



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Valido per il ciclo della performance anno 2022



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Valido per il ciclo della performance anno 2022

Redatto ai sensi dell'art. 7 c. 1 D. Lgs. 150 del 2009, e ss. mm. ii.

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 148 del 26 aprile 2022, acquisito il parere favorevole del Nucleo di Valutazione di Ateneo



INDICE

PREMESSA	3
1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	5
1.1 L'evoluzione normativa	5
1.2 Le caratteristiche distintive di Sapienza Università di Roma.....	7
1.3 La gestione del ciclo della performance.....	8
1.3.1 Programmazione strategica.....	9
1.3.2 Programmazione operativa.....	11
1.3.3 Il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.....	15
1.3.4 Monitoraggio intermedio	18
1.3.5 Rendicontazione.....	19
1.4 Gli attori e le responsabilità	20
1.5 Le dimensioni della performance	23
2 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	26
2.1 La valutazione del Direttore Generale	26
2.2 La valutazione della performance dei Direttori di Area/Dirigenti	31
2.2.1 La performance organizzativa.....	33
2.2.2 La valutazione della performance individuale	35
2.3 La valutazione del personale titolare di posizione organizzativa di categoria EP, D e assimilati.....	38
2.4 La valutazione personale di categoria B, C, D.....	42
3 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	46
3.1 Le procedure di conciliazione per il Direttore Generale e per il personale dirigente.....	46
3.2 Le procedure di conciliazione per il personale titolare di posizione organizzativa, di categoria EP, D e assimilati	47
3.3 Le procedure di conciliazione per il personale di categoria B, C e D.....	47
4 APPENDICE.....	48



PREMESSA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) descrive – in modo trasparente e comprensibile a tutti gli *stakeholder* – le metodologie che si utilizzano per assicurare un corretto svolgimento del ciclo della performance e gli strumenti che si applicano in un dato anno per misurare e valutare le performance della dirigenza (Direttore Generale e Direttori di Area), dei funzionari tecnico - amministrativi titolari di posizione organizzativa e assimilati, nonché di tutto il restante personale TA.

Il SMVP rappresenta il frutto dell'impegno che Sapienza ha profuso negli anni al fine di diffondere la cultura della performance in tutta la comunità universitaria, nell'ottica di favorire il miglioramento continuo dell'azione amministrativa e promuovere comportamenti organizzativi orientati a garantire – anche attraverso la valorizzazione del merito individuale e di gruppo – la qualità dei servizi erogati. Un percorso in continua evoluzione, che deve tener conto sia della complessità peculiare di Sapienza, caratterizzata dalla presenza di molteplici Strutture e da un numero elevatissimo di soggetti coinvolti nel processo.

In coerenza con la normativa¹, con i vigenti CCNLL², nonché con le indicazioni ricevute dal Nucleo di Valutazione di Ateneo³ e dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema universitario e della ricerca⁴, e alla luce delle recenti evoluzioni della legislazione del settore⁵, Sapienza ha ulteriormente modificato e integrato il proprio SMVP aggiornandolo per l'applicazione al ciclo della performance 2022.

Tra i principali interventi: sono stati riorganizzati alcuni contenuti, sono state inserite ex novo e perfezionate alcune definizioni utili a un miglior inquadramento degli ambiti valutativi e a fornire indicazioni metodologiche sulla formulazione di obiettivi, indicatori e target; è stato introdotto un nuovo elemento per la valutazione della performance dei Direttori di Area/Dirigenti, relativa a una loro ulteriore valutazione da parte del Direttore Generale⁶ che tiene conto - per una quota del 5% - di altri

¹ In particolare, l'art. 7 del D. Lgs. 150/2009, come novellato dal D. Lgs. 74/2017, dispone che *le amministrazioni pubbliche (...) adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.*

² CCNLL relativi al personale dell'area istruzione e ricerca - triennio 2016-2018.

³ Ci si riferisce, tra le altre, alle considerazioni contenute nella Relazione annuale sul funzionamento del Ciclo della Performance del NVA (sez. II Relazione annuale).

⁴ Ci si riferisce, tra le altre, alle recenti "[Linee guida 2022](#) per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" del 24 marzo 2022, che contengono alcuni accenni sul SMVP nell'ambito della sezione dedicata alla valutazione della performance.

⁵ L'art. 6 del D.L. 80/2021 ha previsto l'adozione di un Piano integrato di attività e di organizzazione per le pubbliche amministrazioni (PIAO); un documento unico di programmazione triennale integrata, con aggiornamento annuale, che assimila il Piano della performance, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e di promozione della Trasparenza e il Piano esecutivo di Gestione (PEG). In prima applicazione la scadenza per l'adozione del PIAO è stata prorogata al 30 aprile 2022; il SMVP è stato redatto in linea con tale scadenza, al fine di adeguarne i contenuti al nuovo impianto programmatico.

⁶ Vedi paragrafo 2. 2.



fattori oltre al conseguimento degli obiettivi operativi, della *customer satisfaction*⁷ e dei comportamenti organizzativi; è stata inoltre aggiornata la tabella dei comportamenti organizzativi dei Direttori di Area con un riferimento esplicito alla capacità di differenziazione delle valutazioni del personale da essi coordinato; è stato infine specificato più chiaramente il significato relativo alla valutazione dei comportamenti organizzativi corrispondenti al livello 5 della scala di misurazione (relativo a un giudizio di eccellenza), precisando cosa si intende per eccellenza e revisionando coerentemente i relativi descrittori comportamentali.

Le modifiche apportate al Sistema per l'applicazione al ciclo della performance 2022 rappresentano un ulteriore passo nel percorso di miglioramento continuo dei processi di misurazione e valutazione della performance di Sapienza, nella consapevolezza che le persone e le strutture organizzative possano solo trarne vantaggio.

⁷ In merito a quest'ultima, è in corso di aggiornamento la metodologia di rilevazione.



1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1 L'evoluzione normativa

Il sistema universitario italiano è stato oggetto, sin dagli anni Novanta, di una serie di interventi legislativi ai quali ha corrisposto un graduale impianto di un sistema di valutazione a livello locale e centrale, consolidando regole e prassi. Concetti quali “performance” e “valutazione” sono ormai entrati a fare parte del vocabolario corrente di chi ha incarichi di gestione e organizzazione delle attività universitarie e, seppure in misura più limitata, degli utenti del sistema: studenti, famiglie, mondo del lavoro.

Attualmente, la norma di riferimento in tema di valutazione della performance per tutte le Pubbliche Amministrazioni è il D. Lgs. 150/2009, comunemente noto anche come “Riforma Brunetta”, che ha introdotto i concetti di performance organizzativa e individuale e l’obbligo della loro misurazione e valutazione come criteri per l’attribuzione di incentivi e premi, nonché l’adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance⁸.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito SMVP) è lo strumento nel quale le Pubbliche Amministrazioni descrivono, nella prospettiva della trasparenza verso gli *stakeholder* interni ed esterni, le metodologie che utilizzano per assicurare un corretto svolgimento del ciclo della performance.

Sebbene il quadro normativo di riferimento resti sostanzialmente confermato nel suo impianto originario, con il D. Lgs. 74/2017, il legislatore è intervenuto con una serie di modifiche al D. Lgs. 150/2009.

In particolare, il D. Lgs. 74/2017 modifica l’art. 7 stabilendo che il SMVP va aggiornato annualmente, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione⁹ (di seguito, facendo riferimento a quello di Ateneo, si utilizzerà l’acronimo NVA), confermando la necessaria presenza delle procedure di conciliazione e le modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Rafforza inoltre, la partecipazione degli utenti esterni nel processo di misurazione e valutazione: è riconosciuto un ruolo attivo dei cittadini ai fini della valutazione della performance organizzativa, mediante la definizione di sistemi di rilevazione della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi resi e anche attraverso la comunicazione diretta con il NVA (art. 7 comma 2 lett. c; art. 8; art. 19 bis).

⁸ D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii, articolo 7.

⁹ Il parere espresso in merito dall’OIV è preventivo, e ciò implica che le sue eventuali osservazioni e indicazioni di modifiche e/o rettifiche devono essere tenute in considerazione durante la stesura del testo definitivo del SMVP.



Il ruolo dei Nuclei di Valutazione (che nelle università svolgono la funzione di Organismi Indipendenti per la Valutazione – OIV) ne esce rafforzato, con nuovi compiti: l'accesso agli atti, ai sistemi informativi – incluso il sistema di controllo di gestione – e a tutti i luoghi all'interno dell'Amministrazione, con possibilità di svolgere verifiche anche in collaborazione con i Revisori dei Conti e di segnalare le irregolarità agli organi competenti; il già citato parere vincolante sul SMVP; il monitoraggio in corso d'esercizio dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati; la segnalazione di interventi correttivi in corso d'esercizio all'organo di indirizzo politico – amministrativo; la definizione e la verifica delle modalità di partecipazione degli utenti finali alla misurazione della performance; la verifica dell'adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini; la comunicazione di eventuali criticità all' Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema universitario e della ricerca (di seguito ANVUR); la garanzia di una significativa differenziazione dei giudizi (artt. 6, 7, 10, 14, 19 bis).

Si ricorda che, dal 2013¹⁰, la valutazione della performance delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca è stata espressamente affidata all'ANVUR; nell'ambito del suo ruolo, e in questo quadro articolato di revisione normativa, l'Agenzia ha assunto una funzione di indirizzo anche per una corretta integrazione di tutte le evoluzioni del ciclo della performance, nell'ottica di una sua migliore e più efficace gestione da parte delle università e di tutti gli attori coinvolti¹¹.

In questo complesso e dinamico contesto, Sapienza è stata non solo tra i primi atenei a dotarsi di un SMVP ma anche uno tra i primi a considerare il processo di valutazione come strumento in grado di valorizzare il merito e le competenze di tutto il personale. In coerenza con la sottoscrizione dei nuovi contratti integrativi, Sapienza aveva già avvertito l'esigenza di aggiornare il proprio SMVP; l'introduzione dell'obbligo di revisione annuale si è dunque inserito in una riflessione già avviata, che ha portato nel 2018 all'adozione di un SMVP completamente rivisto ed integrato, considerato poi valido anche per il ciclo della performance dell'anno successivo¹². I progressivi aggiornamenti annuali previsti dalla norma permettono

¹⁰ Le competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR erano affidate dal D. Lgs. 150/2009 alla CiVIT - Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (poi divenuta ANAC - Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione delle pubbliche amministrazioni con la Legge 125/2013). Tali competenze sono state successivamente trasferite all'ANVUR con la Legge 98/2013; in una prima fase l'Agenzia aveva invitato gli enti e gli organismi interessati a continuare ad attenersi alle linee guida tracciate dalla CiVIT per la gestione del ciclo della performance, fino all'emanazione nel luglio 2015 delle "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane".

¹¹ Vedi *Le linee guida 2015 di cui alla nota precedente*, la *Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018 – 2020* del dicembre 2017, le *Linee Guida 2019 per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane*, e le *Linee guida 2022 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione*.

¹² L'Anvur recependo [una circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica](#), ha previsto la possibilità di non procedere con l'aggiornamento annuale qualora le Amministrazioni non ne ravvisino l'esigenza e con l'assenso dell'OIV.



di inserire tutte le modifiche e integrazioni necessarie nell'evolversi del contesto in cui opera l'Ateneo; ad esempio, con l'aggiornamento annuale relativo al ciclo della performance 2021 è stato possibile modificare il SMVP adeguandolo alle nuove circostanze dettate dall'emergenza sanitaria causata dalla pandemia (introduzione del Lavoro agile e conseguente accenno alla gestione di tale modalità lavorativa nella valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti) e inserendo una dimensione valutativa relativa alla soddisfazione degli utenti, stimolando al contempo l'orientamento agli utenti e il miglioramento della qualità dei servizi resi. In questo paragrafo è utile ricordare anche le recenti disposizioni introdotte dall'art. 6 del D.L. 80/2021 (adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO) che, pur non applicandosi esplicitamente al SMVP, hanno in ogni caso un impatto sullo stesso, il quale nelle sue revisioni annuali non può non tenere conto delle modifiche apportate ai documenti inerenti al ciclo della performance. Infatti, il presente SMVP è stato adottato più tardi del consueto, proprio nell'ottica di adeguarlo alle novità introdotte nel nuovo PIAO di Sapienza.

1.2 Le caratteristiche distintive di Sapienza Università di Roma

La Sapienza è *una comunità di ricerca, di studio e di formazione, cui partecipano a pieno titolo, nell'ambito delle rispettive competenze, funzioni e responsabilità, docenti, personale tecnico - amministrativo, dirigenti e studenti*¹³; è un'università pubblica, plurale e generalista, guidata – per il sessennio 2021-2026 – dalla Rettrice prof.ssa Antonella Polimeni che rappresenta la Sapienza a ogni effetto di legge e ne garantisce autonomia e unità culturale.

La sua missione è *contribuire all'innovazione e alla crescita sociale, culturale ed economica del Paese e della comunità internazionale attraverso la valorizzazione delle eccellenze nella ricerca, un'offerta formativa multidisciplinare, il dialogo con la società e l'impegno a ridurre le disuguaglianze e a favorire l'inclusione e la parità di genere*¹⁴.

Con oltre 700 anni di storia, accoglie più di 120.000 studenti in oltre 290 corsi di laurea e laurea magistrale, di cui circa 60 in lingua inglese, 200 master, oltre 80 dottorati di ricerca e 80 scuole di specializzazione; conta su un capitale umano, docente e tecnico amministrativo, di circa 7.000 persone.

Sapienza si trova a Roma, con sede principale nella Città universitaria, unica per dimensioni e per valore architettonico, e con altre strutture di prestigio integrate nel tessuto urbano e regionale. Gestisce un sistema della salute costituito da due

¹³ Statuto, articolo 1.

¹⁴ La missione di Sapienza è individuata dal Piano strategico 2022 – 2027, consultabile sul sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-strategica-e-performance>.



policlinici universitari e dal Polo pontino e offre al territorio realtà culturali e sportive come il Polo museale, l'Orto botanico, il Teatro Ateneo e Sapienza Sport. Assicura la conservazione e la gestione integrata di un grande patrimonio bibliografico e documentario attraverso il proprio Sistema bibliotecario.

Attualmente sono presenti 11 Facoltà, una Scuola di Ingegneria Aerospaziale, 58 Dipartimenti, una Scuola Superiore di Studi Avanzati che propone percorsi di eccellenza e un college gratuito per gli studenti più meritevoli; le Facoltà di Medicina svolgono la propria attività clinico-assistenziale su due Aziende Ospedaliere - Universitarie (il Policlinico Umberto I e il S. Andrea) e sulle strutture dell'ASL di Latina per il Polo Pontino. Sapienza ha inoltre istituito diversi Centri di ricerca, Centri di servizio e Centri misti di ricerca e servizi, la cui funzione è di potenziare le attività di ricerca e/o i servizi, integrando i settori disciplinari e migliorando l'uso delle risorse.

Le sue imponenti dimensioni necessitano dunque di un articolato assetto organizzativo e gestionale, a livello centrale e periferico¹⁵.

Per quanto riguarda l'amministrazione, al vertice vi è il Direttore generale, al quale è attribuita la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico - amministrativo dell'Ateneo. L'Amministrazione Centrale è organizzata in Aree dirigenziali con diverse competenze la cui figura di vertice è il Direttore di Area, a loro volta articolate in Uffici e Settori¹⁶.

1.3 La gestione del ciclo della performance

Il ciclo della performance è lo strumento di gestione, monitoraggio, misurazione e valutazione delle prestazioni delle università (in quanto pubbliche amministrazioni), introdotto dalla riforma Brunetta.

Punto cardine è il concetto di performance, inteso come il contributo che diversi soggetti apportano con le proprie azioni al raggiungimento degli obiettivi condivisi dell'organizzazione in cui opera e, più in generale, al conseguimento dei bisogni che vuole soddisfare.

La gestione della performance è un processo ciclico volto al continuo miglioramento che riguarda sia i singoli che l'organizzazione nel suo complesso. Il ciclo si avvia la declinazione delle missioni istituzionali dell'Ateneo (Programmazione strategica) cui segue la programmazione operativa (definizione e assegnazione di obiettivi, e allocazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento). Le successive fasi

¹⁵ L'articolazione organizzativa di Sapienza è definita dal Regolamento generale di Organizzazione che disciplina i caratteri generali dell'organizzazione dell'Ateneo e le relazioni tra i vari organi: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/regolamenti-fondamentali>

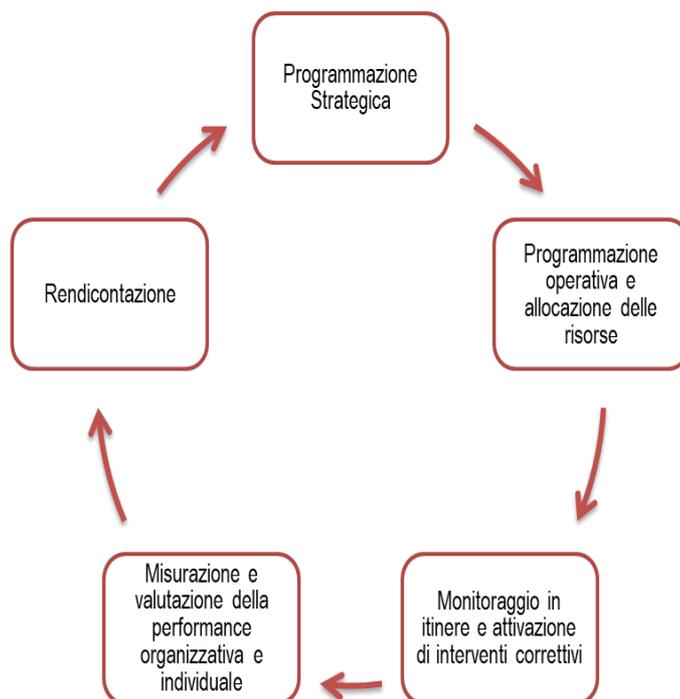
¹⁶ L'organigramma aggiornato è pubblicato sul sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/aree-e-uffici>



fanno riferimento al monitoraggio in corso di gestione (con l'attivazione di eventuali azioni correttive), alla valutazione e alla rendicontazione.

