

23  
45 10 19 3  
17 33 27 48  
28 40 39 41  
33 04 92 6 42  
15 23 44 74 46  
44 14 24 16 20 29 25 11 2  
14 18 11 1 36 43 8  
36 43 8 21  
26



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

## **Sistema di misurazione e valutazione della performance**

Valido per il ciclo della performance anno 2026



# **Sistema di misurazione e valutazione della performance**

***Valido per il ciclo della performance anno 2026***

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

*Approvato dagli OO.CC in seduta congiunta con delibera n.11 del 16 dicembre 2025, 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 programmazione strategica.....	8
1.4 Il ciclo della performance .....	10
1.5 Gli attori e le responsabilità.....	11
1.6 Le dimensioni della performance .....	14
2. LA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE .....	17
2.1 La fase della programmazione operativa .....	17
2.1.1. La definizione e l'assegnazione degli obiettivi di performance.....	17
2.1.2. Il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.....	20
2.2 La fase del monitoraggio <i>in itinere</i> .....	23
2.3 La fase di misurazione e valutazione della performance .....	23
2.4 La fase di rendicontazione .....	24
3. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	25
3.1. La misurazione e la valutazione della performance della Direttrice Generale.....	25
3.1.1 La valutazione della performance organizzativa .....	27
3.1.2 La valutazione della performance individuale .....	28
3.2. La misurazione e la valutazione della performance dei/delle Direttori/Direttrici di Area/Dirigenti .....	31
3.2.2. La performance organizzativa .....	32
3.2.3. La valutazione della performance individuale .....	34
3.3. La misurazione e la valutazione della performance del personale titolare di posizione organizzativa di Area Elevate Professionalità, dell'Area Funzionari e assimilati .....	36
3.4. La misurazione e la valutazione della performance del personale dell'Area degli Operatori, dell'Area dei Collaboratori e dell'Area dei Funzionari.....	40
4. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	43
4.1. Le procedure di conciliazione per la Direttrice Generale e per il personale dirigente.....	43
4.2. Le procedure di conciliazione per il personale titolare di posizione organizzativa, dell'Area delle Elevate Professionalità e dell'Area dei Funzionari e assimilati .....	44
4.3. Le procedure di conciliazione per il personale dell'Area degli Operatori, dell'Area dei Collaboratori e dell'Area dei Funzionari .....	44
5. APPENDICE .....	45



## 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 (Diretrice Generale e Direttori/Diretrici di Area), dei funzionari tecnico-amministrativi titolari di posizione organizzativa e assimilati, nonché di tutto il restante personale TA.

Il SMVP testimonia l'impegno costante di Sapienza nel diffondere la cultura della performance in tutta la Comunità universitaria, nell'ottica di favorire il miglioramento continuo dell'azione amministrativa e promuovere – anche attraverso la valorizzazione del merito individuale e di gruppo – comportamenti organizzativi orientati a garantire la qualità dei servizi erogati. Un percorso in continua evoluzione, che tiene conto della complessità di Sapienza, caratterizzata dalla presenza di molteplici Strutture e da un numero elevato di soggetti coinvolti, il cui contributo al perseguitamento degli obiettivi e delle finalità istituzionali di Sapienza va adeguatamente evidenziato.

In coerenza con la normativa<sup>1</sup>, con i vigenti CCNNLL, nonché con le indicazioni ricevute dal Nucleo di Valutazione di Ateneo e dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema universitario e della ricerca<sup>2</sup>, e alla luce delle evoluzioni della legislazione del settore<sup>3</sup> e della documentazione di riferimento<sup>4</sup>, Sapienza ha ulteriormente modificato e integrato il proprio SMVP aggiornandolo per l'applicazione al ciclo della performance 2026.

Come negli anni precedenti, è stata operata una generale revisione e un'integrazione dei contenuti, per adeguarli agli sviluppi del contesto esterno e interno; anche la parte grafica è stata attualizzata, con l'introduzione di figure aggiornate.

La principale innovazione è rappresentata dalla modifica del modello di valutazione della performance individuale della Diretrice Generale. Il Sistema affida infatti alla Rettrice la valutazione di tale dimensione (corrispondente ai comportamenti organizzativi della DG), mantenendo in capo al NVA, nel rispetto del dettato statutario, la valutazione della performance organizzativa. Si tratta di una modifica coerente con le buone pratiche diffuse in altre PPAA e che risponde alle esigenze di miglioramento del Sistema, in coerenza con i meccanismi interni di governo e gestione delle attività. Tale modifica ha comportato una

<sup>1</sup> 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*.

<sup>2</sup> Ci si riferisce, in particolare, ai punti di attenzione dell'allegato 3 delle [Linee Guida per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione dell'ANVUR](#) (proposto da qualche anno per la sez. II della Relazione annuale del Nucleo), che hanno costituito un punto di riferimento per rilevare alcune indicazioni dell'Agenzia sul SMVP e sul PIAO.

<sup>3</sup> Si segnala la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione *"Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale"* del 28 novembre 2023. Inoltre, l'Ateneo si riserva di intervenire ulteriormente sul presente SMVP, apportando eventuali modifiche e integrazioni alla luce delle determinazioni risultanti dall'applicazione delle disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni, di cui all'articolo 4-bis del decreto-legge n. 13/2023, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 41/2023. [\[https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2023/04/21/23A02439/sg\]](https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2023/04/21/23A02439/sg). Vedi anche la circolare del 3 gennaio 2024, n. 1, *"Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione (...) Prime indicazioni operative"* [\[https://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-1/circolari/2024/circolare\\_n\\_01\\_2024/\]](https://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-1/circolari/2024/circolare_n_01_2024/).

<sup>4</sup> Con il D.L. 80/2021 (art. 6) e il successivo DPR 81/2022 è stata prevista 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 della trasparenza e il Piano esecutivo di gestione (PEG). Tale innovazione impatta anche sul SMVP, seppure in maniera lieve.



definizione più accurata delle tempistiche previste per il compimento del ciclo della performance nonché un affinamento di alcune definizioni per la valutazione dei comportamenti organizzativi della DG.

Infine, si segnala che si è scelto di utilizzare il femminile sovraesteso per le cariche apicali dell'Ateneo (Rettrice, Direttrice generale), anche in considerazione dell'attuale composizione di genere della *Governance*.



# 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.

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 performance<sup>5</sup>.

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 Valutazione<sup>6</sup> (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).

Il ruolo dei Nuclei di Valutazione (che nelle università svolgono la funzione di Organismi Indipendenti per la Valutazione – OIV) è stato di fatto 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

<sup>5</sup> D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii, articolo 7.

<sup>6</sup> 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.



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 2013<sup>7</sup>, 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 coinvolti<sup>8</sup>.

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. L'introduzione dell'obbligo di revisione annuale<sup>9</sup> si è dunque inserito in una riflessione già avviata, che ha portato nel 2018 all'adozione di un SMVP completamente rivisto ed integrato negli anni successivi con progressivi aggiornamenti annuali coerenti con l'evolversi del contesto in cui opera l'Ateneo<sup>10</sup>. Il Legislatore è intervenuto nuovamente sul tema della performance con il D.L. 80/2021, successivamente convertito dalla Legge 113/2021, che ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), un documento unico di programmazione triennale integrata con aggiornamento annuale. Il PIAO riunifica gli atti di pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, all'organizzazione del lavoro da remoto, al fabbisogno di personale e alle strategie di formazione dello stesso, sviluppandoli in chiave sistematica e tenendo conto delle strategie e della programmazione finanziaria. Inoltre, il PIAO – come successivamente disciplinato dal D.P.R. 81/2022<sup>11</sup> e dal D.M. 132/2022<sup>12</sup> – assimila il Piano della Performance.

L'introduzione del PIAO non sembra aver intaccato le altre modalità di gestione del ciclo della performance come disciplinato dal D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii, ma certamente ha impattato sull'organizzazione interna ed esterna delle attività correlate. Pur non applicandosi esplicitamente al SMVP, infatti, la nuova normativa lo influenza, dovendosi

<sup>7</sup> 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"*.

<sup>8</sup> 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*.

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> Si pensi ad esempio ai cambiamenti aportati negli anni passati, come l'inserimento di un accenno al lavoro agile nella valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti, l'introduzione di una dimensione valutativa relativa alla soddisfazione degli utenti, l'introduzione di una componente legata a una valutazione del Direttore Generale).

<sup>11</sup> In particolare, il DPR 81/2021, all'art. 1 comma 1, sopprime tutti gli adempimenti inerenti al Piano della performance, così come era definito dall'art. 10, commi 1, lettera a), e 1-ter, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

<sup>12</sup> Il Decreto interministeriale 132/2022 fornisce un Piano tipo per la redazione del PIAO da parte delle PPAA. Ad oggi, l'Anvur non si è ancora espressa con approfondimenti specifici per le Università.



necessariamente tenere conto delle modifiche apportate ai documenti inerenti al ciclo della performance.

A fine novembre 2023 il Ministro *pro tempore* per la Pubblica Amministrazione è intervenuto sul tema della misurazione e valutazione della performance individuale del personale delle amministrazioni pubbliche con una Direttiva<sup>13</sup>, di cui Sapienza ha tenuto conto, attraverso la quale ha fornito indicazioni per l'ulteriore sviluppo dei sistemi di valutazione della performance nella PA, nel solco delle Linee guida 2/2017 e 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

## 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*<sup>14</sup>; è un'università pubblica, plurale e generalista, guidata – per il sessennio 2020-2026 – 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*<sup>15</sup>.

Con 720 anni di storia, attualmente accoglie più di 120.000 studenti in oltre 300 corsi di laurea e laurea magistrale, di cui più di 60 in lingua inglese, oltre 200 master, 98 dottorati di ricerca e 86 scuole di specializzazione; conta su un capitale umano, docente e tecnico amministrativo, di circa 7.000 persone<sup>16</sup>.

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 policlinici universitari, dai Poli didattici e di ricerca di Latina e Rieti. Offre al territorio realtà culturali e sportive come il Polo museale, l'Orto botanico, il Teatro Ateneo e Sapienza Sport, e 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; 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.

---

<sup>13</sup> Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 (Cd, ["Direttiva Zangrillo"](#))

<sup>14</sup> Statuto, articolo 1

<sup>15</sup> 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>.

<sup>16</sup> I dati sono disponibili sul sito istituzionale, alla pagina [Sapienza in cifre](#)



Le sue imponenti dimensioni necessitano dunque di un articolato assetto organizzativo e gestionale, a livello centrale e periferico<sup>17</sup>.

Per quanto riguarda l'amministrazione, al vertice vi è la Direttrice generale, alla 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, a loro volta articolate in Uffici e Settori, la cui figura di vertice è il Direttore di Area<sup>18</sup>.

