e integrato, secondo quanto previsto dall'articolo 2, comma 4, della Legge 30 dicembre 2011, n. 240.



L'Amministrazione garantisce, inoltre, la integrazione delle attività descritte nel presente documento con quanto previsto, in materia di trasparenza, dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

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

- Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance;
- Piano Strategico Triennale delle Performance di Ateneo;
- Programma Triennale per la Trasparenza e la Integrità;
- Relazione Annuale sulle Performance.

1.3 Ambiti di applicazione e dimensioni di valutazione

Il "*Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance*" della Università degli Studi del Sannio utilizza, come unità elementare di analisi, le "*performance*" delle strutture organizzative complesse, della dirigenza, dei singoli dipendenti o di gruppi di essi.

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 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 alla utenza, sia interna che esterna;
- il grado di sviluppo della organizzazione e del sistema di competenze professionali disponibili;
- la efficacia dei processi di comunicazione e collaborazione con utenti, istituzioni locali, nazionali ed internazionali e altri portatori di interesse;
- la qualità e la quantità delle prestazioni;
- la efficienza dei propri modelli organizzativi nell'impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie;
- 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 dai singoli dipendenti alla "*performance*" della unità organizzativa;
- le competenze professionali e manageriali dimostrate;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il "*Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance*" della Università degli Studi del Sannio mira a promuovere l'utilizzo di obiettivi e indicatori che attivino opportunamente gli ambiti indicati, in modo da garantire una compiuta ed esaustiva rappresentazione dei risultati raggiunti, sia sotto il profilo organizzativo che sotto il profilo individuale.

1.4 Soggetti e responsabilità

I soggetti coinvolti nel "*Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance*" della Università degli Studi del Sannio e le responsabilità ad essi attribuite sono illustrati nella figura 3.

Figura 3. Attori e responsabilità del "Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance"

Attore	Responsabilità
Rettore	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposizione del Piano Strategico Triennale delle Performance • Assegnazione degli obiettivi al Direttore Amministrativo/Generale • Valutazione delle "performance" del Direttore Amministrativo/Generale • Predisposizione della Relazione sulle Performance
Consiglio di Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> • Approvazione del Piano Strategico Triennale delle Performance • Approvazione della Relazione sulle Performance
Nucleo di Valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Controllo del corretto funzionamento e della regolare attuazione del "Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance" • Predisposizione della relazione annuale sullo stato del "Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance" • Formulazione della proposta di valutazione delle "performance" del Direttore Amministrativo/Generale al Rettore e al Consiglio di Amministrazione • Validazione dei risultati della valutazione • Validazione della Relazione sulle Performance
Struttura tecnica di supporto	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Raccordo dei processi di valutazione con gli altri processi che caratterizzano il sistema integrato di gestione e di valorizzazione delle risorse umane

Segue

Handwritten signature

Segue

Attore	Responsabilità
Direttore Amministrativo/ Generale	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione al processo di elaborazione del Piano Strategico Triennale delle Performance • Assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti, ai Responsabili dei Settori, in caso di assenza dei Dirigenti, ai Responsabili di Unità Organizzative, in caso di assenza dei Responsabili dei Settori, ai Responsabili di tutti gli Uffici di Staff, ai singoli dipendenti, in caso di contestuale assenza di Dirigenti, Responsabili dei Settori e Responsabili delle Unità Organizzative, e ai singoli dipendenti che prestano servizio negli Uffici di Staff, in caso di assenza dei relativi Responsabili • Valutazione delle "performance" dei medesimi soggetti indicati nel precedente capoverso 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 attribuzione della retribuzione accessoria premiale
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione al processo di definizione degli obiettivi • Assegnazione degli obiettivi ai Responsabili dei Settori, ai Responsabili delle Unità Organizzative, in caso di assenza dei Responsabili dei Settori, e ai singoli dipendenti, in caso di contestuale assenza sia dei Responsabili dei Settori che dei Responsabili delle Unità Organizzative • Misurazione delle "performance" organizzative e individuali • Valutazione delle "performance" organizzative e individuali
Responsabili dei Settori	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione al processo di definizione degli obiettivi • Assegnazione degli obiettivi ai Responsabili delle Unità Organizzative e ai singoli dipendenti che prestano servizio nelle Unità Organizzative, in assenza dei relativi Responsabili • Misurazione delle "performance" organizzative e individuali • Valutazione delle "performance" organizzative e individuali
Responsabili di Uffici, Unità Organizzative ed altre Strutture	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione al processo di definizione degli obiettivi • Assegnazione degli obiettivi ai singoli dipendenti che prestano servizio nella Struttura di riferimento • Misurazione delle "performance" individuali • Valutazione delle "performance" individuali
Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione al processo di definizione degli obiettivi • Assegnazione, di concerto con il Direttore Amm./Generale degli obiettivi ai Responsabili delle Strutture e ai singoli dipendenti in caso di mancanza dei relativi Responsabili • Misurazione delle "performance" organizzative e individuali • Formulazione delle proposte di valutazione delle "performance" organizzative e individuali al Dir. Amm./Gen.le
Personale	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione al processo di definizione degli obiettivi

