



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Valido per il ciclo della performance anno 2021



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Valido per il ciclo della performance anno 2021

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

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 1 del 28 gennaio 2021, acquisito il parere favorevole del Nucleo di Valutazione di Ateneo in data 11 gennaio 2021.



INDICE

PREMESSA	3
1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	5
1.1 L'evoluzione normativa.....	5
1.2 Le caratteristiche distintive di Sapienza Università di Roma	7
1.3 La gestione del ciclo della performance	9
1.4 Gli attori e le responsabilità	13
1.5 Il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	16
1.6 Le dimensioni della performance	20
2 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	25
2.1 La valutazione del Direttore Generale	25
2.2 La valutazione della performance dei Direttori di Area/Dirigenti.....	30
2.2.1 La performance gestionale.....	32
2.2.2. La valutazione dei comportamenti organizzativi.....	34
2.3 La valutazione del personale titolare di posizione organizzativa di categoria EP, D e assimilati	36
2.4 La valutazione personale di categoria B, C, D	41
3 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	45
3.1 Le procedure di conciliazione per il Direttore Generale e per il personale dirigente..	45
3.2 Le procedure di conciliazione per il personale titolare di posizione organizzativa, di categoria EP, D e assimilati	46
3.3 Le procedure di conciliazione per il personale di categoria B, C e D.....	46
4 APPENDICE.....	48



PREMESSA

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

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

In coerenza con la normativa¹, con i vigenti CCNLL, nonché con le indicazioni ricevute dal Nucleo di Valutazione di Ateneo² e dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema universitario e della ricerca³, Sapienza ha avviato per l'applicazione al ciclo della performance 2021 un nuovo percorso di revisione del proprio SMVP che proseguirà nel corso dell'anno con la costituzione di un tavolo di lavoro partecipato.

Le principali innovazioni per il 2021 riguardano la valutazione della performance dei Direttori di Area/dirigenti al fine di renderla più aderente alla realtà, alla normativa e alle percezioni degli *stakeholder*. In particolare ci si riferisce all'inserimento della

¹ Si ricorda che l'art. 7 del D. Lgs. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. 74/2017 in attuazione dell'ultima riforma della Pubblica Amministrazione (L.124/2015), dispone che *le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.*

² Ci si riferisce, tra le altre, alle considerazioni contenute nella Relazione annuale sul funzionamento del Ciclo della Performance del NVA (sez. II Relazione annuale).

³ Ci si riferisce alle indicazioni contenute nella "[Nota di indirizzo](#) per la gestione del ciclo della performance 2018 - 2020" del dicembre 2017 e nelle "[Linee guida 2020](#) per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" del 30 giugno 2020.



dimensione *customer satisfaction* con conseguente rimodulazione delle percentuali della valutazione dei dirigenti, riducendo la parte relativa al conseguimento degli obiettivi gestionali, al fine di tenere conto anche di altri elementi di valutazione oltre al conseguimento degli obiettivi del Piano della Performance, quali ad esempio gli esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction*. Il nuovo Sistema prevede quindi una quota del 65% per il conseguimento degli obiettivi gestionali e – a livello sperimentale – una quota del 5% per la *customer satisfaction*.

Si è provveduto, inoltre, ad introdurre un riferimento al Lavoro Agile in una delle dimensioni relative ai comportamenti organizzativi dei dirigenti, al fine di tenere conto di questa modalità lavorativa ampiamente applicata dal 2020 in seguito alla situazione di emergenza sanitaria che ha mutato il contesto in cui le prestazioni lavorative vengono svolte, e che si presume si estenderà per buona parte del 2021.

In questo contesto, l'obbligo normativo introdotto dal D. Lgs. 74/2017 di aggiornare annualmente il SMVP (vedi nota 1) ha permesso sia di recepire le modifiche e le integrazioni che si sono rese necessarie a seguito dei mutamenti del contesto organizzativo e normativo dell'Ateneo, sia di iniziare a inserire nuove metodologie da sviluppare e ampliare nel prossimo futuro.



1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1 L'evoluzione normativa

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

Attualmente, la norma di riferimento in tema di valutazione della performance per tutte le Pubbliche Amministrazioni è il D. Lgs. 150/2009, comunemente noto anche come “Riforma Brunetta”, che ha introdotto i concetti di performance organizzativa e individuale e l’obbligo della loro misurazione e valutazione come criteri per l’attribuzione di incentivi e premi, nonché l’adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance⁴.

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 (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

⁴ D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii, articolo 7.



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

Si ricorda che, dal 2013⁵, 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. Tra i più recenti documenti in questo senso si segnalano a livello generale la "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018 - 2020" del dicembre 2017⁶ e le "Linee guida 2020 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" di giugno 2020

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

⁵ 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*".

⁶ <http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/04/NotaIndigesticicloperf2018.pdf>



il personale. In coerenza con la sottoscrizione dei nuovi contratti integrativi, Sapienza aveva già avvertito l'esigenza di aggiornare il proprio SMVP; l'introduzione dell'obbligo di revisione annuale si è dunque inserito in una riflessione già avviata, che ha portato nel 2018 all'adozione di un SMVP completamente rivisto ed integrato, considerato poi valido anche per il ciclo della performance dell'anno successivo⁷. I progressivi aggiornamenti annuali previsti dalla norma permettono di inserire tutte le modifiche e integrazioni necessarie nell'evolversi del contesto in cui opera l'Ateneo.

La revisione della normativa ha inoltre utilmente chiarito il ruolo del NVA nella definizione del nuovo SMVP: 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.

La struttura del SMVP si sviluppa quindi nella consapevolezza che le persone e le strutture organizzative possono trarre vantaggio dal miglioramento dei processi di misurazione e valutazione delle proprie performance.

Le modifiche apportate al Sistema per l'applicazione al ciclo della performance 2021 vogliono stimolare comportamenti organizzativi volti a promuovere l'orientamento all'utente finale e al miglioramento della qualità dei servizi resi sostenendo i principi di equità e di trasparenza nei processi di definizione delle metodologie, assegnazione degli obiettivi, individuazione dei criteri di valutazione.

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*⁸. La sua missione è contribuire allo sviluppo della società della conoscenza attraverso la ricerca, la formazione di eccellenza e di qualità e la cooperazione internazionale.

⁷ 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 (<https://www.anvur.it/news/aggiornamento-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance-parere-del-nucleo-oiv-e-modalita-di-comunicazione-dei-ritardi-negli-adempimenti/>)

⁸ Statuto, articolo 1.



Con più di 700 anni di storia, oltre 100mila studenti, circa 3.400 docenti e 3.800 tra funzionari amministrativi, tecnici e bibliotecari in servizio presso l'Ateneo e le strutture ospedaliere, la Sapienza è la prima università pubblica in Europa.