### 1.3 La 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.

Il vigente Piano Strategico di Ateneo 2022-2027<sup>19</sup>, *"Insieme attraversare i confini e permeare il futuro"*, individua quattro ambiti strategici con una progressiva funzionalità, che rappresentano le leve di cui si è dotata Sapienza per generare Valore Pubblico. In particolare, i 4 ambiti vengono declinati in chiave di creazione di Valore Pubblico, che viene realizzato mediante specifici strumenti operativi di lungo termine e risorse, interagendo con la comunità accademica, la società civile e il territorio, all'insegna di riconosciuti valori di responsabilità sociale. Per ciascuno dei quattro ambiti sono stati individuati 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) e di allocazione delle risorse in fase di programmazione finanziaria (Bilancio di Previsione), nonché attraverso il Piano triennale ex legge 43/2005.

Il Piano Strategico 2022-2027 è stato oggetto di un aggiornamento di metà ciclo negli ultimi mesi del 2025<sup>20</sup>, al fine di rafforzare la coerenza tra strategie, *Governance* e strumenti di attuazione alla luce dell'evoluzione del contesto. L'aggiornamento ha tenuto conto degli esiti del costante monitoraggio attuato dalla *Governance*, sia in maniera indiretta per effetto della logica del *cascading* con la quale sono definiti gli obiettivi operativi che realizzano le strategie dell'Ateneo, sia attraverso il monitoraggio dell'andamento di un set di indicatori selezionati tra quelli di rilevanza strategica per Sapienza (indicatori ministeriali e di Anvur, o formulati direttamente dall'Ateneo); sono state inoltre considerate per l'aggiornamento le analisi SWOT dei Piani strategici triennali delle Strutture (di cui al paragrafo successivo).

<sup>17</sup> 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>

<sup>18</sup> Per approfondimenti, i provvedimenti sono consultabili qui: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/provvedimenti-di-organizzazione>.

<sup>19</sup> Il Piano strategico 2022 – 2027 di Sapienza Università di Roma è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 75 del 15 marzo 2022 e dal Senato Accademico con delibera n. 64 del 29 marzo 2022; è consultabile sulla pagina dedicata del sito istituzionale <https://www.uniroma1.it/it/pagina/pianificazione-strategica-e-performance> e nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/performance>

<sup>20</sup> Approvato dagli OOCC in seduta congiunta il 25 novembre, con delibera n.9, successivamente sottoposto agli organi nella sua versione definitiva, corredata da indicatori e target, e approvato definitivamente dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 454 del 2 dicembre 2025 e dal Senato Accademico con delibera n. 306 del 9 dicembre 2025.



La principale innovazione del Piano Strategico consiste nella declinazione dei punti programmatici - già definiti originariamente in relazione ai quattro ambiti strategici - in Obiettivi di Valore Pubblico (OVP); una scelta assunta per evidenziare in modo più chiaro i campi di intervento ritenuti strategici e per armonizzare il lessico del Piano con le recenti disposizioni normative in ambito PIAO. A ciascun OVP sono stati inoltre associati indicatori specifici per monitorarne l'andamento, il cui set è stato inserito nel Piano corredata di target di raggiungimento (al termine del periodo di riferimento), al fine di misurare - attraverso il monitoraggio costante di dati e informazioni verificabili - gli effetti concreti delle strategie e delle attività di Sapienza, anche in vista della successiva rendicontazione.

Figura 1: *La mappa strategica dell'Ateneo*

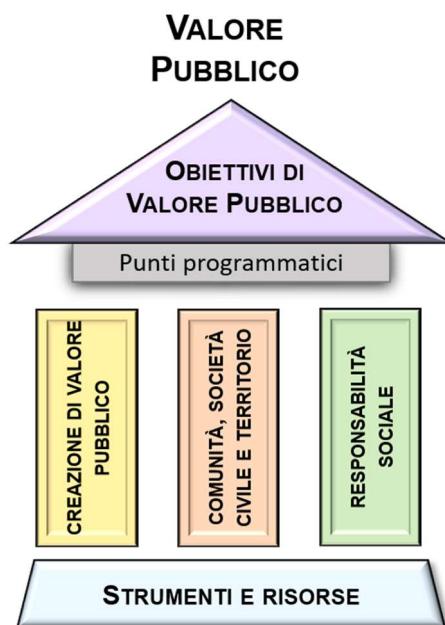


Figura 2: *I documenti programmatici dell'Ateneo*





### La pianificazione integrata

L'assegnazione di obiettivi alle Strutture operative (Dipartimenti e Facoltà) è un processo che Sapienza ha introdotto fin dal 2014, inserendo obiettivi specifici nei Piani della performance. Nel 2018 gli obiettivi inseriti nel Piano della Performance hanno rappresentato una leva per introdurre una pianificazione strategica integrata, facendo sì che le Strutture elaborassero dei propri Piani strategici triennali (2018-2020) dai quali derivassero obiettivi operativi specifici per ciascuna realtà.

Il percorso di pianificazione strategica integrata di Ateneo – descritto anche all'interno del PIAO – è stato riavviato per il triennio 2023-2025; Dipartimenti e Facoltà hanno definito nuovi documenti strategici di Struttura, delineando in tale sede le proprie linee programmatiche sulla base degli indirizzi del Piano Strategico di Ateneo 2022-2027.

La politica di Sapienza è dunque quella di far sì che gli obiettivi per le Strutture non siano calati dall'alto, ma elaborati dalle Strutture stesse, in logica *bottom-up*, in coerenza con le proprie caratteristiche. In quest'ottica, la sezione Performance del PIAO non riporta attualmente obiettivi assegnati alle Strutture.

Il monitoraggio e la rendicontazione dei Piani Strategici delle Strutture 2023-2025 hanno rappresentato strumenti fondamentali per la diffusione della cultura della performance nelle Strutture, e hanno fornito elementi preziosi per l'aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo.

È attualmente in corso il processo di riesame dei piani dipartimentali, al fine di avviare tempestivamente il nuovo ciclo di pianificazione integrata.

### **1.4 Il 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.

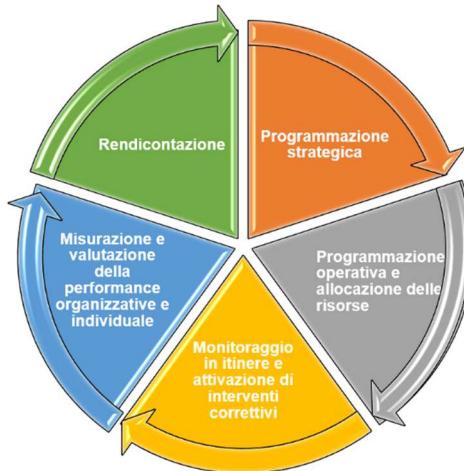
Punto cardine è il concetto di performance, inteso come il contributo che diversi soggetti apportano con le proprie azioni al raggiungimento degli obiettivi condivisi dell'organizzazione in cui opera e, più in generale, al conseguimento dei bisogni che vuole soddisfare.

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, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo che declina le missioni istituzionali, con la **fase della programmazione operativa** (definizione e assegnazione di obiettivi, e allocazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento). Le successive fasi fanno riferimento al **monitoraggio in corso di gestione** (con l'attivazione di eventuali azioni correttive), alla **misurazione e alla valutazione** e, infine, alla **rendicontazione**.

Il ciclo della performance di Sapienza è raffigurato in Figura 3.



Figura 3: *Il ciclo della performance*



## 1.5 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:

- **Rettrice:** 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 e delle Strutture; propone gli obiettivi della Diretrice Generale, valuta la performance individuale (dimensione relativa ai comportamenti organizzativi) della Diretrice Generale.
- **Organi Collegiali (OCC),** nell'ambito delle loro diverse funzioni<sup>21</sup>:
  - ✓ **Senato Accademico:** delibera circa la programmazione strategica pluriennale dell'Ateneo, il Regolamento di organizzazione generale di Ateneo, l'attribuzione degli obiettivi alle Strutture e alla Diretrice Generale, il Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO), la Relazione annuale sull'attività svolta dalla DG e la conseguente valutazione finale, la Relazione sulla performance; esprime parere obbligatorio, ma non vincolante, sui documenti di programmazione pluriennale e annuale delle risorse finanziarie.
  - ✓ **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 della Rettrice, gli obiettivi alle Strutture e alla Diretrice Generale; approva il PIAO acquisendo le eventuali osservazioni del Senato Accademico, ne monitora l'andamento approvando eventuali significative rimodulazioni di obiettivi, indicatori o target; delibera sulla rendicontazione dei risultati dell'anno precedente approvando la Relazione annuale sull'attività svolta dalla DG e la Relazione sulla performance; determina la

<sup>21</sup> Statuto, artt. 19 e 20.



valutazione finale della Diretrice Generale, prendendo atto della valutazione del Nucleo di Valutazione per la componente di performance organizzativa e della valutazione della Rettrice per la componente relativa alla performance individuale.

- **Diretrice 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 coerenti con i propri e con le priorità e le strategie definite dall'Ateneo, 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 Piao; elabora una Relazione annuale finale sull'attività e la trasmette formalmente al NVA, alla Rettrice e agli OOCC; elabora la rendicontazione finale redigendo la Relazione sulla performance.
- **Nucleo di Valutazione:** nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), può monitorare l'avvio del ciclo della performance attraverso l'esame del PIAO<sup>22</sup>; 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 della Diretrice Generale; monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso<sup>23</sup>; valuta la performance organizzativa della Diretrice 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.
- **Dirigenti e Responsabili di struttura**<sup>24</sup>: affidano obiettivi operativi individuali e di gruppo al personale tecnico amministrativo loro assegnato, monitorandone l'andamento e valutandone i risultati<sup>25</sup>; in tal modo, in ciascuna Struttura, l'apparato amministrativo-gestionale collabora con l'organo di indirizzo per il perseguitamento di un medesimo fine.
- **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 e le studentesse 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.

<sup>22</sup> Il monitoraggio dell'avvio del ciclo della performance è un'attività che l'Anvur ha lasciato alla libera iniziativa degli OIV.

<sup>23</sup> 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 (Vedi Sezione II, relativa alla Valutazione della performance).

<sup>24</sup> 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 (Preside della Scuola di Ingegneria aerospaziale, Direttore Scuola Superiore Studi Avanzati, Direttore Polo museale...).

<sup>25</sup> Le modalità di assegnazione sono descritte nel dettaglio nei paragrafi 3.3 e 3.4.



Sapienza può contare, nel suo organigramma e all'interno dell'Area Supporto strategico e Offerta Formativa, su un Ufficio *ad hoc* (Ufficio Programmazione e valutazione) che svolge il ruolo di struttura tecnica permanente dell'OIV, fornisce supporto tecnico amministrativo al NVA e al Presidio Qualità (Team Qualità per Sapienza). L'Ufficio si pone come struttura di collegamento tra le linee strategiche definite dalla Governance e le linee guida gestionali indicate dalla Diretrice Generale, contribuendo all'efficacia del sistema di gestione della performance anche con il supporto, per gli specifici ambiti, delle strutture amministrative competenti.