Il ciclo della performance di Sapienza può essere raffigurato nello schema che segue:

Figura 1: *Il ciclo della performance*



1.3.1 Programmazione strategica

Da più di un decennio Sapienza ha avviato un processo di pianificazione strategica allo scopo di armonizzare e orientare verso obiettivi condivisi di sistema tutte le attività svolte dalla comunità accademica e amministrativa dell'Ateneo.

Gli Organi Collegiali hanno approvato nel mese di marzo 2022 il nuovo Piano strategico 2022-2027, attraverso il quale la Governance ha condiviso con tutti gli stakeholder il percorso di sviluppo che intende seguire nel prossimo sessennio, definendo un progetto per il futuro dell'Ateneo che possa tradursi in operatività affinché Sapienza continui a rappresentare un luogo di confronto aperto alle nuove sfide e capace di coniugare l'eccellenza con l'accoglienza anche in questa particolare fase storica, caratterizzata da crisi pandemica, drammatici scenari internazionali e disuguaglianze sociali crescenti.

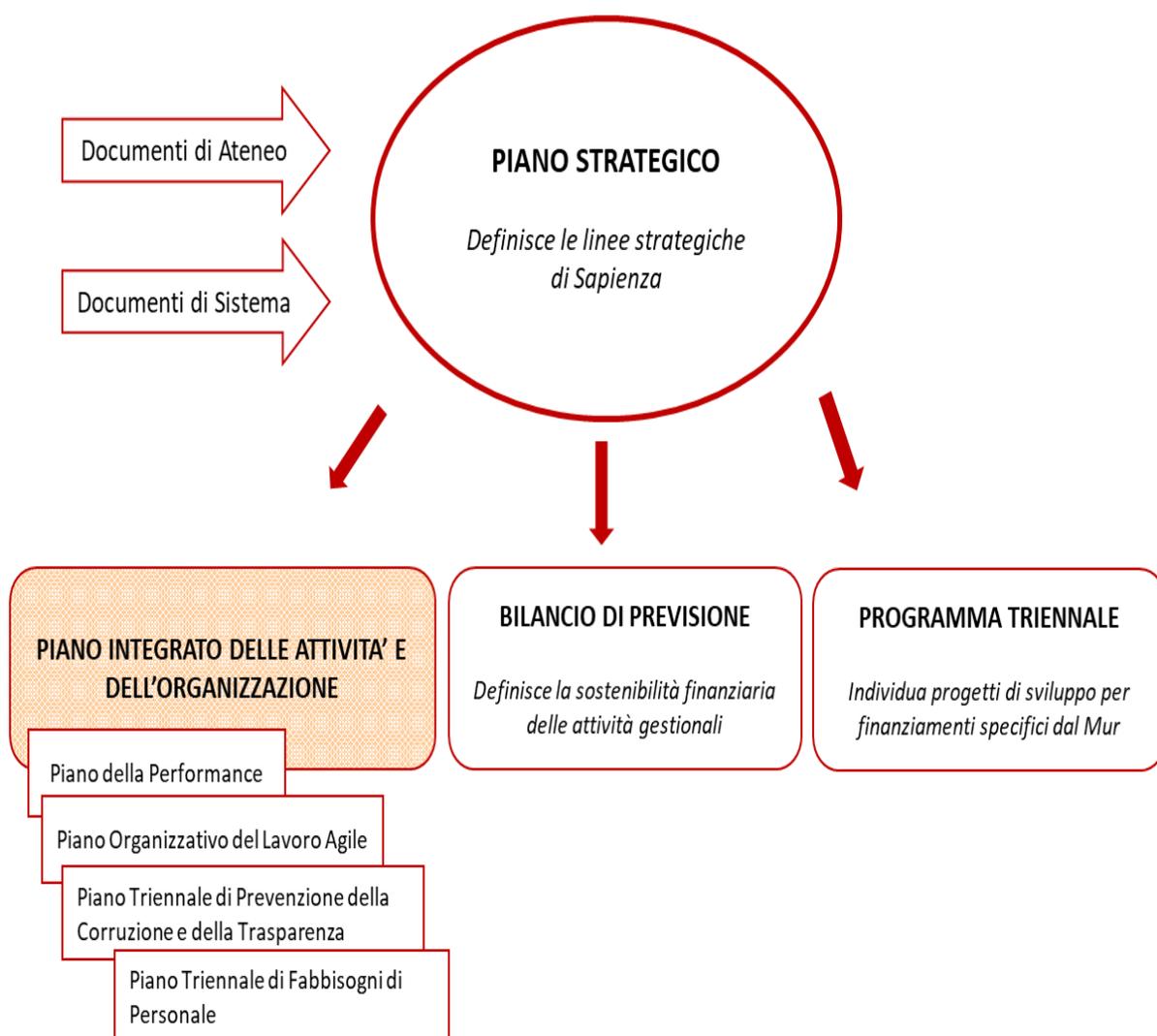
In particolare, il Piano individua una mappa strategica orientata a evidenziare come il perseguimento delle proprie missioni istituzionali generi valore pubblico; gli



obiettivi strategici tradizionali sono stati ricondotti a quattro ambiti strategici più ampi (**Creazione di valore pubblico; Strumenti e risorse; Comunità, società civile e territorio; Responsabilità sociale**), per ciascuno dei quali sono stati individuati dei punti programmatici che ne delineano i contenuti.

La realizzazione della pianificazione strategica dell'Ateneo avviene attraverso la programmazione operativa (Piano integrato delle attività e dell'organizzazione – Sezione Performance) e di allocazione delle risorse in fase di programmazione finanziaria (Bilancio di Previsione), nonché attraverso il Piano triennale ex legge 43/2005.

Figura 2: I documenti programmatici dell'Ateneo





1.3.2 Programmazione operativa

Obiettivi, indicatori, target

Elementi fondamentali della programmazione operativa sono obiettivi, indicatori e target, che rappresentano:

- ciò che si vuole perseguire (obiettivo¹⁷);
- ciò che si utilizza per monitorare i progressi fatti nel perseguimento dell'obiettivo (indicatore);
- il livello atteso di performance rispetto all'indicatore cui è associato (target).

L'obiettivo viene generalmente formulato con un verbo di azione, o con un sostantivo corrispondente, per sottolineare la volontà di un cambiamento di "stato" (Migliorare/Miglioramento; Aumentare/Aumento; Rispettare/Rispetto ecc...). Gli obiettivi possono essere oggetto di classificazioni di diverso genere, al fine di evidenziare sia l'orizzonte temporale per il raggiungimento di un determinato risultato sia l'argomento macro cui si riferiscono e quindi l'eventuale grado di collegamento con altri documenti programmatici di Ateneo.

Sapienza ha identificato due tipi di classificazione per il proprio sistema di obiettivi, al fine di rendere più agevole la comprensione per gli stakeholder e la rendicontazione intermedia e finale:

- una classificazione in termini di **prospettiva**, articolata in:
 - *Miglioramento*: obiettivi che puntano a migliorare processi e/o procedure già esistenti e si legano allo sviluppo dell'attuale struttura;
 - *Innovazione*: obiettivi legati all'introduzione e/o allo sviluppo di nuovi processi e/o procedure per un miglioramento della performance o ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi;
 - *Consolidamento*: obiettivi legati al consolidamento di processi e/o procedure introdotti a seguito di obiettivi realizzati.
- una classificazione in termini di **tipologia** dell'ambito cui fa riferimento il risultato programmato in termini di creazione di valore pubblico:

¹⁷ Il D. Lgs. 150/2009 descrive puntualmente, all'articolo 5, le caratteristiche degli obiettivi, che devono essere: rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione; specifici e misurabili in termini concreti e chiari; tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi; riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno; commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe; confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.



- *Anticorruzione e Trasparenza*: obiettivi il cui outcome è assicurare il presidio su attività a rischio corruttivo e la trasparenza;
- *Comunicazione e Relazioni con stakeholders*: obiettivi il cui outcome è il coinvolgimento degli stakeholders attraverso attività di comunicazione, orientamento, divulgazione, promozione del brand Sapienza, rilevazione delle customer satisfaction;
- *Digitalizzazione e semplificazione*: obiettivi il cui outcome è l'avanzamento della digitalizzazione e della semplificazione delle procedure e dei servizi, anche attraverso il potenziamento dell'infrastruttura tecnologica;
- *Inclusione e Pari opportunità*: obiettivi il cui outcome include i più ampi temi del diritto allo studio, del sostegno agli studenti con disabilità e DSA, della parità di genere, della riduzione delle disuguaglianze – anche per il personale docente e TA;
- *Programmazione e valutazione*: obiettivi il cui outcome è la realizzazione/aggiornamento/adequamento di documenti programmatori di Ateneo, delle procedure valutative connesse nonché la programmazione legata all'utilizzo di risorse finanziarie;
- *Servizi amministrativi*: obiettivi il cui outcome è il miglioramento di determinati servizi amministrativi, anche attraverso iniziative di formazione e scambio di buone pratiche
- *Sostenibilità*: obiettivi il cui outcome è garantire sostenibilità ambientale, energetica, economica;
- *Supporto alle missioni istituzionali*: obiettivi il cui outcome è il supporto a Didattica, Ricerca e Terza Missione, ivi comprese anche attività di internazionalizzazione, intesa come dimensione trasversale che non necessita di specifica attribuzione.

Tali classificazioni non sono tuttavia da considerarsi esaustive in quanto possono essere oggetto di modifiche o integrazioni che possano rendersi necessarie in itinere.

È auspicabile che gli obiettivi siano accompagnati dalla descrizione delle principali azioni da realizzare per conseguire l'obiettivo, al fine di identificare in maniera consapevole e appropriata la tipologia del risultato da conseguire, ma anche di rendere note e valorizzare le attività programmate che non sempre emergono dalla lettura dei soli indicatori e target.

L'indicatore è una misura solitamente di natura quantitativa, e rappresenta ciò che si sceglie di utilizzare per monitorare i progressi fatti nel perseguimento dell'obiettivo. L'indicatore può essere: il risultato di un rapporto fra due valori (es. proporzione di studenti regolari su iscritti); la media di una serie di valori (es. numero



medio di utenti di un dato servizio); un singolo valore quantitativo (es. numero di corsi organizzati in un dato periodo).

Non esiste un numero definito di indicatori per obiettivo, ma almeno uno deve permettere una valutazione chiara e oggettiva circa il suo raggiungimento; è auspicabile utilizzare un sistema di indicatori, in modo da cogliere le diverse componenti e articolazioni.

È preferibile utilizzare espressioni sintetiche, che includano formule con riferimenti a misurazioni quantitative e percentuali (es. numero di..., grado di...). Se l'obiettivo riguarda la realizzazione di un progetto, l'indicatore può essere dato dallo stato avanzamento lavori (e il target annuale la % dei lavori che dovrebbero essere realizzati entro il periodo di rilevazione); se riguarda la predisposizione di un documento entro una certa data, può essere un indicatore on/off (il target sarà sì o no).

La maggioranza degli obiettivi operativi riporta indicatori di efficacia interna (indicatori di prodotto, "di realizzazione progettuale dell'obiettivo operativo", che si riferiscono cioè alle modalità di trasformazione degli input in output. Es: numero di eventi di promozione di un corso X), o di efficacia esterna (indicatori di risultato, che misurano la modifica del comportamento dei destinatari di un obiettivo. Es: numero di nuovi studenti iscritti al corso X).

Il **target** è formulato a seconda dell'indicatore cui è associato, (es. a un indicatore quantitativo corrisponde un valore, a un indicatore binario corrisponde un target di tipo on/off) e rappresenta il risultato atteso, attraverso un certo valore o una certa modalità. Il target può dare un indirizzo e uno stimolo al miglioramento (cosiddetto «target sfidante»), ma deve essere sempre raggiungibile e sostenibile.

Si può determinare un target basandosi su dati storici e analisi di trend, se si tratta di una attività già misurata in precedenza (ci si riferisce a una baseline di riferimento), o basandosi su uno studio di fattibilità o su dati di confronto anche esterni se l'attività misurata rappresenta una novità per l'organizzazione.

Il target è infrannuale o annuale (in caso di obiettivi e indicatori pluriennali ci sarà un target per ogni annualità).

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi di performance

Il Piano Integrato di Organizzazione e Attività avvia formalmente il ciclo della performance; tale documento¹⁸ deve essere approvato, emanato e pubblicato entro il 31 gennaio di ogni anno – anche se in fase di prima applicazione la scadenza è stata posticipata al 30 aprile 2022.

¹⁸ D. Lgs. 150/2009 articolo 10 e ss.mm.ii. e D.L 80/2021.



Il PIAO (nella sezione dedicata alla performance) riporta il sistema degli obiettivi operativi di Ateneo ed evidenzia al suo interno il *cascading* degli obiettivi: partendo dagli ambiti strategici identificati nel Piano Strategico di Ateneo, si individuano gli obiettivi operativi – corredati di indicatori e di target – per la componente amministrativa, in coerenza con i principi per la loro misurazione e valutazione contenuti nel presente SMVP e con le risorse finanziarie disponibili.

L'individuazione degli obiettivi di performance avviene attraverso un confronto che vede il coinvolgimento del Direttore Generale e dei/delle Direttori/Direttrici di Area al fine di identificare i benefici attesi, verificare la sostenibilità delle diverse azioni, anche alla luce delle risorse necessarie da mettere in campo.

Gli obiettivi sono definiti su base annuale, ma possono prevedere anche una progettualità pluriennale, con fasi di realizzazione scadenzate secondo tempistiche precise. Per facilitare la lettura della programmazione operativa dell'Amministrazione, Sapienza individua inoltre per ogni obiettivo tutte le Aree coinvolte per responsabilità e competenza, con la finalità di evidenziare il contributo dell'Amministrazione in un'ottica di *accountability* nei confronti dell'utente.

L'Area dirigenziale con maggiore responsabilità nella gestione dell'obiettivo viene considerata "Leader", mentre il ruolo delle altre è di "Contributore".

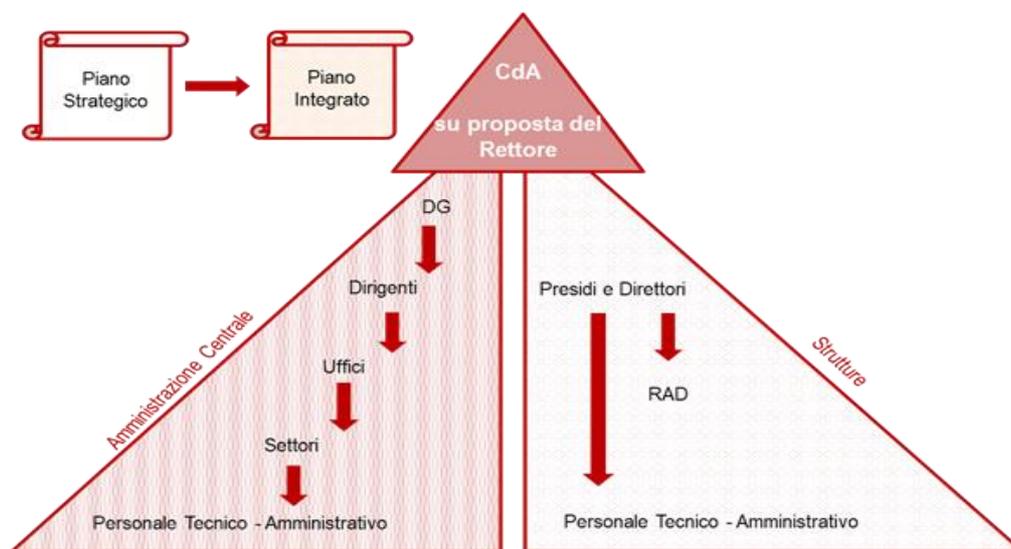
Dal 2014 Sapienza definisce obiettivi di performance anche per Facoltà e Dipartimenti; la responsabilità degli stessi è in capo ai Presidi di Facoltà e ai Direttori di Dipartimento – equiparati nel loro incarico gestionale agli organi di vertice dell'Amministrazione centrale – e il grado di raggiungimento influisce sull'importo delle rispettive indennità di carica¹⁹. Gli aspetti relativi alla loro individuazione e rendicontazione saranno oggetto di prossimi approfondimenti, anche nell'ottica di allineare tali processi alla pianificazione strategica delle Strutture.

La figura 3 descrive le modalità con cui Sapienza definisce e attribuisce obiettivi di performance sia all'Amministrazione Centrale sia alle Strutture, coinvolgendo entrambe le componenti dell'organizzazione, quella amministrativa e quella accademica, strettamente dipendenti e correlate, ma che si interessano del contesto universitario secondo ambiti differenti.

¹⁹ Statuto articolo 4, commi 10 e 11 <https://www.uniroma1.it/it/documento/statuto>



Figura 3: La definizione e l'assegnazione degli obiettivi di performance – Cascading degli obiettivi



1.3.3 Il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

La programmazione finanziaria dell'Ateneo segue un proprio ciclo di bilancio, poiché anche in questo contesto sono diversi i documenti che l'Università deve adottare in chiave annuale e pluriennale, in coerenza con la normativa e il proprio Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità²⁰ (Bilancio unico di previsione triennale, Bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio, Bilancio unico di esercizio, Bilancio consolidato).