Man

Al Rettore e al Consiglio di Amministrazione competono le principali decisioni in ordine alla definizione delle proprietà del "Sistema di misurazione e valutazione delle performance" e delle "performance" attese.

In particolare, il Rettore predispone il "Piano Strategico Triennale delle Performance", che comprende anche il "Piano Annuale delle Performance", assegna gli obiettivi e valuta le "performance" del Direttore Amministrativo/Generale e predispone la "Relazione sulle Performance".

Il Consiglio di Amministrazione, a sua volta, approva il "Piano Strategico Triennale delle Performance" e, previa validazione del Nucleo di Valutazione, la "Relazione sulle Performance".

Il Direttore Amministrativo/Generale:

- assegna gli obiettivi ai Dirigenti e ai Responsabili degli Uffici di Staff e ne valuta le "performance";
- predispone una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non dirigenziale ai fini della attribuzione della retribuzione accessoria premiale.

Il Nucleo di Valutazione:

- monitora il funzionamento e presidia la corretta applicazione del "Sistema di misurazione e valutazione delle performance" 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";
- formula al Rettore la proposta di valutazione delle "performance" del Direttore Amministrativo/Generale;
- valida, infine, la "Relazione Annuale sulle Performance".

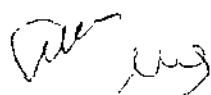
La Struttura di Supporto al Nucleo di Valutazione raccoglie informazioni e fornisce supporto alla gestione dei flussi informativi tra il Nucleo di Valutazione, la Direzione Amministrativa e gli altri "Attari" del "Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance" necessari per la programmazione delle attività, la definizione di obiettivi e indicatori, il monitoraggio del "Sistema", la misurazione delle "performance", la rendicontazione dei risultati, la definizione delle graduatorie di merito con i punteggi attribuiti a seguito della valutazione e la comunicazione dei relativi esiti.

Il Settore "Personale e Sviluppo Organizzativo" presidia, infine, i processi di valutazione delle "performance" individuali e assicura il raccordo dei risultati di tali processi con gli altri processi inseriti nel più ampio sistema integrato di gestione e di valorizzazione del personale (formazione, 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:

- a) limitatamente ai Dirigenti delle Aree e ai Responsabili degli Uffici di Staff, dal Direttore Amministrativo;
- b) limitatamente ai Responsabili dei Settori, dai Dirigenti delle Aree di riferimento;
- c) limitatamente ai Responsabili delle Unità Organizzative, dai Responsabili dei Settori di riferimento;
- d) 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 competenti.