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

Attività	Chi	Cosa	Quando
<b>Programmazione strategica di Ateneo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Rettrice e Prorettori</li><li>– OOCC</li><li>– DG</li><li>– Stakeholder interni ed esterni</li></ul>	<i>Piano Strategico</i>	Eventuali revisioni a discrezione della Rettrice/Governance o a scadenza
<b>Programmazione operativa (definizione e assegnazione obiettivi operativi)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Rettrice per DG, Strutture</li><li>– DG per Dirigenti</li><li>– OOCC</li></ul>	<i>Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione – Sezione performance</i>	Entro il 31 gennaio <sup>26</sup>
<b>Monitoraggio intermedio e in corso di esercizio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– NVA</li><li>– DG</li><li>– CdA (interviene in caso di modifiche)</li></ul>	<i>Relazione annuale del NVA sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza ed integrità dei controlli interni<sup>27</sup></i>	Entro il 31 ottobre
		<i>Relazione intermedia della DG sull'attività svolta nell'anno t</i>	Entro il 31 luglio
<b>Rendicontazione sui risultati della performance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– DG</li><li>– NVA</li><li>– OOCC</li></ul>	<i>Relazione sulla Performance</i>  <i>Documento di Validazione della Relazione sulla Performance del NVA</i>	Entro il 30 giugno <sup>28</sup>
<b>Misurazione e Valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– NVA</li><li>– Rettrice</li><li>– DG</li><li>– OOCC</li><li>– Struttura tecnica permanente del NVA/OIV</li></ul>	<i>Relazione annuale della DG sull'attività svolta nell'anno t-1</i>	Entro il 15 aprile
		<i>Scheda di autovalutazione sui comportamenti organizzativi della DG riferiti all'anno t-1</i>	
		<i>Documento di valutazione del NVA sull'attività svolta e sul raggiungimento degli obiettivi della DG riferiti all'anno t-1</i>	Entro il 15 maggio
		<i>Scheda di valutazione della Rettrice sui comportamenti organizzativi della DG riferiti all'anno t-1</i>	Entro il 15 maggio
		<i>Scheda complessiva di Valutazione per l'attività svolta dalla DG nell'anno t-1</i>	Entro il 31 maggio <sup>29</sup>

<sup>26</sup> Scadenze previste dal D.L. 80/2021, convertito dalla Legge 113/2021.

<sup>27</sup> 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.

<sup>28</sup> Vedi nota 24.

<sup>29</sup> Tale scadenza può essere prorogata in circostanze eccezionali dovute a fattori esogeni e in presenza di adeguate motivazioni, nonché per consentire il rispetto delle tempistiche previste in caso dell'attivazione delle procedure di conciliazione disciplinate nel cap. 4.



Attività	Chi	Cosa	Quando
<b>Premialità</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– CdA</li><li>– DG</li><li>– Dirigenti e responsabili Strutture</li></ul>	<i>CCNL e CCII Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Regolamenti interni</i>	Entro il 31 dicembre
<b>Aggiornamento SMVP</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– DG</li><li>– NVA</li><li>– CdA</li></ul>	<i>Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance</i>	Prima dell'adozione del PIAO di riferimento

## 1.6 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, cercando contestualmente di accrescere la consapevolezza di tutto il personale circa la rilevanza del contributo di ciascuno allo sviluppo dell'Ateneo.

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 di indicazioni da parte dell'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 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”*<sup>30</sup>. 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, la performance organizzativa rappresenta il contributo delle Aree dirigenziali e delle relative unità organizzative al perseguitamento delle missioni istituzionali e al miglioramento delle attività di competenza. Gli obiettivi attribuiti ed esplicitati

<sup>30</sup> Definizione tratta dalla delibera CIVIT n.112/2010, Allegato 3 “Termini e concetti chiave del Piano della Performance”.



nel PIAO di Sapienza sono 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.

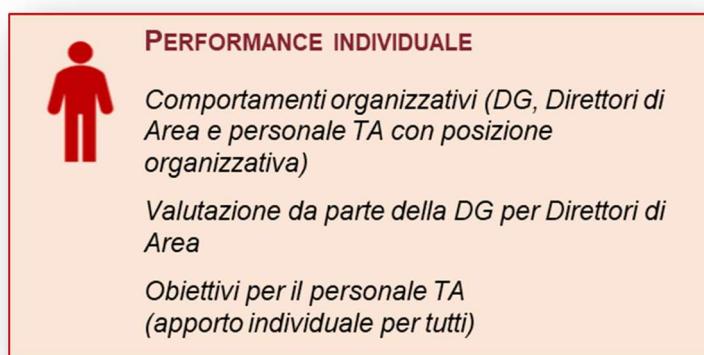
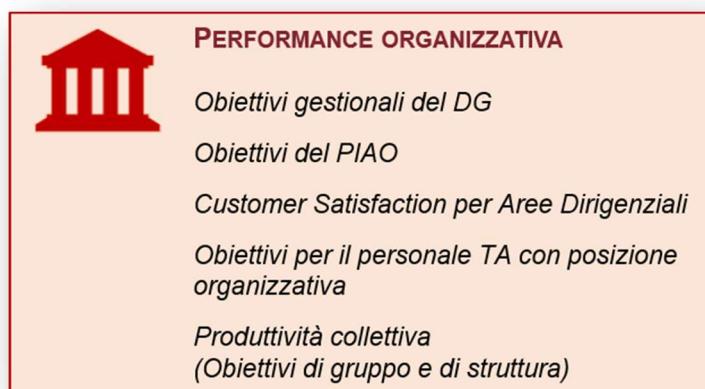
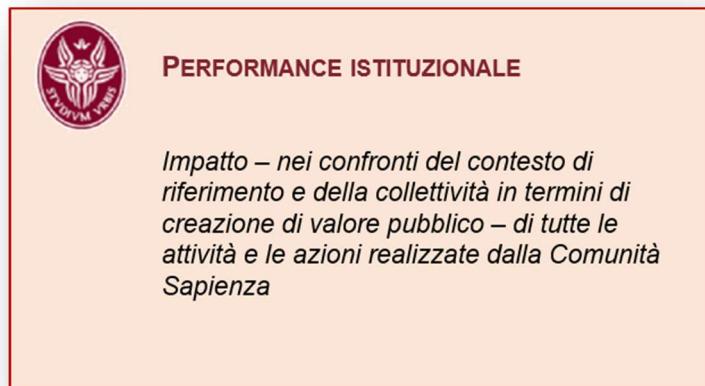
È stata inoltre definita una terza dimensione, la **Performance istituzionale**, necessaria per valutare gli effetti concreti delle strategie dell'Ateneo per creare Valore Pubblico, e identificare interventi correttivi e/o strategie innovative. La misurazione della performance istituzionale, ipotizzata attraverso un set di indicatori di Valore Pubblico definito dalla Governance<sup>31</sup>, non influisce sulla valutazione del personale dell'Amministrazione di cui al presente documento, ma – con riferimento alla realizzazione degli obiettivi di lungo periodo individuati dal Piano Strategico 2022-2027 - mira a monitorare i risultati complessivi di Sapienza, tenendo conto di tutti gli elementi che giocano un ruolo affinché l'Ateneo compia le sue missioni istituzionali e strategiche (in tema di ricerca, didattica, internazionalizzazione, terza missione, sostenibilità...) a beneficio della collettività.

---

<sup>31</sup> Gli indicatori sono stati inseriti nel Piano Strategico 2025-2027 in seguito all'aggiornamento del 2025 definiti, associati agli obiettivi di Valore Pubblico individuati in relazione agli ambiti strategici e i punti programmatici del Piano;



Figura 4: *Le dimensioni della performance*





## 2. LA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

### 2.1 La fase della programmazione operativa

Il Piano Integrato di Organizzazione e Attività (PIAO), avendo assimilato il precedente Piano della performance<sup>32</sup>, avvia formalmente il ciclo della performance; tale documento deve essere approvato, emanato e pubblicato entro il 31 gennaio di ogni anno.

Nella sezione del PIAO dedicata alla performance<sup>33</sup> si riporta il sistema degli obiettivi operativi di Ateneo – 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.

#### 2.1.1. *La definizione e l'assegnazione degli obiettivi di performance*

A partire dal Piano Strategico di Ateneo, e con riferimento a eventuali priorità politico-istituzionali emerse nel periodo di riferimento, sono declinati obiettivi specifici per l'Amministrazione Centrale e per le Strutture (Dipartimenti e Facoltà, per mezzo della pianificazione integrata).

Per quanto riguarda la figura di vertice dell'Amministrazione (Diretrice Generale – DG) gli obiettivi sono assegnati annualmente dagli Organi collegiali di Ateneo, su proposta della Rettrice<sup>34</sup>, per poi confluire nel PIAO.

Per le Aree dell'Amministrazione Centrale, l'individuazione degli obiettivi di performance avviene, in un'ottica di *cascading*, sulla base degli obiettivi assegnati alla DG, attraverso un confronto<sup>35</sup> tra DG e Direttori/Diretrici di Area che permetta di mettere a fuoco benefici e comportamenti organizzativi attesi, sostenibilità delle azioni, risorse necessarie da mettere in campo.

Gli obiettivi sono definiti annualmente, 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 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 "Contributrice".

Per le Strutture, il percorso di pianificazione integrata ha previsto – attraverso il Piano strategico triennale di Struttura elaborato in coerenza con gli indirizzi del Piano Strategico di Ateneo - l'individuazione di obiettivi operativi differenziati per ciascuna realtà, anche sulla base dei quali i/le Presidi di Facoltà e i/le Direttori/Diretrici di Dipartimento – responsabili di Struttura nel loro incarico gestionale – possono assegnare obiettivi in *cascading* ai propri collaboratori.

---

<sup>32</sup> D.L 80/2021.

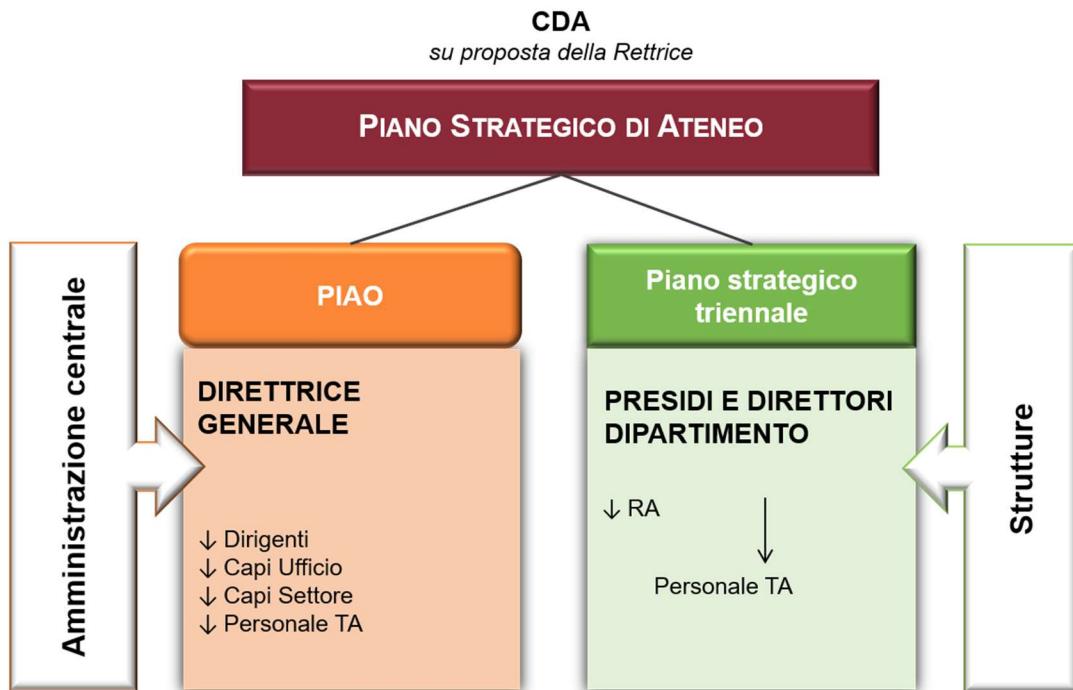
<sup>33</sup> Vedi il decreto interministeriale n. 132 del 24 giugno 2022, "Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione".