Da tempo il tema del raccordo e dell'integrazione del ciclo di bilancio con quello della *performance* compare nella normativa:

- **D. Lgs. 150/2009 (Riforma Brunetta):** all'art. 3 tra i principi generali cita la “trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento” (comma 1); all'art. 4 esplicita la necessità che il ciclo della performance sia sviluppato “in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio” (comma 1), rendendo evidente il “collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse” (comma 2, lett. b);

²⁰ Il documento è consultabile sul sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/documento/regolamento-di-ateneo-lamministrazione-la-finanza-e-la-contabilita>



- **L. 240/2010 (Riforma Gelmini), e successivi decreti attuativi:** prevede all'art. 5 *“l'introduzione per le Università della contabilità economico patrimoniale e analitica, il bilancio unico e quello consolidato di ateneo”* (comma 4, lett. a);
- **D.L. 90/2014²¹, convertito in L. 114/2014:** all'art. 19 parla espressamente di *“progressiva integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria”* (comma 10, lett. b) come norma generale regolatrice della materia in ambito di misurazione e valutazione della performance;
- **L. 124/2015²²:** prevede all'art. 17, tra i principi e i criteri direttivi per i decreti attuativi la *“riduzione degli adempimenti in materia di programmazione anche attraverso una maggiore integrazione con il ciclo di bilancio”* (comma 1, lett. r);
- **DPR 105/2016²³:** all'art. 2, tra i criteri elencati inserisce quello di *“promuovere la progressiva integrazione del ciclo della performance e del ciclo di programmazione economico finanziaria”* (comma 1, lett. b);
- **D. Lgs. 74/2017:** nel modificare il precedente D. Lgs. 150/2009, ribadisce all'art. 5 che il SMVP deve contenere *“le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio”* (comma 1, lett. c).

Sapienza ha adottato dal 2013 la contabilità economico - patrimoniale e analitica per tutti i Centri di spesa, in applicazione della riforma della contabilità che ha visto il completamento – a partire dal 2015 - con l'introduzione del Bilancio Unico di Ateneo²⁴, che consente una visione completa e analitica dell'intero Ateneo e dunque una migliore valutazione dell'andamento complessivo della gestione universitaria. Sul piano della tempistica, l'evidente sfasatura temporale tra le scadenze (il bilancio si chiude a fine dicembre mentre il documento con il sistema di obiettivi di performance deve essere pubblicato entro la fine di gennaio) può creare delle difficoltà per la fase di allocazione delle risorse sugli obiettivi di performance. L'Amministrazione negli ultimi anni si è impegnata notevolmente per superare questo ostacolo e completare l'integrazione tra i due cicli: la definizione degli obiettivi è stata anticipata al mese di ottobre in modo da assicurarne il più possibile la coerenza con la programmazione finanziaria.

Il perfezionamento delle scelte politico - operative prevede la definizione e la negoziazione tra il Direttore Generale e i dirigenti delle risorse da investire in relazione agli obiettivi da raggiungere e si concretizza nella costruzione del budget e degli obiettivi di performance. Durante la fase di stesura del Bilancio di previsione, ogni area dirigenziale dichiara il proprio fabbisogno finanziario sulla base degli obiettivi operativi proposti e condivisi dal Direttore Generale. In questo modo, tutte

²¹ Recante *“Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari”*.

²² Recante *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”*.

²³ Recante *“Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni”*.

²⁴ In conformità a quanto disposto dal D. Lgs. 18/2012, successivamente modificato dall'art. 6 c.2, del DL 150/2013.



Le aree dell'Amministrazione Centrale definiscono il proprio budget individuando gli obiettivi che necessitano di specifiche risorse economiche; successivamente, sarà cura di ogni direttore di Area inserire nei propri provvedimenti di spesa anche il riferimento all'eventuale obiettivo di performance correlato.

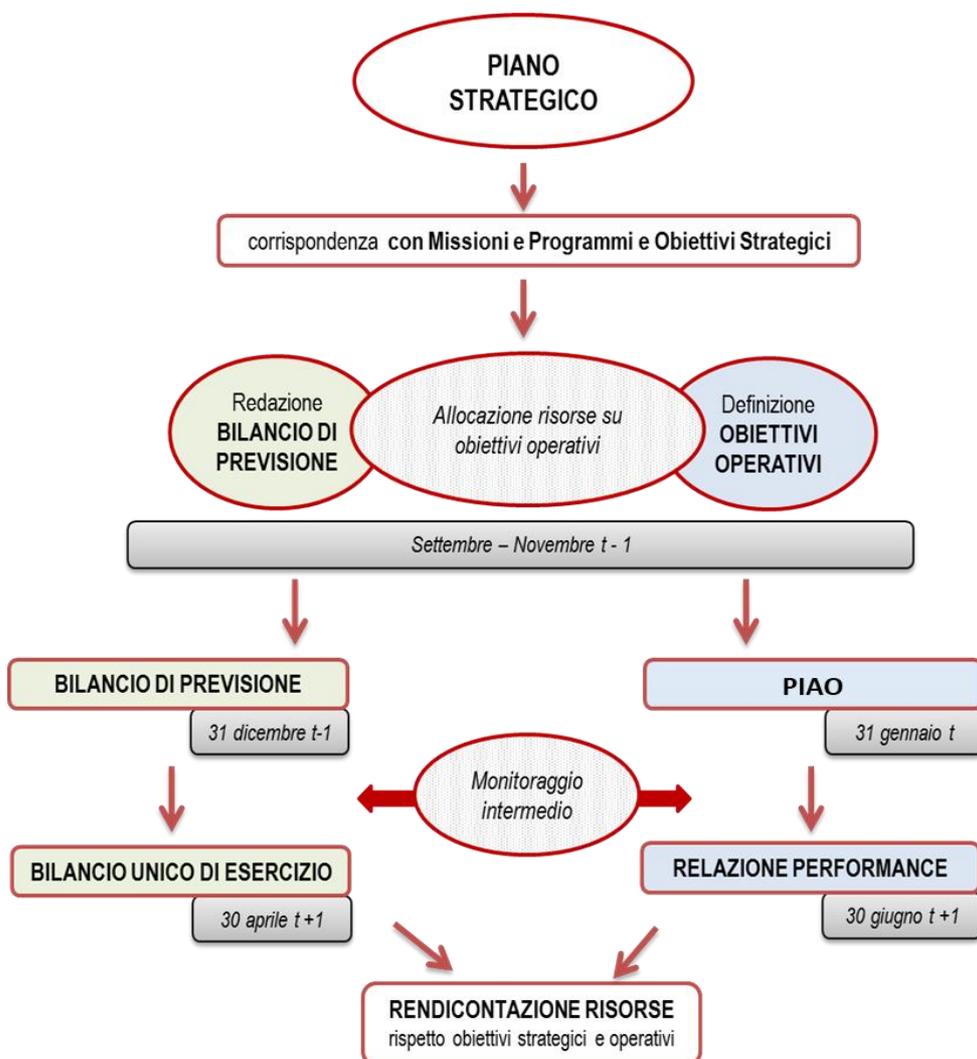
Avviando i due processi di pianificazione in tempo utile per definire gli stanziamenti necessari alla realizzazione degli obiettivi, l'Ateneo favorisce la coerenza tra obiettivi e risorse ottenendo un miglioramento dell'efficienza dell'intero ciclo della performance, consentendo – anche grazie al gestionale in uso nell'Ateneo - un monitoraggio costante del grado di utilizzo delle risorse; la rilevazione degli eventuali scostamenti tra i dati consuntivi e preventivi (riportata in un apposito paragrafo della Relazione sulla performance) permette inoltre di individuare e apportare le opportune azioni correttive nella successiva programmazione.

Per ciò che riguarda il triennio 2022-2024, nelle more della definizione del nuovo Piano strategico e delle indicazioni normative per l'adozione del PIAO, la programmazione economico-finanziaria (in fase di approvazione del bilancio di previsione) è stata effettuata in coerenza con le linee di indirizzo dettate dalla Governance, ma non è stata collegata a obiettivi operativi. Il collegamento con gli obiettivi operativi, sarà possibile dopo l'approvazione del PIAO, e sarà utilizzato lo stesso impianto consolidato e sopra descritto.

La figura 4 rappresenta graficamente le modalità di raccordo tra i due cicli.



Figura 4: Il raccordo tra il ciclo della performance e il ciclo del bilancio



1.3.4 Monitoraggio intermedio

Gli obiettivi operativi sono oggetto di un **formale monitoraggio intermedio** effettuato con cadenza semestrale (al 30 giugno) allo scopo di rilevare tempestivamente eventuali criticità e mettere in atto le azioni correttive utili al loro superamento, anche tramite la rimodulazione di obiettivi, indicatori o target.

Il monitoraggio è condotto dalla Direzione Generale, che redige un'apposita Relazione ("Relazione intermedia sull'attività svolta nell'anno t") circa le attività poste in essere dalla Direzione Generale e dalle Aree dirigenziali per il raggiungimento degli obiettivi dell'anno in corso.



In particolare, la Relazione contiene sintetiche schede obiettivo²⁵ compilate dalle rispettive Aree responsabili, in cui viene descritto lo stato dell'arte con riferimento alle azioni intraprese e al raggiungimento dei target.

Nella Relazione vengono inoltre evidenziati gli obiettivi per i quali, sulla base di opportune e documentate motivazioni e in seguito a un confronto tra il Direttore Generale e i responsabili delle Aree interessate, è emersa la necessità di una rettifica, o sono state rilevate criticità nelle attività che hanno reso necessari interventi correttivi.

In fase di monitoraggio intermedio, la Direzione Generale effettua anche un confronto tra le risorse finanziarie impiegate nel corso del primo semestre e quelle programmate per la realizzazione degli obiettivi, motivando gli scostamenti rispetto alle previsioni.

La Relazione intermedia viene inviata al Nucleo di Valutazione, che la riceve e la analizza dando un feedback alla Direzione Generale circa gli stati di avanzamento descritti e sulle eventuali proposte di modifica/integrazione degli obiettivi.

Qualora rilevanti, le modifiche sono portate all'attenzione del Consiglio di Amministrazione che valuta la rimodulazione e si esprime in merito.

Accanto a questo momento formale restano in essere le attività di presidio costante sulla performance, come gli incontri periodici di confronto tra la Rettrice e la Direttrice Generale e tra DG e Dirigenti, che possono portare all'identificazione di azioni correttive da apportare anche al di fuori dei momenti formali scadenziati.

Considerando che per l'anno 2022, anno di prima applicazione dell'art. 6 del DL 80/2021, la scadenza per l'adozione del PIAO è stata prorogata al 30 aprile, l'avvio di un monitoraggio intermedio al 30 giugno sarebbe poco significativo; in tal senso la Direzione Generale si riserva di procedere ad un monitoraggio intermedio semplificato, senza la stesura di documenti formali, in un'ottica di semplificazione delle procedure per dare priorità allo svolgimento delle attività programmate; la procedura descritta per il monitoraggio intermedio sarà ripresa nella sua interezza a partire dal 2023.

1.3.5 Rendicontazione

A conclusione del periodo annuale di riferimento del PIAO si avviano le attività per la **misurazione e la valutazione dei risultati** raggiunti in tema di performance organizzativa e individuale, attraverso le metodologie descritte nel presente SMVP. I risultati finali raggiunti vengono poi rendicontati attraverso l'elaborazione e la pubblicazione - entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento - della **Relazione sulla performance** (art. 10 comma 1 lett. b) del D. Lgs. 150/09 e ss.

²⁵ Vedi modello in appendice, lettera d)



mm. ii, documento che chiude formalmente il ciclo della performance. La Relazione deve riportare al suo interno, in un'ottica di completezza e trasparenza, anche le eventuali rimodulazioni di obiettivi, indicatori o target che si siano resi necessari nel corso dell'esercizio di riferimento.

Nel caso in cui l'Ateneo non adottasse o non fosse nelle condizioni di rispettare le scadenze previste per l'adozione del Piano integrato e della Relazione sulla performance, la norma (art. 10, comma 5, D. Lgs 150/09 e ssmmii) prevede che le ragioni debbano essere tempestivamente e ufficialmente comunicate al Dipartimento della Funzione Pubblica, tramite caricamento della documentazione sul Portale della Performance.

Il Nucleo di Valutazione dovrà essere preventivamente e formalmente informato dall'Amministrazione circa le problematiche causanti gli eventuali ritardi; la comunicazione al NVA dovrà contenere anche le nuove tempistiche previste per l'adozione dei documenti mancanti.

1.4 Gli attori e le responsabilità

I soggetti coinvolti nella gestione del ciclo della performance, ivi compreso il processo di misurazione e valutazione della stessa, sono molteplici, con diversi ruoli e gradi di responsabilità:

- **Il Rettore:** individua gli obiettivi strategici pluriennali nell'ambito delle specificità e necessità dell'Ateneo in coerenza con le politiche dettate a livello nazionale, con la collaborazione degli organi collegiali; propone gli obiettivi strategico - operativi del Direttore Generale, dei Presidi di Facoltà e dei Direttori di Dipartimento.
- **Gli Organi Collegiali (OCC),** nell'ambito delle loro diverse funzioni²⁶:
 - ✓ **Il Senato Accademico:** delibera circa la programmazione strategica pluriennale dell'Ateneo, il Regolamento di organizzazione generale di Ateneo, l'attribuzione degli obiettivi operativi al Direttore Generale, a Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento, il Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione e la Relazione sulla performance; esprime parere obbligatorio, ma non vincolante, sui documenti di programmazione pluriennale e annuale delle risorse finanziarie.
 - ✓ **Il Consiglio di Amministrazione:** valuta e approva la programmazione strategica pluriennale dell'Ateneo, la programmazione pluriennale e annuale delle risorse finanziarie e di personale; assegna, su proposta del

²⁶ Statuto, artt. 19 e 20.



Rettore, gli obiettivi operativi al Direttore Generale, a Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento; approva il Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione acquisendo le osservazioni del Senato Accademico, ne monitora l'andamento approvando eventuali rimodulazioni di obiettivi, indicatori o target; delibera sulla rendicontazione dei risultati dell'anno precedente approvando la Relazione sulla performance.

- **Il Direttore Generale:** predispone il Bilancio Unico di previsione annuale e quello di esercizio; coordina il raccordo degli obiettivi operativi con le risorse finanziarie in collaborazione con i dirigenti; attribuisce ai dirigenti obiettivi operativi in coerenza con quelli strategici, ne monitora l'andamento e valuta i risultati finali; elabora una Relazione sul monitoraggio intermedio degli obiettivi operativi dell'Amministrazione centrale e la trasmette formalmente al NVA, corredata di eventuali proposte di revisione o integrazione; propone al CdA, qualora necessario, la rimodulazione di obiettivi, indicatori o target del Piano Integrato; elabora la rendicontazione finale redigendo la Relazione sulla performance.
- **Il Nucleo di Valutazione:** nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), può monitorare l'avvio del ciclo della performance attraverso l'esame del Piano Integrato²⁷; monitora in corso di esercizio l'andamento delle attività in relazione alla programmazione operativa e valuta l'opportunità di interventi correttivi e rimodulazioni anche in coerenza con le segnalazioni del Direttore Generale; monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso; valuta il Direttore Generale; valida la Relazione sulla performance; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi; fornisce il parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP.
- **I Dirigenti e i Responsabili di struttura**²⁸: affidano obiettivi operativi individuali e di gruppo al personale tecnico amministrativo loro assegnato, monitorandone l'andamento e valutandone i risultati²⁹; in tal modo, in ciascuna struttura, l'apparato amministrativo – gestionale collabora con l'organo di indirizzo per il perseguimento di un medesimo fine.

²⁷ Il monitoraggio dell'avvio del ciclo della performance è un'attività che l'Anvur ha lasciato alla libera iniziativa degli OIV; il NVA di Sapienza, nella piena consapevolezza dell'importanza che un controllo di conformità e di appropriatezza assume all'interno del ciclo di gestione della performance, può valutare l'opportunità di proseguire questa attività.

²⁸ Per Dirigenti si fa riferimento ai Direttori di Area dell'Amministrazione Centrale; come Responsabili di struttura si intendono i Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento nell'ambito del loro incarico gestionale nonché i responsabili degli altri centri di spesa (Presidente della Scuola di Ingegneria aerospaziale, Direttore Scuola Superiore Studi Avanzati, Direttore Polo museale...).

²⁹ Le modalità di assegnazione sono descritte nel dettaglio nei paragrafi 2.3 e 2.4.



- **Gli stakeholder:** tramite le indagini di *customer satisfaction* erogate a vario titolo dall'Ateneo, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative al fine di consentire all'amministrazione di individuare e mettere in campo azioni di miglioramento continuo sui servizi erogati. Gli studenti in particolare, grazie alla loro partecipazione alle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti e alla loro presenza negli organi decisionali e valutativi di Ateneo, possono fornire *feedback* sui servizi gestionali - amministrativi, anche formulando proposte agli organi di indirizzo politico - amministrativo;

Sapienza può contare, nel suo organigramma e all'interno dell'Area Supporto strategico e comunicazione (ASSCO), su un ufficio *ad hoc* (Ufficio Supporto Strategico e Programmazione) che svolge il ruolo di struttura tecnica permanente dell'OIV, fornisce supporto tecnico amministrativo al NVA e al Presidio Qualità.

L'Ufficio si pone come struttura di collegamento tra le linee strategiche definite dal Rettore e le linee guida gestionali indicate dal Direttore Generale, collaborando con entrambe le figure e contribuendo così al miglioramento dell'efficacia del sistema di gestione della performance, anche con il contributo, per gli specifici ambiti, di altre strutture quali la Segreteria Tecnica della Direzione Generale, l'Area Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione e l'Area Organizzazione e Sviluppo.