Sapienza è presente sul territorio con il noto Campus centrale piacentiniano, 16 sedi urbane e 14 sedi formative extraurbane; vi sono inoltre, a disposizione di tutti gli studenti e della cittadinanza, 54 Biblioteche (Sistema bibliotecario), 18 Musei (Polo museale) e altre strutture di rilievo (come ad esempio l'Orto Botanico, il Teatro Ateneo e gli impianti sportivi di Sapienza Sport). L'offerta formativa della Sapienza comprende oltre 280 corsi di laurea e laurea magistrale, di cui 39 in lingua inglese, circa 200 master, oltre 80 corsi di dottorato di ricerca (di cui 30 internazionali)⁹ e 84 scuole di specializzazione; inoltre ha una partnership con l'università telematica Unitelma Sapienza.

Le sue imponenti dimensioni necessitano dunque di un articolato assetto organizzativo e gestionale, a livello centrale e periferico¹⁰.

Per quanto riguarda l'amministrazione, al vertice vi è il Direttore generale, al quale è attribuita la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico - amministrativo dell'Ateneo. L'Amministrazione Centrale è organizzata in Aree dirigenziali con diverse competenze la cui figura di vertice è il Direttore di Area, a loro volta articolate in Uffici e Settori¹¹.

Per quanto riguarda l'ambito accademico, l'attuale organizzazione è articolata in Facoltà e Dipartimenti, strutture autonome sotto il profilo amministrativo e organizzativo.

Attualmente sono presenti 11 Facoltà più una Scuola di Ingegneria Aerospaziale, e una Scuola Superiore di Studi Avanzati che propone percorsi di eccellenza e un college gratuito per gli studenti più meritevoli; le Facoltà di Medicina svolgono la propria attività clinico-assistenziale su due Aziende Ospedaliere - Universitarie (il Policlinico Umberto I e il S. Andrea) e sulle strutture dell'ASL di Latina per il Polo Pontino.

Per quanto riguarda i Dipartimenti, è stato recentemente concluso un processo di riorganizzazione e riassetto ispirato a criteri di razionalità e affinità culturale e disciplinare, in conseguenza del quale gli attuali Dipartimenti sono 58. Sapienza ha

⁹ Si fa riferimento all'offerta formativa dell'anno accademico 2019/2020.

¹⁰ 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>

¹¹ L'organigramma aggiornato è pubblicato sul sito istituzionale: <https://www.uniroma1.it/it/pagina/aree-e-uffici>



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.

1.3 La gestione del ciclo della performance

Da più di un decennio Sapienza ha avviato un processo di pianificazione strategica allo scopo di armonizzare e orientare verso obiettivi di sistema condivisi tutte le attività svolte dall'insieme delle Strutture che compongono l'Ateneo (Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Facoltà, Centri, Poli e Scuole).

Tra novembre e dicembre 2016 gli Organi Collegiali hanno approvato il terzo **Piano strategico**¹², che ha ridefinito le direttrici strategiche dell'Ateneo, in coerenza con il mutato contesto sociale caratterizzato da un periodo di prolungata crisi economica e di riduzione dei finanziamenti pubblici al sistema universitario.

Nella stesura del Piano strategico, oltre ai principali documenti di Ateneo, particolare attenzione è stata dedicata ai documenti di indirizzo del sistema universitario¹³, una scelta derivata dalla consapevolezza della necessità di integrare azioni dirette a concretizzare gli indirizzi strategici indicati dal Miur, instaurando un confronto costante e partecipato con il Ministero e con tutto il sistema universitario nazionale che renda l'Ateneo sempre più competitivo a livello nazionale e internazionale.

Sotto questo profilo, gli obiettivi individuati e descritti nel Piano strategico di Sapienza esprimono le specificità e le necessità dell'Ateneo, ma tengono conto delle politiche delineate a livello nazionale.

La realizzazione della pianificazione strategica avviene attraverso la programmazione operativa (Piano Integrato) e di allocazione delle risorse in fase di programmazione finanziaria (Bilancio di Previsione), nonché attraverso il Piano triennale ex legge 43/2005.

¹² Il Piano strategico 2016-2021 – *Costruire il futuro che passa qui*, approvato dal Senato accademico il 29 novembre 2016 e dal CdA il 6 dicembre 2016, è consultabile sul sito istituzionale nella sezione Trasparenza: <https://web.uniroma1.it/trasparenza/performance>

¹³ Tra i principali documenti di Ateneo ricordiamo: i precedenti Piani strategici, le Relazioni annuali del NVA; le Relazioni sulla performance degli anni precedenti; i Bilanci sociali; le Relazioni al Bilancio di esercizio; il documento sulle politiche per la qualità. Tra i documenti di sistema ricordiamo: l'atto di indirizzo del Miur per il 2016, i Decreti FFO, le Linee Generali di Indirizzo per la programmazione triennale delle università il programma nazionale per la ricerca 2015-2020, il sistema AVA, il Rapporto ANVUR 2016, i Decreti FFO, le Linee Generali di Indirizzo per la programmazione triennale delle università.



Figura 1: I documenti programmatici dell'Ateneo



La programmazione operativa di Sapienza, in coerenza con le indicazioni dell'Anvur¹⁴, si esplica nel **Piano della Performance Integrato**, un documento unico che integra al suo interno la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance (Il Piano della performance di cui all'art. 10 comma 1 lett. a) della Riforma Brunetta, con funzione di PEG - Piano esecutivo di gestione), alla trasparenza e all'anticorruzione, all'assicurazione della qualità, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico - finanziaria. Il Piano Integrato avvia formalmente il ciclo della performance e al suo interno è infatti evidente il *cascading* degli obiettivi: partendo dagli obiettivi strategici di Ateneo si individuano gli obiettivi operativi - corredati di indicatori e di target - sia per la componente amministrativa che per quella accademica, in coerenza con i principi per la loro misurazione e valutazione contenuti nel presente SMVP e con le risorse finanziarie disponibili.

L'assegnazione di obiettivi operativi alla componente accademica è una *best practice* di Sapienza: una visione integrata che mira ad ampliare e rafforzare il

¹⁴ Si vedano le "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" emanate dall'Anvur nel luglio 2015, <http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2015/07/Linee%20Guida%20EPR.pdf>



campo d'azione del piano strategico e renderlo operativamente più praticabile. Fin dal 2014, infatti, gli obiettivi di performance sono definiti anche per Facoltà e Dipartimenti; la responsabilità degli stessi è in capo ai Presidi di Facoltà e ai Direttori di Dipartimento - equiparati nel loro incarico gestionale agli organi di vertice dell'Amministrazione centrale - e il grado di raggiungimento influisce sull'importo delle rispettive indennità di carica¹⁵.