<sup>34</sup> Statuto, articolo 20 comma 2 lett. a).

<sup>35</sup> Il confronto può avvenire tramite riunioni collegiali tra DG e dirigenti, colloqui individuali con i responsabili delle Aree e i loro collaboratori, produzione e condivisione di documentazione.



Figura 5: *Cascading degli obiettivi*



### Obiettivi, indicatori, target

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

- ciò che si vuole perseguire (obiettivo<sup>36</sup>);
- ciò che si utilizza per monitorare i progressi fatti nel perseguitamento 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.

<sup>36</sup> Il D. Lgs. 150/2009 e ssmmii 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.



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.

- 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.
- Classificazione in termini di **tipologia** dell'ambito cui fa riferimento il risultato programmato in termini di creazione di valore pubblico:
  - *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/adeguamento di documenti programmati 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 e potranno essere oggetto delle modifiche o integrazioni ritenute 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 perseguitamento dell'obiettivo e misurarne il grado di raggiungimento. L'indicatore può essere: un singolo valore quantitativo (es. numero di corsi organizzati in un dato periodo), la media di una serie di valori (es. numero medio di utenti di un dato servizio); il risultato di un rapporto fra due valori (es. proporzione di studenti regolari su iscritti).

Non esiste un numero predefinito di indicatori per obiettivo, ma almeno uno deve permettere una valutazione chiara e oggettiva del 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: num. 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.

Il target va formulato tenendo conto di valori/dati di riferimento da esplicitare ovunque possibile. 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 tipicamente infrannuale o annuale (in caso di obiettivi e indicatori pluriennali ci sarà un target per ogni annualità).

### **2.1.2. 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 contabilità<sup>37</sup> (Bilancio unico di previsione triennale, Bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio, Bilancio unico di esercizio, Bilancio consolidato).

<sup>37</sup> Il documento è consultabile sul sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/documento/regolamento-di-ateneo-lamministrazione-la-finanza-e-la-contabilita>



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) e ssmmii:** all'art. 3 tra i principi generali cita la *"trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguitamento"* (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);
- **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. 90/2014<sup>38</sup>, 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. 124/2015<sup>39</sup>:** 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 105/2016<sup>40</sup>:** 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, e dal 2015 redige il Bilancio Unico di Ateneo<sup>41</sup>, che consente una visione completa e analitica dell'intero Ateneo e 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 cercando di assicurare il più possibile una coerenza tra la definizione degli obiettivi di performance e la programmazione finanziaria, attraverso una stretta collaborazione e sinergia tra le Aree competenti.

Il perfezionamento delle scelte politico - operative prevede la definizione e la negoziazione tra DG e 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

<sup>38</sup> Recante *"Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari"*.

<sup>39</sup> Recante *"Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"*.

<sup>40</sup> 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"*.

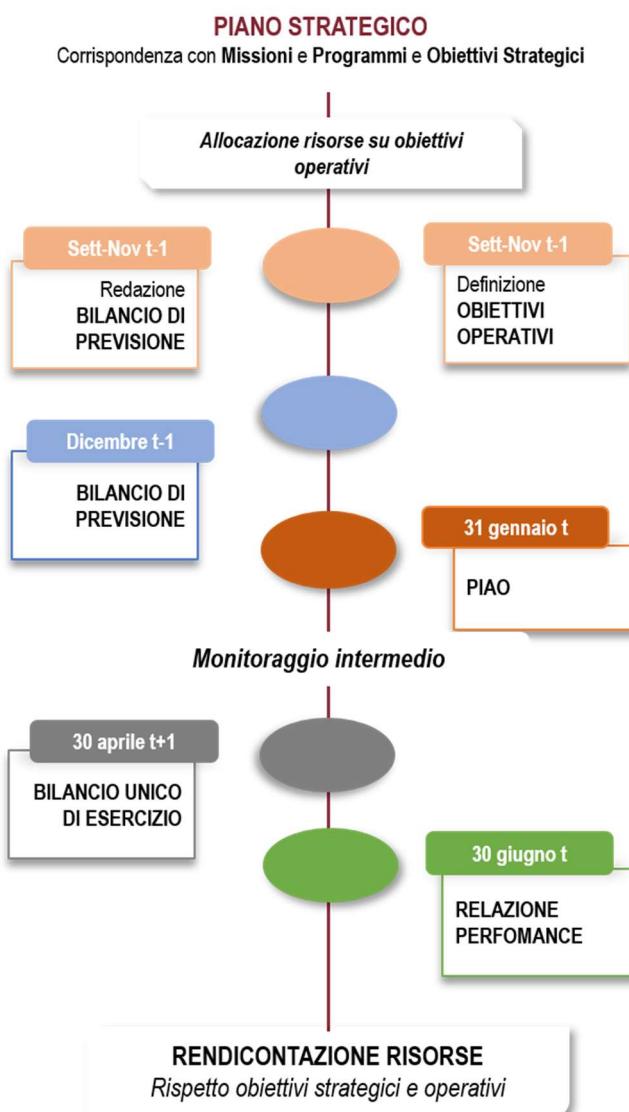
<sup>41</sup> In conformità a quanto disposto dal D. Lgs. 18/2012, successivamente modificato dall'art. 6 c.2, del DL 150/2013.



stesura del Bilancio di previsione, ogni Area dirigenziale dichiara il proprio fabbisogno finanziario sulla base degli obiettivi operativi proposti e condivisi dalla DG. In questo modo, tutte 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.

Figura 6: *Il raccordo tra il ciclo della performance e il ciclo del bilancio*





## 2.2 La fase del monitoraggio *in itinere*

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 – anche sulla base di colloqui *ad hoc* con i dirigenti – redige un'apposita Relazione (“*Relazione intermedia sull’attività svolta nell’anno t*”) circa le attività poste in essere per il raggiungimento degli obiettivi dell’anno in corso, contenente sintetiche schede obiettivo<sup>42</sup> compilate dalle rispettive Aree responsabili; 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.

Nella Relazione vengono evidenziati gli obiettivi per i quali, sulla base di opportune e documentate motivazioni e in seguito al confronto tra DG e responsabili delle Aree interessate, emerge la necessità di una rettifica o sono state rilevate criticità nelle attività che hanno reso necessari interventi correttivi. Qualora rilevanti, le modifiche sono portate all’attenzione del Consiglio di Amministrazione che valuta la rimodulazione e si esprime in merito.

La Relazione intermedia viene inviata al NVA, che ne prende atto fornendo, ove necessario, un feedback alla Direzione Generale circa gli stati di avanzamento descritti e sulle eventuali proposte di modifica/integrazione degli obiettivi.

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 scadenzati.

L’Ateneo si riserva di procedere a un monitoraggio intermedio con modalità semplificate; qualora ricorra tale eventualità la Direzione Generale informerà in tempo utile il NVA, specificando le motivazioni alla base della decisione.

## 2.3 La fase di misurazione e valutazione della performance

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 e nel dettaglio nel successivo capitolo 3.

<sup>42</sup> Vedi modello in appendice, lettera d)



## 2.4 La fase di rendicontazione

I risultati finali raggiunti vengono rendicontati alla Governance attraverso la *Relazione annuale della DG sull'attività svolta nell'anno t-1*<sup>43</sup>, che viene presentata dalla Direttrice Generale al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione, e a tutti gli stakeholder 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. mm. ii.<sup>44</sup>, 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<sup>45</sup>, 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.

---

<sup>43</sup> Vedi anche capitolo 3, par. 3.1.1.

<sup>44</sup> La normativa che ha disciplinato il PIAO, pur inglobando il Piano della Performance nel PIAO, ha lasciato vigente la norma del D. Lgs. 150/09 con riferimento alla Relazione sulla performance come momento di rendicontazione.

<sup>45</sup> Circa il mancato rispetto delle scadenze, la normativa non ha direttamente o nuovamente disciplinato la fattispecie con riferimento al Piano Integrato di Attività e Organizzazione.



### 3. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

#### 3.1. La misurazione e la valutazione della performance della Direttrice Generale

In linea con la normativa vigente e con le migliori pratiche utilizzate nelle organizzazioni pubbliche, il modello utilizzato per la valutazione della Direttrice Generale 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 dalla DG; attraverso un grafo ad albero rappresentativo del modello<sup>46</sup> si valorizzano e si ponderano tutti gli aspetti considerati al fine di ottenere un indicatore di performance complessivo.

Tabella 2: *Le dimensioni di valutazione della Direttrice Generale*

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

L’indicatore di performance della DG è impiegato per determinare la quota di retribuzione di risultato spettante<sup>47</sup>, che tiene inoltre conto di quanto stabilito dal CdA di Sapienza nel 2017<sup>48</sup>: l’aumento dell’importo all’aumentare della performance conseguita, sulla base del collocamento della percentuale di valutazione nelle fasce di risultato (vedi 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 assegnati<sup>49</sup>; considerando anche i comportamenti organizzativi sarà dunque necessaria una performance complessiva  $\geq 67$  per l’attribuzione della retribuzione di risultato.

<sup>46</sup> Vedi modelli in Appendice.

<sup>47</sup> 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. In particolare, le disposizioni del D. I. 194/2017 e ss.mm.ii. hanno stabilito che la retribuzione di risultato del DG sia pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo da erogarsi in proporzione ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati.

<sup>48</sup> Delibera n. 329 del 26 settembre 2017 del CdA.

<sup>49</sup> In coerenza con quanto già previsto dallo Statuto per i dirigenti, articolo 25 comma 4.



Tabella 3: La retribuzione di risultato della Direttrice 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* <small>* Valutazione revoca incarico</small>

### 3.1.1 Gli attori e le fasi della misurazione e valutazione della performance della Direttrice Generale

Lo Statuto di Sapienza individua il **Consiglio di Amministrazione** quale organo preposto ad assegnare, su proposta della Rettrice, gli obiettivi di performance alla Direttrice Generale (DG)<sup>50</sup> e il NVA quale organo deputato alla valutazione sul conseguimento degli obiettivi<sup>51</sup> (performance organizzativa). Il presente SMVP individua la Rettrice quale organo deputato alla valutazione dei comportamenti organizzativi (performance individuale)

Il processo si avvia con le seguenti fasi parallele:

- **Misurazione e valutazione della Performance organizzativa:** La DG trasmette entro il 15 aprile dell'anno *t*, la propria *"Relazione sull'attività svolta nell'anno *t-1*"*<sup>52</sup> al NVA, e p.c. alla Rettrice. La Relazione deve essere corredata da schede di sintesi riferite alla rendicontazione degli obiettivi assegnati ai dirigenti<sup>53</sup> e da un prospetto relativo all'utilizzo delle risorse allocate.