Tabella 1: *Le attività, gli attori, i documenti e le tempistiche del ciclo della performance*

Attività	Chi	Come	Quando
Programmazione strategica di Ateneo	<ul style="list-style-type: none">– Rettore e Prorettori– OOCC– DG– Stakeholder interni ed esterni	<i>Piano Strategico</i>	Eventuali revisioni a discrezione del Rettore, o a scadenza
Programmazione operativa (definizione e assegnazione obiettivi operativi)	<ul style="list-style-type: none">– Rettore per DG, Presidi e Direttori– DG per Dirigenti– OOCC	<i>Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione — Sezione performance</i>	Entro il 31 gennaio ³⁰
Monitoraggio intermedio e in corso di esercizio	<ul style="list-style-type: none">– NVA– DG– CdA (interviene in caso di modifiche)	<i>Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza ed integrità dei controlli interni</i> ³¹	Entro il 31 ottobre
		<i>Relazione semestrale del DG sull'attività svolta</i>	Entro il 31 luglio

³⁰ Scadenze previste dal D. Lgs. 150/2009 e ssmii, e dal recente D.L. 80/2021.

³¹ Dal 2015, su indicazione dell'Anvur, la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni è parte integrante della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione (Sezione II, relativa alla Valutazione della performance), la cui scadenza è stata fissata da Anvur stessa.



Attività	Chi	Come	Quando
Rendicontazione sui risultati della performance	– DG – NVA – OOCC	<i>Relazione sulla Performance</i> <i>Documento di Validazione del NVA</i>	Entro il 30 giugno ³²
Valutazione	– NVA – DG – OOCC	<i>Relazione annuale del DG sull'attività svolta nell'anno precedente</i>	Entro il 30 aprile
		<i>Relazione di Valutazione per l'attività svolta dal DG</i>	Entro il 31 maggio
Premialità	– CdA – DG – Dirigenti e responsabili strutture	<i>CCNL e CCII</i> <i>Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance</i> <i>Regolamenti interni</i>	Entro il 31 dicembre
Aggiornamento SMVP	– DG – NVA – CdA	<i>Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance</i>	Entro il 31 dicembre

1.5 Le dimensioni della performance

Con il termine performance si intende il contributo che diversi soggetti apportano con le proprie azioni al raggiungimento degli obiettivi condivisi e, più in generale, al conseguimento dei bisogni che l'organizzazione vuole soddisfare. L'introduzione di un sistema di misurazione e di valutazione della performance all'interno del contesto universitario è finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla valorizzazione delle competenze professionali e all'integrità e alla trasparenza dell'azione amministrativa. Consapevole dell'importanza che riveste la valutazione delle performance, Sapienza negli anni ha cercato di affinare i propri strumenti e le proprie metodologie in accordo sia alla normativa di riferimento che alle sue specifiche caratteristiche.

Numerose sono state le iniziative che l'Ateneo ha intrapreso per coinvolgere nel contesto lavorativo tutti i dipendenti e accrescerne la consapevolezza della rilevanza del contributo di ciascuno allo sviluppo dell'Ateneo, con un'attenzione particolare all'armonica collaborazione fra tutte le sue componenti.

In accordo con la normativa vigente, il ciclo di gestione della performance prevede la valutazione della performance organizzativa e individuale. In attesa della predisposizione di appositi modelli definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica e delle indicazioni che perverranno da ANVUR, Sapienza ha adeguato questi concetti alle sue specificità.

La performance organizzativa viene intesa come prestazione efficace, ossia come il contributo che l'azione di un soggetto, individuale o anche collettivo, apporta al raggiungimento di specifici risultati dell'organizzazione; la performance

³² Vedi nota 24.



organizzativa esprime quindi *“il risultato che un’intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza della soddisfazione dei bisogni dei cittadini”³³*. La performance organizzativa concerne sia l’Ateneo nel suo complesso, sia le singole strutture, e si esplica attraverso l’assegnazione e l’attuazione di obiettivi operativi caratterizzati da un legame diretto con le strategie dell’Ateneo. Gli obiettivi possono essere finalizzati a migliorare la qualità dei servizi erogati e/o dei processi operativi, a introdurre nuovi progetti (ad esempio, di digitalizzazione o di adeguamento degli spazi), e/o continuare progetti pluriennali non ancora ultimati, cercando di monitorare costantemente le esigenze e il livello di soddisfazione degli *stakeholder*.

Alla luce di queste definizioni, gli obiettivi attribuiti ed esplicitati nel PIAO di Sapienza sono considerati come obiettivi di performance organizzativa in quanto direttamente derivanti dagli ambiti strategici dell’Ateneo: si tratta a tutti gli effetti delle azioni concrete messe in campo per realizzare le strategie, e la loro misurazione rileva l’effettivo andamento dell’Ateneo rispetto agli obiettivi programmati e in termini di efficacia delle azioni intraprese. Funzionali alla misurazione della performance organizzativa di Ateneo sono inoltre gli “obiettivi di gruppo e di struttura”, ulteriore articolazione concreta di quanto necessario per raggiungere i fini istituzionali, e gli esiti delle rilevazioni del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (*Customer satisfaction*).

La performance individuale misura il contributo fornito dal singolo al raggiungimento degli obiettivi dell’Amministrazione ed è finalizzata alla misurazione e valorizzazione del contributo che ogni individuo apporta, coerentemente con il proprio ruolo e le proprie professionalità, al miglioramento continuo della performance organizzativa di Ateneo. In quest’ottica, i comportamenti organizzativi rappresentano l’elemento principale su cui si basa la misurazione della performance individuale, in quanto identificano l’effettivo contributo del singolo al buon funzionamento dell’Amministrazione, unitamente a un sistema di obiettivi individuali che coinvolgono tutto il personale tecnico-amministrativo.

³³ Definizione tratta dalla delibera CIVIT n.112/2010, Allegato 3 “Termini e concetti chiave del Piano della Performance”.



Figura 5: *Le dimensioni della performance*





2 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 La valutazione del Direttore Generale

Lo Statuto di Sapienza individua il Consiglio di Amministrazione di Sapienza, come l'organo preposto ad assegnare, su proposta del Rettore, gli obiettivi di performance al Direttore Generale³⁴ e il Nucleo di Valutazione d'Ateneo quale organo deputato alla valutazione della sua performance³⁵. In linea con la normativa vigente e con le migliori pratiche utilizzate nelle organizzazioni pubbliche, il modello utilizzato prevede due dimensioni: la performance organizzativa (pari al 60%, calcolata sulla base degli obiettivi gestionali il cui raggiungimento è correlato al risultato complessivo del sistema di obiettivi operativi) e la performance individuale, valutata attraverso i comportamenti organizzativi (capacità organizzativa, gestionale e relazionale, con peso pari al 40%). I valori relativi a tali dimensioni - illustrate in dettaglio più avanti - contribuiscono al calcolo del "punteggio" finale raggiunto dal Direttore Generale; attraverso un grafo ad albero rappresentativo del modello³⁶ si valorizzano e si ponderano tutti gli aspetti considerati al fine di ottenere un indicatore di performance complessivo.

Tabella 2: *Le dimensioni di valutazione del Direttore Generale*

	Performance organizzativa	Performance individuale
	Obiettivi gestionali (Risultati del sistema di obiettivi operativi)	Comportamenti organizzativi
Direttore Generale	60	40

L'indicatore di performance del DG sarà poi impiegato per determinare la quota di retribuzione di risultato spettante. In merito a quest'ultima, le disposizioni previste dal D. I. 194/2017³⁷, hanno stabilito che la retribuzione di risultato del DG deve essere pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo da erogarsi in proporzione ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati. Il CdA di Sapienza, nell'adeguarsi alla normativa, ha inoltre previsto³⁸ un criterio che assicura l'aumento dell'importo all'aumentare della performance conseguita sulla base del collocamento della percentuale di valutazione nelle fasce di risultato

³⁴ Statuto, articolo 20 comma 2 lett. a).

³⁵ Statuto, articolo. 21, comma 5, lettera i).

³⁶ Il grafo ad albero è riportato in Appendice.

³⁷ Il Decreto Interministeriale n. 194 del 30 marzo 2017 recante "Determinazione del trattamento economico dei direttori generali delle Università statali e degli Istituti statali ad ordinamento speciale per il quadriennio 2017-2020" ha introdotto nuove fasce per il trattamento economico dei Direttori Generali delle Università e la proporzionalità per la retribuzione di risultato.

³⁸ Delibera n. 329 del 26 settembre 2017 del CdA.



riportato in Tabella 3. In questo quadro, è stato anche previsto un “valore soglia” al di sotto del quale, oltre a non essere riconosciuta l’indennità di risultato, potrà anche essere valutata la revoca dell’incarico: tale soglia è stata fissata al raggiungimento di almeno i 2/3 degli obiettivi assegnati³⁹; considerando anche i comportamenti organizzativi sarà dunque necessaria una performance complessiva ≥ 67 per l’attribuzione della retribuzione di risultato.

Tabella 3: *La retribuzione di risultato del Direttore Generale Sapienza*

Retribuzione di risultato		
% Retribuzione di risultato rispetto al trattamento economico	Aumento % retribuzione	Punteggio performance (Obiettivi + comportamenti organizzativi)
20%	2,5%	95,01-100
17,5%	2,5%	90,01-95
15%	2,5%	85,01-90
12,5%	2,5%	80,01-85
10%	2,5%	75,01-80
7,5%	2,5%	70,01-75
5%	-	67,01-70
0	-	< 67*

*Valutazione revoca incarico

Il processo di misurazione e valutazione si avvia con l’invio al NVA, da parte del Direttore Generale, della seguente documentazione:

- Relazione sull’attività svolta dal Direttore Generale nell’anno di riferimento, corredata da schede di sintesi riferite a ciascun obiettivo assegnato sia al Direttore generale che ai dirigenti⁴⁰ e da un prospetto relativo all’utilizzo delle risorse allocate;
- Scheda commentata di autovalutazione dei comportamenti organizzativi⁴¹.

Il Nucleo, oltre a prendere in esame la documentazione, può richiedere ulteriori approfondimenti, anche organizzando audizioni con il Direttore Generale; al termine del processo, il Nucleo di Valutazione produce un documento ufficiale di valutazione che viene presentato agli OOCC in occasione delle sedute di approvazione della Relazione del DG.

³⁹ In coerenza con quanto già previsto dallo Statuto per i dirigenti, articolo 25 comma 4.

⁴⁰ Allo scopo vengono utilizzate le schede di rendicontazione dei direttori di area, vedi fac simile in Appendice.

⁴¹ Il fac simile della scheda è riportata in Appendice.



La valutazione della performance organizzativa

La dimensione relativa alla performance organizzativa nel modello di valutazione in uso si riferisce al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nel PIAO; il peso relativo di questa dimensione è pari a 60.

La voce implica che la valutazione degli obiettivi gestionali assegnati al DG – di natura strategica – si svolga attraverso la misurazione del raggiungimento degli obiettivi operativi delle Aree dirigenziali, che di essi sono la declinazione; questo implica che il risultato gestionale del Direttore Generale è espressione della capacità di coordinamento complessivo delle Aree dirigenziali, di assegnare obiettivi sfidanti ma raggiungibili ai dirigenti e inoltre risulta direttamente correlata all'efficienza delle Aree.

Ad ogni obiettivo viene assegnato un punteggio con una scala da 0 a 3 (raggiunto = 3; parzialmente raggiunto = 2; parzialmente raggiunto in misura minima = 1; non raggiunto = 0); il numero degli obiettivi considerati e il punteggio loro assegnato contribuiscono al calcolo di un valore sintetico finale che si ottiene mediante uno specifico algoritmo di sintesi.

Il valore sintetico della valutazione si ottiene dalla seguente formula:

$$\text{Valutazione} = \sum \text{punteggio_obiettivo}/n*5/3$$

cioè la sommatoria da 1 a n della valutazione di tutti gli n obiettivi, divisa per il numero degli obiettivi e normalizzata a 5.

La valutazione della Performance individuale

La performance individuale del DG è misurata attraverso la valutazione dei comportamenti organizzativi; il metodo adottato si riferisce a due macroaree, ciascuna con un peso relativo pari a 20:

- *Capacità organizzativa e gestionale*, che si propone di valutare le capacità manageriali, quali la gestione del cambiamento, delle risorse umane, la pianificazione e il controllo dei processi lavorativi;
- *Capacità relazionale*, che rende conto della facilità di accesso al dirigente, della sua capacità comunicativa e della sua capacità di gestione delle relazioni, intesa come capacità di ascolto di collaboratori, utenti dei servizi, rappresentanti del vertice dell'Università e portatori di interessi.



Per ciascuna famiglia di comportamenti organizzativi si individua una successiva articolazione in comportamenti, dimensioni e sottodimensioni degli stessi, come da tabella seguente.

Tabella 4: *Le dimensioni di valutazione dei comportamenti organizzativi*

Famiglia dei comp. org	Comportamenti	Dimensioni dei comportamenti singolarmente valutabili	Sottodimensioni	
Capacità organizzativa - gestionale	Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo	a) Decisioni e fissazione di priorità e di obiettivi per ottimizzare costi e benefici		
		b) Consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di portare un contributo migliorativo		
		c) Selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici		
		d) Conclusione dei procedimenti amministrativi entro i termini di legge (verifica di eventuali condanne subite dall'Ente per mancato rispetto dei vincoli)		
			Media delle valutazioni	
	Gestione del cambiamento	Capacità di innovazione		a) Proposizioni innovative spontanee per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità.
				b) Generazione di idee nuove come contributo al miglioramento del lavoro comune.
			Media delle valutazioni	
		Capacità di soluzione di problemi		a) Attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo, in presenza di condizioni anomale e imprevedibili.
			Media delle valutazioni	
	Gestione delle risorse umane	Sviluppo delle risorse umane		a) Sviluppo della autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori e colleghi.
				b) Organizzazione e promozione di occasioni di formazione e sviluppo di supporti per l'apprendimento.
			Media delle valutazioni	
		Capacità di distribuzione di compiti lavorativi e responsabilità gestionali		a) Distribuzione di compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone
			b) Assegnazione di specifiche responsabilità, anche temporanee, allo scopo di sviluppare le capacità gestionali e di esercitare la delega	
		c) Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale (legge 124/2015), allo scopo di migliorare il livello di efficienza ed il clima organizzativo dell'Amministrazione		
		Media delle valutazioni		



Famiglia dei comp. org	Comportamenti	Dimensioni dei comportamenti singolarmente valutabili	Sottodimensioni	
Capacità relazionale	Accessibilità	a) Reperibilità		
		b) Facilità d'accesso		
		Media delle valutazioni		
	Comunicazione	a) Diffusione delle informazioni riguardanti il servizio presso tutti gli interessati		
		b) Capacità di comunicazione appropriata orale e scritta con l'interno e con l'esterno		
		c) Uso efficace delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione		
		Media delle valutazioni		
	Gestione delle relazioni interne ed esterne	a) Dimostrazione di rispetto per gli altri, accoglienza e valorizzazione dei loro contributi.		
		b) Attenzione alle esigenze degli utenti esterni.		
		c) Cura delle relazioni istituzionali.		
		d) Gestione efficace dei reclami.		
		e) Promozione di attività di verifica dell'efficienza in funzione della soddisfazione degli utenti.		
		Media delle valutazioni		

Ciascuna dimensione/sottodimensione viene valorizzata singolarmente secondo una scala di livelli da 1 a 5:

Livello 1. A questo livello corrispondono comportamenti non adeguati e che evidenziano caratteristiche individuali dissonanti rispetto a quelle richieste;

Livello 2. A questo livello corrispondono comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi;

Livello 3. A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi;

Livello 4. A questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi;

Livello 5. A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti, ossia significativamente superiori ai livelli attesi, tali da rappresentare un elemento di straordinaria distinzione.



Il punteggio per ciascun comportamento è pari alla media delle valutazioni elementari delle dimensioni o sottodimensioni in cui lo stesso è articolato.

A ciascuno dei 5 livelli corrispondono descrittori comportamentali specifici per ciascuna dimensione/sottodimensione⁴²; tali descrittori hanno una funzione di orientamento essenzialmente semantica, nel senso che il loro scopo è di chiarire il significato di ogni sottodimensione dei comportamenti organizzativi nei diversi gradi di intensità, orientando sia il valutato che il valutatore.

Come accennato, la prima fase prevede che il Direttore Generale si autovaluti, motivando sinteticamente l'attribuzione di ciascun punteggio.

La seconda fase prevede che il Nucleo di Valutazione, esaminando la scheda di autovalutazione, possa confermare o modificare tali punteggi.

2.2 La valutazione della performance dei Direttori di Area/Dirigenti

Lo Statuto di Sapienza stabilisce che sia compito esclusivo del Direttore Generale assegnare gli obiettivi di performance ai dirigenti dell'Amministrazione (Direttori di Area)⁴³; è opportuno che gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti scaturiscano da una specifica declinazione degli obiettivi gestionali del Direttore generale.

La fase di formulazione di tali obiettivi prevede un momento di confronto tra DG e Direttori di area per verificare la congruità e la perseguibilità degli stessi, in coerenza con la disponibilità delle risorse, sia finanziarie che umane; sarà lo stesso DG poi, con il supporto del NVA, a valutare i risultati dei singoli Direttori di Area.

L'Amministrazione centrale di Sapienza è attualmente articolata in 13 Aree dirigenziali; la valutazione dei Direttori di Area tiene conto di elementi sia di performance organizzativa sia di performance individuale. In tal senso, gli obiettivi operativi del PIAO hanno anche una valenza individuale per la dirigenza, e sulla base della valutazione del loro raggiungimento si calcola la quota di retribuzione di risultato per i Direttori di Area.

La performance organizzativa è articolata in due dimensioni: il raggiungimento degli obiettivi del PIAO - Sezione Performance (con peso pari al 60%) e la *Customer satisfaction* (con peso pari al 5% legato agli esiti delle indagini). Anche la performance individuale è articolata in due dimensioni: i comportamenti organizzativi (con peso pari al 30%) e la valutazione da parte del Direttore Generale (con peso pari al 5%) degli elementi di cui al paragrafo 2.2.2.

⁴² La tabella con i descrittori comportamentali per il Direttore Generale è riportata in Appendice.

⁴³ Statuto articolo 22, comma 2, lett. c).