Come noto, il Piano Integrato deve essere approvato, emanato e pubblicato entro il 31 gennaio di ogni anno¹⁶; una scadenza successiva a quelle dei documenti della programmazione finanziaria (che devono essere approvati entro la fine del precedente esercizio). Una sfasatura temporale tra i due processi di programmazione che ha creato in passato problemi per l'allocazione delle risorse sugli obiettivi operativi, ma che è stata superata da Sapienza con l'anticipazione della negoziazione degli stessi in parallelo alle fasi di preparazione del Bilancio di previsione¹⁷.

Gli obiettivi operativi sono inoltre oggetto di un **formale monitoraggio intermedio** condotto dalla Direzione Generale (con una Relazione semestrale) e dal Nucleo di Valutazione (che riceve e analizza la relazione del DG) 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 (con l'approvazione del CdA). Accanto a questo momento formale restano ovviamente in essere le attività di presidio costante sulla performance, quali il sistema di controllo di gestione, gli incontri periodici di confronto tra il Rettore e il Direttore Generale e tra DG e Dirigenti, che possono portare all'identificazione di azioni correttive da apportare anche al di fuori dei momenti formali scadenziati.

A conclusione del periodo di riferimento del Piano Integrato si avviano le attività per la **misurazione e la valutazione dei risultati** raggiunti in tema di performance organizzativa e individuale, attraverso le metodologie descritte nel presente SMVP. I risultati finali raggiunti vengono poi rendicontati attraverso l'elaborazione e la pubblicazione - entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento - della **Relazione sulla performance** (art. 10 comma 1 lett. b) del D. Lgs. 150/09 e ss mm ii, documento che chiude formalmente il ciclo della performance. La Relazione deve riportare al suo interno, in un'ottica di completezza e trasparenza, anche le eventuali

¹⁵ Statuto articolo 4, commi 10 e 11 <https://www.uniroma1.it/it/documento/statuto>

¹⁶ D. Lgs. 150/2009 articolo 10 e ss.mm.ii.

¹⁷ Per una descrizione più dettagliata del processo di raccordo tra la il ciclo della performance e il ciclo di bilancio si veda il paragrafo 1.5.



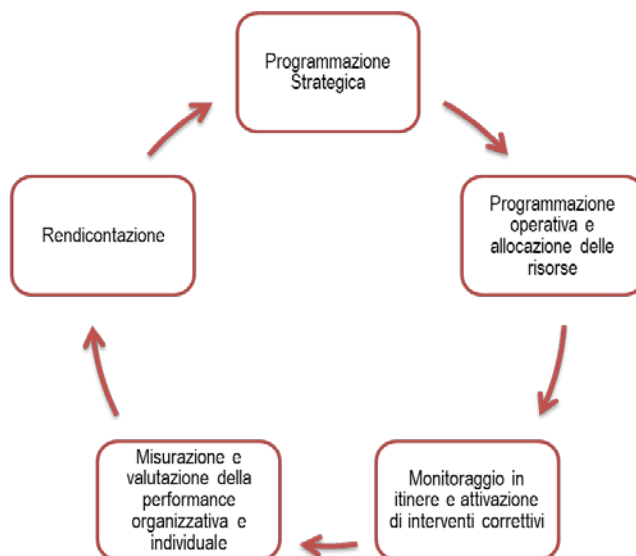
rimodulazioni di obiettivi, indicatori o target che si siano resi necessari nel corso dell'esercizio di riferimento.

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

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

Il percorso descritto può essere raffigurato nello schema che segue:

Figura 2: *Il ciclo della performance*





1.4 Gli attori e le responsabilità

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

- **Il Rettore:** individua gli obiettivi strategici pluriennali nell’ambito delle specificità e necessità dell’Ateneo in coerenza con le politiche dettate a livello nazionale, con la collaborazione degli organi collegiali; propone gli obiettivi strategico - operativi del Direttore Generale, dei Presidi di Facoltà e dei Direttori di Dipartimento.
- **Gli Organi Collegiali (OCC),** nell’ambito delle loro diverse funzioni¹⁸:
 - **Il Senato Accademico:** delibera circa la programmazione strategica pluriennale dell’Ateneo, il Regolamento di organizzazione generale di Ateneo, l’attribuzione degli obiettivi operativi al Direttore Generale, a Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento, il Piano della performance e la Relazione sulla performance; esprime parere obbligatorio, ma non vincolante, sui documenti di programmazione pluriennale e annuale delle risorse finanziarie.
 - **Il Consiglio di Amministrazione:** approva la programmazione strategica pluriennale dell’Ateneo, la programmazione pluriennale e annuale delle risorse finanziarie e di personale; assegna, su proposta del Rettore, gli obiettivi operativi al Direttore Generale, a Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento; approva il Piano della performance (Piano Integrato) acquisendo le osservazioni del Senato Accademico, ne monitora l’andamento approvando eventuali rimodulazioni di obiettivi, indicatori o target; delibera sulla rendicontazione dei risultati dell’anno precedente approvando la Relazione sulla performance.
- **Il Direttore Generale:** predisporre il Bilancio Unico di previsione annuale e quello di esercizio; coordina il raccordo degli obiettivi operativi con le risorse finanziarie in collaborazione con i dirigenti; attribuisce ai dirigenti obiettivi operativi in coerenza con quelli strategici, ne monitora l’andamento e valuta i risultati finali; elabora una Relazione sul monitoraggio intermedio degli obiettivi operativi dell’Amministrazione centrale e la trasmette formalmente al NVA,

¹⁸ Statuto, artt. 19 e 20.



corredata di eventuali proposte di revisione o integrazione; propone al CdA, qualora necessario, la rimodulazione di obiettivi, indicatori o target del Piano Integrato; elabora la rendicontazione finale redigendo la Relazione sulla performance.

- **Il Nucleo di Valutazione:** nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), monitora l'avvio del ciclo della performance attraverso l'esame del Piano Integrato¹⁹; monitora in corso di esercizio l'andamento delle attività in relazione alla programmazione operativa e valuta l'opportunità di interventi correttivi e rimodulazioni anche in coerenza con le segnalazioni del Direttore Generale; monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso; valuta il Direttore Generale; valida la Relazione sulla performance; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi; fornisce il parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP.
- **I Dirigenti e i Responsabili di struttura**²⁰: affidano obiettivi operativi individuali e di gruppo al personale tecnico amministrativo loro assegnato, monitorandone l'andamento e valutandone i risultati²¹; in tal modo, in ciascuna struttura, l'apparato amministrativo – gestionale collabora con l'organo di indirizzo per il perseguimento di un medesimo fine.
- **Gli stakeholder:** tramite le indagini di *customer satisfaction* erogate a vario titolo dall'Ateneo, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative al fine di consentire all'amministrazione di individuare e mettere in campo azioni di miglioramento continuo sui servizi erogati. Gli studenti in particolare, grazie alla loro partecipazione alle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti e alla loro presenza negli organi decisionali e valutativi di Ateneo, possono fornire *feedback* sui servizi gestionali - amministrativi, anche formulando proposte agli organi di indirizzo politico - amministrativo;

¹⁹ Il monitoraggio dell'avvio del ciclo della performance è un'attività che l'Anvur ha lasciato alla libera iniziativa degli OIV; il NVA di Sapienza, nella piena consapevolezza dell'importanza che un controllo di conformità e di appropriatezza assume all'interno del ciclo di gestione della performance, continua dunque questa attività e ha elaborato una propria griglia di valutazione, coerentemente con l'ottica del Piano integrato.