Il NVA, presa in esame la Relazione della DG, può richiedere ulteriori approfondimenti, anche organizzando audizioni e incontri informativi con i soggetti coinvolti. Entro 30 giorni dall'invio della Relazione sull'attività svolta da parte della DG, il NVA la incontra in un'audizione formale; in quest'occasione il NVA informa la DG sull'esito della valutazione relativa alla sua performance organizzativa dell'anno *t-1* ottenuta applicando il modello descritto nel SMVP di riferimento. Al termine del processo il Nucleo redige, entro il 15 maggio dell'anno *t*, il *"Documento di valutazione del NVA sull'attività svolta e sul raggiungimento degli obiettivi della DG riferiti all'anno *t-1*"* e lo trasmette formalmente alla DG e, p.c., alla Rettrice.

<sup>50</sup> Statuto, articolo 20 comma 2 lett. a), vedi anche paragrafo 2.1.1, del presente documento.

<sup>51</sup> Statuto, articolo. 21, comma 5, lettera i). *Il Nucleo di Valutazione (...) esprime una valutazione sul conseguimento degli obiettivi da parte del Direttore Generale.*

<sup>52</sup> In coerenza con quanto dichiarato nella Relazione intermedia sull'attività svolta.

<sup>53</sup> Allo scopo vengono utilizzate le schede di rendicontazione dei Direttori di Area, vedi fac simile in Appendice.



- **Misurazione e valutazione della Performance individuale:** La DG trasmette alla Rettrice, entro il 15 aprile dell'anno  $t$ , la *Scheda commentata di autovalutazione dei comportamenti organizzativi*<sup>54</sup>, riferiti all'anno  $t-1$ .

La Rettrice esamina la scheda di autovalutazione della DG e valuta se confermare o modificare i punteggi inseriti. Entro 30 giorni dall'invio della Scheda, la Rettrice convoca la DG per condividere gli esiti della valutazione e renderla edotta sulle motivazioni di eventuali scostamenti. Al termine del processo, ed entro il 15 maggio dell'anno  $t$ , la Rettrice trasmette la Scheda definitiva alla DG e al NVA, corredata dalla comunicazione dell'avvenuta audizione e di eventuali informazioni aggiuntive.

Il NVA, audita la DG, preso atto della valutazione della Rettrice sui comportamenti organizzativi e verificato il rispetto delle procedure previste dal presente SMVP, dà mandato alla propria Struttura tecnica permanente<sup>55</sup> di elaborare, entro il 31 maggio dell'anno  $t$ , la *Scheda complessiva di Valutazione per l'attività svolta dalla DG nell'anno t-1* utilizzando il grafo in appendice<sup>56</sup>, da inviare alla Direzione Generale e, p.c., alla Rettrice.

Il Consiglio di Amministrazione, preso atto dei documenti di valutazione del Nucleo di Valutazione e della Rettrice, determina la valutazione finale della performance della Direttrice Generale (costituita dalla somma dei punteggi finali assegnati alle due dimensioni del modello dagli Organi deputati).

### 3.1.1 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 alla DG, nelle modalità di cui sopra e successivamente confluiti nel PIAO, con un peso relativo pari a 60.

Si ricorda che gli obiettivi della DG, di natura strategica e collegati al vigente Piano Strategico di Ateneo, costituiscono la base per la definizione e l'assegnazione di obiettivi operativi - sfidanti ma raggiungibili - alle Aree amministrative, in una logica di *cascading*. Di conseguenza la valutazione di questa dimensione è direttamente correlata all'efficienza delle Aree e alla misurazione del raggiungimento dei rispettivi obiettivi operativi.

Il numero degli obiettivi operativi considerati e il punteggio loro assegnato (la scala di valutazione degli obiettivi operativi va da 0 a 3<sup>57</sup>) contribuiscono al calcolo di un valore sintetico finale che si ottiene mediante uno specifico algoritmo di sintesi<sup>58</sup>:

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

<sup>54</sup> Il fac simile della scheda è riportata in Appendice.

<sup>55</sup> Struttura tecnica permanente del NVA/OIV (Area supporto strategico e offerta formativa, Ufficio programmazione e valutazione).

<sup>56</sup> Appendice, lettera c).

<sup>57</sup> Ove: 3 = raggiunto; 2 = parzialmente raggiunto; 1 = parzialmente raggiunto in misura minima; 0 = non raggiunto. Vedi anche successivo paragrafo 3.2.2.

<sup>58</sup> Sommatoria da 1 a  $n$  della valutazione di tutti gli  $n$  obiettivi, divisa per il numero degli obiettivi e normalizzata a 5.



Agli obiettivi della DG, singolarmente o in gruppi, possono essere attribuiti pesi percentuali – definiti all'interno del PIAO – al fine di evidenziarne l'ambito di intervento<sup>59</sup>, il diverso impatto sulla valutazione della performance gestionale e la complessità. La rispettiva valutazione dipenderà inoltre dalla numerosità degli obiettivi operativi delle Aree associati a uno o più obiettivi della DG.

In tal caso, il valore sintetico finale corrispondente alla valutazione della performance organizzativa della DG viene calcolato con la seguente formula:

$$\text{Valutazione} = \sum \text{peso Gruppo} * \text{punteggio\_obiettivoDG.x} / 3$$

in cui:

- *Peso Gruppo* = peso assegnato a insiemi di obiettivi assegnati al/alla DG
- *punteggio\_obiettivoDG.x* = media dei punteggi assegnati agli obiettivi operativi delle Aree collegati a uno o più obiettivi DG [ $\sum$  punteggi obiettivi operativi Aree/numero di obiettivi operativi del gruppo di riferimento]
- 3 = valutazione massima associata al grado di raggiungimento degli obiettivi operativi

### 3.1.2 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.

<sup>59</sup> Come eventuali priorità politico-istituzionali individuate dalla Governance, vedi anche par. 2.1.1 del presente documento.



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 determinazione di priorità e di obiettivi operativi per ottimizzare costi e benefici in coerenza con le linee di indirizzo politico-strategico	
		b) Consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di portare un contributo migliorativo in termini di Valore Pubblico	
		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)	
	Gestione del cambiamento	<b>Media delle valutazioni</b>	
		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.
		<b>Media delle valutazioni</b>	
	Gestione delle risorse umane	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.
		<b>Media delle valutazioni</b>	
		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.
		<b>Media delle valutazioni</b>	
Capacità relazionale	Accessibilità	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
	Comunicazione	<b>Media delle valutazioni</b>	
		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	
		<b>Media delle valutazioni</b>	



Famiglia dei comp. org	Comportamenti	Dimensioni dei comportamenti singolarmente valutabili	Sottodimensioni
	<b>Gestione delle relazioni interne ed esterne</b>	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.	
	<b>Media delle valutazioni</b>		

Ciascuna dimensione/sottodimensione viene valorizzata singolarmente secondo una scala di livelli da 1 a 5, con le seguenti corrispondenze:

**Livello 1:** comportamenti non adeguati e che evidenziano caratteristiche individuali dissonanti rispetto a quelle richieste;

**Livello 2:** comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi;

**Livello 3:** comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi;

**Livello 4:** comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi;

**Livello 5:** 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/sottodimensione<sup>60</sup>; 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 la DG proponga alla Rettrice la propria autovalutazione, motivando sinteticamente l'attribuzione di ciascun punteggio; la seconda fase prevede che la Rettrice, esaminando la scheda di autovalutazione, possa confermare o modificare tali punteggi, inviando al termine del processo la Scheda definitiva alla DG e al NVA.

<sup>60</sup> La tabella con i descrittori comportamentali per il Direttore Generale è riportata in Appendice.



### **3.2. La misurazione e la valutazione della performance dei/delle Direttori/Direttrici di Area/Dirigenti**

L'Amministrazione centrale di Sapienza è articolata in Aree dirigenziali. Lo Statuto di Sapienza stabilisce che sia compito esclusivo della Direttrice Generale assegnare gli obiettivi di performance ai dirigenti dell'Amministrazione (Direttori/Direttrici di Area)<sup>61</sup>; è opportuno che gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti scaturiscano da una specifica declinazione degli obiettivi gestionali del/della DG<sup>62</sup>.

La fase di formulazione di tali obiettivi prevede un momento di confronto tra DG e Direttori/Direttrici di Area per verificare la congruità e la perseguitibilità degli stessi, in coerenza con la disponibilità delle risorse, sia finanziarie che umane; il/la DG, con il supporto del NVA, valuta i risultati dei singoli Direttori di Area.

Il modello di 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 misurazione 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 57%) e la *Customer satisfaction* (con peso pari all' 8% 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 della Direttrice Generale (con peso pari al 5%) degli elementi di cui al paragrafo 3.2.3.

Il processo di misurazione e valutazione si avvia con l'invio, da parte dei/delle Direttori/Direttrici delle Aree al DG, della seguente documentazione:

- schede di rendicontazione riferite ai singoli obiettivi<sup>63</sup>; 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 leader<sup>64</sup>.
- schede commentate di autovalutazione in relazione ai comportamenti organizzativi<sup>65</sup>.

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.

La Direttrice 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.

La procedura e gli esiti della valutazione della performance complessiva dei Direttori delle Aree dell'Amministrazione Centrale, competenza della Direttrice Generale, sono oggetto di

<sup>61</sup> Statuto, articolo 22, comma 2, lett. c).

<sup>62</sup> Vedi anche paragrafo 2.1.1 del presente documento.

<sup>63</sup> Vedi fac simile in Appendice.

<sup>64</sup> Il/La Direttore/Direttrice 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 contributrice.

<sup>65</sup> Vedi Appendice.



formale convalida da parte del NVA, che verifica il rispetto di tutti i passaggi previsti dal presente SMVP (applicazione del modello di misurazione e valutazione, condivisione degli esiti, differenziazione dei giudizi).

Come accennato, i valori relativi alla performance organizzativa e quella individuale contribuiscono al calcolo di un indicatore di performance complessivo<sup>66</sup>, che determina 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 nazionali<sup>67</sup>. 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 Sapienza<sup>68</sup> prevede che qualora il dirigente non raggiunga i 2/3 degli obiettivi assegnati la 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	57	8	5	30

### 3.2.2. La performance organizzativa

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

$$VPO = \left( 57 \times \frac{\sum_{i=1}^n p_i}{n} \right) + \left( 8 \times \frac{PCS}{3} \right)$$


**Raggiungimento obiettivi operativi**      **Customer satisfaction**

in cui:

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

<sup>66</sup> Viene anche in questo caso utilizzato un grafo ad albero riportato in Appendice.

<sup>67</sup> CCNLL relativi al personale dell'area istruzione e ricerca - triennio 2016-2018.

<sup>68</sup> Statuto, articolo 25, comma 4.



