

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL MOLISE



***Il Sistema di Misurazione e
Valutazione della Performance***

2011

Il presente documento è stato redatto dal gruppo di lavoro "monitoraggio adempimenti ex D. Lgs. 150/2010" (nelle persone dei dott. Giacomo Verde, dott.ssa Rachele Albino, dott.ssa Mariarosaria Bibbò, dott. Vittorio Brunale, dott. Paolo Guerriero, dott.ssa Cristina Mancini, dott.ssa Marina Morici e dott.ssa Maria Scocca) con la supervisione del Direttore Amministrativo, dott. Vincenzo Lucchese e del Direttore Amministrativo Vicario, dott. Valerio Barbieri.

Indice

1 Premessa.....	1
2 La valutazione e la programmazione nelle Università.....	2
2.1 Il contesto normativo	2
2.2 Applicabilità del D.lgs. 150/2009 per le Università	2
2.3 Funzioni e soggetti attuatori delle disposizioni del D.lgs. 150/2009.....	4
3 L'Università degli Studi del Molise fino ad oggi	6
3.1 Le caratteristiche distintive dell'Unimol	6
3.2 L'organigramma dell'Università degli Studi del Molise.....	7
3.3 La valutazione della performance amministrativa prima del SMVP	8
3.4 La valutazione della didattica e della ricerca prima del SMVP	9
4 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.....	14
4.1 Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa.....	15
4.1.1 Requisiti minimi richiesti al sistema di misurazione della performance.....	17
4.1.2 Elementi costitutivi del sistema di misurazione	17
4.1.3 Il Ciclo di gestione della performance.....	18
4.1.4 Il Piano della Performance	20
4.1.5 La Relazione sulla Performance	20
4.2 Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance individuale	20
4.2.1 Sistema di valutazione dei Dirigenti ed EP	22
4.2.2 Il sistema di valutazione dei responsabili di unità organizzative/settori e dei dipendenti.....	26
4.3 La Conciliazione.....	29
5 La Valutazione della Didattica e della Ricerca.....	30
6 Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione	33
7 Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	34
8 Trasparenza e integrità.....	35
9 Glossario.....	36

Indice delle Tabelle

Tabella 1 - Funzioni e soggetti attuatori della misurazione e valutazione della performance.....	5
Tabella 2- Organigramma UNIMOL	7
Tabella 3 – Il sistema di valutazione dell’Amministrazione prima del SMVP	9
Tabella 4 - Parametri utilizzati dal MIUR per la valutazione delle attività didattiche prima del SMVP.....	10
Tabella 5 - Questionario della Valutazione della Didattica UNIMOL	12
Tabella 6 - Attribuzione di un punteggio in relazione all’ambito organizzativo di diretta responsabilità	23
Tabella 7 - Attribuzione di un punteggio in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi assegnati alla struttura di diretta responsabilità.	23
Tabella 8 - Schema esemplificativo delle modalità di calcolo del punteggio.....	25
Tabella 9 - Schema esemplificativo delle modalità di calcolo del punteggio.....	26
Tabella 10 - Determinazione della performance	26
Tabella 11 - Attribuzione di un punteggio (max 100%) in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi assegnati alla struttura (unità organizzativa/settore) di appartenenza o al singolo dipendente.	27
Tabella 12.....	28
Tabella 13 - Determinazione della performance.....	28
Tabella 14 - Parametri utilizzati dal MIUR per la valutazione delle attività didattiche dopo l’adozione del SMVP	32
Tabella 15 - Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione.....	33

Indice delle Figure

Figura 1 - Ciclo di gestione della performance (Tratto da presentazione CIVIT).....	19
Figura 2 - L'ampiezza e la profondità delle performance (Tratto da presentazione CIVIT).....	19

1 Premessa

L'Università degli Studi del Molise, in ottemperanza al Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni), ha predisposto il presente documento che rappresenta una prima applicazione sperimentale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

L'SMVP è uno strumento essenziale per il miglioramento dei servizi pubblici e, se appropriatamente sviluppato e implementato, può svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance organizzative e assumere un carattere ancora più rilevante per due ordini di ragioni: la prima relativa alla soddisfazione delle esigenze dei cittadini e la seconda relativa alla migliore capacità di scelta e di selezione da parte delle autorità competenti in ordine all'allocazione delle risorse.

Nella predisposizione del documento si è tenuto conto sia della peculiarità strutturale dell'Università a livello di numero e tipologia di Facoltà che la compongono sia della presenza all'interno dell'Ateneo di una pluralità di strutture – tra cui i Dipartimenti - in cui vengono realizzate, in maniera autonoma e con la propria dotazione di personale tecnico-amministrativo, le attività di ricerca e di didattica.

A seguito dell'insediamento dell'ANVUR, ulteriori linee guida e indirizzi per il Sistema potranno essere sviluppati e precisati anche dopo la sua approvazione da parte dell'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Il presente documento, dopo una breve premessa, è così strutturato:

1. una parte introduttiva che illustra il contesto normativo e le modalità di applicazione del D.lgs. 150/2009 all'Università;
2. una sezione dedicata alla mission universitaria ed alla situazione della valutazione in campo amministrativo, didattico e di ricerca prima dell'adozione del SMVP;
3. la descrizione del sistema e della metodologia adottata con riferimento a tutti gli ambiti di misurazione e valutazione previsti dal D.lgs. 150/2009 e a quelli propri della mission universitaria e cioè:
 - a) la performance organizzativa;
 - b) la performance individuale;
 - c) la valutazione della didattica;
 - d) la valutazione della ricerca;
4. un piano di attuazione del sistema;
5. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
6. una sezione dedicata alla trasparenza e all'integrità;
7. un glossario con la definizione dei principali termini usati dal Sistema.

In particolare si ricorda che tale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è un documento metodologico funzionale alla stesura del Piano della performance, elaborato sotto la responsabilità dell'Amministrazione dell'Università degli Studi del Molise.

2 La valutazione e la programmazione nelle Università

2.1 Il contesto normativo

La valutazione delle performance delle Università italiane è stata introdotta normativamente nel 1995 con la legge 537 che istituì i Nuclei di Valutazione (NV) come organi indipendenti all'interno di ogni Ateneo.

Le funzioni di valutazione furono poi compiutamente definite con la legge n. 370/1999 che recita: *“Le università adottano un sistema di valutazione interna della gestione amministrativa, delle attività didattiche e di ricerca, degli interventi di sostegno al diritto allo studio, verificando anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa”*.

Nel tempo, le attività di valutazione delle Università si sono concentrate prevalentemente sulle funzioni primarie della didattica e della ricerca, riservando solo marginalmente spazi di valutazione per gli aspetti organizzativo-gestionali, considerati poco influenti sulle performance formative e scientifiche. Eppure, l'attività amministrativa, in un quadro caratterizzato da spinte competitive sulle scarse risorse pubbliche disponibili e sulla conseguente capacità di gestire con efficienza il capitale umano, finanziario e strumentale, si rivela sempre più un fattore determinante per il successo o il dissesto di un Ateneo. La storia recente delle università ha dimostrato che il sistema, in taluni casi, è a rischio di degrado a causa dell'insufficiente attenzione al presidio del contesto amministrativo.

Quando si parla di contesto amministrativo ci si riferisce sia alla gestione di servizi comuni (gestione delle risorse umane, del patrimonio, della contabilità, ecc.) che alle attività di supporto diretto alla didattica (es. segreterie studenti) e alla ricerca (es. supporto alla progettazione e alla rendicontazione dei progetti di ricerca), nonché alla più generale attività di governo e controllo dell'Ateneo.

Alle norme sulla valutazione si affiancano, in via complementare, quelle sulla programmazione del sistema universitario, che prevedono dal 2005 (legge n.43) una programmazione triennale su obiettivi strategici sui temi dell'offerta formativa, della ricerca, dei servizi agli studenti, dell'internazionalizzazione e del personale. Gli atenei vengono misurati a consuntivo sulla base dei risultati ottenuti in termini di miglioramento attraverso indicatori definiti dal MIUR.

In tale contesto, si inserisce il D.lgs. 150/2009, c.d. Riforma Brunetta, che prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi (articoli 4-10).

Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura dell'orientamento alla spesa (logica monodimensionale - input) a quella dell'orientamento al risultato (logica multidimensionale) auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

Per facilitare questo passaggio occorre che:

- le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione alla luce delle disposizioni della riforma;
- i bisogni dei portatori di interessi (stakeholder) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione;
- il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

2.2 Applicabilità del D.lgs. 150/2009 per le Università

La Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) - ovvero l'organismo indipendente chiamato dalla legge, in posizione di indipendenza di giudizio e di valutazione nonché in piena autonomia, a indirizzare, coordinare e sovrin-

tendere all'esercizio delle funzioni di valutazione, garantendo la trasparenza dei sistemi adottati e la visibilità degli indici di andamento gestionale delle amministrazioni pubbliche - ha emanato la Delibera n. 9/2010 in tema di applicabilità del decreto legislativo n. 150/2009 alle Università (11 marzo 2010).

In tale documento si esprime l'avviso che:

1. le Università non siano tenute ad istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009;
2. a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999;
3. le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal D.lgs. n. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere, 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 e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Inoltre si auspica:

- la celere definizione delle modalità di raccordo con l'attività affidata all'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), non appena sia adottato il Regolamento sulla struttura ed il funzionamento dell'Agenzia e si sia insediato l'organo direttivo. Questa delibera rende complessa l'interpretazione riguardante l'applicazione delle norme agli atenei soprattutto con riferimento al ruolo dei Nuclei di Valutazione.

Nella stessa delibera, la Commissione auspica che si possa procedere ad un pronto raccordo con l'ANVUR per quanto riguarda le procedure di valutazione. Questo ha creato due possibili interpretazioni, su cui è ancora in corso un dibattito in sede nazionale:

- non essendo ancora operativa l'ANVUR le Università, per ora, non devono conformarsi a nessuno degli adempimenti, mancando il soggetto deputato a stabilirne i criteri;
- le Università sono, comunque, chiamate a svolgere, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale.

Secondo l'Art. 30, comma 3 (Norme transitorie) in sede di prima applicazione del D.lgs. 150/2009 ed in assenza di indirizzi da parte dell'ANVUR, si deve provvedere a definire il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di cui all'Art. 7 in modo da assicurarne l'adozione e la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011 e tale compito doveva ricadere integralmente tra i compiti del Nucleo di Valutazione.

In un primo momento nell'Ateneo molisano, durante la riunione del 4 novembre 2010 (verbale NV n. 8), i membri del Nucleo di Valutazione hanno ritenuto opportuno e auspicabile che venisse costituito un Organo Monocratico che si occupasse della definizione dei Sistemi di Misurazione delle Performance. Pertanto con D.R. n.1349 del 30 novembre 2010 è stato nominato l'Organo Monocratico dell'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Università degli Studi del Molise che ha proposto, con una nota n.31930 del 21/12/2010 al Consiglio di Amministrazione, una prima bozza del Sistema di Valutazione della Performance Individuale in modo da assicurarne la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011.

Tale orientamento dura poco poiché tali funzioni vengono conferite al Nucleo di Valutazione in raccordo con l'attività dell'ANVUR dalla cosiddetta riforma Gelmini, L. n. 240 del 2010, all'art 2, comma 1, lett. r), che afferma:

“attribuzione al nucleo di valutazione della funzione di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, anche sulla base degli indicatori individuati dalle commissioni paritetiche docenti-studenti, di cui al comma 2, lettera g), del presente articolo, nonché della funzione di verifica dell'attività di ricerca svolta dai dipartimenti e della congruità del curriculum scientifico o professionale dei titolari dei contratti di insegnamento di cui all'articolo 23, comma 1, e attribuzione, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, delle funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di

promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale”;

Con riferimento al sistema di misurazione, gli artt. 8 e 9 del decreto individuano due dimensioni:

1. misurazione e valutazione della performance organizzativa;
2. misurazione e valutazione delle performance individuale.