²⁰ Per Dirigenti si fa riferimento ai Direttori di Area dell'Amministrazione Centrale; come Responsabili di struttura si intendono i Presidi di Facoltà e Direttori di Dipartimento nell'ambito del loro incarico gestionale nonché i responsabili degli altri centri di spesa (Presidente della Scuola di Ingegneria aerospaziale, Direttore Scuola Superiore Studi Avanzati, Direttore Polo museale...).

²¹ Le modalità di assegnazione sono descritte nel dettaglio nei paragrafi 2.3 e 2.4.



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

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

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

Attività	Chi	Come	Quando
<i>Programmazione strategica di Ateneo</i>	<ul style="list-style-type: none">– Rettore e Prorettori– OOCC– DG– Stakeholder interni ed esterni	<i>Piano Strategico</i>	Eventuali revisioni a discrezione del Rettore, o a scadenza
<i>Programmazione operativa (definizione e assegnazione obiettivi operativi)</i>	<ul style="list-style-type: none">– Rettore per DG, Presidi e Direttori– DG per Dirigenti– OOCC	<i>Piano Integrato</i>	Entro il 31 gennaio ^{22*}
<i>Monitoraggio avvio ciclo, intermedio e in corso di esercizio</i>	<ul style="list-style-type: none">– NVA– DG– CdA (interviene in caso di modifiche)	<i>Monitoraggio avvio ciclo della performance del NVA</i>	Entro due mesi dall'approvazione del Piano Integrato
		<i>Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza ed integrità dei controlli interni</i>	Entro il 30 aprile
		<i>Relazione semestrale del DG sull'attività svolta</i>	Entro il 31 luglio
<i>Rendicontazione sui risultati della performance</i>	<ul style="list-style-type: none">– DG– NVA– OOCC	<i>Relazione sulla Performance Documento di Validazione del NVA</i>	Entro il 30 giugno *

²² Scadenze previste dal D. Lgs. 150/2009 così come modificato e integrato dal D. Lgs. 74/2017.



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

1.5 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 contabilità²³ (Bilancio unico di previsione triennale, Bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio, Bilancio unico di esercizio, Bilancio consolidato).

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

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

²³https://www.uniroma1.it/sites/default/files/regolamenti/RAFC_rev.%20finale_con_modifica_art.%2040-43.pdf



- **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. 90/2014²⁴, 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. 124/2015²⁵:** 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 105/2016²⁶:** all'art. 2, tra i criteri elencati inserisce quello di *“promuovere la progressiva integrazione del ciclo della performance e del ciclo di programmazione economico finanziaria”* (comma 1, lett. b);
- **D. Lgs. 74/2017:** nel modificare il precedente D. Lgs. 150/2009, ribadisce all'art. 5 che il SMVP deve contenere *“le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio”* (comma 1, lett. c).

Sapienza ha adottato dal 2013 la contabilità economico - patrimoniale e analitica per tutti i Centri di spesa, in applicazione della riforma della contabilità che ha visto il completamento nell'esercizio 2015 con l'introduzione del Bilancio Unico di Ateneo²⁷, che consente una visione completa e analitica dell'intero Ateneo e dunque una migliore valutazione dell'andamento complessivo della gestione universitaria.

Inoltre Sapienza, come tutte le università statali, ha riclassificato le proprie spese per missioni e programmi²⁸: le missioni rappresentano le funzioni principali perseguite, mentre i programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinati. Tale riclassificazione ha

²⁴ Recante *“Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari”*.

²⁵ Recante *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”*.

²⁶ 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”*.

²⁷ In conformità a quanto disposto dal D. Lgs. 18/2012, successivamente modificato dall'art. 6 c.2, del DL 150/2013.

²⁸ Ai sensi del D.M. 19/2014 *“Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico – patrimoniale per le università”* e del D.M. 21/2014 *“Classificazione della spesa delle università per missioni e programmi”*.



permesso sia di monitorare più efficacemente i costi sostenuti in relazione alle finalità perseguite, sia di rendere maggiormente omogenei e confrontabili i bilanci; si è trattato del primo passo verso l'integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di bilancio. Sapienza ha poi proseguito questo percorso di integrazione individuando le corrispondenze e i collegamenti di missioni e programmi con i propri obiettivi strategici, nell'ottica di rendere esplicito il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate.

Sul piano della tempistica, l'evidente sfasatura temporale tra le scadenze (il bilancio si chiude a fine dicembre mentre il Piano Integrato deve essere pubblicato entro la fine del mese di gennaio) ha creato qualche difficoltà iniziale per la fase di allocazione delle risorse sugli obiettivi di performance. L'Amministrazione si è impegnata notevolmente per superare questo ostacolo e completare l'integrazione tra i due cicli: la negoziazione degli obiettivi è stata anticipata al mese di ottobre in modo da assicurarne il più possibile la coerenza con la programmazione finanziaria.