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:

- a) in caso di assenza dei Dirigenti delle Aree, limitatamente ai Responsabili dei Settori;
- b) in caso di contestuale assenza dei Dirigenti delle Aree e dei Responsabili dei Settori, limitatamente ai Responsabili delle Unità Organizzative;
- c) in caso di contestuale assenza di Dirigenti, Responsabili dei Settori e Responsabili delle Unità Organizzative, limitatamente al personale che presta servizio nelle Unità Organizzative;
- d) in caso di mancanza dei Responsabili degli Uffici di Staff, limitatamente al personale che presta servizio in tali Uffici;
- e) in caso di assenza delle figure apicali, relativamente 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 assenza.

In caso di assenza dei Responsabili dei Settori o di contestuale assenza dei Responsabili dei Settori e dei Responsabili delle Unità Organizzative, le loro competenze in materia di "performance" sono assorbite dai Dirigenti delle Aree di riferimento.

In caso di assenza 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.



2. I processi di misurazione e valutazione delle "performance"

2.1 Modello generale, fasi e crono-programma

Il Sistema di Misurazione e di Valutazione delle "Performance" dell'Università degli Studi del Sannio si articola nelle sette fasi di seguito specificate:

1. Programmazione;
2. Assegnazione degli obiettivi;
3. Realizzazione delle "performance"
4. Monitoraggio;
5. Misurazione;
6. Valutazione;
7. Rendicontazione e comunicazione.

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

Figura 3. Crono-programma del Sistema di Misurazione e di Valutazione delle performance

Fasi e attività	Nov	Dic	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Gen	Feb	Mar	
Programmazione strategica	■			■														
Assegnazione obiettivi			■															
Realizzazione performance				■														
Monitoraggio								■					■					
Misurazione risultati																■		
Valutazione delle performance																	■	
Rendicontazione e comunicazione			■		■			■										

Handwritten signature

2.1.a La fase di programmazione

La programmazione degli obiettivi del "Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance" della 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 Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Nella fase della programmazione, il Rettore e il Consiglio di Amministrazione procedono, rispettivamente, alla elaborazione ed alla approvazione del "Piano Strategico Triennale delle Performance", che comprende anche il "Piano Annuale delle Performance", in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, relativa allo stesso arco temporale, ed, in particolare, con le linee programmatiche del bilancio annuale di previsione.

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

Il "Piano Strategico Triennale delle Performance", validato dal Nucleo di valutazione e approvato dal Consiglio di Amministrazione entro il **31 gennaio** di ogni anno, comprende, tra l'altro, anche la "trasposizione", su base annuale, degli obiettivi strategici triennali della "performance", e dunque, i "Piani di Attività", i "Programmi di Azione" e le "Priorità di Intervento" che, nel loro insieme, costituiscono le "performance" attese dall'Amministrazione.

Ai sensi dell'articolo 10, comma 4, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, il "Piano Strategico Triennale delle Performance" può essere modificato e/o integrato, per sopravvenute esigenze, entro il 31 marzo di ogni anno.

L'Amministrazione cura la tempestiva comunicazione agli organismi nazionali competenti della approvazione del "Piano Strategico Triennale delle Performance" e di eventuali sue modifiche e/o integrazioni successive.

Il "Piano Strategico Triennale delle Performance", nella sua versione definitiva, è pubblicato sul sito istituzionale dell'Ateneo entro il **31 marzo**.

In particolare, il "Piano Strategico Triennale delle Performance" contiene:

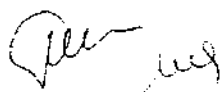
- la descrizione delle caratteristiche organizzative dell'Amministrazione;
- le criticità riscontrate nella attuazione del "Piano Strategico Triennale delle Performance" precedente;
- gli "Assi Strategici", i "Piani di Attività", i "Programmi di Azione" e le "Priorità di Intervento";
- gli obiettivi operativi e le attività da svolgere per il loro conseguimento;
- i target (indicatori e soglie critiche di conseguimento) per la valutazione delle "performance" dell'Amministrazione.

2.1.b Assegnazione degli obiettivi

Con l'approvazione del "Piano Strategico Triennale delle Performance", comprensivo del "Piano Annuale delle Performance", il Rettore assegna al Direttore Amministrativo/Generale gli obiettivi da raggiungere nell'anno di riferimento.