I valori relativi alla performance organizzativa e quella individuale contribuiscono al calcolo di un indicatore di performance complessivo⁴⁴, che determinerà la quota di retribuzione di risultato spettante a ciascun Direttore di Area.

Dunque, sia la performance organizzativa che quella individuale sono utilizzate ai fini della valutazione individuale dei dirigenti.

Con riferimento alla retribuzione di risultato, i criteri per la differenziazione della stessa sono definiti secondo quanto previsto in materia dalla vigente normativa e dai contratti collettivi nazionali⁴⁵. In particolare sarà applicato l'incremento percentuale di almeno il 30%, rispetto al valore medio pro-capite delle risorse complessivamente destinate alla retribuzione di risultato, ai dirigenti che abbiano conseguito le valutazioni più elevate (art. 50, comma 3 del CCNL relativo al Personale dell'Area istruzione e ricerca - triennio 2016-2018).

In questo quadro, lo Statuto di Sapienza⁴⁶ prevede che qualora il dirigente non raggiunga i 2/3 degli obiettivi assegnati il DG potrà valutare la revoca dell'incarico.

Tabella 5: *Le dimensioni di valutazione dei Direttori di Area*

	Performance organizzativa		Performance individuale	
	Raggiungimento obiettivi operativi del PIAO	Customer satisfaction	Valutazione da parte del DG	Comportamenti Organizzativi
Dirigenti	60	5	5	30

Il processo di valutazione si avvia con l'invio, da parte dei direttori delle Aree al DG, della seguente documentazione:

- schede di rendicontazione riferite ai singoli obiettivi⁴⁷; tali schede riportano il contributo di tutte le aree che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo, ivi comprese le percentuali di coinvolgimento del personale TA, a livello di capi ufficio, capi settore e personale assegnato. La responsabilità finale per la rendicontazione è in capo al direttore dell'area leader⁴⁸.
- schede commentate di autovalutazione in relazione ai comportamenti organizzativi⁴⁹.

⁴⁴ Viene anche in questo caso utilizzato un grafo ad albero riportato in Appendice.

⁴⁵ CCNLL relativi al personale dell'area istruzione e ricerca - triennio 2016-2018.

⁴⁶ Statuto, articolo 25, comma 4.

⁴⁷ Vedi fac simile in Appendice.

⁴⁸ Il Direttore di Area è valutato sia sulla base degli obiettivi in cui la sua area risulta leader, sia sulla base degli obiettivi in cui la sua area risulta contributore.

⁴⁹ Vedi Appendice.



Per quanto riguarda gli esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction*, il DG acquisisce dagli uffici competenti i risultati delle indagini utilizzate per la valutazione di questa dimensione al fine dell'analisi degli stessi e dell'attribuzione dei punteggi come più avanti dettagliato.

Il Direttore Generale condivide con ciascun Direttore di Area la valutazione finale, anche tramite colloqui individuali, ivi inclusa la valutazione relativa alla quota del 5% parte del modello. Gli esiti della valutazione complessiva da parte del Direttore Generale, sono poi oggetto di convalida da parte del NVA in apposita seduta.

2.2.1 La performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa (VPO) del dirigente si ottiene dalla seguente formula:

$$VPO = \left(60 \times \frac{\sum_{i=1}^n \frac{p_i}{n}}{3} \right) + \left(5 \times \frac{PCS}{3} \right)$$

Raggiungimento obiettivi operativi Customer satisfaction

in cui:

- 60 è la quota destinata al conseguimento degli obiettivi del Piano integrato del dirigente
- p_i è il punteggio assegnato all' i -esimo obiettivo (che può assumere valori pari a 0, 1, 2 e 3)
- n è il numero degli obiettivi del Piano integrato assegnato al dirigente
- 5 è la quota destinata alla *customer satisfaction*
- PCS è il punteggio derivante dalla *customer satisfaction* (che può assumere valori pari a 0, 1, 2 e 3)

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi operativi

La dimensione relativa alla performance gestionale nel modello di valutazione in uso ha un peso relativo pari a 60; si riferisce al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia quelli in qualità di area "leader" sia quelli in qualità di area "contributrice".

Come accennato, infatti, a ciascun obiettivo operativo sono associate tutte le Aree che cooperano al suo raggiungimento, con la particolarità che la prima indicata svolge un ruolo da leader, mentre le altre offrono un supporto; ogni obiettivo è inoltre



corredato di uno o più indicatori cui corrisponde un valore target che rappresenta il riferimento per la misurazione della performance (il valore atteso).

Ogni Direttore di Area, dunque, ottiene un punteggio che è la somma di quanto attribuito a ciascun obiettivo di sua competenza, secondo una scala che va da 0 a 3 (*raggiunto* = 3; *parzialmente raggiunto* = 2; *parzialmente raggiunto in misura minima* = 1; *non raggiunto* = 0), rapportata al numero degli obiettivi considerati e ponderata rispetto al peso della dimensione considerata.

In sede di valutazione del Direttore Generale, il NVA anticipa l'attribuzione di un punteggio agli obiettivi operativi delle aree secondo la medesima scala; il Direttore Generale può decidere di confermare la valutazione del NVA per definire il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance da parte del singolo Direttore di Area.

La customer satisfaction

L'introduzione della valutazione degli esiti delle rilevazioni di customer satisfaction (cui si fa riferimento utilizzando semplicemente la locuzione "customer satisfaction") risponde a precise indicazioni normative e a richieste espresse dagli stakeholder interni ed esterni dell'Ateneo.

Quest'anno l'Ateneo vuole mettere a sistema l'esperienza già acquisita avviando un progetto di rilevazione di *customer satisfaction* più ampio, che coinvolga tutte le Aree dell'Amministrazione Centrale, in funzione di uno specifico servizio reso all'utenza; a tale dimensione – in fase di prima applicazione – verrà attribuito un peso pari al 5% e saranno privilegiati i servizi con un maggior impatto sull'utenza. Sulla base del questionario adottato lo scorso anno il livello di soddisfazione complessiva (SC) varia in un range da 1 a 6 (*in cui 1 = Per nulla soddisfatto/a e 6 = Molto soddisfatto/a*).

Ai fini dell'attribuzione del punteggio sono stati stabiliti degli intervalli di soddisfazione complessiva in base ai quali determinare la quota del 5% da assegnare. Nello specifico, la quota totale (5%) è assegnata nel caso in cui l'esito dell'indagine evidenzia una $SC \geq 4,5$, corrispondente a livello teorico a un pieno raggiungimento con punteggio $P=3$. In caso di valori della SC inferiori a 4,5, sono individuati i seguenti intervalli di valori cui attribuire un punteggio intermedio ($P=2$), minimo ($P=1$) o nullo ($P=0$).

Si fa presente che ci si riserva di aggiornare il sistema di attribuzione del punteggio finale descritto, in coerenza con differenti scelte metodologiche inerenti la scala di valutazione utilizzata nelle indagini di customer satisfaction.



Soddisfazione complessiva	Punteggio	% Quota Customer Satisfaction
SC ≥ 4,5	3	5
3,5 ≤ SC < 4,5	2	3,33
2,5 ≤ SC < 3,5	1	1,67
SC < 2,5	0	0

Ai fini di una soddisfacente rappresentatività della valutazione, il tasso di partecipazione all'indagine di *customer satisfaction* dovrà essere superiore a una soglia minima di significatività.

Qualora tale soglia non venga raggiunta, la prevista quota di *customer satisfaction* verrà assegnata al risultato degli obiettivi gestionali come da tabella seguente; si utilizzerà il grafo riportato in Appendice alla lett. i.

	Performance Organizzativa	Performance individuale	
	Raggiungimento obiettivi operativi del PIAO	Valutazione da parte del DG	Comportamenti Organizzativi
Dirigenti	65	5	30

I risultati dell'indagine di *customer satisfaction* saranno inseriti nella relazione sulla performance dell'anno di riferimento e i punteggi assegnati ai singoli dirigenti saranno loro comunicati formalmente dal Direttore Generale al termine della valutazione della performance gestionale.

2.2.2 La valutazione della performance individuale

La valutazione della performance individuale (VPI) del dirigente si ottiene dalla seguente formula:

$$VPI = \underbrace{(30 \times CO)}_{\text{Valutazione comportamenti organizzativi}} + \underbrace{\left(5 \times \frac{VDG}{3}\right)}_{\text{Valutazione da parte del DG}}$$

in cui:

- 30 è la quota destinata alla valutazione dei comportamenti organizzativi
- CO è la valutazione ponderata dei comportamenti organizzativi.
- 5 è la quota destinata alla valutazione da parte del Direttore Generale
- VDG è la valutazione attribuita dal Direttore Generale (che può assumere un valore compreso tra [0; 3]).



La valutazione dei comportamenti organizzativi

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi per i Direttori di Area, come per il DG, viene utilizzata una scheda di autovalutazione, da compilarsi singolarmente e in autonomia. Tale scheda sarà poi sottoposta al vaglio del Direttore Generale che potrà confermare o meno l'autovalutazione del dirigente. Il peso relativo di questa dimensione è pari a 30.

I comportamenti organizzativi sono valutati misurando le capacità di risposta, di rassicurazione ed empatia, con l'articolazione per ciascuna famiglia di comportamenti in dimensioni e sottodimensioni:

Tabella 6: *I comportamenti organizzativi dei dirigenti*

Comportamenti	Dimensioni dei comportamenti singolarmente valutabili	Sottodimensioni
Capacità di risposta	Capacità di soluzione di problemi	Proattività
		Rispetto di impegni e orientamento al risultato
	Condivisione e rinforzo degli obiettivi assegnati	
	Capacità organizzativa e gestionale, anche con riferimento alla gestione del lavoro da remoto	Capacità di misurare e valutare la performance, con adeguata differenziazione dei giudizi, anche tenendo conto dei contesti di lavoro da remoto.
		Capacità di gestione delle risorse finanziarie e tecniche
		Capacità di distribuzione carichi di lavoro e di assegnazione di obiettivi, e di adeguamento dei carichi di lavoro e degli obiettivi ai contesti di lavoro da remoto
Capacità di rassicurazione	Capacità di utilizzo delle competenze necessarie per il ruolo	
	Reputazione professionale	
	Gestione del rischio	
Empatia	Accessibilità	
	Comunicazione	
	Disponibilità	



Per ciascuna comportamento/dimensione il modello di valutazione proposto prevede la graduazione in 5 livelli:

Livello 1. A questo livello corrispondono comportamenti non adeguati e che evidenziano caratteristiche individuali dissonanti rispetto a quelle richieste;

Livello 2. A questo livello corrispondono comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi;

Livello 3. A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi;

Livello 4. A questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi;

Livello 5. A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti, ossia significativamente superiori ai livelli attesi, tali da rappresentare un elemento di straordinaria distinzione.

Anche per i dirigenti sono stati identificati descrittori comportamentali specifici per favorire l'assegnazione di un punteggio a ciascuna dimensione/sottodimensione⁵⁰; La prima fase prevede che ciascun Direttore di Area si autovaluti, motivando sinteticamente l'attribuzione di ciascun punteggio.

La seconda fase prevede che il Direttore Generale, esaminando la scheda di autovalutazione, possa confermare o modificare tali punteggi.

La valutazione da parte del Direttore Generale

Tale elemento valutativo ha un peso pari al 5% e permette di ampliare l'ambito di valutazione della dirigenza da parte del Direttore Generale, tenendo conto delle differenze tra i vari direttori di area in termini di capacità di gestione di imprevisti e di crisi.

Tale innovazione introduce una differenziazione che, pur non facendo direttamente riferimento all'ordinaria amministrazione, consente al Direttore Generale di far emergere aspetti altrimenti non osservabili dalla mera valutazione degli obiettivi del PIAO che non esauriscono le attività presidiate dai dirigenti.

⁵⁰ La tabella con i descrittori comportamentali per i Direttori di Area è riportata in Appendice.



2.3 La valutazione del personale titolare di posizione organizzativa di categoria EP, D e assimilati⁵¹

Sapienza ha adottato degli strumenti *ad hoc* per il personale di categoria EP e D con incarichi di posizione organizzativa, sia per quanto riguarda l'assegnazione degli obiettivi che la misurazione e valutazione della loro performance. Tale procedura è totalmente informatizzata.

I titolari di posizioni organizzative sono destinatari di 3 obiettivi⁵² che devono essere, quando possibile, una declinazione operativa degli obiettivi già individuati dal Piano Integrato o comunque riguardare attività funzionali a indicare priorità, monitorare processi critici, migliorare efficacia ed efficienza delle prestazioni lavorative.

Uno dei tre obiettivi assegnati per il personale di ctg EP, ove già nominato leader di gruppo nella produttività collettiva, deve coincidere con l'obiettivo di gruppo assegnato⁵³.

Per quanto riguarda la valutazione, il modello utilizzato – formalmente introdotto con il Contratto Collettivo Integrativo del 21.11.2016⁵⁴ – si riferisce alla valutazione della performance individuale, con una dimensione relativa al rispetto dei 3 obiettivi assegnati (peso = 80) e una relativa ai comportamenti organizzativi (peso = 20).

I valori relativi alle due dimensioni determinano la composizione della quota di retribuzione di risultato e i compensi correlati alla produttività individuale. In particolare tali compensi possono essere erogati nella misura massima del 30% della retribuzione di posizione per il personale di categoria EP e dell'indennità di responsabilità per il personale di categoria D e assimilati, che viene a sua volta ripartita per ciascuna dimensione del modello: il 24% in base alla performance gestionale e il 6% in base al grado di valutazione dei comportamenti organizzativi.

Una eventuale valutazione negativa delle due dimensioni, oltre a non dare luogo ad alcuna erogazione economica, può comportare il mancato rinnovo dell'incarico di posizione organizzativa da parte del Direttore Generale, ferme restando le garanzie del contraddittorio⁵⁵.

⁵¹ La metodologia descritta si applica sia al personale in servizio presso l'Amministrazione centrale che a quello in servizio presso le strutture: Capo Ufficio e assimilati; Responsabile Amministrativo Delegato (RAD); Direttore Sistema Bibliotecario; Direttore di Biblioteca; Responsabile di Laboratorio; Coordinatore Ufficio Facoltà; Curatore di Museo; Struttura di Auditing; Capo Settore; Responsabile del Servizio d'Ateneo per l'Energia (SAE); Responsabile del Cerimoniale; Responsabile Segreteria Collegio dei Direttori di Dipartimento; Responsabili Segreterie Centrali (Apparato amministrativo del Rettore e Direzione Generale); Manager Didattico; Referenti dei Centri di Ricerca e Interdipartimentali.

⁵² Tali obiettivi, assegnati dai rispettivi Responsabili di struttura devono essere caricati sul gestionale in uso dall'Ateneo (U - Gov) secondo le modalità indicate annualmente da apposita circolare dell'Area Organizzazione e Sviluppo.

⁵³ Per quanto concerne l'istituto della produttività collettiva si veda il paragrafo successivo nonché l'art. 16 del Contratto Integrativo del 21.11.2016, link nella nota successiva.

⁵⁴ https://www.uniroma1.it/sites/default/files/Contratto_collettivo_integrativo_2016.pdf

⁵⁵ Nei termini e secondo le modalità convenute nell'art. 3 – Controversie dell'Accordo di Contrattazione Integrativa del 12.11.2007: https://www.uniroma1.it/sites/default/files/Accordo_retr_risultato_compensi_prod_individ-12-11-07.pdf



Tabella 7: *Le dimensioni di valutazione del personale EP, D*

	Performance individuale	
	3 Obiettivi individuali	Comportamenti Organizzativi
EP e D con posizioni organizzative	80	20

Il processo di misurazione e valutazione può essere avviato, a discrezione del Responsabile di struttura, con l'invio di una Relazione di rendicontazione dei risultati gestionali ottenuti; non è prevista un'autovalutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Il grado di raggiungimento dei 3 obiettivi assegnati (peso =80) è determinato riconoscendo un valore percentuale agli obiettivi raggiunti, parzialmente raggiunti e non raggiunti secondo il seguente schema:

Tabella 8: *La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi*

Grado di raggiungimento obiettivi individuali	% attribuita
n. 3 obiettivi raggiunti	24%
n. 2 obiettivi raggiunti e n. 1 parzialmente raggiunto	20%
n. 2 obiettivi raggiunti e n. 1 non raggiunto	16%
n. 1 obiettivo raggiunto e n. 2 parzialmente raggiunti	16%
n. 3 obiettivi parzialmente raggiunti	12%
n. 1 obiettivo raggiunto, n. 1 obiettivo parzialmente raggiunto e n. 1 obiettivo non raggiunto	12%
n. 1 obiettivo raggiunto e n. 2 obiettivi non raggiunti	8%
n. 2 obiettivi parzialmente raggiunti e n. 1 non raggiunto	8%
n. 1 obiettivo parzialmente raggiunto e n. 2 non raggiunti	0%
n. 3 obiettivi non raggiunti	0%

La valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale (peso=20) si basa su un'articolazione in 7 dimensioni, a loro volta declinati in comportamenti organizzativi osservabili; il fine è quello di orientare il valutatore nella formulazione del giudizio, poiché – a differenza di quanto avviene per DG e dirigenti – i comportamenti osservabili non vengono singolarmente valorizzati.