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

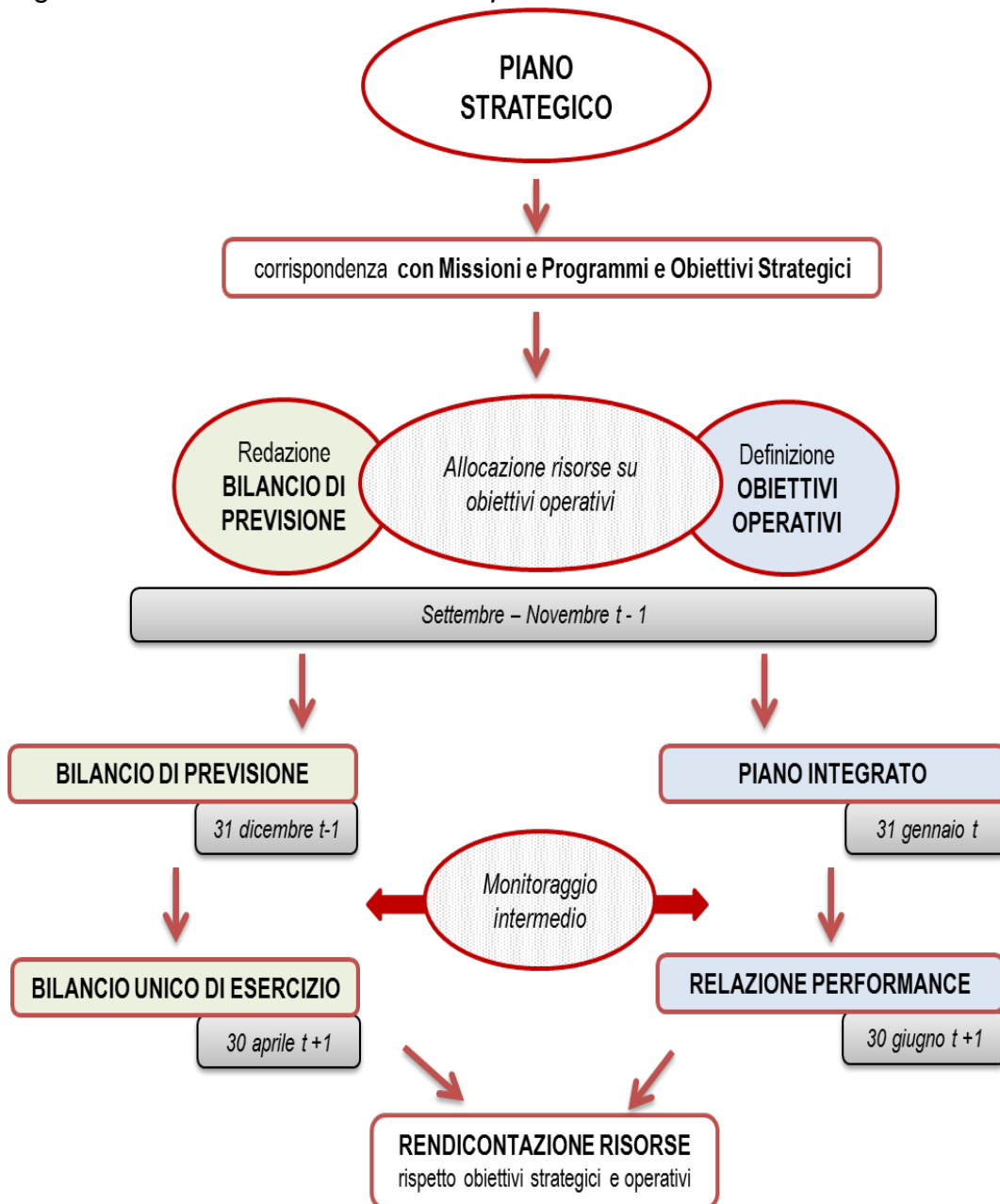
Avviando i due processi di pianificazione in tempo utile per definire gli stanziamenti necessari alla realizzazione degli obiettivi, l'Ateneo è riuscito a favorire la coerenza tra obiettivi e risorse ottenendo un miglioramento dell'efficienza dell'intero ciclo della performance, consentendo – anche grazie al perfezionamento del 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.

La figura 3 rappresenta graficamente le modalità di raccordo tra i due cicli.

Figura 3: Il raccordo tra il ciclo della performance e il ciclo del bilancio





1.6 Le dimensioni della performance

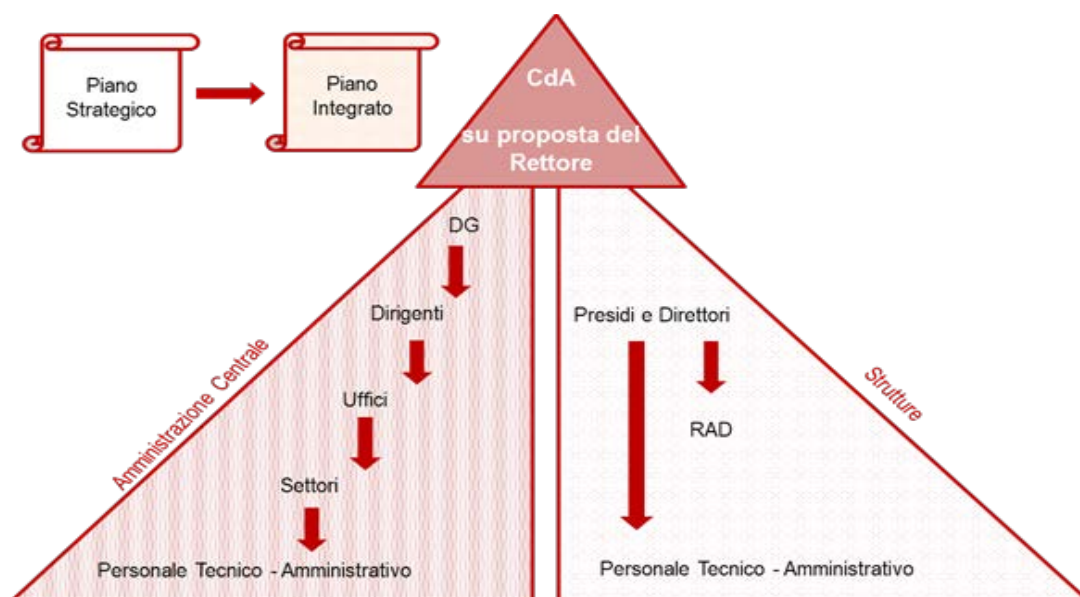
Con il termine performance si intende il contributo che diversi soggetti apportano con le proprie azioni al raggiungimento degli obiettivi condivisi e, più in generale, al conseguimento dei bisogni che l'organizzazione vuole soddisfare. L'introduzione del sistema di misurazione e di valutazione della 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 la valutazione delle performance riveste, Sapienza è stata fra i primi atenei a dotarsi di questo processo e negli anni ha cercato di affinarlo e perfezionarlo in accordo sia alla normativa di riferimento che alle sue specifiche caratteristiche.

Numerose sono state le iniziative che l'Ateneo ha intrapreso per riuscire a raggiungere tutti i suoi dipendenti al fine di inserirli maggiormente nel contesto lavorativo e farli sentire rilevanti per il continuo sviluppo dell'Ateneo, con un'attenzione particolare all'armonica collaborazione fra l'area amministrativa e l'area didattica.

La figura 4 descrive le modalità con cui Sapienza definisce e attribuisce obiettivi di performance sia all'Amministrazione Centrale sia alle Strutture, coinvolgendo dunque entrambe le componenti dell'organizzazione, quella amministrativa e quella accademica, strettamente dipendenti e correlate, ma che si interessano del contesto universitario secondo ambiti differenti.



Figura 4: La definizione e l'assegnazione degli obiettivi di performance – Cascading degli obiettivi



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

Secondo quanto definito dal D. Lgs. 150/2009 come modificato dal D. Lgs. 74/2017 (art. 8), la **performance organizzativa** concerne:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;



- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Allo stesso modo, l'articolo 9 individua i seguenti ambiti per la misurazione e valutazione della **performance individuale**:

- gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate; alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Alla luce di queste definizioni, gli obiettivi attribuiti ed esplicitati nel Piano Integrato di Sapienza possono essere considerati come obiettivi di performance organizzativa in quanto direttamente derivanti dagli obiettivi strategici: si tratta a tutti gli effetti delle azioni concrete che l'Ateneo mette in campo per realizzare le sue strategie, e la loro misurazione rileva l'effettivo andamento dell'Ateneo rispetto agli obiettivi programmati e in termini di efficacia delle azioni intraprese.