In coerenza con i predetti obiettivi il Direttore Amministrativo/Generale definisce, con chiarezza e puntualità, le "performance" attese da ogni singola Struttura.

A loro volta, i Responsabili delle Strutture effettuano i colloqui con i singoli dipendenti ai fini della assegnazione degli obiettivi, sia a livello individuale che di gruppo, e della definizione delle "performance" da essi attese.



Relativamente alle Strutture Didattiche e di Ricerca, gli obiettivi vengono assegnati, rispettivamente, dai Presidi di Facoltà e dai Direttori di Dipartimento, di concerto con il Direttore Amministrativo/Generale.

A loro volta, i Responsabili delle predette Strutture effettuano i colloqui con i singoli dipendenti ai fini della assegnazione degli obiettivi, sia a livello individuale che di gruppo, e della definizione delle "performance" da essi attese.

In caso di assenza dei Responsabili delle Strutture, si applicano le procedure definite nel Punto "1.4 **Soggetti e responsabilità**" e riportate, schematicamente, nella Figura 3 "Attori e responsabilità del Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance".

Gli obiettivi, unitamente ai comportamenti "organizzativi" ed alle competenze "distintive", debbono essere definiti ed assegnati entro il 31 marzo di ogni anno.

Gli obiettivi, assegnati a qualsiasi livello, possono appartenere alle seguenti tipologie:

- 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 e 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 che i contenuti e le modalità di erogazione dei servizi resi agli utenti e agli studenti.

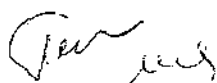
Gli obiettivi, in accordo con quanto previsto dal dall'articolo 5, comma 2, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, devono possedere i seguenti requisiti generali:

- 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 promuove l'adozione o l'esplicito raccordo di tutti gli 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, 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 le "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/o "routinarie", è possibile non procedere alla individuazione di specifici obiettivi, ma evidenziare quei comportamenti "organizzativi" e quelle competenze "distintive" che consentono il perseguimento di "standard" operativi ritenuti idonei.

I comportamenti organizzativi e le competenze "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".

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.

Per la valutazione delle "performance" dei Dirigenti e dei Responsabili delle Strutture 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 Annuale delle Performance", sensibilità al tema della comunicazione e della partecipazione dei collaboratori alle attività di programmazione e misurazione delle "performance", grado di differenziazione dei giudizi, ecc.).

La assegnazione deve essere perfezionata con la firma apposta sulla "Scheda" all'uopo predisposta sia dal valutatore che, per presa visione ed accettazione, dal valutato, nel corso di un colloquio individuale o di gruppo.

La "Scheda" deve essere successivamente inserita nel "Sistema Informativo" dedicato al Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance.

La firma per presa visione della "Scheda di assegnazione degli obiettivi" rappresenta il momento di assunzione delle responsabilità e di obblighi e vincoli associati alla realizzazione degli obiettivi e alla misurazione e alla valutazione delle relative 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 al raggiungimento dei risultati attesi.

Indicatori di conseguimento degli obiettivi

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.

E', inoltre, promossa la adozione di indicatori già previsti da altri sistemi direzionali adottati dall'Amministrazione.

Gli indicatori devono possedere i seguenti requisiti.

- 1) rilevanza: gli indicatori devono riferirsi in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione;
- 2) 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);
- 3) temporalità: è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi;
- 4) legittimità delle fonti informative: è necessario che l'indicatore faccia riferimento, il più possibile, a fonti di informazione interna codificate formalmente e, comunque, accessibili e trasparenti;
- 5) 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;
- 6) coerenza: alcuni indicatori possono avere caratteristiche molto simili tra loro, sia sotto il profilo concettuale che sotto il profilo metodologico, per cui è ammesso che gli indicatori abbiano denominazioni identiche solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, analoghe proprietà dell'elemento oggetto di analisi e, viceversa, è necessario che gli indicatori abbiano denominazioni diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate con metodologie diverse.