Nel transitorio si può fare riferimento a una prima elaborazione di tali indirizzi, pubblicata dalla CIVIT con le Delibere n. 88/2010 avente per oggetto “Linee guida per la definizione di standard di qualità” e la n. 89/2010 avente per oggetto “Indirizzi • sottoposti a consultazione • in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”. Si noti che quest’ultima si focalizza sulla misurazione delle performance a livello organizzativo, mentre, per quanto riguarda la performance individuale, la Commissione si riserva di fornire ulteriori indicazioni in un documento successivo. Infine, occorre tenere conto delle successive delibere CIVIT n. 104/2010 avente per oggetto la “Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010” e n. 105/2010 avente per oggetto le “Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità”.

Ricordiamo infine che, per disposizione di legge, il SMVP non si applichi alla performance individuale del personale accademico.

2.3 Funzioni e soggetti attuatori delle disposizioni del D.lgs. 150/2009

La Tabella 1 indica le principali disposizioni del D.lgs. 150/2009 applicabili alle università e i relativi soggetti attuatori.

Funzioni	Soggetto attuatore	Riferimenti e note
Adozione di metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri connessi al soddisfacimento dell’interesse del destinatario dei servizi. Adozione, con apposito provvedimento, del “Sistema di misurazione e valutazione della performance”	Ogni amministrazione pubblica	Art. 3, comma 4 e Art. 7, comma 2
Definizione del “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, in sede di prima applicazione	Nucleo di Valutazione	Art. 30, comma 3
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione, ove presenti	Organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto del personale responsabile di unità organizzativa	Art. 4, comma 2 c) e Art. 6, commi 1 e 2
Misurazione e valutazione della performance, con riferimento all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e rendicontazione dei risultati	Ogni amministrazione pubblica	Art. 3 comma 2 e Art. 4, comma 2 d), e), f)
Programmazione triennale degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e allocazione delle risorse conseguenti e definizione prima dell’inizio del rispettivo esercizio	Organi di indirizzo politico-amministrativo	Art. 4, comma 2 a) e b) e Art 5, comma 1
Misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e dell’attribuzione ad essi dei premi previsti	Nucleo di Valutazione	Art. 7, comma 2 a) e Art. 14, comma 4 e)
Misurazione della performance di ciascuna unità organizzativa	Direttore amministrativo e personale responsabile di unità organizzative	Art. 3 comma 2

Funzioni	Soggetto attuatore	Riferimenti e note
Misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti (non di vertice) e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità	Direttore amministrativo	Art. 9, comma 1 c)
Misurazione e la valutazione della performance individuale del personale	Personale responsabile di unità organizzative	Art. 9, comma 2
Compilazione della graduatoria delle valutazioni individuali del personale	Nucleo di Valutazione	Art. 19, comma 1
Redazione annuale, entro il 31 gennaio, di un documento programmatico triennale, denominato "Piano della performance"	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 10, comma 1 a)
Redazione annuale di un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 10, comma 1, b)
Adozione di un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente	Organo di indirizzo politico amministrativo	Art. 11, comma 2
Monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso e comunicare le criticità	Nucleo di Valutazione	Art. 14, comma 4 a) e b)
Convalidare la "Relazione sulla performance", condizione per l'accesso agli strumenti per premiare il merito	Nucleo di Valutazione	Art. 14, comma 4 c) e comma 6
Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi	Nucleo di Valutazione	Art. 14, comma 4 d)

Tabella 1 - Funzioni e soggetti attuatori della misurazione e valutazione della performance

Dalle disposizioni del D. lgs n.150/2009 si evince che le responsabilità operative del Nucleo di Valutazione riguardano:

1. la definizione del Sistema di Misurazione e Valutazione in sede di prima applicazione;
2. la valutazione della performance dell'Università nel suo complesso, come sintesi delle diverse componenti, a partire dal 2012, con riferimento: alle attività svolte nel 2011, al Piano della performance e al Sistema di Misurazione e Valutazione;
3. la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
4. la compilazione della graduatoria delle valutazioni individuali del personale;
5. l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione;
6. il monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema;
7. la convalida della "Relazione sulla performance" che sarà successivamente trasmessa per l'adozione all' "Organo di indirizzo politico amministrativo".

In aggiunta a queste funzioni operative, vi è una funzione di garanzia della correttezza dell'applicazione del Sistema e dell'utilizzo dei premi.

3 L'Università degli Studi del Molise fino ad oggi

3.1 Le caratteristiche distintive dell'Unimol

Ventotto anni fa nasceva l'Ateneo molisano ed oggi si può affermare che molte scommesse sono state vinte, grazie agli sforzi di tutti: studenti, docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo, raggiungendo un buon livello di qualità. Ciò è testimoniato anche nei dati Almalaurea basati sulle dichiarazioni dei laureati.

In questi anni l'Università del Molise ha progettato ed avviato molti nuovi corsi di laurea, rinnovando e ampliando notevolmente l'offerta formativa ed ha concretizzato il piano di sviluppo di edilizia universitaria: le nuove sedi didattiche, il collegio medico, il modernissimo e funzionale PalaUnimol inaugurato in occasione dei Campionati Nazionali Universitari 2010 e la casa dello studente (in fase di ultimazione). Un campus universitario dove si coniugano attività formativa, di studio e di ricerca, ma anche ricreativo-culturali per offrire ai giovani eccellenza didattica e concreta preparazione professionale. La didattica post universitaria è stata sviluppata e rafforzata per consentire a quanti intendono proseguire gli studi di specializzarsi presso l'UNIMOL. Si tratta, infatti, di un grande progetto dove non solo sono stati introdotti nuovi percorsi di studio per rispondere al meglio al bisogno degli studenti di crearsi una solida preparazione culturale e professionale, ma anche per dare una risposta importante e di lungo periodo alle esigenze di qualità dell'intero tessuto territoriale. I punti chiave dell'impegno che si intende ulteriormente rafforzare sono una sempre maggiore attenzione alle esigenze degli studenti, ai servizi di tutorato e orientamento, alla costante valutazione e verifica della qualità della didattica e della ricerca, alle opportunità di completare all'estero la preparazione universitaria, ed un più stretto rapporto con il territorio e il mondo produttivo e culturale. Coordinare e integrare gli sforzi, produrre, attuare strategie chiare, univoche e condivise è garanzia di risultato e di crescita perché manifesta la volontà dell'Ateneo molisano e dei suoi studenti di correre e di crescere pari passo.

3.2 L'organigramma dell'Università degli Studi del Molise

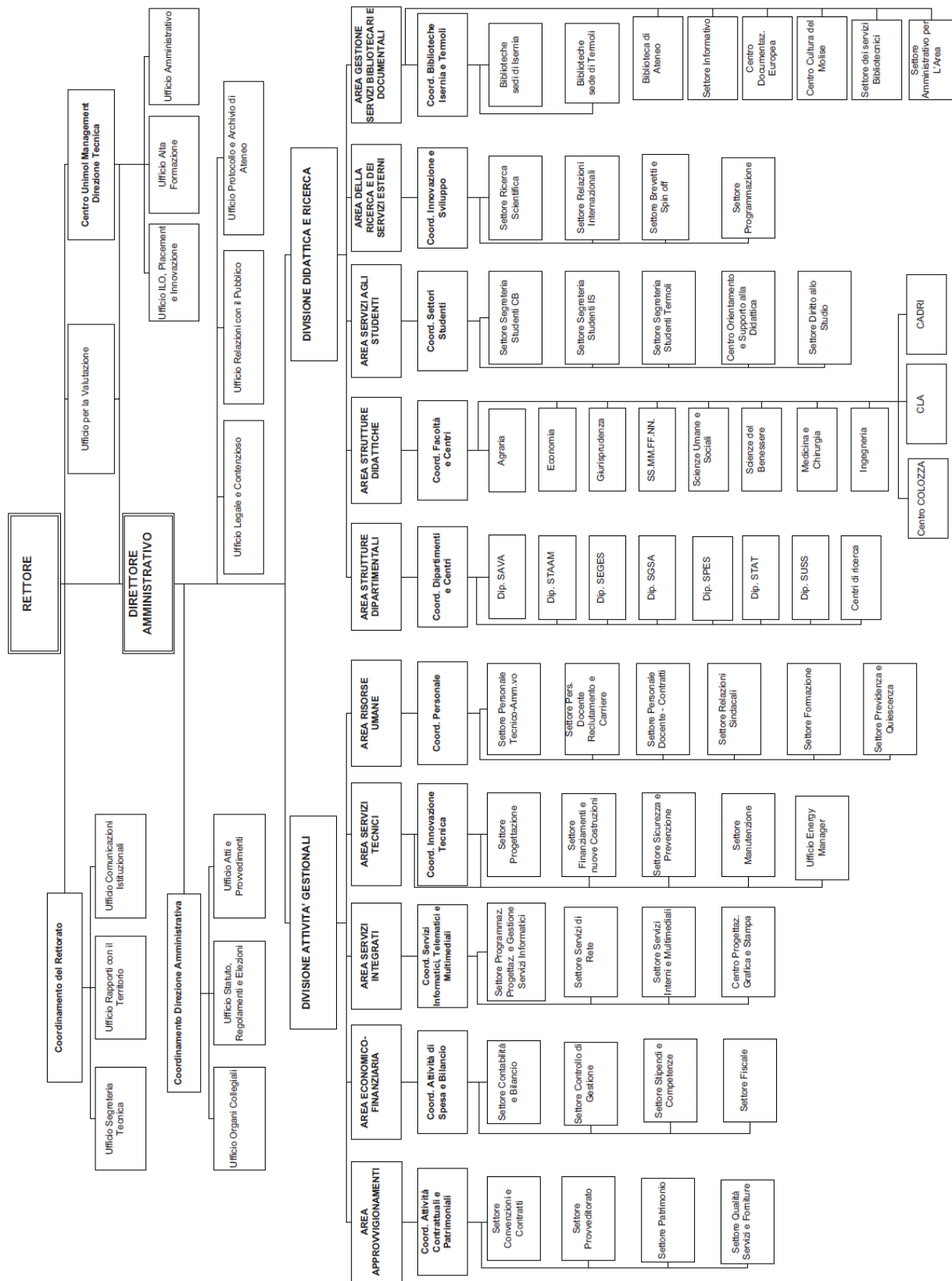


Tabella 2- Organigramma UNIMOL

3.3 La valutazione della performance amministrativa prima del SMVP

Per quanto riguarda la valutazione individuale, lo stato del sistema di valutazione e di premi del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo prima dell'attuazione del SMVP è sintetizzato nella Tabella 3. Gli ambiti di valutazione fanno riferimento alle norme contrattuali vigenti ed adottate nell'Ateneo molisano, in buona parte superate dal D.lgs. 150/2009.