Allo stesso tempo, e in linea con le disposizioni di legge, tali obiettivi hanno anche una valenza individuale per la dirigenza: infatti anche sulla base della valutazione del loro raggiungimento si calcola la quota di retribuzione di risultato; per quanto riguarda i Direttori di area, come si vedrà meglio più avanti, concorre anche la



valutazione dei comportamenti organizzativi agiti nello svolgimento delle proprie mansioni.

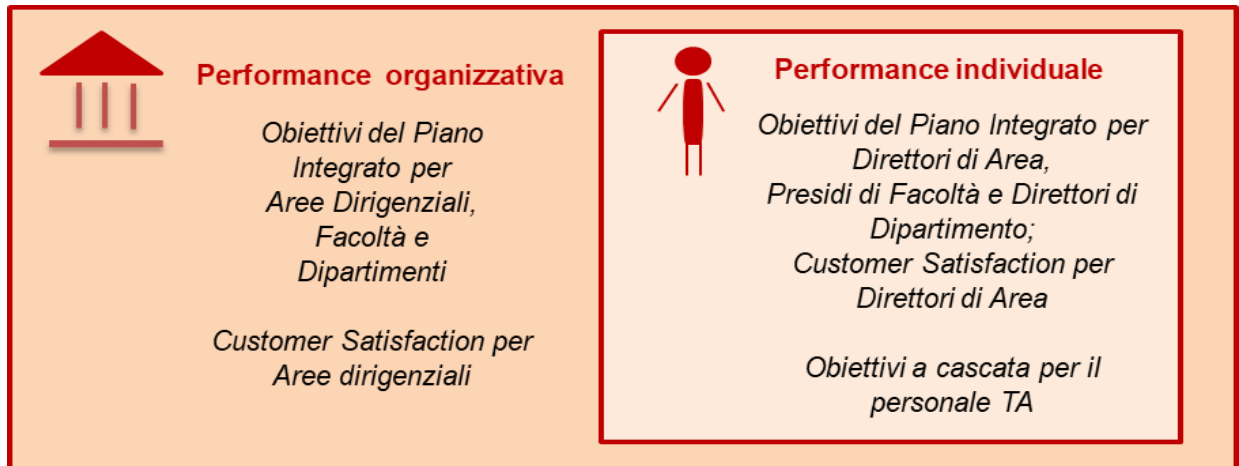
Per facilitare una lettura in questo senso il Piano Integrato, nell'ambito della programmazione operativa dell'Amministrazione centrale, individua per ogni obiettivo – corredato dai relativi indicatori di performance e target di raggiungimento – tutte le Aree interessate per responsabilità e competenze, con la finalità di evidenziare il contributo dell'Amministrazione in un'ottica di *accountability* nei confronti dell'utente. Tuttavia, solo un'Area dirigenziale viene considerata "Leader" (la prima dell'elenco), mentre il ruolo delle altre è di "Contributore"; il singolo Direttore di Area verrà valutato sia sulla base degli obiettivi in cui la sua area risulta leader, sia sulla base degli obiettivi in cui la sua area risulta contributore.

Lo stesso concetto si applica all'utilizzo degli esiti delle rilevazioni del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (*Customer satisfaction*), utilizzati sia per la valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo che, in quota minore, per valutare la performance gestionale individuale dei Direttori di Area e determinare quindi le rispettive retribuzioni di risultato.

Sapienza applica il sistema di misurazione e valutazione della performance anche al personale non dirigenziale; in particolare, a partire dagli obiettivi del Piano Integrato si assegnano obiettivi a cascata ai titolari di posizione organizzativa e al restante personale (obiettivi di gruppo e di struttura). Allo stesso modo, questi obiettivi da un lato rappresentano l'ulteriore articolazione concreta di quanto necessario per raggiungere i fini istituzionali e dall'altro assumono una dimensione individuale, poiché dalla misurazione dei risultati e dell'apporto dei singoli per il raggiungimento di questi stessi risultati si attribuiscono le risorse per la premialità. La dimensione individuale di valutazione della performance è infatti finalizzata alla valorizzazione del contributo che ogni singolo individuo apporta, coerentemente con il proprio ruolo e le proprie professionalità, al miglioramento continuo della performance organizzativa di Ateneo.



Figura 5: *Le dimensioni della performance*





2 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 La valutazione del Direttore Generale

Lo Statuto di Sapienza individua il CdA come l'organo preposto ad assegnare, su proposta del Rettore, gli obiettivi di performance al Direttore Generale²⁹ e il Nucleo di Valutazione d'Ateneo quale organo deputato alla valutazione della sua performance³⁰. In linea con la normativa vigente e con le migliori pratiche utilizzate nelle organizzazioni pubbliche, il modello utilizzato prevede due dimensioni: la performance gestionale (con peso pari al 60%) e i comportamenti organizzativi (capacità organizzativa, gestionale e relazionale, con peso pari al 40%). I valori relativi alle due dimensioni - illustrate in dettaglio più avanti - contribuiscono al calcolo del "punteggio" finale raggiunto dal Direttore Generale; attraverso un grafo ad albero rappresentativo del modello³¹ si valorizzano e si ponderano tutti gli aspetti considerati al fine di ottenere un indicatore di performance complessivo.

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

	Performance gestionale	Comportamenti organizzativi
Direttore Generale	60%	40%

L'indicatore di performance del DG sarà poi impiegato per determinare la quota di retribuzione di risultato spettante. In merito a quest'ultima, le disposizioni previste dal D. I. 194/2017³², hanno stabilito che la retribuzione di risultato del DG deve essere pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo da erogarsi in proporzione ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati. Il Consiglio di Amministrazione di Sapienza, nell'adeguarsi alla normativa, ha inoltre previsto³³ un criterio che assicura l'aumento dell'importo all'aumentare della performance conseguita sulla base del collocamento della percentuale di

²⁹ Statuto, articolo 20 comma 2 lett. a).

³⁰ Statuto, articolo. 21, comma 5, lettera i).

³¹ Il grafo ad albero è riportato in Appendice.

³² 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.

³³ Delibera n. 329 del 26 settembre 2017 del CdA.



valutazione nelle fasce di risultato riportato in Tabella 3. In questo quadro, è stato anche previsto un “valore soglia” al di sotto del quale, oltre a non essere riconosciuta l’indennità di risultato, potrà anche essere valutata la revoca dell’incarico: tale soglia è stata fissata al raggiungimento di almeno i 2/3 degli obiettivi assegnati³⁴; considerando anche i comportamenti organizzativi sarà dunque necessaria una performance complessiva ≥ 67 per l’attribuzione della retribuzione di risultato.