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

Ogni Direttore/Direttrice 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 (3 = *raggiunto*; 2 = *parzialmente raggiunto*; 1 = *parzialmente raggiunto in misura minima*; 0 = *non raggiunto*), rapportata al numero degli obiettivi considerati e ponderata rispetto al peso della dimensione considerata.

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

Nell’ambito del Progetto Customer Satisfaction di Ateneo, sono state individuate iniziative finalizzate a rilevare gli ambiti di maggior interesse e accrescere il grado di soddisfazione degli utenti in merito ai servizi resi, allo scopo di rendere l’azione amministrativa più efficace ed efficiente. Il Progetto prevede che ogni Area predisponga delle indagini di Customer satisfaction in funzione di specifici servizi resi all’utenza, i cui esiti sono utilizzati anche per il calcolo della presente dimensione di performance organizzativa.

Il peso attribuito a tale dimensione è fissato all’ 8%.

L’attribuzione del punteggio e la conseguente quota da attribuire è determinata dal livello dell’indice di soddisfazione complessiva (SC) che emerge dagli esiti delle indagini. Gli intervalli di soddisfazione complessiva in base ai quali determinare la quota da attribuire dipendono dal tipo di scala di valutazione utilizzata nelle differenti indagini.

Dal 2024, la scala proposta per le valutazioni varia in un range da 1 a 6 (in cui 1 = Per nulla soddisfatto/a e 6 = Molto soddisfatto/a); la quota totale (8%) è assegnata nel caso in cui l’esito dell’indagine evidensi 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 ( $P=0$ ).



Tabella 6: Il sistema di attribuzione dei punteggi della customer satisfaction (scala a 6)

Soddisfazione complessiva	Punteggio	% Quota Customer Satisfaction
SC $\geq$ 4,5	3	8
3,5 $\leq$ SC $<$ 4,5	2	5,33
2,5 $\leq$ SC $<$ 3,5	1	2,67
SC $<$ 2,5	0	0

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

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).

Tabella 7: Le dimensioni di valutazione dei Direttori di Area in caso di mancato raggiungimento della soglia di significatività della CS

	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 dalla Direttrice Generale al termine della valutazione della performance gestionale.

### 3.2.3. La valutazione della performance individuale

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

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

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 della Direttrice Generale
- VDG è la valutazione attribuita dalla Direttrice Generale (che può assumere un valore tra 0 e 3).



## La valutazione dei comportamenti organizzativi

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi per i Direttori di Area, come per la DG, viene utilizzata una scheda di autovalutazione, da compilarsi singolarmente e in autonomia. Tale scheda sarà poi sottoposta al vaglio della Direttrice 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 8: *I comportamenti organizzativi dei Direttori di Area/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, con le seguenti corrispondenze:

**Livello 1:** comportamenti non adeguati e che evidenziano caratteristiche individuali dissonanti rispetto a quelle richieste;

**Livello 2:** comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi;

**Livello 3:** comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi;

**Livello 4:** comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi;

**Livello 5:** 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/sottodimensione<sup>69</sup>; La prima fase prevede che ciascun/a Direttore/Direttrice di Area si autovaluti, motivando sinteticamente l'attribuzione di ciascun punteggio.

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

### La valutazione da parte della Direttrice Generale

Tale elemento valutativo ha un peso pari al 5% e permette di ampliare l'ambito di valutazione della dirigenza da parte della DG, tenendo conto delle differenze tra i vari dirigenti 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 alla DG di far emergere aspetti altrimenti non osservabili dalla mera valutazione degli obiettivi del PIAO che non esauriscono le attività presidiate dai dirigenti.

### **3.3. La misurazione e la valutazione della performance del personale titolare di posizione organizzativa di Area Elevate Professionalità, dell'Area Funzionari<sup>70</sup> e assimilati<sup>71</sup>**

I titolari di posizioni organizzative sono destinatari di 3 obiettivi<sup>72</sup> che devono essere, quando possibile, una declinazione operativa degli obiettivi già individuati dal PIAO 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 dell'Area delle Elevate Professionalità, ove già nominato leader di gruppo nella produttività collettiva, deve coincidere con l'obiettivo di gruppo assegnato<sup>73</sup>.

<sup>69</sup> La tabella con i descrittori comportamentali per i Direttori di Area è riportata in Appendice.

<sup>70</sup> Aree professionali aggiornate in seguito alla sottoscrizione del CCNL del personale del comparto Istruzione e ricerca Periodo 2019-2021 il 18 gennaio 2024, vedi anche <https://www.aranagenzia.it/contrattazione/comparti/comparto-dellistruzione-e-della-ricerca/contratti.html> ; vedi nota 6.

<sup>71</sup> 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 (RA); 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.

<sup>72</sup> 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.

<sup>73</sup> 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.



## Il processo di misurazione e valutazione della performance

Sapienza ha adottato degli strumenti *ad hoc* per il personale dell'Area delle Elevate Professionalità e dell'Area dei Funzionari 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.

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.

Con apposita circolare l'Area Organizzazione e Sviluppo Professionale (AOSP) 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<sup>74</sup> convoca 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.

Per quanto riguarda la valutazione, il modello utilizzato – formalmente introdotto con il Contratto Collettivo Integrativo del 21.11.2016<sup>75</sup> – si riferisce alla valutazione della produttività 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 dell'Area delle Elevate Professionalità e dell'indennità di responsabilità per il personale dell'Area dei Funzionari 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 della Diretrice Generale, ferme restando le garanzie del contraddittorio<sup>76</sup>.

Tabella 9: *Le dimensioni di valutazione del personale Area Elevate Professionalità e Area Funzionari*

	Produttività individuale	
	Performance organizzativa	Performance individuale
	3 Obiettivi individuali	Comportamenti organizzativi
Elevate Professionalità e Funzionari con posizioni organizzative	80	20

<sup>74</sup> Per le Aree della Direzione Generale la valutazione dei comportamenti organizzativi dei Capi Settore dovrà avvenire previa audizione dei Capi Ufficio.

<sup>75</sup> [https://www.uniroma1.it/sites/default/files/Contratto\\_collettivo\\_integrativo\\_2016.pdf](https://www.uniroma1.it/sites/default/files/Contratto_collettivo_integrativo_2016.pdf)

<sup>76</sup> 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\\_resultato\\_compensi\\_prod\\_individ-12-11-07.pdf](https://www.uniroma1.it/sites/default/files/Accordo_retr_resultato_compensi_prod_individ-12-11-07.pdf)



### 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 10: *La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi*

<b>Grado di raggiungimento obiettivi individuali</b>	<b>% attribuita</b>
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 11: *Le dimensioni di valutazione dei comportamenti organizzativi*

<b>Dimensioni</b>	<b>Comportamenti organizzativi osservabili</b>
<b>Puntualità</b>	a) Rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orari, contratto, procedure). b) Rispettare le scadenze e gestire le urgenze improvvise.
<b>Accuratezza</b>	a) Svolgere i compiti assegnati con precisione e attenzione al dettaglio. b) Fornire risultati adeguati agli standard.
<b>Comunicazione</b>	a) Organizzare e gestire opportunamente e tempestivamente le informazioni. b) Esporre con efficacia e trasmettere con chiarezza concetti.
<b>Relazione</b>	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
<b>Propositorietà e partecipazione</b>	a) Individuare soluzioni innovative per migliorare il proprio lavoro, quello degli altri e quello del servizio. b) Partecipare in maniera attiva alle attività lavorative
<b>Problem solving</b>	a) Cogliere gli aspetti essenziali di problemi imprevisti incontrati nel proprio lavoro. b) Definire le possibili alternative di soluzione.
<b>Coordinamento</b>	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, con le seguenti corrispondenze:

**Livello 1:** comportamenti non adeguati e che evidenziano caratteristiche individuali dissonanti rispetto a quelle richieste.

**Livello 2:** comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi.

**Livello 3:** comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi.

**Livello 4:** 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 10.

Tabella 12: *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
Propositorietà 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



Dimensioni	Livello	Giudizio	Punteggio
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 dell'Area delle Elevate Professionalità e di indennità di responsabilità per il personale dell'Area dei Funzionari e assimilati, come indicato nella tabella 11:

Tabella 13: *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

### 3.4. La misurazione e la valutazione della performance del personale dell'Area degli Operatori, dell'Area dei Collaboratori e dell'Area dei Funzionari<sup>77</sup>

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 perseguiti 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 individuale<sup>78</sup> 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

<sup>77</sup> Aree professionali aggiornate in seguito alla sottoscrizione del CCNL del personale del comparto Istruzione e ricerca Periodo 2019-2021 il 18 gennaio 2024, vedi anche <https://www.aranagenzia.it/contrattazione/comparti/comparto-dellistruzione-e-della-ricerca/contratti.html>

<sup>78</sup> 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/porto\\_individuale\\_produttivita\\_2017.pdf](https://www.uniroma1.it/sites/default/files/field_file_allegati/porto_individuale_produttivita_2017.pdf)



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 dalla Direttrice Generale, dai Direttori di Area per l’Amministrazione centrale e dai Responsabili di 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 dell’Area Elevate Professionalità, titolare di posizione organizzativa, l’obiettivo assegnato al gruppo dovrà essere uno degli obiettivi individuali assegnati a quest’ultimo. 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 dalle dimensioni rappresentate nella successiva tabella.

Tabella 14: *Le dimensioni di valutazione del personale dell’Area degli Operatori, dell’Area dei Collaboratori e dell’Area dei Funzionari*

	Produttività collettiva	Apporto individuale
Operatori		
Collaboratori	85%	
Funzionari		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 15: *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 16: *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:

Tabella 17: *La scala di valutazione*

Valutazione	Punteggio
sporadico	1
abbastanza frequente	2
frequente in situazioni abituali	3
consolidato, ricorrente anche in situazioni non abituali	4
degno 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 18: *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.



## 4. 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.

### 4.1. Le procedure di conciliazione per la Direttrice Generale e per il personale dirigente

#### Direttrice Generale

Entro 30 giorni dall'invio della documentazione da parte della DG (*Relazione annuale della DG sull'attività svolta nell'anno t-1; Scheda di autovalutazione dei comportamenti organizzativi della DG riferiti all'anno t-1*), gli organi deputati alla valutazione (NVA per la performance organizzativa e Rettrice per la performance individuale) la incontrano in due distinte audizioni formali. In queste occasioni, la DG viene informata sull'esito delle valutazioni relative alle due dimensioni ottenute applicando il modello previsto dal presente SMVP.

La DG potrà accettare la valutazione o esprimere dissenso nell'ambito delle previste audizioni con il NVA e con la Rettrice; in caso di disaccordo sull'esito delle valutazioni la DG può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni ai rispettivi organi responsabili, trasmettendole, entro 15 giorni dalla data delle audizioni, alla Rettrice, al NVA e, per conoscenza, al Consiglio di Amministrazione. Gli organi responsabili della valutazione sono tenuti a formulare una valutazione definitiva entro 45 giorni dalla ricezione delle controdeduzioni.