Istituti contratt.	Rif. Norm.	Cat.	Soggetto valutatore	Oggetto della val.	Obiettivi della valutazione	Relazioni sindacali
Indennità di Responsabilità	art. 91 CCNL 06/09	B-C-D	Direttore Amministrativo	Posizione	Mappatura delle posizioni organizzative. Ciascuna Amministrazione individua le posizioni organizzative/specialistiche/di responsabilità, verifica la disponibilità di personale qualificato (BCD) e correla alle stesse un'indennità di responsabilità ai fini dell'attribuzione.	art. 91 CCNL 06/09
Progressioni Orizzontali	art. 82 CCNL 06/09	B-C-D-EP	Responsabile di Struttura	Prestazione	L'obiettivo è quello di valutare la qualità della prestazione del dipendente, con particolare riguardo alla capacità di proporre soluzioni innovative, al grado di coinvolgimento nei processi, all'attenzione verso l'utenza ed alla soluzione dei problemi	art. 82 CCNL 06/09
Incentivazione	artt. 81 e 88 CCNL 06/09	B-C-D	Responsabile di Struttura	Prestazione	L'obiettivo è quello di incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi attraverso la corresponsione dei compensi correlati al merito ed in relazione agli obiettivi assegnati individualmente o a gruppi	art. 81 CCNL 06/09
Progressioni Orizzontali	art. 82 CCNL 06/09	B-C-D	Commissione Progressioni	Competenze	L'obiettivo è quello di remunerare, attraverso la progressione economica, le competenze professionali acquisite dal dipendente nel corso degli anni, desumendo le stesse dal curriculum presentato e dalla documentazione esistente.	art. 82 CCNL 06/09

Istituti contratt.	Rif. Norm.	Cat.	Soggetto valutatore	Oggetto della val.	Obiettivi della valutazione	Relazioni sindacali
Progressioni Verticali	art. 80 CCNL 06/09	B-C-D	Commissione Progressioni	Competenze	L'obiettivo è quello di remunerare, attraverso la progressione di categoria, le competenze professionali acquisite dal dipendente nel corso degli anni, desumendo le stesse dal curriculum presentato, dalla documentazione esistente e dalle prove di esame.	
Indennità di Responsabilità per specifici e qualificati incarichi (segr Dip)	art. 91 CCNL 06/09	D	Direttore Amministrativo	Posizione	L'obiettivo è quello di individuare qualificati incarichi di responsabilità per lo svolgimento di funzioni particolarmente complesse, specialistiche e innovative da attribuire ai dip. appartenenti alla categ. D - Segretari di Dip e Tecnici	art. 91 CCNL 06/09

Tabella 3 – Il sistema di valutazione dell'Amministrazione prima del SMVP

Oltre a quanto rappresentato in tabella, si deve tenere conto che negli anni scorsi ci sono stati dei sistemi di pesatura delle posizioni e di valutazione della performance individuali coerenti con le normative vigenti.

3.4 La valutazione della didattica e della ricerca prima del SMVP

Le attività didattiche e di ricerca delle università sono state sistematicamente oggetto di monitoraggio da parte dei Nuclei di Valutazione fin dalla loro istituzione (Legge 24 dicembre 1993, n. 537 e Legge 19 Ottobre 1999, n. 370). Tuttavia, mentre i criteri fondamentali e gli strumenti per la misurazione delle performance degli atenei sul piano della formazione sono stati nel corso degli anni individuati ed affinati attraverso una folta normativa ministeriale, altrettanto purtroppo non può dirsi per la ricerca.

Nel primo caso, infatti, il MIUR ha ormai messo a punto ed utilizza correntemente un notevole arsenale di parametri e formule per valutare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse disponibili (ad esempio attraverso il corretto proporzionamento fra il numero dei corsi di studio attivati e la docenza disponibile) e l'efficacia dei percorsi formativi (ad esempio attraverso la misura degli abbandoni o la durata media degli studi). Tutti questi criteri sono riassunti nella Tabella 4.

Criterio	Tipo di requisito	Rif. Normativo
Numerosità minima della docenza di ruolo	Necessario	DM 544/2007
Copertura dei SSD	Necessario	DM 544/2007
Numerosità minima, massime e di riferimento degli studenti per corsi	Qualificante	DM 544/2007

Criterio	Tipo di requisito	Rif. Normativo
CFU acquisiti per anno	Qualificante	DM 544/2007
Percentuale insegnamenti coperti da docenza di ruolo	Qualificante	DM 544/2007
Percentuale insegnamenti valutati dagli studenti	Qualificante	DM 544/2007
Esistenza di procedure per la verifica dei requisiti di accesso	Qualificante	DM 544/2007
Esistenza di sistemi per la valutazione della qualità delle attività svolte	Qualificante	DM 544/2007
Agevolazioni per studenti part-time	Qualificante	DM 544/2007
Tutor	Qualificante	DM 544/2007
Corsi in regola con i requisiti qualificanti	Indicatore quali-quantitativo	DM 506/2007 (a.1)
Studenti di L.M. provenienti da altri atenei	Indicatore quali-quantitativo	DM 506/2007 (a.2)
Velocità carriera studenti	Indicatore quali-quantitativo	DM 506/2007 (c.1)
Stage	Indicatore quali-quantitativo	DM 506/2007 (c.2 e c.3)
Occupazione ad un anno dalla laurea	Indicatore quali-quantitativo	DM 506/2007 (c.4)
Programmi di mobilità internazionale	Indicatore quali-quantitativo	DM 506/2007 (d.1)
Studenti stranieri	Indicatore quali-quantitativo	DM 506/2007 (d.2)

Tabella 4 - Parametri utilizzati dal MIUR per la valutazione delle attività didattiche prima del SMVP

La valutazione delle attività didattiche dei singoli docenti è stata affidata all'ormai collaudato processo di raccolta ed elaborazione delle opinioni degli studenti frequentanti. Di seguito si riporta il questionario proposto agli studenti.



Con il presente questionario, assolutamente anonimo, si vogliono acquisire informazioni standardizzate su alcuni aspetti di ciascun insegnamento, al fine di migliorare la qualità del servizio reso agli studenti. Le risposte saranno trattate ed analizzate a livello di aggregato statistico. I risultati saranno a disposizione esclusivamente del Rettore, dei Presidi di Facoltà, del Nucleo di Valutazione Interno dell'Ateneo e dell'Ufficio per la Valutazione.

Ricordandoti che non sei in alcun modo obbligato a rispondere alle domande del questionario, ti preghiamo comunque di restituirlo anche in bianco e ti ringraziamo per la collaborazione prestata, con l'impegno di fare del tutto per migliorare la qualità dell'offerta didattica dell'Ateneo.

Indica le tue scelte segnando con una la casella relativa alla risposta usando una penna di colore nero o blu.

AGRARIA

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ing. dell'Industria Agro-Alimentare | <input type="checkbox"/> Scienze e Tecnologie delle Prod. Animali | <input type="checkbox"/> LM Scienze e Tecnologie Agrarie |
| <input type="checkbox"/> Scienze e Tecnologie Agrarie | <input type="checkbox"/> Tecnologie Forestali e Ambientali | <input type="checkbox"/> LM Scienze e Tecnologie Alimentari |
| <input type="checkbox"/> Scienze e Tecnologie Alimentari | <input type="checkbox"/> LS Ing. dell'Industria Agro-Alimentare | <input type="checkbox"/> LM Scienze e Tecnologie For. ed Amb. |

ECONOMIA

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Economia Aziendale (tutti gli indirizzi) | <input type="checkbox"/> Scienze Turistiche/ E.G.S.T. | <input type="checkbox"/> LM Scienze Politiche e di Governo |
| <input type="checkbox"/> Scienze del Servizio Sociale | <input type="checkbox"/> Statistica e Informatica per le Aziende | <input type="checkbox"/> LM Servizio Sociale e Politiche Sociali |
| <input type="checkbox"/> Scienze Politiche e delle Rel. Internaz. | <input type="checkbox"/> LM Imprenditorialità ed Innovazione | <input type="checkbox"/> LS Sc. Politiche e Europee e Internazionali |
| <input type="checkbox"/> Sc. della Politica e dell'Amministrazione | <input type="checkbox"/> LS Progett. e Gest. dei Sistemi Turistici | <input type="checkbox"/> Archeologia beni culturali e turismo |

GIURISPRUDENZA

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> LM Giurisprudenza (Magistrale) | <input type="checkbox"/> Scienze dei Serv. Giur. per Op. Giud. | <input type="checkbox"/> Scienze Giuridiche |
| <input type="checkbox"/> Scienze dei Serv. Giur. per Op. d'Imp. | <input type="checkbox"/> Scienze dell'Amministrazione e v.o. | <input type="checkbox"/> LS Giurisprudenza (Specialistica) |

INGEGNERIA

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ingegneria Edile/Tecniche edell'edilizia | <input type="checkbox"/> LM Ingegneria civile |
|---|---|

MEDICINA

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Dietistica | <input type="checkbox"/> Medicina e Chirurgia | <input type="checkbox"/> Tecnica della Riabilitaz. Psichiatrica |
| <input type="checkbox"/> Infermieristica | <input type="checkbox"/> Ostetricia | <input type="checkbox"/> Tecnica della Prevenzione e ... |

SCIENZE DEL BENESSERE

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Scienze Motorie e Sportive | <input type="checkbox"/> LS Scienze e Tecniche delle Attività Motorie Preventive e Adattate |
|---|---|

SCIENZE MATEMATICHE FISICHE E NATURALI

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Informatica | <input type="checkbox"/> Scienze dell'Ambiente e della Natura | <input type="checkbox"/> LS Scienze Biologiche |
| <input type="checkbox"/> Ottica e Optometria | <input type="checkbox"/> Sc. e Tecn. Biologiche/Sc. Biologiche | <input type="checkbox"/> LM Biologia ambientale |
| | | <input type="checkbox"/> LM Biologia molecolare e cellulare |

SCIENZE UMANE E SOCIALI

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Lettere e Beni culturali | <input type="checkbox"/> Scienze della Comunicazione | <input type="checkbox"/> LM Scienze della Com. Pubblica, d'Impr. e Pubbl. |
| <input type="checkbox"/> Scienze dei Beni Culturali e Ambientali | <input type="checkbox"/> Scienze della Formazione Primaria | <input type="checkbox"/> LM Archeologia beni culturali e turismo |

ALTRO CORSO DI STUDI

- Specificare _____

INSEGNAMENTO (se previsto, indica anche la denominazione del modulo) _____

SESSO Maschio Femmina

ETÀ IN ANNI 19-22 23-26 27-30 Oltre 30

DIPLOMA DI MATURITÀ Licei classico/scientifico Istituti tecnici/professionali/altro

VOTO DI MATURITÀ 36-40/60-67 41-45/68-75 46-50/76-84 51-55/85-93 56-60/94-100

ANNO DI ISCRIZIONE I II III IV V F.C.