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

Retribuzione di risultato		
% retribuzione di risultato rispetto al trattamento economico	Aumento % retribuzione	Punteggio performance (Obiettivi + comportamenti organizzativi)
20%	2.5%	95.01-100
17.5%	2.5%	90.01-95
15%	2.5%	85.01-90
12.5%	2.5%	80.01-85
10%	2.5%	75.01-80
7.5%	2.5%	70.01-75
5%	-	67.01-70
0	-	< 67 *

*Valutazione revoca incarico

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

- Relazione sull’attività svolta dal Direttore Generale nell’anno di riferimento, corredata da schede di sintesi riferite a ciascun obiettivo assegnato sia al Direttore generale che ai dirigenti³⁵ e da un prospetto relativo all’utilizzo delle risorse allocate;
- Scheda commentata di autovalutazione dei comportamenti organizzativi³⁶.

Il Nucleo, oltre a prendere in esame la documentazione, può richiedere ulteriori approfondimenti, anche organizzando audizioni con il Direttore Generale; al termine del processo, il Nucleo di Valutazione produce un documento ufficiale di valutazione

³⁴ In coerenza con quanto già previsto dallo Statuto per i dirigenti, articolo 25 comma 4.

³⁵ Allo scopo vengono utilizzate le schede di rendicontazione dei direttori di area, vedi fac simile in Appendice.

³⁶ Il fac simile della scheda è riportata in Appendice.



che viene presentato agli OOCC in occasione delle sedute di approvazione della Relazione del DG.

La valutazione dei risultati gestionali

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

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

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

Il valore sintetico della valutazione si ottiene dalla seguente formula:

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

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

La valutazione dei comportamenti organizzativi

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi, il metodo adottato si riferisce a due macroaree, ciascuna con un peso relativo pari a 20:

- *Capacità organizzativa e gestionale*, che si propone di valutare le capacità manageriali, quali la gestione del cambiamento, delle risorse umane, la pianificazione e il controllo dei processi lavorativi;



- *Capacità relazionale*, che rende conto della facilità di accesso al dirigente, della sua capacità comunicativa e della sua capacità di gestione delle relazioni, intesa come capacità di ascolto di collaboratori, utenti dei servizi, rappresentanti del vertice dell'Università e portatori di interessi.

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

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

Famiglia dei comp. org	Comportamenti	Dimensioni dei comportamenti singolarmente valutabili	Sottodimensioni	
Capacità organizzativa - gestionale	Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo	a) Decisioni e fissazione di priorità e di obiettivi per ottimizzare costi e benefici		
		b) Consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di portare un contributo migliorativo		
		c) Selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici		
		d) Conclusione dei procedimenti amministrativi entro i termini di legge (verifica di eventuali condanne subite dall'Ente per mancato rispetto dei vincoli)		
		<i>Media delle valutazioni</i>		
	Gestione del cambiamento	Capacità di innovazione	a) Proposizioni innovative spontanee per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità.	
			b) Generazione di idee nuove come contributo al miglioramento del lavoro comune.	
		<i>Media delle valutazioni</i>		
	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.	
		<i>Media delle valutazioni</i>		
		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.			
	<i>Media delle valutazioni</i>			
	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		



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

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

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

Livello 2. Con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi;

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



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

Livello 5. A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti.

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/sottodimensione³⁷; tali descrittori hanno una funzione di orientamento essenzialmente semantica, nel senso che il loro scopo è di chiarire il significato di ogni sottodimensione dei comportamenti organizzativi nei diversi gradi di intensità, orientando sia il valutato che il valutatore.

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

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

2.2 La valutazione della performance dei Direttori di Area/Dirigenti

Lo Statuto di Sapienza stabilisce che sia compito esclusivo del Direttore Generale assegnare gli obiettivi di performance ai dirigenti dell'Amministrazione (Direttori di Area)³⁸; è opportuno che gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti scaturiscano da una specifica declinazione degli obiettivi di natura strategica del Direttore generale. La fase di formulazione di tali obiettivi prevede un momento di confronto tra DG e Direttori di area per verificare la congruità e la perseguibilità degli stessi, in coerenza con la disponibilità delle risorse, sia finanziarie che umane; sarà lo stesso DG poi, con il supporto del NVA, a valutare i risultati dei singoli Direttori di Area.

L'Amministrazione centrale di Sapienza è attualmente costituita da 13 Aree; anche per i Direttori di Area il modello prevede due dimensioni, ma con un diverso peso rispetto a quello applicato per il DG: la performance gestionale (con peso pari al 70%, di cui il 65% legato al raggiungimento degli obiettivi del Piano Integrato e il 5% agli esiti delle indagini di *Customer satisfaction*) e i comportamenti organizzativi (con peso pari al 30%). I valori relativi alle due dimensioni contribuiscono al calcolo di un

³⁷ La tabella con i descrittori comportamentali per il Direttore Generale è riportata in Appendice.

³⁸ Statuto articolo 22, comma 2, lett. c).



indicatore di performance complessivo³⁹, che determinerà la quota di retribuzione di risultato spettante a ciascun Direttore di Area.

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.

In questo quadro, lo Statuto di Sapienza⁴⁰ prevede che qualora il dirigente non raggiunga i 2/3 degli obiettivi assegnati il DG potrà valutare la revoca dell'incarico.

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

	PERFORMANCE GESTIONALE		COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
	Rispetto obiettivi operativi del Piano Integrato	Customer satisfaction	
Dirigenti	65%	5%	30%

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

- schede di rendicontazione riferite ai singoli obiettivi⁴¹; 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 leader⁴².
- schede commentate di autovalutazione in relazione ai comportamenti organizzativi⁴³.

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.

³⁹ Viene anche in questo caso utilizzato un grafo ad albero riportato in Appendice.

⁴⁰ Statuto, articolo 25, comma 4.

⁴¹ Vedi fac simile in Appendice.

⁴² Vedi paragrafo 1.6.

⁴³ Vedi Appendice.



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

2.2.1 La performance gestionale

La valutazione della performance gestionale dei dirigenti si ottiene dalla seguente formula:

$$\text{Valutazione} = 65 * [(\sum \text{punteggio_obiettivo}/n)/3] + (5 * \text{punteggio_CS}/3).$$

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi del Piano Integrato

La dimensione relativa alla performance gestionale nel modello di valutazione in uso ha un peso relativo pari a 65; si riferisce al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia quelli in qualità di area “leader” sia quelli in qualità di area “contributrice”.