Tabella 9: *Le dimensioni di valutazione dei comportamenti organizzativi*

Dimensioni	Comportamenti organizzativi osservabili
Puntualità	a) Rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orari, contratto, procedure).
	b) Rispettare le scadenze e gestire le urgenze improvvise.
Accuratezza	a) Svolgere i compiti assegnati con precisione e attenzione al dettaglio.
	b) Fornire risultati adeguati agli standard.
Comunicazione	a) Organizzare e gestire opportunamente e tempestivamente le informazioni.
	b) Esporre con efficacia e trasmettere con chiarezza concetti.
Relazione	a) Lavorare in gruppo mettendo le proprie competenze al servizio dell'obiettivo.
	b) Apportare un contributo positivo alle relazioni all'interno del gruppo e alle relazioni con l'ambiente esterno e l'utenza
Propositività e partecipazione	a) Individuare soluzioni innovative per migliorare il proprio lavoro, quello degli altri e quello del servizio.
	b) Partecipare in maniera attiva alle attività lavorative
Problem solving	a) Cogliere gli aspetti essenziali di problemi imprevisi incontrati nel proprio lavoro.
	b) Definire le possibili alternative di soluzione.
Coordinamento	a) Assegnare il lavoro in modo efficiente.
	b) Motivare adeguatamente i collaboratori creando un clima che favorisca il raggiungimento degli obiettivi.

Contestualmente, i comportamenti osservabili possono orientare il valutato, mostrando concretamente quali sono i comportamenti attesi e quali sono, invece, quelli dissonanti rispetto alle finalità e alle dinamiche organizzative in corso.

Le singole dimensioni vengono valutate mediante la seguente scala a 4 livelli:

Livello 1. A questo livello corrispondono comportamenti non adeguati e che evidenziano caratteristiche individuali dissonanti rispetto a quelle richieste.

Livello 2. A questo livello corrispondono comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi.

Livello 3. A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi.

Livello 4. A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti, superiori a quelli attesi.

A seconda della valutazione ottenuta nelle diverse dimensioni comportamentali al dipendente sarà attribuito un valore finale complessivo, utilizzando la graduazione di cui alla tabella di seguito:



Tabella 10: *Le dimensioni dei comportamenti organizzativi e i relativi punteggi*

Dimensioni	Livello	Giudizio	Punteggio
Puntualità (10)	Livello 1	Non adeguato	0
	Livello 2	Parzialmente adeguato	5
	Livello 3	Adeguato	8
	Livello 4	Eccellente	10
Accuratezza (10)	Livello 1	Non adeguato	0
	Livello 2	Parzialmente adeguato	5
	Livello 3	Adeguato	8
	Livello 4	Eccellente	10
Comunicazione (8)	Livello 1	Non adeguato	0
	Livello 2	Parzialmente adeguato	4
	Livello 3	Adeguato	6
	Livello 4	Eccellente	8
Relazione (8)	Livello 1	Non adeguato	0
	Livello 2	Parzialmente adeguato	4
	Livello 3	Adeguato	6
	Livello 4	Eccellente	8
Propositività e partecipazione (12)	Livello 1	Non adeguato	0
	Livello 2	Parzialmente adeguato	6
	Livello 3	Adeguato	9
	Livello 4	Eccellente	12
Problem solving (12)	Livello 1	Non adeguato	0
	Livello 2	Parzialmente adeguato	6
	Livello 3	Adeguato	9
	Livello 4	Eccellente	12
Coordinamento (12)	Livello 1	Non adeguato	0
	Livello 2	Parzialmente adeguato	6
	Livello 3	Adeguato	9
	Livello 4	Eccellente	12

Tale valore complessivo sarà tramutato nella relativa percentuale di retribuzione di posizione – limitatamente alla dimensione comportamentale – per il personale di categoria EP e di indennità di responsabilità per il personale di categoria D e assimilati, come indicato nella tabella 11:



Tabella 11: *I punteggi e la relativa percentuale*

Punteggio complessivo	Percentuale attribuita
55,01 e superiore	6%
da 36,01 a 55	3%
36 e inferiore	0

Prima della definitiva formalizzazione delle valutazioni degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi, il Responsabile di Struttura⁵⁶ con apposito colloquio comunica al titolare di posizione organizzativa il punteggio raggiunto e le motivazioni alla base della sua valutazione.

2.4 La valutazione personale di categoria B, C, D

Sin dal 2011 Sapienza ha dato risalto alla componente del personale tecnico-amministrativo come risorsa essenziale per il miglioramento della qualità dei servizi dell'organizzazione universitaria, attraverso la previsione di un sistema premiale di sviluppo professionale, coerente con gli obiettivi strategici dell'Ateneo. L'istituto della produttività collettiva, infatti, è stato adottato proprio per incentivare l'incremento dei servizi tramite l'assegnazione di obiettivi perseguibili e verificabili a gruppi di lavoro delle singole unità organizzative o trasversalmente a più di una ("obiettivi di gruppo e di struttura").

Nel 2017 inoltre – accogliendo un'esigenza espressa dal personale nell'ambito delle indagini sul benessere organizzativo - è stata introdotta la misurazione e valutazione dell'apporto individuale⁵⁷ del personale all'interno della produttività collettiva, al fine di favorire lo sviluppo professionale dei dipendenti, valorizzando il contributo dei singoli all'organizzazione e garantendo loro il riconoscimento del merito e dell'impegno,

Tale sistema si basa sulla creazione di gruppi di lavoro nelle unità organizzative afferenti a una specifica Area/Struttura, coordinati da un "leader di gruppo"; i leader di gruppo sono individuati nei titolari di posizioni organizzative e di funzioni specialistiche. Ogni gruppo di lavoro è destinatario di un obiettivo dedicato ("obiettivo di gruppo"); ogni unità organizzativa è inoltre destinataria di un obiettivo trasversale ai gruppi di lavoro ivi costituiti ("obiettivo di struttura").

Tali obiettivi, dopo la definizione del Piano Integrato sono attribuiti dal Direttore Generale, dai Direttori di Area per l'Amministrazione centrale e dai Responsabili di

⁵⁶ Per le Aree della Direzione Generale la valutazione dei comportamenti organizzativi dei Capi Settore dovrà avvenire previa audizione dei Capi Ufficio.

⁵⁷ Con il Contratto Collettivo Integrativo del 21.11.2016 e successivamente disciplinato nei criteri di valutazione con il Contratto Collettivo Integrativo del 08.11.2017, https://www.uniroma1.it/sites/default/files/field_file_allegati/apporto_individuale_produttivita_2017.pdf



struttura con il sistema di cascading, ove attuabile, ovvero in forma di progetti/attività tesi al miglioramento del livello di efficienza e/o di innovazione dei servizi, sentiti i leader di gruppo.

Nel caso in cui la figura del leader di gruppo coincidesse con un'unità di personale di ctg EP, titolare di posizione organizzativa, l'obiettivo assegnato al gruppo dovrà essere uno degli obiettivi individuali assegnati all'EP medesimo. Tale procedura è totalmente informatizzata.

La corresponsione del premio, calcolata sui giorni di effettiva presenza e sui giorni di recupero compensativo, considerati alla stregua della presenza in servizio, deriva da:

Tabella 12: *Le dimensioni di valutazione del personale B, C, D*

	Produttività collettiva	Apporto individuale
Personale B, C, D	85%	15%

La valutazione della produttività collettiva

La valutazione della produttività collettiva nell'ambito degli obiettivi di gruppo e di struttura è di esclusiva competenza del Direttore/Responsabile di Struttura che li ha effettivamente assegnati. Il raggiungimento degli obiettivi viene comunicato al leader di gruppo che informa il gruppo stesso sull'esito della valutazione.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi di gruppo e di struttura è determinato riconoscendo un valore percentuale agli obiettivi raggiunti, parzialmente raggiunti, non raggiunti, con la seguente articolazione:

Tabella 13: *La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di gruppo*

Grado di raggiungimento obiettivo di gruppo	Percentuale attribuita
Totalmente raggiunto	85%
Parzialmente raggiunto	80%
Non raggiunto	0

Ai fini del raggiungimento completo degli obiettivi di gruppo e di struttura si deve raggiungere la piena valutazione sia dell'obiettivo di struttura che dell'obiettivo di gruppo; diversamente, qualora uno dei due obiettivi dovesse essere raggiunto parzialmente o non raggiunto, si determinerà una valutazione parziale con l'erogazione dell'80% della produttività.



La valutazione dell'apporto individuale all'interno della produttività collettiva

La valutazione dell'apporto individuale all'interno della produttività collettiva, destinata a premiare la qualità della prestazione dei singoli dipendenti viene effettuata dal Direttore/Responsabile di Struttura direttamente per il leader del gruppo e, sentito lo stesso, per gli altri componenti del gruppo, sulla base di un punteggio individuale variabile fino a un massimo di 20 punti, che scaturisce dalla somma dei punteggi attribuiti singolarmente a 4 dimensioni di comportamenti organizzativi osservabili:

Tabella 14: *Le dimensioni di valutazione dei comportamenti organizzativi*

Dimensioni	Comportamenti organizzativi osservabili
Relazione	a) Capacità di rapportarsi nel proprio gruppo di lavoro
	b) Mettere le proprie competenze al servizio dell'obiettivo
	c) Apportare un contributo positivo alle relazioni all'interno e all'esterno del gruppo
Risultati	a) Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi in relazioni alla tempistica e alla razionalizzazione delle procedure
Impegno	a) Precisione nell'esecuzione dei compiti assegnati
	b) Disponibilità
Flessibilità	a) Capacità di adattamento

A ogni dimensione descritta è associata una valutazione con una scala da 1 a 5, sulla base del seguente schema:

Tabella 15: *La scala di valutazione*

Valutazione	Punteggio
sporadico	1
abbastanza frequente	2
frequente in situazioni abituali	3
consolidato, ricorrente anche in situazioni non abituali	4
degnò di encomio	5



A seconda del punteggio individuale raggiunto, si determina la quantificazione in percentuale degli incentivi da erogare rispetto agli importi massimi sopra richiamati secondo la seguente tabella:

Tabella 16: *Dai punteggi alla percentuale retributiva*

Punteggio apporto individuale	Percentuale di incentivo
Da 17 a 20	100%
Da 13 a 16	80%
Da 9 a 12	50%
Da 5 a 8	20%
Fino a 4	3%

A consuntivo, eventuali risparmi derivanti dalla valutazione con minor punteggio di uno o più componenti all'interno del gruppo di lavoro, verranno ripartiti in quota parte ai componenti del medesimo gruppo valutati nella misura percentuale massima.



3 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Le procedure di conciliazione rappresentano – come esplicitato nel D. Lgs. 150/2009 novellato dal D. Lgs. 74/2017 – una garanzia per il valutato, poiché permettono la gestione di eventuali controversie derivanti dall'esito della valutazione.

3.1 Le procedure di conciliazione per il Direttore Generale e per il personale dirigente

Per il Direttore Generale

Entro un mese dall'invio della documentazione (relazione sull'attività svolta e autovalutazione dei comportamenti organizzativi) da parte del DG, il NVA lo incontra in un'audizione formale; in quest'occasione il NVA informa il DG sull'esito della valutazione relativa alla sua *performance* dell'anno precedente ottenuta applicando il modello descritto nel presente SMVP.

In caso di disaccordo sull'esito della valutazione il DG può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni trasmettendo, entro 15 giorni dalla data dell'audizione e in tempi utili per la valutazione, tale documento al NVA e, per conoscenza, al Rettore e al Consiglio di Amministrazione. Il NVA è tenuto a formulare una valutazione definitiva entro 45 giorni dalla ricezione delle controdeduzioni.

Per i Direttori d'Area

Entro il mese di settembre il DG organizza colloqui individuali con i Direttori d'Area per condividere gli esiti della valutazione sulla loro performance dell'anno precedente, ottenuta applicando il modello descritto nel presente SMVP e sulla base della documentazione dagli stessi inviata (schede di rendicontazione degli obiettivi operativi assegnati e scheda di autovalutazione dei comportamenti organizzativi).

I singoli dirigenti potranno accettare la valutazione o esprimere dissenso nell'ambito del colloquio individuale, i cui contenuti sono messi a verbale. In caso di disaccordo sull'esito della valutazione, il dirigente ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni trasmettendo, entro 15 giorni dalla data dell'incontro, tale documento al Direttore generale e per conoscenza al NVA. Il DG è tenuto a formulare una valutazione definitiva entro 45 giorni dalla ricezione della comunicazione.



3.2 Le procedure di conciliazione per il personale titolare di posizione organizzativa, di categoria EP, D e assimilati

Con apposita circolare l'Area Organizzazione e Sviluppo (AOS) stabilisce annualmente la data per la definitiva formalizzazione delle valutazioni degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi del titolare di posizione organizzativa tramite caricamento sul gestionale in uso (U-Gov).

Prima di tale data, il Responsabile di Struttura dovrà convocare il valutato per condividere gli esiti della valutazione e per renderlo edotto sulle relative motivazioni; per le Aree dell'Amministrazione Centrale la valutazione dei comportamenti organizzativi dei Capi Settore dovrà avvenire previa audizione dei Capi Ufficio.

In caso di disaccordo sull'esito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi, il titolare di posizione organizzativa può trasmettere all'Amministrazione le proprie controdeduzioni⁵⁸ entro 15 giorni dalla valutazione definitiva. Tali controdeduzioni sono rimesse ad un Comitato ad hoc presieduto dal Direttore Generale o un suo Delegato e composto da un rappresentante sindacale cui il titolare della posizione organizzativa aderisce o conferisce mandato o da una persona di sua fiducia e da un rappresentante dell'Amministrazione.

3.3 Le procedure di conciliazione per il personale di categoria B, C e D

Per la valutazione della produttività collettiva:

Qualora il gruppo non fosse concorde con la valutazione espressa da parte del Responsabile di Struttura, può chiedere un riesame della valutazione per il tramite del leader di gruppo. Il Responsabile al termine dell'audizione del leader di gruppo, decide autonomamente.

Per la valutazione dell'apporto individuale:

La valutazione del singolo all'interno del gruppo di lavoro viene effettuata dal Responsabile di Struttura direttamente per il leader del gruppo e, sentito lo stesso, per gli altri componenti del gruppo.

Qualora il dipendente non fosse concorde con la valutazione espressa da parte del Responsabile di Struttura, potrà, entro 15 giorni dalla comunicazione della valutazione non positiva, formulare proprie osservazioni sulle quali sarà acquisita la decisione di un Comitato ad hoc, presieduto dal Direttore Generale o un suo Delegato e composto da un rappresentante sindacale, cui il dipendente aderisce o conferisce mandato, o da una persona di sua fiducia e da un rappresentante dell'Amministrazione.

⁵⁸ Ai sensi dell'art. 3 del Contratto Integrativo in materia del 12.11.2007.



4 APPENDICE

- a) Fac simile Scheda di autovalutazione comportamenti organizzativi del Direttore Generale
- b) Schema Descrittori comportamentali Direttore Generale per l'attribuzione dei livelli
- c) Grafo per la valutazione del Direttore Generale
- d) Fac simile Scheda di rendicontazione obiettivi operativi – Monitoraggio intermedio
- e) Fac simile Scheda di rendicontazione finale obiettivi operativi
- f) Fac simile Scheda di autovalutazione comportamenti organizzativi dei Direttori di Area
- g) Schema Descrittori comportamentali Direttori di Area per l'attribuzione dei livelli
- h) Grafo per la valutazione dei Direttori di Area con Customer satisfaction e Valutazione da parte del DG
- i) Grafo per la valutazione dei Direttori di Area e con Valutazione da parte del DG

a) Fac simile Scheda di autovalutazione comportamenti organizzativi del Direttore Generale

Calcolo separato delle voci di valutazione		
	Sottovoci	Valut. elementari
Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo	a) Decisioni e fissazione di priorità e di obiettivi per ottimizzare costi e benefici	0,00
	<i>Motivazioni:</i>	
	b) Consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività allo scopo anche di portare un contributo migliorativo	0,00
	<i>Motivazioni:</i>	
	c) Selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici	0,00
	<i>Motivazioni:</i>	
d) Conclusione dei procedimenti amministrativi entro i termini di legge (verifica di eventuali condanne subite dall'Ente per mancato rispetto dei vincoli)		0,00
<i>Motivazioni:</i>		
Valutazione (media delle valutazioni elementari)		0,00
Capacità di innovazione	a) Proposizioni innovative spontanee per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità	0,00
	<i>Motivazioni:</i>	
	b) Generazione di idee nuove come contributo al miglioramento del lavoro comune	0,00
	<i>Motivazioni:</i>	
Valutazione (media delle valutazioni elementari)		0,00
Capacità di soluzione di problemi	a) Attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo, in presenza di condizioni anomale e imprevedibili	0,00
	<i>Motivazioni:</i>	
Valutazione (media delle valutazioni elementari)		0,00
Sviluppo delle risorse umane	a) Sviluppo della autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori e colleghi	0,00
	<i>Motivazioni:</i>	
	b) Organizzazione e promozione di occasioni di formazione e sviluppo di supporti per l'apprendimento	0,00
	<i>Motivazioni:</i>	
Valutazione (media delle valutazioni elementari)		0,00



		Sottovoci	Valut. elementari
Capacità di distribuzione di compiti lavorativi e responsabilità gestionali	a) Distribuzione di compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone.		0,00
	Motivazioni:		
	b) Assegnazione di specifiche responsabilità, anche temporanee, allo scopo di sviluppare le capacità gestionali e di esercitare la delega.		0,00
	Motivazioni:		
	c) Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale (legge 124/2015), allo scopo di migliorare il livello di efficienza e il clima organizzativo dell'Amministrazione		0,00
	Motivazioni:		
Valutazione (media delle valutazioni elementari)			0,00
Accessibilità	a) Reperibilità.		0,00
	Motivazioni:		
	b) Facilità d'accesso.		0,00
	Motivazioni:		
Valutazione (media delle valutazioni elementari)			0,00
Capacità di comunicazione	a) Diffusione delle informazioni riguardanti il servizio presso tutti gli interessati.		0,00
	Motivazioni:		
	b) Capacità di comunicazione appropriata orale e scritta con l'interno e con l'esterno.		0,00
	Motivazioni:		
	c) Uso efficace delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.		0,00
	Motivazioni:		
Valutazione (media delle valutazioni elementari)			0,00
		Sottovoci	Valut. elementari
Gestione delle relazioni interne ed esterne	a) Dimostrazione di rispetto per gli altri, accoglienza e valorizzazione dei loro contributi.		0,00
	Motivazioni:		
	b) Attenzione prioritaria alle esigenze degli utenti esterni.		0,00
	Motivazioni:		
	c) Cura delle relazioni istituzionali		0,00
	Motivazioni:		
	d) Gestione efficace dei reclami.		0,00
	Motivazioni:		
	e) Promozione di attività di verifica dell'efficienza in funzione della soddisfazione degli utenti.		0,00
	Motivazioni:		
Valutazione (media delle valutazioni elementari)			0,00



b) Schema Descrittori comportamentali Direttore Generale per l'attribuzione dei livelli