NUMERO DI CREDITI

ACQUISITI 0-30 31-60 61-90 91-120 121-150 Oltre 151

VOTO MEDIO DEGLI

ESAMI SOSTENUTI se 0 esami 18-20 21-24 25-27 28-30/30 e lode

QUANTO HAI FREQUENTATO LE

LEZIONI DI QUESTO INSEGNAMENTO? meno del 25% 25-50% 50-75% oltre 75%

	giudizi negativi ☹☹ ☹		giudizi positivi ☺ ☺☺		
ORGANIZZAZIONE DEL CORSO DI STUDI	Decisamente NO	Più NO che si	Più SI che no	Decisamente SI	non previste
1. Il carico di studio complessivo degli insegnamenti ufficialmente previsti nel periodo di riferimento (<i>bimestre, trimestre, semestre, ecc.</i>) è accettabile ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. L'organizzazione complessiva (<i>orario, esami, intermedi e finali</i>) degli insegnamenti ufficialmente previsti nel periodo di riferimento (<i>bimestre, trimestre, semestre, ecc.</i>) è accettabile ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ORGANIZZAZIONE DI QUESTO INSEGNAMENTO					
3. Le modalità d'esame sono state definite in modo chiaro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Gli orari di svolgimento dell'attività didattica sono rispettati?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Il docente utilizza e tiene aggiornata l'aula virtuale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Il personale docente è effettivamente disponibile per chiarimenti e spiegazioni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Gli orari di ricevimento studenti sono rispettati?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ATTIVITÀ DIDATTICHE E STUDIO					
8. Le conoscenze preliminari da me possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Il docente stimola / motiva l'interesse verso la disciplina?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Il docente espone gli argomenti in modo chiaro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Il carico di studio richiesto da questo insegnamento è proporzionato ai crediti assegnati?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. Il materiale didattico (<i>indicato o fornito</i>) è adeguato per lo studio della materia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. Le attività didattiche integrative (<i>esercitazioni, laboratori, seminari, ecc.</i>) sono utili ai fini dell'apprendimento? (<i>se non sono previste attività didattiche integrative, rispondete non previste</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INFRASTRUTTURE					
14. Le aule in cui si svolgono le lezioni sono adeguate? (<i>si vede, si sente, si trova posto</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15. I locali e le attrezzature per le attività didattiche integrative (<i>esercitazioni, laboratori, seminari, ecc...</i>) sono adeguati? (<i>se non sono previste attività didattiche integrative, rispondete non previste</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTERESSE E SODDISFAZIONE					
16. Sono interessato agli argomenti di questo insegnamento? (<i>indipendentemente da come è stato svolto</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17. Sono complessivamente soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Ufficio per la Valutazione

Tabella 5 - Questionario della Valutazione della Didattica UNIMOL

Dopo aver raccolto ed elaborato i dati, l'Ufficio per la Valutazione pubblica on-line i risultati che sono in parte pubblici (dati aggregati per Ateneo, Facoltà e Corsi di Studio) ed in parte riservati (dati relativi al singolo insegnamento). Pertanto, mediante una password, ogni Docente può visualizzare il proprio esito ed i Presidi di Facoltà con i Presidenti dei singoli Corsi di Studio possono visualizzarlo.

lizzare i risultati di tutti i docenti afferenti rispettivamente alla propria Facoltà o al proprio Corso di Studio.

Alla fine di ogni anno accademico, si invitano tutti i Presidi di Facoltà a redigere una relazione sui dati emersi dalla rilevazione sulla Valutazione della Didattica e sugli eventuali interventi correttivi degli elementi di criticità evidenziati ed il Nucleo ad elaborare la relazione finale sulla base delle rilevazioni sulla qualità della didattica e di alcuni servizi ad essa collegati, raccolte attraverso la somministrazione di questionari agli studenti.

Si può affermare, inoltre, che negli ultimi anni è stato registrato un aumento della percentuale di copertura degli insegnamenti valutati fino ad arrivare quasi alla copertura totale ovvero al 100%.

Sul piano della ricerca, per contro, non esistono di fatto a livello nazionale strumenti puntuali di valutazione del merito, né per un Ateneo nel suo complesso, né per le strutture (dipartimenti e centri), né tantomeno per i singoli ricercatori, fatta eccezione per i parametri F-PRIN (partecipazione a progetti PRIN finanziati o valutati positivamente) e F-CIVR (posizionamento dell'Ateneo nella classifica redatta a valle del primo esercizio di Valutazione Triennale della Ricerca – VTR 2001-2003), entrambi utilizzati dal MIUR per la determinazione del Fondo di Funzionamento Ordinario (FFO).

Pertanto si può affermare che la situazione dell'Università degli Studi del Molise non si discosta in modo sostanziale da quella media nazionale. La valutazione della performance in didattica e ricerca è in pratica concentrata nelle mani del Nucleo di Valutazione, fatte salve le verifiche del soddisfacimento dei requisiti numerici di docenza, che in automatico il MIUR esegue all'atto della proposizione in banca dati dei corsi di studio da attivare anno per anno.

In conclusione, gli obiettivi di carattere generale dell'attività amministrativa dell'Università sono economicità, efficienza ed efficacia che sono le caratteristiche ormai ripetute continuamente, alle quali si deve improntare, sempre e comunque, l'attività amministrativa, che deve essere adeguata, però, di volta in volta e calata nella realtà delle sempre nuove strategie del Rettore e degli Organi di Governo.

In linea con questi obiettivi che l'Università degli Studi del Molise ha cercato di allinearsi alle direttive ministeriali per quanto riguarda il Presidio della Qualità.

Infatti, possiamo sostenere che il Nucleo di Valutazione di Ateneo (NV) in questi anni ha svolto in parte le funzioni del Presidio di Qualità occupandosi del sistema qualità con un ruolo di coordinamento e di verifica del possesso dei requisiti, che assicurano alle Università livelli di qualità, efficienza ed efficacia e lavorando in primis per costruire le premesse stesse al rispetto di questi requisiti come si può evincere dai verbali n. 2/2009 del 14.1.2009 e n. 1/2010 del 27.01.2011.

Infine, il NV si è attivato per la costituzione di un Presidio di Ateneo nel quale le diverse azioni intraprese possano trovare unità istituzionale auspicando inoltre che il Ministero fornisca a breve, a livello normativo, maggiori dettagli sui compiti attribuiti al Presidio di Qualità ex DM 544/07 e sulle procedure da attivare per il previsto riconoscimento.

4 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, in conformità ai principi emanati dalla CIVIT e in attesa delle specificazioni da parte della costituenda ANVUR valevoli per il settore universitario, è strutturato in prima applicazione in modo da tendere a:

- consentire la misurazione, la valutazione e la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del decreto, del livello di performance atteso e realizzato con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'Ateneo;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'Ateneo, anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del decreto);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'Ateneo che agli interlocutori esterni dello stesso;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

1. la **Performance Organizzativa** cioè la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'istituzione nel suo complesso.

Ciò significa valutare (v. Art. 8):

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
- il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

2. la **Performance Individuale dei Dirigenti** e del **Personale Responsabile di una Unità Organizzativa** è collegata (Art. 9, comma 1):

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

3. la **Performance Individuale del Personale** non in posizione di responsabilità (Art. 9, comma 2) è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza
- alle competenze dimostrate;
- ai comportamenti professionali e organizzativi.

Inoltre nell'ambito della valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo a cui è stato assegnato un obiettivo individuale, nella valutazione del comportamento organizzativo, è misurato il contributo al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo e di quelli collegati alla struttura; mentre laddove non sia previsto alcun obiettivo individuale, il suo contributo è misurato in base al raggiungimento dell'obiettivo dell'unità organizzativa.

4.1 Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa

È introdotto il concetto di “performance” che può essere inteso come *“Il risultato o contributo che un soggetto (singolo individuo, organizzazione, unità organizzativa o sistema) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per il raggiungimento della soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita”*.

Con questa premessa, questa Università intende, in via sperimentale, introdurre un Sistema di Valutazione delle prestazioni in un contesto orientato alla trasparenza ed efficienza, al fine di rendere quanto più obiettiva la misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati delle unità di personale.

Pertanto, si intende dare attuazione concreta ai principi disposti dal legislatore con il D. Lgs. n. 150/2009 e ai nuovi istituti previsti:

- sistema di valutazione della performance;
- trasparenza delle regole e delle modalità operative di funzionamento dell'intero processo valutativo;
- valorizzazione delle persone;
- meccanismi che agevolino la motivazione delle professionalità esistenti;
- rafforzamento della cultura della valutazione;
- diffusione di una nuova cultura gestionale e di responsabilizzazione tra i lavoratori;
- rafforzamento della comunicazione;
- centralità del confronto e del dialogo;
- coinvolgimento delle persone nelle azioni e nelle strategie dell'Amministrazione rendendo più esplicito il contributo richiesto ad ognuno, motivando e responsabilizzando il personale in merito all'attività svolta e agli obiettivi da perseguire;

In un'ottica di confronto e condivisione con le esperienze di altre Università che hanno adottato nuovi sistemi di valutazione¹, questo Ateneo intende fare evolvere la valutazione, secondo una logica di miglioramento continuo, come una pratica negoziata e accettata dai diversi soggetti coinvolti e nella convinzione che debba essere:

- sviluppata per rispondere alle richieste e alle esigenze degli utenti;
- trasparente nelle regole e nei criteri utilizzati;
- percepita come equa nella definizione e formulazione dei giudizi
- formalizzata attraverso l'uso di strumenti che conducano a risultati omogenei e quindi confrontabili
- rigorosa nella scelta dei metodi.

¹ Cfr. *“Manuale delle buone pratiche valutative – Principi, metodi e strumenti per la valutazione del personale tecnico-amministrativo”*, Università di Bologna.

Ai sensi dell' art. 3 e 7 del D. Lgs. n. 150/2009 l'Università dovrà adottare un **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance** in base alle linee guide definite dalla CIVIT, con riferimento all'Amministrazione sia nel suo complesso (comprese unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola) sia ai singoli dipendenti;

Ai sensi dell'art. 4, l'Amministrazione dovrà introdurre un Ciclo di gestione della performance in maniera coerente con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

L'art. 5, comma 2, dispone i requisiti essenziali validi per definire un obiettivo²:

Art. 5.

Obiettivi e indicatori

[...]

2. *Gli obiettivi sono:*

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;*
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;*
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;*
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;*
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;*
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;*
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.*

[...]

Ai sensi del suddetto art. 5 del D.Lgs. n. 150/2009 gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio dagli organi di indirizzo politico-amministrativo in coerenza con gli obiettivi di bilancio.

Si conferma quindi la necessità di coniugare le risorse economiche in base agli obiettivi cui sono finalizzate.

Ai sensi dell'art. 6 è previsto il monitoraggio della performance.

Ai sensi dell'articolo 7, comma 3, del decreto, il sistema individua:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
3. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
4. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

² Gli obiettivi devono indicare cosa si deve realmente raggiungere e devono essere:

M come misurabile.

L'obiettivo deve essere espresso con dei numeri

A come azioni raggiungibili.

Quali azioni devono essere intraprese per raggiungere quanto prefissato

R come realistico, appropriato.

La risposta a questa domanda nasce dalla conoscenza della propria attività, del proprio mercato, della forza della propria azienda, delle attività e dei prodotti della concorrenza.

T come tempo.

Indicare la dimensione temporale, cioè entro quando si devono raggiungere gli obiettivi prefissati, aiuta a capire se essi sono realistici oppure no

Ai sensi dell'art. 10 l'Amministrazione dovrà adottare un Piano triennale della performance nel quale saranno indicati gli obiettivi, le risorse correlate, nonché gli indicatori di rendimento, secondo metodologie predisposte dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche.

4.1.1 Requisiti minimi richiesti al sistema di misurazione della performance

Alla luce della Delibera n. 89/2010 della CIVIT, i requisiti minimi di cui, ogni amministrazione pubblica dovrà dotarsi al fine di introdurre un sistema di misurazione della performance sono:

- una chiara definizione degli obiettivi;
- la presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
- la specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
- la caratterizzazione degli indicatori secondo il formato proposto dalla Commissione;
- la rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Questo sistema di misurazione è volto a rendere le organizzazioni capaci di acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto a questi, legare le fasi di pianificazione, formulazione e implementazione della strategia allo svolgimento dei piani d'azione ed, infine, comunicare obiettivi e risultati all'interno/esterno dell'organizzazione, nonché confrontare le proprie performance in un'ottica di benchmarking nel caso in cui alcuni indicatori siano comuni a più organizzazioni.

4.1.2 Elementi costitutivi del sistema di misurazione

La misurazione della performance è un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile.