Ogni indicatore si compone di una unità di misura qualitativa e/o da un "range" definito dalle soglie critiche di conseguimento di un obiettivo.

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.

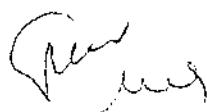
Le declaratorie che esplicitano il significato degli "item" utilizzati per la valutazione di comportamenti e competenze distintive sono riportate nella "Scheda di assegnazione degli obiettivi" e selezionati dal valutato attraverso dizionari generali di comportamenti "organizzativi" e di competenze "distintive" elaborati dal Nucleo di Valutazione.

La selezione dei set di indicatori ritenuti più idonei alla misurazione di ogni obiettivo e degli "item" per la individuazione dei comportamenti "organizzativi" e delle competenze "distintive" rappresenta un momento significativo nell'ambito della fase di avvio del "Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance" e richiede il diretto coinvolgimento del soggetto valutato e la sua condivisione.

2.1.c Monitoraggio degli obiettivi

Il Direttore Amministrativo/Generale, 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 sintetica relazione al Direttore Amministrativo/Generale in ordine al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati o ad eventuali, sopravvenute criticità



che potrebbero ostacolare il raggiungimento, complessivo o parziale, di uno o più obiettivi.

Sulla base delle predette relazioni, **entro il 31 luglio** dell'anno di riferimento, il Direttore Amministrativo/Generale presenta al Rettore una relazione sintetica sul grado di avanzamento degli obiettivi contenuti nel "*Piano Annuale delle Performance*". In questa occasione il Rettore individua eventuali situazioni di criticità e definisce possibili interventi correttivi idonei alla realizzazione degli obiettivi prestabiliti.

Il Direttore Amministrativo/Generale, sulla base 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 nella ridefinizione:

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

Nel caso in cui, nell'ambito delle verifiche in corso d'anno, siano riscontrate eventuali situazioni di criticità, gli obiettivi possono essere integralmente ridefiniti con la procedura prevista per la loro assegnazione.

Entro il 15 novembre i Dirigenti e gli altri Responsabili di Struttura presentano una relazione sintetica al Direttore Amministrativo/Generale in ordine allo specifico grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, con sintetiche indicazioni sui risultati raggiunti fino a quel momento.

2.1.d Misurazione delle "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/Generale, i Dirigenti e i Responsabili delle Strutture provvedono **entro il 28 febbraio** dell'anno successivo a quello di riferimento 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 struttura tecnica di supporto effettua, entro il primo marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, la misurazione delle "*performance*" conseguite dall'Amministrazione nel suo complesso.

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, 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 delle "performance"

Le proposte di valutazione delle "performance" organizzative e individuali debbono essere formulate entro il **31 marzo** dell'anno successivo a quello di riferimento, sulla base delle misurazioni effettuate nella fase precedente del Sistema.

La valutazione delle "performance" organizzative e individuali deve essere effettuata dal Direttore Amministrativo/Generale, dai Dirigenti, dai Responsabili dei Settori, dai Responsabili di Unità Organizzative, Uffici e altre Strutture e da tutti gli altri "attori" del "Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance", 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 ed accettazione, da parte del valutato della "Scheda di valutazione della performance".

Il Direttore Amministrativo/Generale 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 tra di loro:

- 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:

- a) Obiettivo realizzato superando le aspettative;
- b) Obiettivo realizzato;
- c) Obiettivo realizzato parzialmente;
- d) Obiettivo non realizzato.


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

- a) Comportamento eccellente
- b) Comportamento superiore alle aspettative;
- c) Comportamento in linea con le aspettative;
- d) Comportamento inferiore alle aspettative;
- e) Comportamento inadeguato.

2.1.f Rendicontazione e comunicazione

I Dirigenti e gli altri Responsabili di Struttura trasmettono al Direttore Amministrativo/Generale entro il **31 marzo** una relazione finale sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi.

Entro il **30 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 di Struttura che hanno svolto le attività di misurazione delle "performance", provvede alla verifica annuale e redige, a consuntivo dell'anno precedente, la Relazione sulle performance, nella quale sono evidenziati i risultati



organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse utilizzate, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.