DIMENSIONI O SOTTODIMENSIONI	DESCRITTORI	LIVELLI
Decisioni e fissazioni di priorità e obiettivi per ottimizzare costi e benefici	Enfasi sul rispetto delle norme	1
	Attenzione ai costi e scarso rispetto dei tempi	2
	Attenzione ai costi e ai benefici derivanti all'Amministrazione	3
	Attenzione ai costi e ai benefici derivanti ai portatori di interessi	4
	Attenzione ai costi, ai benefici e alla sostenibilità delle attività in un'ottica di massima efficienza e efficacia	5
Consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di portare un contributo migliorativo	Scarsa attenzione all'esterno della propria funzione centrale	1
	Attenzione dedicata alla propria funzione centrale e agli organi di vertice dell'Università	2
	Attenzione dedicata alla propria funzione centrale, alle componenti periferiche dell'Amministrazione e a tutti gli organi di vertice dell'Università	3
	Attenzione dedicata a tutti i componenti dell'Università	4
	Attenzione dedicata a tutti i componenti dell'Università e ai portatori di interesse	5
Selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici	Modalità tradizionale di reporting priva di elementi quantitativi	1
	Prevalenza di riferimenti a indicatori di efficienza	2
	Uso costante di indicatori di efficienza e di efficacia	3
	Uso costante di indicatori di efficienza, di efficacia e di impatto	4
	Gestione storica degli indicatori e impiego sistematico di sistemi informativi di supporto	5
Conclusione dei procedimenti amministrativi entro i termini di legge (verifica di eventuali condanne subite dall'Ente per mancato rispetto dei vincoli)	L'orientamento al risultato è superficiale e prevalgono atteggiamenti burocratici	1
	Tende ad attestarsi su standard minimi	2
	Stabilisce propri parametri di miglioramento dei risultati	3
	Innova metodi di lavoro per migliorare la performance	4
	Sa tradurre le direttive strategiche in programmi sfidanti per sé e per i suoi collaboratori	5
Proposizioni innovative spontanee per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità	Adotta comportamenti non propositivi, non reagendo neanche di fronte a sollecitazioni esterne	1
	Reagisce alle situazioni di necessità solo su sollecitazioni	2
	Intraprende spontaneamente azioni innovative e/o propone soluzioni in situazioni di necessità	3
	Influenza attivamente gli eventi anticipando i problemi e cogliendo le opportunità	4
	Adotta un comportamento proattivo mantenendo costante l'attenzione sulle opportunità di sviluppo, valutando anche l'efficacia dell'impatto complessivo	5



DIMENSIONI O SOTTODIMENSIONI	DESCRITTORI	LIVELLI
Generazione di idee nuove come contributo al miglioramento del lavoro comune	Argomentare non è il suo forte, tende a far ricorso alla tradizione ed al "precedente"	1
	Accresce le proprie conoscenze ma non le diffonde	2
	Applica le nuove conoscenze al proprio contesto lavorativo	3
	Riesce a rendere chiare e comprensibili ai suoi interlocutori idee o situazioni complesse	4
	Crea idee riflettendo in modo originale e creativo su dati dell'esperienza e organizza la diffusione della conoscenza per massimizzare i risultati dell'organizzazione	5
Attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo, in presenza di condizioni anomale e imprevedibili	Dimostra rigidità verso proposte e modifiche che incidono sullo svolgimento delle attività ordinarie	1
	Presenta difficoltà ad adattarsi ai cambiamenti. Accetta i consigli per modificare il proprio approccio in varie situazioni	2
	Riesce a conseguire i risultati attesi anche in contesti e/o situazioni variabili	3
	Si comporta in maniera costruttiva nei confronti dei cambiamenti nel contesto, valorizzandone gli elementi positivi e adeguando di conseguenza il proprio comportamento al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità	4
	Porta avanti un'immediata e efficace azione di riprogettazione qualora necessario	5
Sviluppo della autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori e colleghi	Tende alla "fuga dalla delega" o, viceversa, alla "fuga nella delega"	1
	Delega compiti routinari	2
	Delega compiti che non sono di mera routine	3
	Incoraggia i collaboratori nell'esercizio di autonome responsabilità	4
	Cura pienamente lo sviluppo dei collaboratori	5
Organizzazione e promozione di occasioni di formazione e sviluppo di supporto per l'apprendimento	Scarso interesse per le attività formative	1
	Promozione di iniziative di formazione sulle norme e sugli adempimenti	2
	Promozione di iniziative di formazione centrate sullo sviluppo delle competenze e delle capacità	3
	Iniziative di formazione e sviluppo di supporti per l'apprendimento continuo	4
	Avvio di iniziative innovative e sostenibili nel campo della formazione secondo logiche di benessere organizzativo	5
Distribuzione di compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone	Assegna compiti in base alla struttura formale delle funzioni	1
	Assegna compiti alle persone, valutando non sempre correttamente le loro capacità	2
	Dimostra capacità di selezione e valutazione del personale assegnando compiti e responsabilità adeguati al loro ruolo e alla loro capacità	3
	E' in grado di valutare le persone e di stimolarne lo sviluppo professionale anche assegnando loro compiti sfidanti e assumendo parzialmente in proprio gli eventuali rischi di fallimento	4
	Distribuisce i compiti in modo tale da ottenere sempre i migliori risultati e la piena soddisfazione delle persone incaricate e dei portatori di interessi	5



DIMENSIONI O SOTTODIMENSIONI	DESCRITTORI	LIVELLI
Assegnazione di specifiche responsabilità, anche temporanee, allo scopo di sviluppare le capacità gestionali e di esercitare la delega	Tendenza accentratrice	1
	Assegnazione di responsabilità specifiche e/o temporanee solo in caso di necessità	2
	Propensione ad assegnare responsabilità di progetto o di processo a persone in fase di crescita professionale allo scopo di stimolarne l'ulteriore sviluppo	3
	Assegnazione di responsabilità sfidanti a persone emergenti per formare i futuri dirigenti	4
	Supera l'organizzazione burocratico – gerarchica a favore di un'organizzazione per progetti e per processi e con un forte orientamento al risultato	5
Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale (legge 124/2015), allo scopo di migliorare il livello di efficienza ed il clima organizzativo dell'Amministrazione	Nessun utilizzo di strumenti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	1
	Utilizzo occasionale e discrezionale di strumenti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale	2
	Utilizzo periodico e discrezionale di strumenti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	3
	Utilizzo regolamentato ed efficace di strumenti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	4
	Utilizzo regolamentato ed efficace di strumenti innovativi di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	5
Reperibilità	Scarsa	1
	Reperibilità parziale	2
	Reperibilità durante l'orario lavorativo e in casi emergenza anche al di fuori dell'orario	3
	Reperibilità pressoché costante	4
	Reperibilità costante	5
Facilità d'accesso	Scarsa	1
	Parziale con forte filtro	2
	Accesso mediato nella norma	3
	Accesso diretto telefonico e mediato per incontri	4
	Accesso mediato sempre garantito	5
Diffusione delle informazioni riguardanti il servizio presso tutti gli interessati	Scarso interesse alla diffusione delle informazioni	1
	Informazioni trasmesse solo ai diretti interessati	2
	Frequente diffusione delle informazioni a tutti i livelli	3
	Uso esteso delle nuove tecnologie per la diffusione delle informazioni	4
	Disponibilità immediata e automatica di tutte le informazioni	5



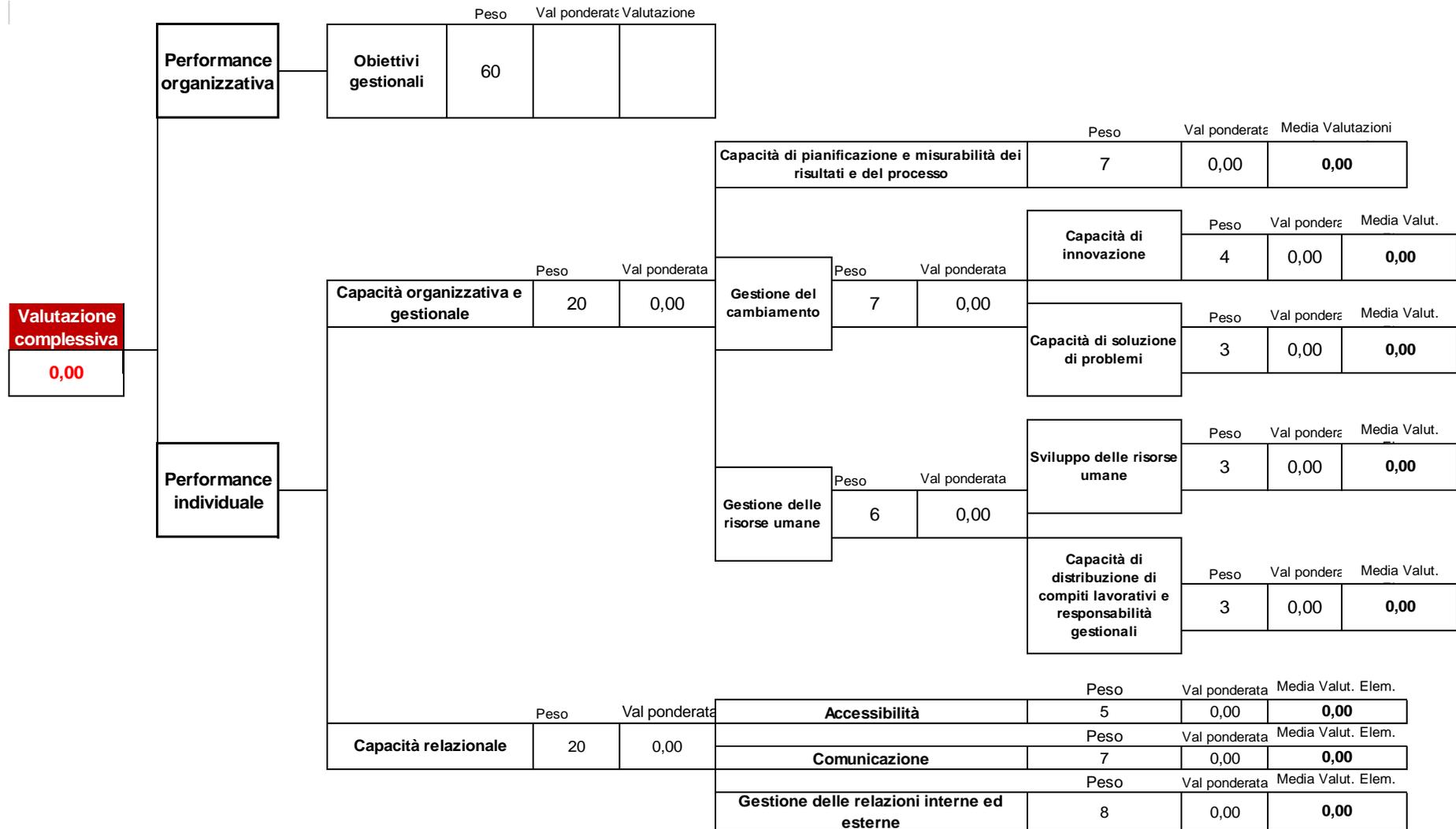
DIMENSIONI O SOTTODIMENSIONI	DESCRITTORI	LIVELLI
Capacità di comunicazione appropriata orale e scritta con l'interno e con l'esterno	Scarsa capacità di comunicazione	1
	Predispone documenti comprensibili, anche se il tempo impiegato per la loro stesura risulta spesso eccessivo	2
	Tempestiva e chiara comunicazione orale e scritta formale e informale con l'interno e con l'esterno	3
	Sistematico uso delle TCI per la comunicazione all'interno e all'esterno	4
	Comunicazione totale che suscita l'interesse degli interlocutori	5
Uso efficace delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione	Nessun uso	1
	Uso sporadico e primitivo	2
	Uso costante ed efficace delle tecnologie di base	3
	Uso esteso delle TCI con particolare attenzione alla comunicazione	4
	Uso professionale delle TCI con focus sui sistemi informativi di supporto	5
Dimostrazione di rispetto per gli altri, accoglienza e valorizzazione dei contributi	Dimostra scarsa propensione a comprendere le necessità degli altri e difficilmente entra in rapporto con loro	1
	È disponibile nei confronti delle richieste altrui purché esse siano ben precisate e spesso riesce a entrare in rapporto con gli interlocutori	2
	Interpreta correttamente le richieste e gli atteggiamenti dei propri interlocutori riuscendo ad entrare in rapporto e stabilire con loro relazioni positive	3
	Entra sempre in comunicazione con gli interlocutori, ne comprende le esigenze e riesce a guadagnarsi la loro fiducia, mettendo in atto comportamenti e relazioni appropriate	4
	Accoglie e valorizza i contributi di tutti promuovendone il ruolo e sviluppandone la professionalità	5
Attenzione agli utenti esterni	Scarsa attenzione agli utenti esterni alla funzione	1
	Attenzione dedicata soltanto agli organi di vertice	2
	Buona attenzione a tutti utenti esterni alla funzione, ma interni all'istituzione	3
	Buona attenzione dedicata anche agli utenti esterni all'istituzione	4
	Forte attenzione dedicata agli utenti esterni all'istituzione e ai portatori di interesse	5
Cura delle relazioni istituzionali	Chiusura nel proprio ambito operativo	1
	Cura del Consiglio di Amministrazione	2
	Cura di tutti gli organi dell'Ateneo	3
	Attenzione anche alle relazioni interistituzionali	4
	Gestione delle relazioni interistituzionali	5



DIMENSIONI O SOTTODIMENSIONI	DESCRITTORI	LIVELLI
Gestione efficace dei reclami	Assenza di gestione dei reclami	1
	Gestione informale	2
	Gestione strutturata dei reclami e soluzione locale	3
	Gestione storica e rendicontazione dei reclami	4
	Gestione dei reclami affidata al supporto dei sistemi informativi e con totale trasparenza	5
Promozione di attività di verifica dell'efficienza in funzione della soddisfazione degli utenti	Scarso interesse per le valutazioni di customer satisfaction	1
	Sporadiche iniziative di rilevazione	2
	Uso esteso delle rilevazioni della customer satisfaction nell'ambito dei processi di valutazione	3
	Uso sistematico delle rilevazioni e rendicontazione	4
	Uso sistematico delle rilevazioni con il supporto dei sistemi informativi, delle reti sociali e del web in generale	5



c) Grafo per la valutazione del Direttore Generale





d) Fac simile Scheda di rendicontazione obiettivi operativi – Monitoraggio intermedio

OBIETTIVO N. XX

DENOMINAZIONE OBIETTIVO	
AREE/STRUTTURE RESPONSABILI	

INDICATORI (COME RIPORTATO NELLA TABELLA N. DEL PIANO INTEGRATO)	BASELINE (COME RIPORTATO NELLA TABELLA N. DEL PIANO INTEGRATO)	RISULTATO RAGGIUNTO AL 30.06	FONTI DEL RISULTATO RAGGIUNTO AL 30.06 (DOCUMENTI, ATTI, DATA-BASE, DELIBERE ETC. CHE CERTIFICANO IL RISULTATO RAGGIUNTO AL 30.06)	TARGET 2018 (COME RIPORTATO NELLA TABELLA N. DEL PIANO INTEGRATO)

RISORSE FINANZIARIE AL 30.06
AREA – CONTO DI RIFERIMENTO – IMPORTO IN EURO

SINTETICA RELAZIONE AL 30.06 PER SEGNALARE CRITICITÀ, COMUNICARE INTERVENTI CORRETTIVI AVVIATI ED EVIDENZIARE VINCOLI A DECISIONI DI ORGANI DI INDIRIZZO/CONSULTIVI DELL'ATENEO (RETTORE, CdA, SA, COLLEGIO DEI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO ETC.).



e) Fac simile Scheda di rendicontazione finale obiettivi operativi

OBIETTIVO N. XX

DENOMINAZIONE OBIETTIVO				
AREA ASSEGNATARIA				
STRUTTURA AMMINISTRATIVA E PERSONALE IMPIEGATO				
AREA & DIRETTORE (NOME E COGNOME)	UFFICIO & CAPO (NOME, COGNOME E QUALIFICA)	SETTORE & CAPO (NOME, COGNOME E QUALIFICA)	% COINVOLGIMENTO CAPO UFFICIO, CAPO SETTORE E PERSONALE T.A. DELL'AREA (NOME, COGNOME, QUALIFICA E % IMPIEGO)	
INDICATORE DI RISULTATO				
DESCRIZIONE INDICATORE (CFR. PIANO INTEGRATO)	VALORE BASELINE (RIFERIMENTO ANNO)	VALORE TARGET AL 31.12 (O ALTRA DATA COME DA PIANO INTEGRATO)	VALORE RAGGIUNTO AL 31.12 (O ALTRA DATA COME DA PIANO INTEGRATO)	Fonte (DELIBERE, DECRETI, DOCUMENTI, DATA-BASE UFFICIALI ETC. PER DOCUMENTARE L'EFFETTIVA DATA DI CONCLUSIONE DELLE ATTIVITÀ)
Indicatore 1:				
Indicatore 2:				
RISORSE FINANZIARIE				
AREA – CONTO DI RIFERIMENTO – IMPORTO IN EURO				