Se appropriatamente sviluppato, un sistema di misurazione può rendere un'organizzazione capace di:

- formulare e comunicare i propri obiettivi, e verificare che questi siano conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare accountability e responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Un sistema di misurazione delle performance si compone di tre elementi fondamentali:

1. *indicatori*: sono gli strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Essi devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi, e non valori "ideali" o a valori "veri".
2. *target*: sono il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale (ad es., 20 pratiche evase in 3 ore di lavoro). L'introduzione di un *target* rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un target si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:
 - il *target* sia ambizioso, ma realistico;
 - i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;
 - siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
 - siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);

- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
 - il *target* sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo
3. *infrastruttura di supporto*: che può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di knowledge management e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati.

Questa Amministrazione, in considerazione della fase di sperimentazione del sistema di valutazione intende adottare, in sede di prima applicazione, un numero limitato di indicatori, per poi passare dal 2011 all'applicazione del modello di misurazione Common Assessment Framework (CAF).

Inoltre essa fa parte, da settembre 2010, del laboratorio "CAF Università" della CRUI e :

- partecipa alle riunioni operative finalizzate alla redazione di un primo rapporto di autovalutazione sulla base del modello CAF;
- ha costituito un gruppo di studio/lavoro che si occupa del processo di autovalutazione (studio del CAF, predisposizione delle griglie di autovalutazione relative ai fattori abilitanti e ai risultati, invio alle strutture, elaborazione dei risultati);
- ha pubblicato sul sito istituzionale www.unimol.it una sezione dedicata al CAF costantemente aggiornata con il materiale divulgato dalla CRUI;
- ha pubblicato sul portale MYUNIMOL una sezione dedicata al CAF costantemente aggiornata con il materiale divulgato dalla CRUI;
- ha tenuto un seminario informativo e divulgativo il giorno 9 novembre 2010;
- ha istituito un servizio di assistenza per tutti coloro che sono coinvolti nel processo di autovalutazione all'indirizzo di posta elettronica caf@unimol.it;

In tal senso, infatti, il percorso di autovalutazione con il metodo CAF sarà strumento per l'Amministrazione da utilizzare per comprendere il "proprio stato di salute" e per confrontarsi con altre realtà accademiche, in termini di valutazione delle performance, in un contesto di benchmarking.

Alla luce della Relazione di autovalutazione, questa Amministrazione procederà con i seguenti interventi:

- Riunioni con i vertici dell'Amministrazione sui risultati dell'autodiagnosi e scelta delle priorità;
- Presentazione e comunicazione dei risultati dell'autovalutazione al personale dell'Amministrazione;
- Definizioni delle priorità di intervento;
- Elaborazione del Piano di miglioramento e relativa divulgazione.

Questa Università, inoltre, fa parte di un progetto di action-learning organizzato dalla Scuola di Management per le Università, gli enti di ricerca e le Istituzioni scolastiche (SUM) del MIP Politecnico di Milano dedicato alla applicazione della riforma Brunetta – D. Lgs. n. 150/2009 – nel contesto universitario.

4.1.3 Il Ciclo di gestione della performance

Come già accennato nel paragrafo 4.1, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) si inserisce nell'ambito del Ciclo di Gestione della Performance articolato, secondo l'art. 4 comma 2 del decreto nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;

f) rendicontazione (come forma di controllo) dei risultati agli organi di indirizzo politico- amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Esso individua come stabilito dall'art. 7 comma 3:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance in conformità alle disposizioni del presente decreto;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La valutazione e la rendicontazione appaiono logicamente come fasi di innesto del Ciclo della Performance e quindi preliminari alla definizione degli obiettivi, contrariamente all'ordine previsto dal decreto, in quanto per pianificare sulla base delle effettive necessità e non di astratti bisogni, occorre aver prima valutato lo stato attuale delle performance.



Figura 1 - Ciclo di gestione della performance (Tratto da presentazione CIVIT)

Il ciclo della performance e le sue fasi va quindi declinato per tutte le dimensioni (ambiti) della performance prevista per legge (minimo) e per tutti i livelli organizzativi previsti per legge (minimo):

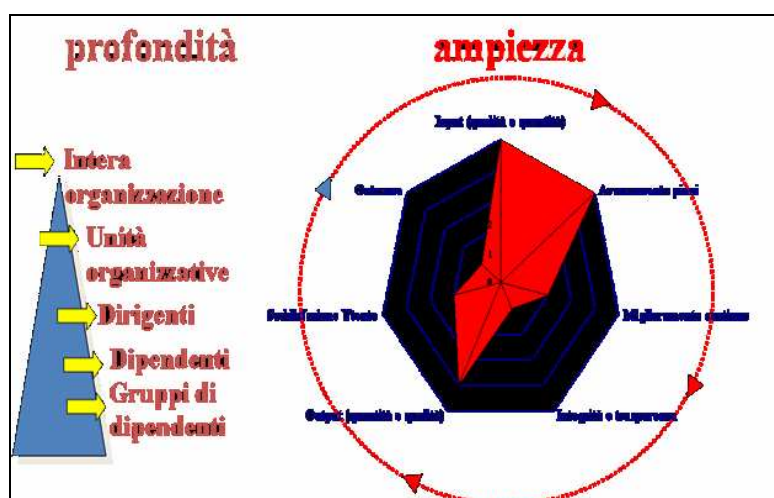


Figura 2 - L'ampiezza e la profondità delle performance (Tratto da presentazione CIVIT)

4.1.4 Il Piano della Performance

Il Piano della Performance definisce gli obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica dell'Ateneo e, a regime, contiene:

- la mission, la vision, i valori dell'Ateneo;
- la descrizione del contesto organizzativo;
- punti forza, aree di miglioramento, minacce e opportunità;
- le eventuali criticità riscontrate nell'attuazione del piano della performance precedente;
- gli indirizzi e gli obiettivi strategici;
- i conseguenti obiettivi operativi;
- le azioni di realizzazione;
- gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti;
- i target per la valutazione della performance dell'Amministrazione.

Tale documento programmatico triennale, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori. Esso deve essere approvato entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento dal Consiglio di Amministrazione che deve valutare la coerenza con linee generali del programma di Ateneo e pubblicato sul sito di Ateneo.

Il Direttore Amministrativo, di concerto con i dirigenti, monitora costantemente il grado di avanzamento degli obiettivi. Infatti, entro il 31 luglio dell'anno di riferimento, il Direttore Amministrativo presenta al Consiglio di Amministrazione una relazione sintetica sul grado di avanzamento degli obiettivi contenuti nel Piano della Performance ed in tale occasione il Consiglio di Amministrazione individua eventuali situazioni di criticità e definisce possibili interventi correttivi idonei alla realizzazione degli obiettivi prestabiliti. Entro il 30 novembre è realizzata una rilevazione preconsuntiva sul grado di raggiungimento degli obiettivi, ai fini di calibrare il piano della performance dell'anno successivo.

Tale documento, insieme alla Relazione sulla Performance, deve essere immediatamente trasmesso alla CIVIT, al Ministero dell'Economia e delle Finanze e pubblicata sul sito istituzionale di Ateneo.

4.1.5 La Relazione sulla Performance

Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di adozione del Piano, l'organo di indirizzo politico-amministrativo 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.

I dirigenti delle strutture cui gli obiettivi sono declinati trasmettono al Direttore Amministrativo entro il 31 gennaio una relazione finale sul grado di raggiungimento degli obiettivi. La Relazione sulla Performance con i dati definitivi della gestione è trasmessa entro il 28 febbraio al Nucleo di Valutazione per la validazione. Il Nucleo di Valutazione valida la Relazione sulla Performance entro il 30 marzo, il Consiglio di Amministrazione la approva entro il 30 aprile e successivamente pubblicata sul sito di Ateneo entro il 30 giugno.

Tale documento, insieme al Piano della Performance, deve essere immediatamente trasmesso alla CIVIT, al Ministero dell'Economia e delle Finanze e pubblicata sul sito istituzionale di Ateneo.

4.2 Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance individuale

Le recenti disposizioni normative e contrattuali impongono alle Pubbliche Amministrazioni il miglioramento organizzativo del lavoro, elevati standard qualitativi delle funzioni e dei servizi svolti,

l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, il riconoscimento del merito, la valorizzazione delle capacità, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico.

Si rende, pertanto, necessario dotare l'Università degli Studi del Molise di un Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance Individuale che possa svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico offerto e l'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance, coerentemente con le indicazioni fornite al riguardo dalla Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) a seguito dell'entrata in vigore del D. Lgs. N. 150/2009.

Il presente sistema di valutazione si basa sui seguenti principi generali:

- Individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;
- Valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- Verifiche periodiche volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni;
- Verifica finale con la motivazione della valutazione dei risultati conseguiti;
- Oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- Partecipazione dei valutati al procedimento;
- Contraddittorio in caso di valutazione non positiva;
- Miglioramento della qualità complessiva dei servizi offerti dall'Università con una migliore utilizzazione delle risorse umane.

Le finalità che L'Amministrazione intende perseguire mediante l'adozione di tale sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono le seguenti:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

I destinatari della misurazione e della valutazione della performance individuale proposta nel presente sistema sono:

- i dirigenti
- le elevate professionalità
- i responsabili di settore e di ufficio
- i dipendenti

La misurazione e valutazione della prestazione individuale dei dirigenti e delle elevate professionalità deve tenere conto dei seguenti aspetti:

- il collegamento tra obiettivi e performance individuale, in particolare per i ruoli di direzione e responsabilità;
- la valutazione del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi istituzionali;
- l'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal Dirigente, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- l'individuazione di eventuali obiettivi specifici individuali o collettivi che si rendono utili in considerazione delle peculiarità dell'amministrazione;
- la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate;
- tra le competenze e i comportamenti oggetto di valutazione, l'amministrazione, sulla base delle proprie specificità, deve evidenziare quelle funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'amministrazione;

- la capacità di valutazione dimostrata dal Dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni.

Per quanto attiene ai dipendenti, la valutazione concerne, in primo luogo, il raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali. Questi ultimi devono comunque essere coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione.

Il processo di misurazione e valutazione delle performance sarà eseguito:

- dal Consiglio di Amministrazione per il Direttore Amministrativo, su proposta dell'organismo indipendente di valutazione;
- dal Direttore Amministrativo per il personale Dirigente, tale valutazione è validata dall'organismo indipendente di valutazione;
- dai dirigenti per le elevate professionalità e i responsabili di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità;
- dai Dirigenti, su proposta del Responsabile di Area, per tutti gli altri dipendenti.

Il processo di valutazione ha inizio entro il mese di novembre dell'anno precedente al periodo di valutazione. L'Amministrazione definisce gli obiettivi da assegnare alle Aree, ai Dirigenti ed agli EP da perseguire nell'anno di riferimento, previa verifica delle risorse umane e finanziarie disponibili. L'individuazione degli obiettivi è effettuata dal Direttore Amministrativo per i Dirigenti, gli EP e le Aree, mentre è effettuata dal CDA per il Direttore Amministrativo. Nella definizione degli obiettivi si tiene conto delle linee di attività principali e di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalle strutture/Aree, degli obiettivi strategici dell'Ateneo e delle risorse finanziarie a disposizione.

Entro il mese di dicembre, l'Amministrazione provvede formalmente a rendere noti agli interessati e a tutto il personale gli obiettivi assegnati ad ogni singola Area/struttura.

Il Direttore Amministrativo effettua semestralmente il monitoraggio degli obiettivi assegnati ai Dirigenti e agli EP; mentre il Dirigente semestralmente monitora gli obiettivi assegnati alle strutture, utilizzando, ove possibile, i sistemi informativi in dotazione ed informando il personale coinvolto. Il monitoraggio, nel corso dell'esercizio, rileva la percentuale di avanzamento degli obiettivi, individuando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi. In tale ultimo caso, il Direttore Amministrativo e/o il Dirigente promuovono incontri con il Responsabile di Area ed eventualmente con il personale delle unità organizzative coinvolte, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi.