#### Dirigenti

Entro il mese di settembre la DG svolge 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). In casi particolari e adeguatamente motivati, è possibile posticipare tali colloqui, informando il NVA sulle tempistiche previste per la conclusione del processo.

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 trasmettendole alla DG, e per conoscenza al Nucleo di Valutazione, entro 15 giorni dalla data dell'incontro. La DG è tenuta a formulare una valutazione definitiva entro 45 giorni dalla ricezione della comunicazione da parte dell'interessato/a.

La presenza di eventuali richieste di riesame da parte dei dirigenti non inficia il procedimento, da parte del Nucleo di Valutazione, di formale convalida della procedura operata dalla DG per la valutazione dei dirigenti.



#### **4.2. Le procedure di conciliazione per il personale titolare di posizione organizzativa, dell'Area delle Elevate Professionalità e dell'Area dei Funzionari e assimilati**

Con apposita circolare l'Area Organizzazione e Sviluppo Professionale (AOSP) 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 controdeduzioni<sup>79</sup> 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.

#### **4.3. Le procedure di conciliazione per il personale dell'Area degli Operatori, dell'Area dei Collaboratori e dell'Area dei Funzionari**

##### 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/dalla DG 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.

---

<sup>79</sup> Ai sensi dell'art. 3 del Contratto Integrativo in materia del 12.11.2007.



## 5. APPENDICE

- a) Fac simile Scheda di autovalutazione comportamenti organizzativi della Diretrice Generale
- b) Schema Descrittori comportamentali DG per l'attribuzione dei livelli
- c) Grafo per la valutazione complessiva della DG
- 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/delle Direttori/Direttrici di Area
- g) Schema Descrittori comportamentali Direttori/Direttrici di Area per l'attribuzione dei livelli
- h) Grafo per la valutazione dei/delle Direttori/Direttrici di Area con Customer satisfaction e Valutazione da parte della DG
- i) Grafo per la valutazione dei/delle Direttori/Direttrici di Area e con Valutazione da parte della DG



**a) Facsimile Scheda di autovalutazione comportamenti organizzativi della Diretrice Generale**

<b>Calcolo separato delle voci di valutazione</b>		
	<b>Sottovoci</b>	Valut. elementari
<b>Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo</b>	a) Decisioni e determinazione di priorità e di obiettivi operativi per ottimizzare costi e benefici, in coerenza con le linee di indirizzo politico-strategico	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 in termini di Valore Pubblico	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>	
<b>Capacità di innovazione</b>	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)	<b>0,00</b>
	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
<b>Capacità di soluzione di problemi</b>	<i>Motivazioni:</i>	
	Valutazione (media delle valutazioni elementari)	<b>0,00</b>
	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)	<b>0,00</b>
<b>Sviluppo delle risorse umane</b>	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)	<b>0,00</b>
	<b>Sottovoci</b>	Valut. elementari
<b>Capacità di distribuzione di compiti</b>	a) Distribuzione di compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone.	0,00
	<i>Motivazioni:</i>	



<b>lavorativi e responsabilità gestionali</b>	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	
	Motivazioni:	
Valutazione (media delle valutazioni elementari)		<b>0,00</b>
<b>Accessibilità</b>	a) Reperibilità.	0,00
	Motivazioni:	
	b) Facilità d'accesso.	0,00
	Motivazioni:	
Valutazione (media delle valutazioni elementari)		<b>0,00</b>
<b>Capacità di comunicazione</b>	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:	
Valutazione (media delle valutazioni elementari)		<b>0,00</b>
<b>Sottovoci</b>		Valut. elementari
<b>Gestione delle relazioni interne ed esterne</b>	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:	
Valutazione (media delle valutazioni elementari)		<b>0,00</b>

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



DIMENSIONI O SOTTODIMENSIONI	DESCRITTORI	LIVELLI
<b>Decisioni e determinazione di priorità e di obiettivi operativi per ottimizzare costi e benefici, in coerenza con le linee di indirizzo politico-strategico</b>	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
<b>Consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di portare un contributo migliorativo in termini di Valore Pubblico</b>	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
<b>Selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici</b>	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
<b>Conclusione dei procedimenti amministrativi entro i termini di legge (verifica di eventuali condanne subite dall'Ente per mancato rispetto dei vincoli)</b>	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
<b>Proposizioni innovative spontanee per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità</b>	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
	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



DIMENSIONI O SOTTODIMENSIONI	DESCRITTORI	LIVELLI
<b>Generazione di idee nuove come contributo al miglioramento del lavoro comune</b>	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
<b>Attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo, in presenza di condizioni anomale e imprevedibili</b>	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
<b>Sviluppo della autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori e colleghi</b>	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
<b>Organizzazione e promozione di occasioni di formazione e sviluppo di supporto per l'apprendimento</b>	Scarsa interessa 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
<b>Distribuzione di compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone</b>	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
<b>Assegnazione di specifiche responsabilità, anche temporanee, allo</b>	Tendenza accentratrice	1
	Assegnazione di responsabilità specifiche e/o temporanee solo in caso di necessità	2



DIMENSIONI O SOTTODIMENSIONI	DESCRITTORI	LIVELLI
<b>scopo di sviluppare le capacità gestionali e di esercitare la delega</b>	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
<b>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</b>	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
<b>Reperibilità</b>	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
<b>Facilità d'accesso</b>	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
<b>Diffusione delle informazioni riguardanti il servizio presso tutti gli interessati</b>	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
	Scarsa capacità di comunicazione	1
	Predisponde documenti comprensibili, anche se il tempo impiegato per la loro stesura risulta spesso eccessivo	2



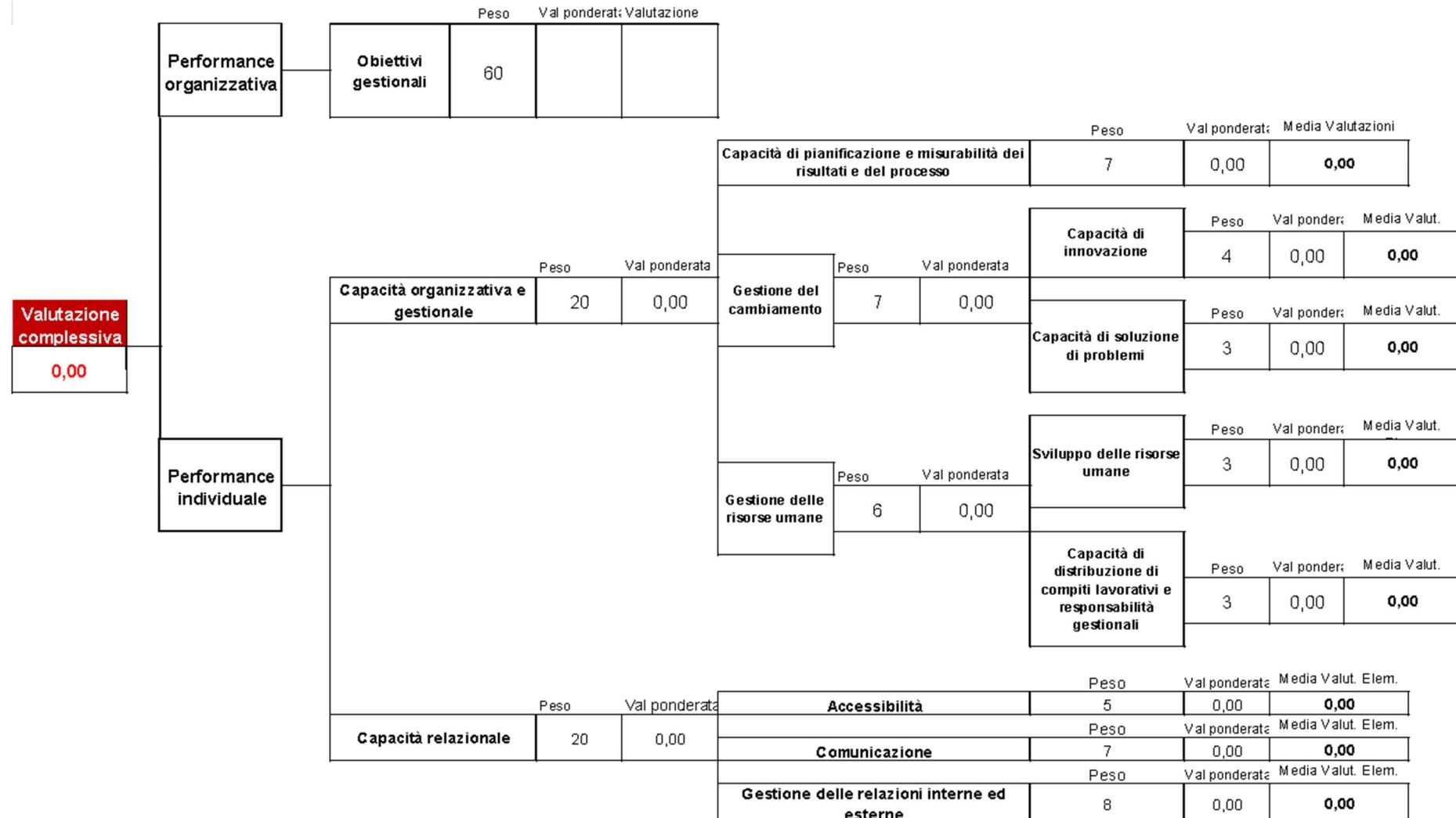
DIMENSIONI O SOTTODIMENSIONI	DESCRITTORI	LIVELLI
<b>Capacità di comunicazione appropriata orale e scritta con l'interno e con l'esterno</b>	Tempestiva e chiara comunicazione orale e scritta formale e informale con l'interno e con l'esterno	3
	Sistematico uso delle TCI per la comunicazione all'interno e all'esterno	4
	Comunicazione totale che suscita l'interesse degli interlocutori	5
<b>Uso efficace delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione</b>	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
<b>Dimostrazione di rispetto per gli altri, accoglienza e valorizzazione dei contributi</b>	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 precise 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
<b>Attenzione agli utenti esterni</b>	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
<b>Cura delle relazioni istituzionali</b>	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
<b>Gestione efficace dei reclami</b>	Assenza di gestione dei reclami	1
	Gestione informale	2



DIMENSIONI O SOTTODIMENSIONI	DESCRITTORI	LIVELLI
	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
<b>Promozione di attività di verifica dell'efficienza in funzione della soddisfazione degli utenti</b>	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 complessiva della Diretrice Generale





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

**OBIETTIVO N. XX**

OBIEKTIVO				
AREE / STRUTTURE RESPONSABILI (EVIDENZIARE L'AREA LEADER)	INDICATORE DI RISULTATO			
DESCRIZIONE INDICATORE (CFR. PIAO)	VALORE BASELINE (RIFERIMENTO ANNO)	VALORE TARGET ANNO DI RIFERIMENTO (CFR. PIAO)	VALORE RAGGIUNTO AL 30.06	FONTE (DELIBERE, DECRETI, DOCUMENTI, DATABASE UFFICIALI ETC. PER DOCUMENTARE IL VALORE RAGGIUNTO)
Indicatore 1:				
Indicatore 2:				