FASI DI ATTIVITA'			
DESCRIZIONE ATTIVITÀ PER FASI (ELENCARE, PER PUNTI E SECONDO L'ORDINE CRONOLOGICO, LE FASI DI ATTIVITÀ POSTE IN ESSERE PER IL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO)	DATA INIZIO	SCADENZA INTERMEDIA	DATA FINE
Fase 1:			
Fase 2:			
RELAZIONE SINTETICA SULL'ATTIVITA' SVOLTA			



f) Fac simile scheda di autovalutazione comportamenti organizzativi dei Direttori di Area

Criteri di attribuzione di livelli di valutazione delle prestazioni					
<i>Risultato gestionale</i>	<i>Punteggio di risultato / Punteggio massimo</i>				
Comportamenti organizzativi	1	2	3	4	5
Proattività	Non adeguati	Parzialmente adeguati	Adeguati	Più che adeguati	Eccellenti
	Motivazioni ed eventuali riferimenti a casi concreti e documentati (se necessario, è possibile allegare ulteriore documentazione alla scheda):				
Rispetto di impegni e orientamento al risultato	Non adeguati	Parzialmente adeguati	Adeguati	Più che adeguati	Eccellenti
	Motivazioni ed eventuali riferimenti a casi concreti e documentati (se necessario, è possibile allegare ulteriore documentazione alla scheda):				
Condivisione e rinforzo degli obiettivi assegnati	Non adeguati	Parzialmente adeguati	Adeguati	Più che adeguati	Eccellenti
	Motivazioni ed eventuali riferimenti a casi concreti e documentati (se necessario, è possibile allegare ulteriore documentazione alla scheda):				
Capacità di misurare e valutare la performance, anche tenendo conto dei contesti di lavoro da remoto	Non adeguati	Parzialmente adeguati	Adeguati	Più che adeguati	Eccellenti
	Motivazioni ed eventuali riferimenti a casi concreti e documentati (se necessario, è possibile allegare ulteriore documentazione alla scheda):				
Capacità di gestione delle risorse finanziarie e tecniche	Non adeguati	Parzialmente adeguati	Adeguati	Più che adeguati	Eccellenti
	Motivazioni ed eventuali riferimenti a casi concreti e documentati (se necessario, è possibile allegare ulteriore documentazione alla scheda):				
Capacità di distribuzione carichi di lavoro e di assegnazione di obiettivi, e di adeguamento dei carichi di lavoro e degli obiettivi ai contesti di lavoro da remoto	Non adeguati	Parzialmente adeguati	Adeguati	Più che adeguati	Eccellenti
	Motivazioni ed eventuali riferimenti a casi concreti e documentati (se necessario, è possibile allegare ulteriore documentazione alla scheda):				
Capacità di utilizzo delle competenze necessarie per il ruolo	Non adeguati	Parzialmente adeguati	Adeguati	Più che adeguati	Eccellenti
	Motivazioni ed eventuali riferimenti a casi concreti e documentati (se necessario, è possibile allegare ulteriore documentazione alla scheda):				
Reputazione professionale	Non adeguati	Parzialmente adeguati	Adeguati	Più che adeguati	Eccellenti
	Motivazioni ed eventuali riferimenti a casi concreti e documentati (se necessario, è possibile allegare ulteriore documentazione alla scheda):				
Gestione del rischio	Non adeguati	Parzialmente adeguati	Adeguati	Più che adeguati	Eccellenti
	Motivazioni ed eventuali riferimenti a casi concreti e documentati (se necessario, è possibile allegare ulteriore documentazione alla scheda):				
Accessibilità	Non adeguati	Parzialmente adeguati	Adeguati	Più che adeguati	Eccellenti
	Motivazioni ed eventuali riferimenti a casi concreti e documentati (se necessario, è possibile allegare ulteriore documentazione alla scheda):				
Comunicazione	Non adeguati	Parzialmente adeguati	Adeguati	Più che adeguati	Eccellenti
	Motivazioni ed eventuali riferimenti a casi concreti e documentati (se necessario, è possibile allegare ulteriore documentazione alla scheda):				
Disponibilità	Non adeguati	Parzialmente adeguati	Adeguati	Più che adeguati	Eccellenti
	Motivazioni ed eventuali riferimenti a casi concreti e documentati (se necessario, è possibile allegare ulteriore documentazione alla scheda):				

N.B. Si può assegnare anche il livello 0 in caso di assenza della qualità minima necessaria



g) Schema Descrittori comportamentali dirigenti per l'attribuzione dei livelli

Comportamenti/ Dimensioni	Descrittori comportamentali	Livelli
Proattività	Non prende iniziative	1
	Assume iniziative ma stenta a mantenerle	2
	Ha discreta capacità di iniziativa	3
	Previene difficoltà e ostacoli	4
	Pensa e opera in una prospettiva di ampiezza strategica proponendo azioni innovative	5
Rispetto di impegni e orientamento al risultato	Mancato rispetto degli impegni in numerosi casi	1
	Mancato rispetto in casi rari	2
	Mancato rispetto in casi che non pregiudicano il raggiungimento del risultato	3
	Conclusione dei procedimenti e degli impegni entro i termini fissati dalle norme e dai superiori	4
	Programmazione autonoma degli impegni e anticipazione delle scadenze per ottimizzare il raggiungimento del risultato	5
Condivisione e rinforzo degli obiettivi assegnati	Condivisione formale, ma non sostanziale	1
	Condivisione con limitate capacità di motivazione e di coinvolgimento	2
	Condivide pienamente ed è capace di motivare i collaboratori	3
	È capace di coinvolgere unità organizzative esterne e il vertice dell'Università	4
	Promozione e realizzazione di iniziative a carattere strategico e/o innovativo che vanno oltre gli obiettivi assegnati	5
Capacità di misurare e valutare la performance, con adeguata differenziazione dei giudizi, anche tenendo conto dei contesti di lavoro da remoto	Considera la misurazione e la valutazione un adempimento senza differenziare i giudizi	1
	Misura e valuta, ma non impiega i risultati per promuovere azioni di miglioramento e non differenzia adeguatamente i giudizi	2
	Misura e valuta, differenzia i giudizi e avvia alcune azioni di miglioramento conseguenti	3
	Misura e promuove azioni efficaci per il miglioramento, differenziando adeguatamente i giudizi	4
	Sfruttando efficacemente la misurazione la valutazione ottiene apprezzabili miglioramenti di performance, differenziando significativamente i giudizi	5
Capacità di gestione delle risorse finanziarie e tecniche	Non presta attenzione ai costi e trascura la gestione delle risorse tecniche	1
	Ha cura delle risorse tecniche, ma trascura il controllo dei costi	2
	Dedica attenzione ai costi e gestisce adeguatamente le risorse tecniche	3
	È orientato al controllo dei costi che gestisce con efficacia insieme alle risorse tecniche	4
	Ottimizza il rapporto tra input e output dedicando attenzione al rapporto costi/benefici delle azioni in ottica di massima efficienza e efficacia	5



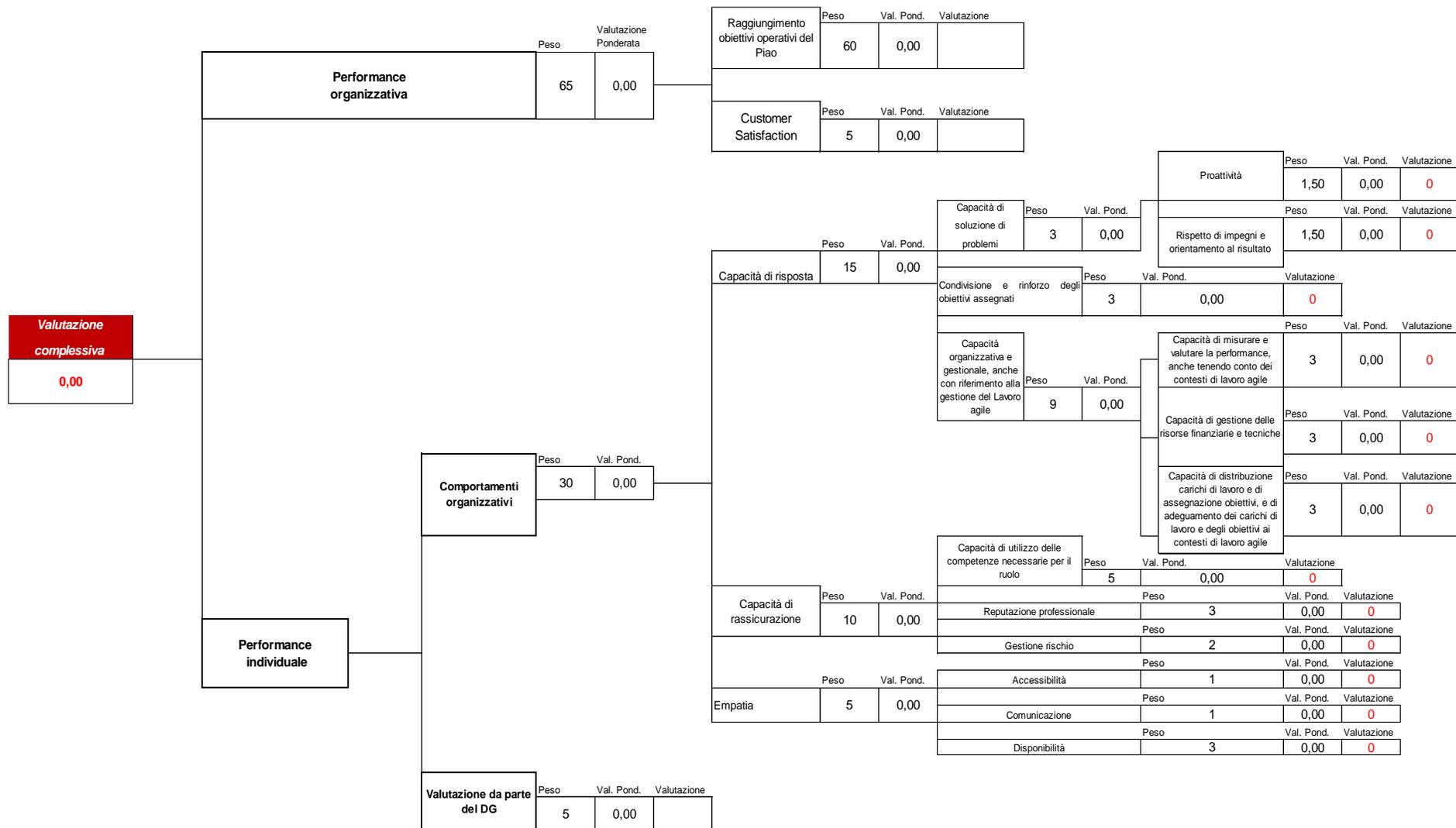
Comportamenti/ Dimensioni	Descrittori comportamentali	Livelli
Capacità di distribuzione carichi di lavoro e di assegnazione di obiettivi, e di adeguamento dei carichi di lavoro e degli obiettivi ai contesti di lavoro da remoto	Assegna compiti in base alla struttura formale delle funzioni	1
	Assegna compiti alle persone, valutando non sempre correttamente le loro capacità	2
	Dimostra capacità di selezione e valutazione del personale assegnando compiti e responsabilità adeguati al loro ruolo e alla loro capacità	3
	È in grado di valutare le persone e di stimolarne lo sviluppo professionale anche assegnando loro compiti sfidanti e assumendo parzialmente in proprio gli eventuali rischi di fallimento	4
	Distribuisce i compiti in modo tale da ottenere sempre i migliori risultati e la piena soddisfazione delle persone incaricate e dei portatori di interessi	5
Capacità di utilizzo delle competenze necessarie per il ruolo	Non ha padronanza del proprio mestiere	1
	Ha competenze sufficienti, ma non le sviluppa	2
	Sviluppa nuove competenze e le applica	3
	Accresce le competenze professionali e le diffonde	4
	Organizza e promuove in maniera sistematica la diffusione e lo sviluppo delle competenze proprie e dei collaboratori	5
Reputazione professionale	Manifesta incertezze nello svolgimento del ruolo	1
	Dispone del potenziale per lo svolgimento dei compiti e l'assunzione delle responsabilità del ruolo	2
	Reputazione professionale riconosciuta all'interno dell'Ente	3
	Reputazione professionale riconosciuta anche all'esterno	4
	È un punto di riferimento	5
Gestione del rischio	Non ha consapevolezza dei rischi inerenti la propria attività e non è in grado di contrastarli	1
	Non previene i rischi, ma è in grado di contrastarli	2
	E' in grado di contrastare i rischi principali	3
	Previene e contrasta efficacemente i rischi principali	4
	Previene e contrasta ogni tipo di rischio	5
Accessibilità	Reperibilità discontinua e poco prevedibile	1
	Parziale con forte filtro	2
	Accesso mediato nella norma	3
	Accesso diretto telefonico e mediato per incontri	4
	Accesso diretto sempre garantito	5



Comportamenti/ Dimensioni	Descrittori comportamentali	Livelli
Comunicazione	Limiti di completezza e comprensibilità	1
	Predispone documenti comprensibili, anche se il tempo impiegato per la loro stesura risulta spesso eccessivo	2
	Tempestiva e chiara comunicazione orale e scritta formale e informale con l'interno e con l'esterno	3
	Sistematico uso delle TCI per la comunicazione all'interno e all'esterno	4
	Comunicazione totale che suscita l'interesse degli interlocutori	5
Disponibilità	Non ha capacità d'ascolto verso collaboratori e stakeholder	1
	Ascolta sporadicamente i collaboratori	2
	Ascolta adeguatamente collaboratori e stakeholder	3
	Organizza e promuove occasioni di partecipazione e di ascolto dei collaboratori	4
	È orientato a utilizzare l'ascolto per anticipare e soddisfare i bisogni di collaboratori e stakeholder	5



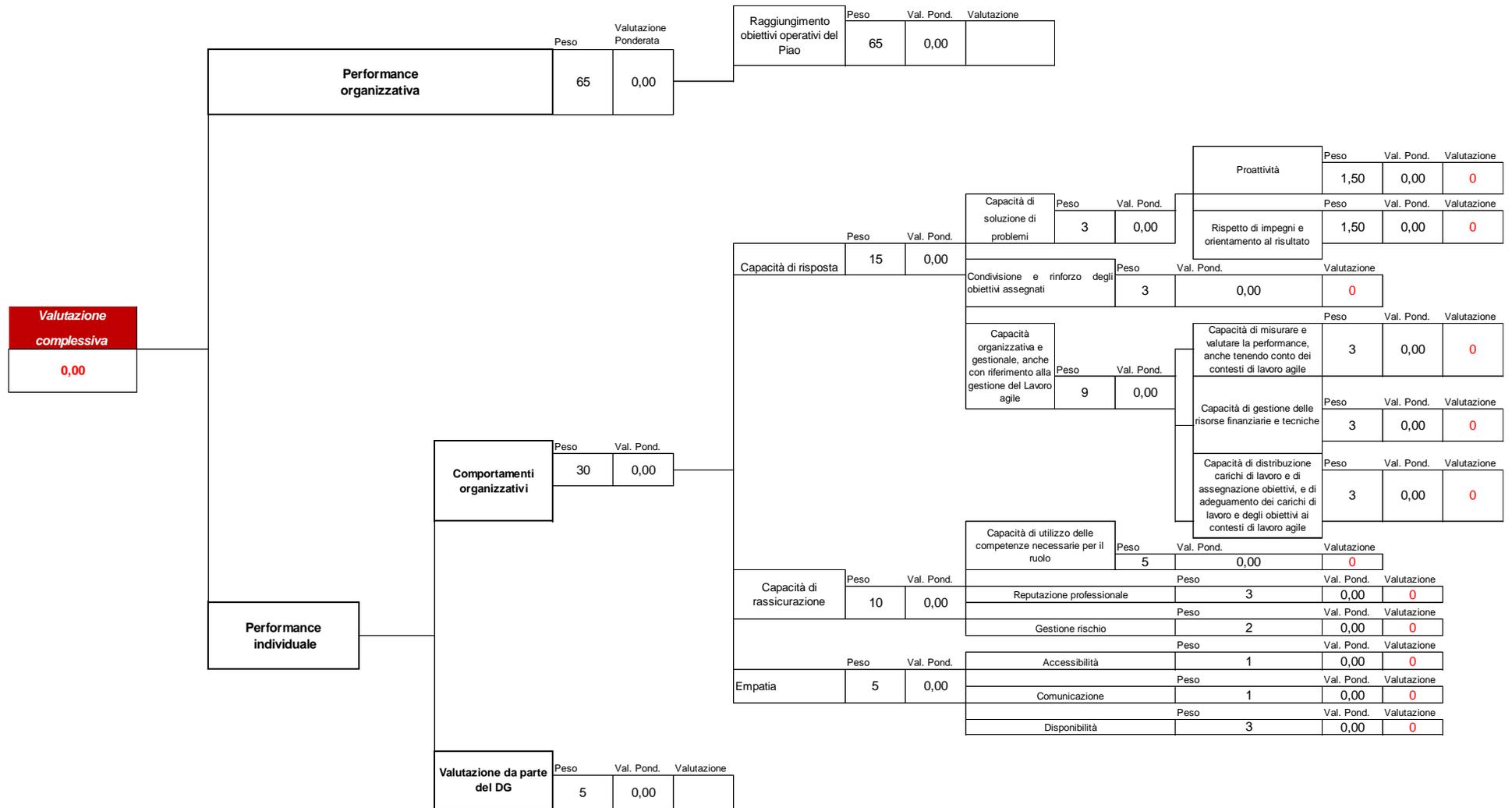
h) Grafo per la valutazione dei Direttori di Area – con Customer satisfaction e Valutazione da parte del DG



Nota: i valori sono arrotondati alla seconda cifra decimale



i) Grafo per la valutazione dei Direttori di Area – con Valutazione da parte del DG



Nota: i valori sono arrotondati alla seconda cifra decimale

A cura di :
Area Supporto strategico e comunicazione
Ufficio Supporto strategico e programmazione