4.2.1 Sistema di valutazione dei Dirigenti ed EP

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale EP è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il processo di valutazione è composto dalle sotto indicate quattro fasi:

Fase 1 – attribuzione di un punteggio (max 100%) in relazione all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

In questa fase è necessario attribuire un punteggio, espresso in decimi, in funzione dei seguenti fattori:

- complessità dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità misurata sulla base del numero di risorse assegnate allo stesso;

- motivazione del personale il cui valore è misurato sulla base delle schede di valutazione del personale elaborate dai dirigenti;
- rilevanza strategica degli incarichi conferiti nell'ambito dell'Ateneo, misurata in relazione alla definizione della relativa fascia di responsabilità, definita ai sensi delle disposizioni contenute nel Contratto Collettivo Integrativo, e collegata alla collocazione organizzativa della struttura, alla complessità gestionale e al livello di autonomia organizzativa della stessa.

				Punti	Performance	
Ambito organizzativo di diretta responsabilità	1-Complessità dell'ambito organizzativo					
	Numero di risorse assegnate					
	Esito	fino a	10	in decimi	...	
		da	11	a 20 in decimi	...	
		oltre	20	risorse in decimi	...	
	2- Motivazione del personale assegnato				in decimi	...
	3- Rilevanza strategica degli incarichi rispetto all'Ateneo				in decimi	...
	Totale					Max 100%

Tabella 6 - Attribuzione di un punteggio in relazione all'ambito organizzativo di diretta responsabilità

Fase 2 – attribuzione di un punteggio (max 100%) in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi assegnati alla struttura di diretta responsabilità. In particolare, per il personale Dirigente, gli obiettivi sono assegnati nell'ambito del contratto individuale e specificati per ogni anno con atto del Direttore amministrativo; anche per il personale di categoria EP gli obiettivi sono assegnati dal Direttore Amministrativo.

Ad ogni obiettivo come sopra individuato, è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi degli obiettivi assegnati al singolo Dirigente o Responsabile di Area deve essere pari al 100%. A tali obiettivi sono associati indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La performance è determinata in ragione del peso dell'obiettivo e della percentuale di raggiungimento dello stesso. La Fase 2 si conclude con la determinazione della performance sul grado di raggiungimento di specifici obiettivi, quale somma delle "Performance Relativa" dei singoli obiettivi.

Di seguito è rappresentato uno schema esemplificativo delle modalità di calcolo del punteggio:

Raggiungimento di specifici obiettivi	Obiettivi	Peso	Percentuale Raggiungimento	Performance Relativa
	Obiettivo 1	..%	..%	..%
	Obiettivo 2	..%	..%	..%
	Obiettivo 3	..%	..%	..%
	Obiettivo 4	..%	..%	..%
		Totale	100%	
				Performance misurata
				Max 100,00%

Tabella 7 - Attribuzione di un punteggio in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi assegnati alla struttura di diretta responsabilità.

Fase 3 – valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura di diretta responsabilità, delle competenze professionali e manageriali dimostrate (punteggio max 100%).

In questa fase devono essere valutate alcune aree di prestazione o comportamentali del Dirigente o Responsabile di Area ritenute rilevanti. In particolare si valuteranno nell'ambito di quattro aree le seguenti competenze:

- Finalismo direzionale:
 - Orientamento al risultato;
 - Commitment (intesa come capacità di contribuire fattivamente e attivamente in prima persona al conseguimento degli obiettivi);
 - orientamento alla cooperazione;
 - flessibilità e autonomia.
- Apporto professionale:
 - apporto in termini di creatività;
 - apporto in termini di analisi;
 - apporto in termini di sintesi;
 - apporto in termini di innovazione.
- Stili direzionali:
 - leadership;
 - capacità decisionale;
 - capacità di delega.
- Qualificazione organizzativa:
 - pianificazione;
 - organizzazione;
 - controllo.

Ad ogni area di prestazione o comportamentale del Dirigente o Responsabile di Area, come sopra individuata, è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi attribuiti a ciascuna area di riferimento deve essere pari al 100%. Ad ogni fattore considerato nell'ambito di ciascuna area è associato un indicatore quantitativo misurabile ed il relativo peso è misurato in decimi.

La performance di ciascuna area di valutazione è determinata dal peso dell'area in relazione ai punteggi attribuiti ai fattori che costituiscono la stessa.

La Fase 3 si conclude con la determinazione della performance sulla qualità del contributo assicurato e sulle competenze professionali e manageriali dimostrate, quale somma delle performance delle singole aree di riferimento.

Di seguito è rappresentato uno schema esemplificativo delle modalità di calcolo del punteggio:

Contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate		Peso	Punti in decimi	Performance Relativa		
	1-Finalismo direzionale					
	orientamento al risultato	..%%		
	commitment	..%%		
	orientamento alla cooperazione	..%%		
	flessibilità e autonomia	..%%		
		Totale	100%			
		Performance misurata			Max 100,00%	
	2-Apporto professionale					
	creatività	..%%		
	analisi	..%%		
	sintesi	..%%		
	innovazione	..%%		
		Totale	100%			
		Performance misurata			Max 100,00%	
	3-Stili direzionali					
	leadership	..%%		
	capacità decisionale	..%%		
	capacità di delega	..%%		
		Totale	100%			
		Performance misurata			Max 100,00%	
	4-Qualificazione organizzativa					
	pianificazione	..%%		
organizzazione	..%%			
controllo	..%%			
	Totale	100%				
	Performance misurata			Max 100,00%		
	Performance misurata ponderata				Max 100,00%	

Tabella 8 - Schema esemplificativo delle modalità di calcolo del punteggio

Fase 4 – schema esemplificativo delle modalità di calcolo del punteggio, in termini di differenziazione di giudizio espresso sui propri collaboratori. La valutazione della performance inerente la capacità di valutazione sarà determinata con un punteggio pari a 25%, 75% e 100% in considerazione del livello di varianza del voto espresso. Per “varianza” si intende il numero/valore che fornisce una misura di quanto siano vari i valori assunti dalla valutazione, ovvero di quanto si discostino i singoli voti dalla media degli stessi.

Capacità di valutazione dei collaboratori	Raggruppamento dipendenti per performance					Numero	Percentuale		
	dipendenti tra		0,00%	e	50,00%%		
	dipendenti tra		51,00%	e	75,00%%		
	dipendenti tra		76,00%	e	100,00%%		
			totale dipendenti			..	Max100,00%		
Varianza nel giudizio alta (100%) media (75%) bassa (25%)								voto	Max 100,00%

Tabella 9 - Schema esemplificativo delle modalità di calcolo del punteggio

Fase 5 – determinazione della performance.

Una volta completate le Fasi da 1 a 4, si procederà alla determinazione della performance rilevata attribuendo un peso del 15% al risultato della Fase 1 (ambito organizzativo di diretta responsabilità), del 60% al risultato della Fase 2 (raggiungimento di specifici obiettivi), del 15% al risultato della Fase 3 (qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura di diretta responsabilità, delle competenze professionali e manageriali dimostrate) e del 10% al risultato della Fase 4 (capacità di valutazione dei collaboratori).

Performance misurata	..%
----------------------	-----

Tabella 10 - Determinazione della performance

4.2.2 Il sistema di valutazione dei responsabili di unità organizzative/settori e dei dipendenti.

Il sistema di valutazione proposto consente di collegare i compensi incentivanti accessori previsti contrattualmente (produttività per il miglioramento dei servizi) ai risultati conseguiti dall'Amministrazione ed alle prestazioni e competenze organizzative dimostrate nel corso dell'anno.

Il processo di valutazione è composto dalle sotto indicate quattro fasi:

Fase 1 – attribuzione di un punteggio (max 100%) in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi assegnati alla struttura (unità organizzativa/settore) di appartenenza o al singolo dipendente. Per la necessità di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati alle strutture organizzative osservando i criteri di seguito descritti:

- rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa/struttura/settore;
- controllabilità dell'obiettivo da parte dei dipendenti appartenenti all'unità organizzativa;
- misurabilità dell'obiettivo;
- chiarezza del limite temporale di riferimento.

Ad ogni obiettivo come sopra individuato è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi degli obiettivi assegnati ad ogni unità organizzativa o al singolo dipendente deve essere pari al 100%. A tali obiettivi sono associati indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La performance è determinata in ragione del peso dell'obiettivo e della percentuale di raggiungimento dello stesso.

La Fase 1 si conclude con la determinazione della performance sul grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali, quale somma delle performance dei singoli obiettivi.

Il punteggio conseguito dall'unità organizzativa rappresenta anche l'elemento di definizione del punteggio di ogni singolo dipendente appartenente a quella struttura.

Di seguito è rappresentato uno schema esemplificativo delle modalità di calcolo del punteggio:

	Obiettivo	Peso	Percentuale di Raggiungimento	Performance
Grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali	Obiettivo 1	..%	..%	..%
	Obiettivo 2	..%	..%	..%
	Obiettivo 3	..%	..%	..%
	Totale	100%		Max 100,00%

Tabella 11 - Attribuzione di un punteggio (max 100%) in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi assegnati alla struttura (unità organizzativa/settore) di appartenenza o al singolo dipendente.

Fase 2 – valutazione del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, in relazione alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi (punteggio max 100%).

In questa fase devono essere valutate alcune aree di prestazione o comportamentali del dipendente ritenute rilevanti. In particolare si valuteranno le seguenti competenze raggruppate in tre aree:

- complessità e carico di lavoro nell'unità organizzativa:
 - apporto in termini di puntualità;
 - apporto in termini di precisione;
 - apporto in termini di creatività-innovazione;
 - problem solving.
- conoscenze:
 - apporto in termini di conoscenza specifica;
 - apporto in termini di conoscenza multisettoriali;
 - apporto in termini di esperienza;
 - apporto in termini di capacità tecnico-operative.
- comportamenti professionali:
 - apporto in termini di collaborazione (sia all'interno che all'esterno della struttura organizzativa);
 - orientamento all'utenza;
 - apporto in termini di autonomia-responsabilità.

Ad ogni area di prestazione o comportamentale del dipendente, come sopra individuata, è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi attribuiti a ciascuna area di riferimento deve essere pari al 100%. Ad ogni fattore considerato nell'ambito di ciascuna area è associato un indicatore quantitativo misurabile ed il relativo peso misurato in decimi.

La performance di ciascuna area di valutazione è determinata dal peso dell'area in relazione ai punteggi attribuiti ai fattori che costituiscono la stessa.

La Fase 2 si conclude con la determinazione della performance sulle competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi, quale somma delle performance delle singole aree di riferimento.

Di seguito è rappresentato uno schema esemplificativo delle modalità di calcolo del punteggio:

		Fattore	Peso	Peso	Performance
Competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi	Area 1	Complessità e carico di lavoro nell'unità organizzativa	..%		
		apporto in termini di puntualità	voto in decimi	..	
		apporto in termini di precisione	voto in decimi	..	
		apporto in termini di creatività-innovazione	voto in decimi	..	
		problem-solving	voto in decimi	..	
		Media	%
	Area 2	Conoscenze	..%		
		apporto in termini di conoscenza specifica	voto in decimi	..	
		apporto in termini di conoscenza multisettoriali	voto in decimi	..	
		apporto in termini di esperienza	voto in decimi	..	
		apporto in termini di capacità tecnico-operative	voto in decimi	..	
	Media	%	
	Area 3	Comportamenti professionali	..%		
		apporto in termini di collaborazione	voto in decimi	..	
		orientamento all'utenza	voto in decimi	..	
		apporto in termini di autonomia-responsabilità	voto in decimi	..	
	Media	%	
	Totale			100%	

Tabella 12 - Valutazione del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, in relazione alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi

Fase 3 – determinazione della performance.