**RISORSE FINANZIARIE**

**AREA – CONTO DI RIFERIMENTO – IMPORTO IN EURO**

MONITORAGGIO AZIONI		
ELENCARE LE AZIONI PREVISTE PER IL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIEKTIVO -COME DA PIAO	TEMPISTICHE	NOTE (È POSSIBILE UTILIZZARE QUESTO SPAZIO PER INSERIRE UN SINTETICO RESOCONTO, CITARE DOCUMENTAZIONE A SUPPORTO, SEGNALARE CRITICITÀ E COMUNICARE INTERVENTI CORRETTIVI AVVIATI, EVIDENZIARE VINCOLI A DECISIONI DI ORGANI DI INDIRIZZO/CONSULTIVI)
Azione 1:		
Azione 2:		



### e) Fac simile Scheda di rendicontazione finale obiettivi operativi

#### OBIETTIVO N. XX

OBIEKTIVO			
AREE / STRUTTURE RESPONSABILI (evidenziare l'Area Leader)			
<b>STRUTTURA AMMINISTRATIVA E PERSONALE IMPIEGATO</b>			
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)
<b>INDICATORE DI RISULTATO</b>			
DESCRIZIONE INDICATORE (CFR. PIAO)	VALORE BASELINE (RIFERIMENTO ANNO)	VALORE TARGET ANNO DI RIFERIMENTO (CFR. PIAO)	VALORE RAGGIUNTO AL 31.12 (O ALTRA DATA COME DA PIAO)
Indicatore 1:			
Indicatore 2:			
<b>RISORSE FINANZIARIE</b>			
AREA – CONTO DI RIFERIMENTO – IMPORTO IN EURO			

<b>MONITORAGGIO AZIONI</b>		
ELENCARE LE AZIONI PREVISTE PER IL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIEKTIVO -COME DA PIAO	TEMPISTICHE	✓ / X
AZIONE:		
AZIONE:		
AZIONE:		
<b>RELAZIONE SINTETICA SULL'ATTIVITA' SVOLTA</b>		



### f) Fac simile scheda di autovalutazione comportamenti organizzativi dei/delle Direttori/Direttrici di Area

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



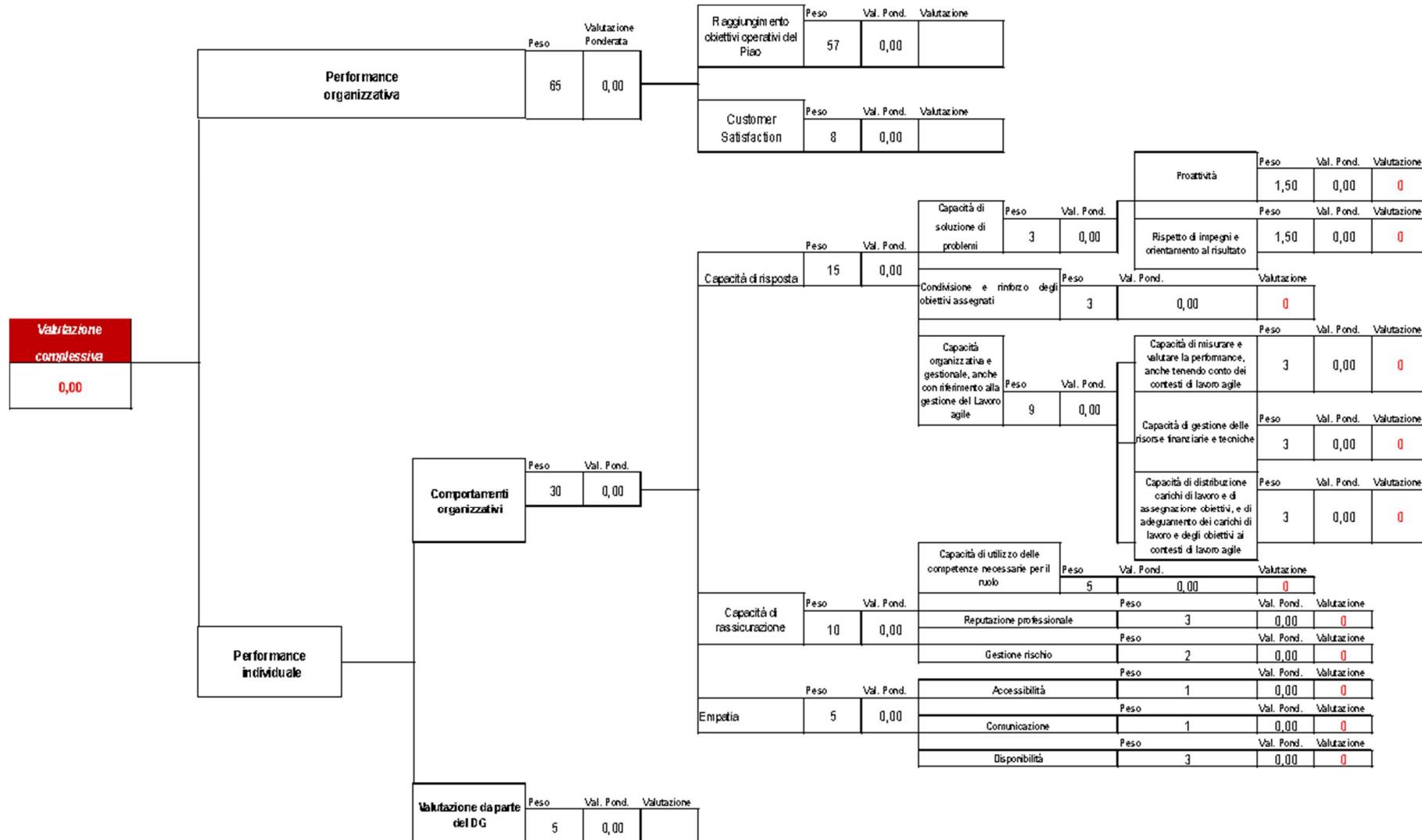
Comportamenti/ Dimensioni	Descrittori comportamentali	Livelli
<b>Capacità di distribuzione carichi di lavoro e di assegnazione di obiettivi, e di adeguamento dei carichi di lavoro e degli obiettivi ai contesti di lavoro da remoto</b>	Assegna compiti in base alla struttura formale delle funzioni	1
	Assegna 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
<b>Capacità di utilizzo delle competenze necessarie per il ruolo</b>	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, stimolando gli altri ad essere autonomi e proattivi	5
<b>Reputazione professionale</b>	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
<b>Gestione del rischio</b>	Non ha consapevolezza dei rischi inerenti alla propria attività e non è in grado di contrastarli	1
	Non previene i rischi, ma è in grado di contrastarli	2
	È in grado di contrastare i rischi principali	3
	Previene e contrasta efficacemente i rischi principali	4
	Previene e contrasta ogni tipo di rischio promuovendo il valore della responsabilità	5
<b>Accessibilità</b>	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

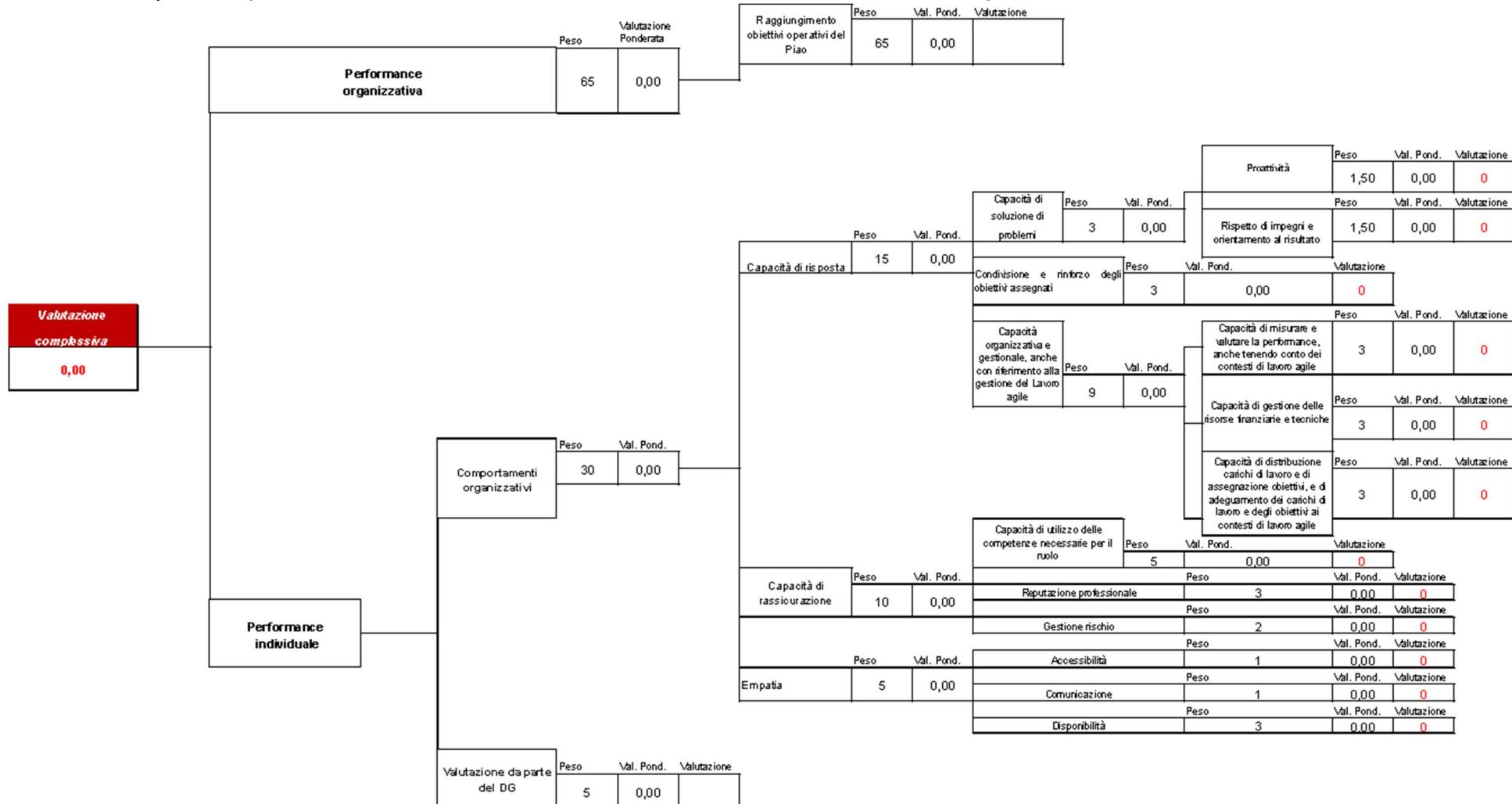


### h) Grafo per la valutazione dei/delle Direttori/Direttrici di Area – con Customer satisfaction e Valutazione da parte DG





### i) Grafo per la valutazione dei/delle Direttori/Direttrici di Area – con Valutazione da parte DG



*Nota: i valori sono arrotondati alla seconda cifra decimale*

A cura di :  
Area Supporto strategico e Offerta Formativa  
Ufficio Programmazione e valutazione