La "*Relazione sulle Performance*" costituisce lo strumento per la misurazione, la valutazione e la trasparenza dei risultati dell'ateneo nel suo complesso, delle sue articolazioni organizzative e dei singoli dipendenti ed è pubblicata sul Sito Istituzionale di Ateneo.

La "*Relazione sulle Performance*", con i dati definitivi della gestione, è trasmessa al Nucleo di Valutazione per la validazione entro il **15 maggio** dell'anno successivo a quello di riferimento.

Il Nucleo di Valutazione valida la "*Relazione sulle Performance*" entro il **31 maggio** dell'anno successivo a quello di riferimento.

Il Consiglio di Amministrazione approva la "*Relazione sulle Performance*" entro il **15 giugno** dell'anno successivo a quello di riferimento.

La "*Relazione sulle Performance*" è pubblicata sul Sito Istituzionale 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 delle "performance" e procedure di conciliazione

Il Nucleo di Valutazione supervisiona la corretta attuazione di tutte le fasi dei processi di misurazione e valutazione delle "performance" e relaziona, in merito, agli organi di governo dell'ateneo.

Nel caso di presunta mancata applicazione di criteri e regole procedurali del "*Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance*", come specificati in precedenza, i soggetti interessati possono formulare, entro il 31 marzo o entro il 30 settembre, rilievi e/o osservazioni al Nucleo di Valutazione.

Entro i successivi trenta giorni, il Nucleo di Valutazione esprime, sui rilievi e/o sulle osservazioni pervenute, il proprio parere che, nella fattispecie, ha natura vincolante.

Sono considerate inammissibili le contestazioni riguardanti il contenuto degli obiettivi assegnati e il merito delle valutazioni individuali.

Le "procedure di conciliazione" rappresentano, invece, uno strumento di "negoiazione" e di "prevenzione" delle possibili situazioni di conflitto.

Le "procedure di conciliazione" previste dal "*Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance*" della Università degli Studi del Sannio sono:

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

Handwritten signature

SEZIONE II – RACCORDO TRA I SISTEMI DIREZIONALI

1. Raccordo con altri sistemi gestionali

La Università degli Studi del Sannio adotta specifici provvedimenti di raccordo tra le attività del *"Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance"* e le attività e gli *"output"* dei sistemi gestionali di:

- programmazione economico-finanziaria;
- controllo della gestione;
- valutazione della ricerca;
- valutazione della didattica;
- *"customer satisfaction"*;
- rendicontazione sociale;
- controllo della qualità.

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

Entro tre mesi dalla approvazione del *"Piano Strategico Triennale delle Performance"* il Direttore Amministrativo/Generale emette, a cadenza annuale, specifici provvedimenti di raccordo, con i quali vengono individuati e specificati gli elementi informativi (dati, informazioni, indicatori, soglie critiche di misurazione) che devono essere assunti dai sistemi direzionali destinati ad attuare il *"Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance"* e le modalità di trasmissione e di acquisizione degli stessi.

2. Raccordo con altri sistemi di gestione delle risorse umane

La Università degli Studi del Sannio adotta specifici provvedimenti di raccordo tra le attività del *"Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance"* e le attività e gli *"output"* dei seguenti sistemi di gestione delle risorse umane:

- valutazione delle posizioni organizzative;
- 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/Generale emette specifici provvedimenti con i quali vengono individuati e specificati gli elementi informativi derivanti dai sistemi di gestione delle risorse umane indicati utili ai fini della attuazione del *"Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance"* e le modalità di trasmissione e di acquisizione degli stessi.

I risultati dei processi di valutazione delle *"performance"* possono agevolare la implementazione degli altri sistemi di gestione delle risorse umane.

Il Direttore Amministrativo/Generale entro i termini fissati per il perfezionamento della fase di assegnazione degli obiettivi definisce specifici indirizzi per l'utilizzo dei risultati del *"Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance"* dell'anno precedente.