Una volta completate le Fasi 1 e 2, si procederà alla determinazione della performance rilevata attribuendo un peso del 60% al risultato della Fase 1 (grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali) e del 40% al risultato della Fase 2 (competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi).

	Peso	Performance	Performance ponderata
Grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali	60,00%	..%	..%
Competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi	40,00%	..%	..%
Totale performance rilevata		Max 100%	

Tabella 13 - Determinazione della performance.

4.3 La Conciliazione

La scheda di valutazione per l'attribuzione dei punteggi verrà controfirmata dal dipendente, il quale potrà formulare motivate osservazioni al riguardo entro il termine di 10 giorni dalla sottoscrizione della scheda stessa.

Sulle osservazione del valutato decide l'organo gerarchicamente superiore al valutatore entro 5 giorni dalla proposizione delle osservazioni stesse.

A seguito delle risultanze della valutazione e delle eventuali decisioni sulle osservazioni avanzate dagli interessati, l'Amministrazione procederà all'attribuzione dell'indennità di produttività.

5 La Valutazione della Didattica e della Ricerca

Come si ricordava nel paragrafo 3.4, la valutazione delle performance didattiche è una pratica abbastanza più consolidata di quella che riguarda invece la ricerca. I parametri e le formule individuati dal MIUR nel corso degli ultimi anni sono per la verità molteplici, eppure, in quanto orientati a valutare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse disponibili agli Atenei nel loro complesso, indubbiamente insufficienti a consentire un'analisi sufficientemente dettagliata delle svariate facce di cui si compone il processo di trasferimento della conoscenza di un Ateneo.

In sostanza manca uno strumento non eccessivamente pesante dal punto di vista burocratico, ma sufficientemente preciso, da utilizzare con costanza per monitorare l'evoluzione nel tempo delle performance dei singoli Corsi di studio.

Per quanto riguarda la normativa, si fa riferimento ai seguenti:

- Art. 2 Legge n.1/2009:
 1. *A decorrere dall'anno 2009, al fine di promuovere e sostenere l'incremento qualitativo delle attività delle università statali e di migliorare l'efficacia e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, una quota non inferiore al 7 per cento del fondo di finanziamento ordinario di cui all'articolo 5 della legge 24 dicembre 1993, n. 537, e successive modificazioni, e del fondo straordinario di cui all'articolo 2, comma 428, della legge 24 dicembre 2007, n. 244, con progressivi incrementi negli anni successivi, e' ripartita prendendo in considerazione: a) la qualità dell'offerta formativa e i risultati dei processi formativi; b) la qualità della ricerca scientifica; c) la qualità, l'efficacia e l'efficienza delle sedi didattiche.*
 2. *Le modalità di ripartizione delle risorse di cui al comma 1 sono definite con decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, avente natura non regolamentare, da adottarsi, in prima attuazione, entro il 31 marzo 2009, sentiti il Comitato di indirizzo per la valutazione della ricerca e il Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario. In sede di prima applicazione, la ripartizione delle risorse di cui al comma 1 è effettuata senza tener conto del criterio di cui alla lettera c) del medesimo comma.*
- Art. 2 della Legge n.244/2007:

Comma 428: *Ai fini del concorso dello Stato agli oneri lordi per gli adeguamenti retributivi per il personale docente e per i rinnovi contrattuali del restante personale delle università, nonché in vista degli interventi da adottare in materia di diritto allo studio, di edilizia universitaria e per altre iniziative necessarie inerenti il sistema delle università, nello stato di previsione del Ministero dell'università e della ricerca è istituito un fondo con una dotazione finanziaria di 550 milioni di euro per l'anno 2008, di 550 milioni di euro per l'anno 2009 e di 550 milioni di euro per l'anno 2010, comprensiva degli importi indicati all'articolo 3, commi 140 e 146, della presente legge. Tale somma è destinata ad aumentare il Fondo di finanziamento ordinario per le università (FFO), per far fronte alle prevalenti spese per il personale e, per la parte residua, ad altre esigenze di spesa corrente e d'investimento individuate autonomamente dagli atenei.*

Comma 429: *L'assegnazione delle risorse di cui al comma 428 è subordinata all'adozione entro gennaio 2008 di un piano programmatico, approvato con decreto del Ministro dell'università e della ricerca, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, sentita la Conferenza dei rettori delle università italiane (CRUI). Tale piano è volto a:*

 - a) *elevare la qualità globale del sistema universitario e il livello di efficienza degli atenei;*
 - b) *rafforzare i meccanismi di incentivazione per un uso appropriato ed efficace delle risorse, con contenimento dei costi di personale a vantaggio della ricerca e della didattica;*
 - c) *accelerare il riequilibrio finanziario tra gli atenei sulla base di parametri vincolanti, di valutazioni realistiche e uniformi dei costi futuri e, in caso di superamento del limite del 90 per cento della spesa di personale sul FFO, di disposizioni che rendano effettivo il vincolo delle assunzioni di ruolo limitate rispetto alle cessazioni;*

d) ridefinire il vincolo dell'indebitamento degli atenei considerando, a tal fine, anche quello delle società ed enti da essi controllati;

e) consentire una rapida adozione di un sistema programmatico degli interventi che preveda adeguati strumenti di verifica e monitoraggio da attivare a cura del Ministero dell'università e della ricerca, d'intesa con il Ministero dell'economia e delle finanze, sentita la CRUI, e che condizioni l'effettiva erogazione delle maggiori risorse all'adesione formale da parte dei singoli atenei agli obiettivi del piano.

L'Art. 5 della Legge n. 537/1993:

Comma 3. Nel fondo per il finanziamento ordinario delle università sono comprese una quota base, da ripartirsi tra le università in misura proporzionale alla somma dei trasferimenti statali e delle spese sostenute direttamente dallo stato per ciascuna università nell'esercizio 1993, e una quota di riequilibrio, da ripartirsi sulla base di criteri determinati con decreto del Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, sentito il consiglio universitario nazionale e la conferenza permanente dei rettori, relativi a standard dei costi di produzione per studente e agli obiettivi di qualificazione della ricerca, tenuto conto delle dimensioni e condizioni ambientali e strutturali.

Comma 8. A partire dal 1995, la quota base per il fondo di finanziamento ordinario delle università sarà progressivamente ridotta e la quota di riequilibrio dello stesso fondo sarà aumentata almeno di pari importo. La quota di riequilibrio concorre al finanziamento a regime delle iniziative realizzate in conformità ai piani di sviluppo. Il riparto della quota di riequilibrio è finalizzato anche alla riduzione dei differenziali nei costi standard di produzione nelle diverse aree disciplinari ed al riallineamento delle risorse erogate tra le aree disciplinari, tenendo conto delle diverse specificità e degli standard europei.

Le attività didattiche e di ricerca delle università restano oggetto di monitoraggio da parte dei Nuclei di Valutazione. Il MIUR continua ad utilizzare correntemente parametri e formule per valutare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse disponibili.

Tutti questi criteri sono riassunti nella Tabella 14:

Criterio	Tipo di requisito	Rif. Normativo
Numerosità minima della docenza di ruolo	Necessario	DM 544/2007 e DM 17/2010
Copertura dei SSD	Necessario	DM 544/2007 e DM 17/2010
Numerosità minima, massime e di riferimento degli studenti per corsi	Necessario	DM 544/2007 e DM 17/2010
CFU acquisiti per anno	Necessario	DM 544/2007 e DM 17/2010
Percentuale insegnamenti coperti da docenza di ruolo	Necessario	DM 544/2007 e DM 17/2010
Percentuale insegnamenti valutati dagli studenti	Necessario	DM 544/2007 e DM 17/2010
Esistenza di procedure per la verifica dei requisiti di accesso	Necessario	DM 544/2007 e DM 17/2010
Esistenza di sistemi per la valutazione della qualità delle attività svolte	Qualificante	DM 544/2007 e DM 17/2010
Agevolazioni per studenti part-time	Qualificante	DM 544/2007 e DM 17/2010
Tutor	Qualificante	DM 544/2007 e DM 17/2010
Corsi in regola con i requisiti qualificanti	Indicatore quali-quantitativo	DM 50/2010

Criterio	Tipo di requisito	Rif. Normativo
Studenti di L.M. provenienti da altri atenei	Indicatore quali-quantitativo	DM 50/2010
Velocità carriere studenti	Indicatore quali-quantitativo	DM 50/2010
Stage	Indicatore quali-quantitativo	DM 50/2010
Occupazione ad un anno dalla laurea	Indicatore quali-quantitativo	DM 50/2010
Programmi di mobilità internazionale	Indicatore quali-quantitativo	DM 50/2010
Studenti stranieri	Indicatore quali-quantitativo	DM 50/2010

Tabella 14 - Parametri utilizzati dal MIUR per la valutazione delle attività didattiche dopo l'adozione del SMVP

Inoltre, ai fini della Qualità dell'Offerta Formativa ed ai risultati dei processi formativi, si prenderanno in considerazione:

Studenti iscritti regolari nell' A.A.2008/09 che abbiano conseguito almeno 5 crediti nel 2009, distinti per gruppo A, B, C, D e ponderati con uno specifico peso (4 per il gruppo A, 3 per il gruppo B, 2 per il gruppo C e 1 per il gruppo D).

Nel calcolo vengono applicati tre fattori correttivi: a) sostenibilità dell'offerta formativa (KA); b) di contesto territoriale (KT); c) di rilevanza strategica del corso di studio (KR) (sospeso per l'applicazione 2010).

Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nel 2009 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a. a. 2008/09, distinti per gruppi di corso. Per il calcolo dell'indicatore si rapporta il valore specifico con quello mediano del gruppo di riferimento.

Percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo.

L' indicatore risulta sospeso per l'applicazione 2010 in attesa della realizzazione dell'Anagrafe Nazionale dei laureati

Indicatore di qualità della didattica valutata dagli studenti.

L' indicatore è sospeso nell'anno 2010 in attesa di rivedere le rilevazioni attualmente in uso.

Mentre per la Qualità della Ricerca Scientifica si considereranno i seguenti criteri:

Percentuale di docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN 2005-2008 valutati positivamente, "pesati" per il fattore di successo dell'area scientifica.

Media ponderata dei tassi di partecipazione ai progetti FIRB del programma "Futuro in Ricerca" pesati con i relativi tassi di successo, calcolati sulle due distinte linee di finanziamento e normalizzati rispetto ai valori di sistema.

Coefficiente di ripartizione delle risorse destinate alle Aree VTR 2001-03 – CIVR.

Media delle percentuali di: 1) finanziamento e di successo acquisiti dagli atenei nell'ambito dei progetti del VII PQ - Unione Europea - CORDIS; 2) finanziamento dall'Unione Europea; 3) finanziamento da altre istituzioni pubbliche estere.

E su questa linea l' Ateneo, considerata la necessità di promuovere la cultura della qualità sulla base di un processo di adeguamento alle tendenze a livello nazionale e europeo, ha previsto la costituzione di un Presidio di Qualità di Ateneo con delega alla predisposizione di un piano di attività relativo all'implementazione di un sistema di certificazione di qualità dei corsi di studio e alla definizione delle relative modalità operative che era prima affidato, anche se in via informale dall'Ateneo, al Nucleo di Valutazione.

6 Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede la fissazione, ai sensi dell'Art. 7, comma 3 del D.lgs. 150/2009, di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità. Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione, è rappresentato nella Tabella 15 - Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche. I tempi di attuazione sono suscettibili di adattamenti secondo le norme di statuto, di regolamento e di contratto di lavoro propri dell'Università degli Studi del Molise, nei limiti consentiti dal D.lgs. 150/2009.

	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendiconto	Valutazione	Premialità	Trasparenza
Attività	Definizione strategie di medio-lungo periodo	Definizione degli obiettivi triennali di performance (Pro3 e piani operativi dal piano strategico)	Verifica intermedia e finale sullo stato di avanzamento dei piani e dei programmi	Rendicontazione delle performance	- Valutazione dei risultati e delle prestazioni (del Direttore, dei dirigenti, del personale e delle singole strutture organizzative) - Valutazione dell'Ateneo nel suo complesso	- Massima trasparenza del processo - Analisi dei riconoscimenti individuali - Erogazioni dei riconoscimenti - Informativa e concertazione con i sindacati	- Adozione programma trasparenza ed integrità - Informativa ai sindacati
Responsabili	Organi di indirizzo politico (Rettore, Presidi, Senato accademico)	- Senato / CdA, Presidi - Direttore - NV	- Rettore/ Presidi e Direttore con ausilio controllo di gestione - Dirigenti e resp. dei servizi - Senato/CdA - NV	- Rettore e Direttore - Dirigenti e responsabili servizi	- Organi di governo - NV - Direttore, dirigenti e responsabili servizi	- Direttore - Dirigenti - Responsabili U.O. - NV - Sindacati	- NV - CdA - Stackholders - Dirigente/Responsabile
Strumenti	Piano strategico	- Autovalutazione - Bilancio di previsione - Piano performance - SMVP	- Sistemi di misurazione - Proiezione degli indicatori	Relazione di performance	- Schede di valutazione su performance individuale - Relazione di valutazione su performance Organizzativa	Sulla base di regolamenti e contratto collettivo	Programma di trasparenza ed integrità
Tempi	30 giugno anno n	31 dicembre Anno n bilancio di previsione 31 gennaio Anno n+1 piano della performance	Cadenza semestrale	30 giugno Anno n+1	30 giugno Anno n+1	30 giugno Anno n+1	31 dicembre Anno n

Tabella 15 - Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

Per le attività del Piano di attuazione che impattano sull'organizzazione e sui sistemi premianti, è necessario prevedere una fase di revisione dello Statuto e del regolamento di Finanza e Contabilità, nonché una fase di trattativa e concertazione con le OO.SS. A regime, il Piano della Performance dovrà essere presentato ogni anno insieme al bilancio di previsione entro il 31 dicembre.

7 Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il Sistema è integrato e coerente nei contenuti e nei tempi con quanto previsto per sistemi di controllo esistenti (si veda paragrafo 6 della delibera n. 89/2010), in particolare per il sistema di valutazione e controllo strategico (articolo 14, comma 2 e articolo 30, comma 4, del decreto) e per i sistemi di controllo di gestione interni all'amministrazione (articolo 6, comma 2, del decreto). Il raccordo e l'integrazione deve riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate ai sensi dell' articolo 14, comma 4, letto b), del decreto e quelli relativi alle attività istruttorie funzionali alla redazione delle Relazioni di ciascun ministro sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta, da trasmettere alle Camere entro il 15 giugno di ogni anno, ai sensi dell'articolo 3, commi 68 e 69, della legge 24 dicembre 2007, n. 244.

L'adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, richiedendo, pertanto, sia il raccordo con le scadenze relative ai cicli programmazione finanziaria e di bilancio, sia l'integrazione e, quindi, la coerenza dei contenuti della relativa documentazione.

Per quanto riguarda il raccordo temporale, si rinvia al calendario degli adempimenti, relativi al ciclo di programmazione, previsti dal D. Lgs. n. 150/2009, dal D. Lgs. n. 286/1999, dalla L. n. 196/2009 e dal d.p.r. n. 97/2003, pubblicato sul sito istituzionale. Con riferimento all'integrazione ed alla coerenza delle informazioni richieste nei diversi periodi di riferimento, in relazione alle molteplici finalità a cui rispondono i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, si rinvia a quanto evidenziato nel paragrafo 6 della delibera n. 89/2010. Inoltre, in questa sezione possono essere segnalate eventuali criticità nel raccordo tra le cadenze temporali del decreto e quelle della normativa di settore.

Per l'Università del Molise, la programmazione economico-finanziaria è stata avviata annualmente nel mese di luglio 2010. Gli organi di direzione, in sede di redazione del Bilancio di Previsione, coinvolgono tutte le unità operative al fine di attuare una responsabilizzazione diffusa dei Responsabili di Area. La fase di assegnazione del budget è pertanto preceduta da una attenta pianificazione e programmazione delle attività, finalizzata a fornire supporto ai processi decisionali effettuati ai diversi livelli dei Centri di Responsabilità Amministrativa. Nel mese di ottobre viene predisposta la bozza di bilancio, approvata definitivamente da parte degli Organi collegiali nel corso del mese di dicembre. Come lo scorso anno, anche il Bilancio di previsione 2011 è stato approvato con estrema difficoltà e per senso di responsabilità all'interno del clima di incertezza che sta caratterizzando il mondo universitario da alcuni anni, derivante dal perdurare della mancanza di organicità e tempestività nella comunicazione delle risorse da parte del Miur. Per l'anno 2010, infatti, la quantificazione dell'assegnazione definitiva è avvenuta nel corso del mese di dicembre, ad esercizio gestionale di fatto chiuso.

La cronicizzazione dell'incertezza circa l'assegnazione dei fondi, sommata al regime di tagli continui, crea un margine di indeterminatezza per cui, nonostante l'impegno di derivare linearmente l'assegnazione delle risorse economiche nelle poste di bilancio a partire dagli obiettivi strategici, il momento decisionale sugli stanziamenti ne è risultato fortemente dominato. Infatti, l'Ateneo ha dovuto programmare prioritariamente gli adempimenti ordinari ed il completamento dei progetti già avviati.

Alla luce delle criticità segnalate, si rafforza sempre più la necessità di rinviare ad un momento successivo la rivisitazione del presente documento, così come già indicato.

8 Trasparenza e integrità

L'ultimo tassello del SMVP è costituito dalla disciplina per l'assicurazione della trasparenza e dell'integrità nell'Ateneo in applicazione dell'art. 11 del D. lgs. 150/2009. L'Università degli Studi del Molise, per informazioni più dettagliate, rinvia al Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità dove sono delineati i profili attuativi della disciplina sulla trasparenza e l'integrità valevoli per l'Università degli Studi del Molise. Nel documento si terrà conto oltre che della vigente normativa, anche degli indirizzi in materia espressi dalla CIVIT, tramite l'apposita sezione per l'integrità, con le delibere n. 06/2010 e 105/2010.

Per ogni ulteriore aspetto relativo alla trasparenza e all'integrità, riferibile al contesto universitario dell'Università degli Studi del Molise si può far riferimento alla sezione "Trasparenza, valutazione e merito" presente sull'Home page dell'Ateneo molisano (www.unimol.it) e al Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità pubblicato sul sito.

9 Glossario

Accountability - è il dover rendere conto del risultato di un'azione. Ha un significato diverso da responsibility che, invece, esprime il "dover agire". Si dimostra accountability assicurando che siano adottati sistemi che forniscono informazioni su una certa entità, in modo tale da permettere giudizi e decisioni fondati, che conducano all'allocazione di risorse e al raggiungimento degli obiettivi.

Audit Team - gruppo di individui selezionati per realizzare analisi interne volte a valutare le attività.

Benchmarking - strumento per aumentare la qualità e l'efficienza dei servizi erogati puntando sugli standard delle organizzazioni simili considerate migliori. Il benchmarking è finalizzato ad apportare le revisioni necessarie per garantire il miglioramento dei propri servizi, promuovendo l'evoluzione del sistema di indicatori in uso verso il confronto con le prestazioni di altre amministrazioni, attraverso la costituzione di un nucleo di indicatori comuni.

Budgeting - pianificazione del bilancio, tramite il quale vengono definiti gli obiettivi aziendali, l'impiego e l'allocazione delle risorse, nonché la valutazione dei rischi, al fine di ridurli o eliminarli. Esso consente all'impresa di affrontare nel modo migliore gli eventuali imprevisti.

Check-up organizzativo - è un'analisi completa delle caratteristiche, delle qualità, dello "stato di salute" e delle potenzialità di sviluppo in un particolare momento storico di una organizzazione.

Customer satisfaction - letteralmente traducibile con "soddisfazione dell'utente", può anche essere inteso come la qualità percepita dall'utenza relativamente ai servizi forniti.

Fund raising - è un insieme di azioni strategiche "permanenti" che l'organizzazione mette in atto per la creazione di rapporti d'interesse fra chi chiede risorse economiche, materiali e umane in coerenza con lo scopo statutario e chi è potenzialmente disponibile a donarle. Il fund raising non è una semplice richiesta di denaro, bensì un'attività strutturata che si basa su due principi guida dell'economia moderna: il principio di reciprocità e il principio dei matrimoni d'interesse.

Gap - divario tra due grandezze messe a confronto

Indicatore di performance - è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi, e non valori 'ideali' o 'veri'. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni.

Knowledge exchange - scambio e condivisione della conoscenza

Mission - è lo scopo o una dichiarazione di intenti a cui l'organizzazione deve ispirarsi nel definire i propri obiettivi e successivamente la strategia, con particolare riguardo al proprio posizionamento, definendo di conseguenza la propria impostazione strategica rispetto a quella dei propri concorrenti.

Peer review - valutazione di un lavoro da parte di esperti del settore al fine di migliorarne la qualità.

Performance - la performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o

politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Performance measurement - processo di misurazione delle prestazioni dei dirigenti, del personale e delle strutture organizzative, che si basa su parametri considerati fondamentali per il raggiungimento dei risultati auspicati.

Stakeholder – traducibile con “portatore di interessi”, il concetto di stakeholder è stato teorizzato per la prima volta dallo Stanford Research Institute nel 1963, per indicare tutti coloro che hanno un interesse nell'attività aziendale e senza il cui appoggio un'organizzazione non è in grado di sopravvivere. Nel caso delle Università, portatori di interesse sono gli studenti, i docenti e il personale tecnico amministrativo, ma anche le famiglie, le scuole secondarie, le imprese ecc.

Task time – tempo di gestione di una singola pratica sufficiente a coprire la richiesta proveniente dal cliente. Rappresenta cioè la velocità produttiva con la quale devono essere concluse le pratiche per soddisfare la domanda del cliente. Si ottiene dal rapporto: tempo lavorativo disponibile al giorno/numero di richieste al giorno.

Target - è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale (ad es., 20 pratiche evase in 3 ore di lavoro).

Task Force - gruppo di esperti costituito per prendere decisioni di tipo operativo.

Tempo di attraversamento – tempo impiegato per completare il processo lavorativo all'interno di un sistema di produzione, dato dalla somma di tutti i tempi di ciclo e di coda. La misura del tempo di attraversamento può essere utilizzata come indicatore per valutare le prestazioni del sistema, che risulteranno migliori in corrispondenza di un minore tempo di attraversamento.

Tempo di ciclo - tempo richiesto in totale per completare un processo dall'inizio alla fine. Spesso viene utilizzato come misura della produttività.

Tempo di coda - tempo di attesa tra la conclusione di un'attività e l'avvio della successiva.