Come accennato, infatti, a ciascun obiettivo operativo sono associate tutte le Aree che cooperano al suo raggiungimento, con la particolarità che la prima indicata svolge un ruolo da leader, mentre le altre offrono un supporto; ogni obiettivo è inoltre corredato di uno o più indicatori cui corrisponde un valore target che rappresenta il riferimento per la misurazione della performance (il valore atteso).

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

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



La customer satisfaction

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

In fase di prima applicazione si attribuisce a tale dimensione un peso pari al 5% utilizzando gli esiti dell'indagine *Good Practice*⁴⁴ che verrà proposta nel 2021 al personale docente e al personale TA.

Nello specifico, si utilizza il questionario *Good Practice* con riferimento alla domanda di soddisfazione complessiva seguente:

"In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Amministrazione Centrale nei servizi tecnici e amministrativi?" (avente una scala di risposte da 1 a 6, laddove 1 = per niente soddisfatto e 6 = molto soddisfatto).

La soddisfazione complessiva media (SC) può quindi variare in un *range* da 1 a 6; ai fini dell'attribuzione del punteggio sono stati stabiliti degli intervalli di soddisfazione complessiva in base ai quali determinare la quota del 5% da assegnare. Nello specifico, la quota totale (5%) è assegnata nel caso in cui l'esito dell'indagine evidenzia una $SC \geq 4,5$, corrispondente a livello teorico ad 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 ($P=0$):

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

⁴⁴ L'indagine *Good Practice* fa parte del più ampio *Progetto*, cui Sapienza aderisce da diversi anni, realizzato dal Politecnico di Milano. Il progetto misura le prestazioni delle attività amministrative delle Università e delle Suole superiori, allo scopo di individuare "buone pratiche" e diffondere i risultati tra gli atenei partecipanti, attraverso periodiche indagini di *customer satisfaction* rivolte a studenti, docenti, assegnisti, dottorandi e personale tecnico-amministrativo, tramite questionari somministrati agli utenti in forma del tutto anonima. Il questionario è finalizzato a: rilevare il gradimento dei servizi tecnico amministrativi offerti dall'Ateneo, in un'ottica di miglioramento continuo; contribuire alla misurazione e alla valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo; consentire un confronto costruttivo con gli altri atenei, rilevando aspetti di miglioramento riguardo la qualità, l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati.



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 nuovamente assegnata al risultato degli obiettivi gestionali come da tabella seguente; si utilizzerà il grafo riportato in Appendice alla lett. i (ovvero quello utilizzato per il ciclo della performance 2020).

	Performance gestionale	Comportamenti organizzativi
Dirigenti	70%	30%

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

2.2.2. La valutazione dei comportamenti organizzativi

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

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



Tabella 6: *I comportamenti organizzativi dei dirigenti*

Comportamenti	Dimensioni dei comportamenti singolarmente valutabili	Sottodimensioni
Capacità di risposta	Capacità di soluzione di problemi	Proattività
		Rispetto di impegni e orientamento al risultato
	Condivisione e rinforzo degli obiettivi assegnati	
	Capacità organizzativa e gestionale, anche con riferimento alla gestione del Lavoro agile	Capacità di misurare e valutare la performance, anche tenendo conto dei contesti di Lavoro agile
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 agile		
Capacità di rassicurazione	Capacità di utilizzo delle competenze necessarie per il ruolo	
	Reputazione professionale	
	Gestione del rischio	
Empatia	Accessibilità	
	Comunicazione	
	Disponibilità	

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

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

Livello 2. Con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi;

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

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

Livello 5. A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti.



Anche per i dirigenti sono stati identificati descrittori comportamentali specifici per favorire l'assegnazione di un punteggio a ciascuna dimensione/sottodimensione⁴⁵; La prima fase prevede che ciascun Direttore di Area si autovaluti, motivando sinteticamente l'attribuzione di ciascun punteggio.

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

2.3 La valutazione del personale titolare di posizione organizzativa di categoria EP, D e assimilati⁴⁶

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

I titolari di posizioni organizzative sono destinatari di 3 obiettivi⁴⁷ che devono essere, quando possibile, una declinazione operativa degli obiettivi già individuati dal Piano Integrato o comunque riguardare attività funzionali a indicare priorità, monitorare processi critici, migliorare efficacia ed efficienza delle prestazioni lavorative.

Uno dei tre obiettivi assegnati per il personale di ctg EP, ove già nominato leader di gruppo nella produttività collettiva, deve coincidere con l'obiettivo di gruppo assegnato⁴⁸.

Per quanto riguarda la valutazione, il modello utilizzato – formalmente introdotto con il Contratto Collettivo Integrativo del 21.11.2016⁴⁹ – ricalca in parte quelli descritti

⁴⁵ La tabella con i descrittori comportamentali per i Direttori di Area è riportata in Appendice.

⁴⁶ La metodologia descritta si applica sia al personale in servizio presso l'Amministrazione centrale che a quello in servizio presso le strutture: Capo Ufficio e assimilati; Responsabile Amministrativo Delegato (RAD); Direttore Sistema Bibliotecario; Direttore di Biblioteca; Responsabile di Laboratorio; Coordinatore Ufficio Facoltà; Curatore di Museo; Struttura di Auditing; Capo Settore; Responsabile del Servizio d'Ateneo per l'Energia (SAE); Responsabile del Cerimoniale; Responsabile Segreteria Collegio dei Direttori di Dipartimento; Responsabili Segreterie Centrali (Apparato amministrativo del Rettore e Direzione Generale); Manager Didattico; Referenti dei Centri di Ricerca e Interdipartimentali.

⁴⁷ 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.

⁴⁸ 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.

⁴⁹ https://www.uniroma1.it/sites/default/files/Contratto_collettivo_integrativo_2016.pdf



per le figure dirigenziali, con una dimensione relativa alla performance gestionale (peso =80) e una relativa ai comportamenti organizzativi (peso =20).

I valori relativi alle due dimensioni determinano la composizione della quota di retribuzione di risultato e i compensi correlati alla produttività individuale. In particolare tali compensi possono essere erogati nella misura massima del 30% della retribuzione di posizione per il personale di categoria EP e dell'indennità di responsabilità per il personale di categoria D e assimilati, che viene a sua volta ripartita per ciascuna dimensione del modello: il 24% in base alla performance gestionale e il 6% in base al grado di valutazione dei comportamenti organizzativi. Una eventuale valutazione negativa delle due dimensioni, oltre a non dare luogo ad alcuna erogazione economica, può comportare il mancato rinnovo dell'incarico di posizione organizzativa da parte del Direttore Generale, ferme restando le garanzie del contraddittorio⁵⁰.

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

	Performance gestionale	Comportamenti organizzativi
EP e D con posizioni organizzative	80%	20%

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

La valutazione dei risultati gestionali

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:

⁵⁰ Nei termini e secondo le modalità convenute nell'art. 3 – Controversie dell'Accordo di Contrattazione Integrativa del 12.11.2007:

https://www.uniroma1.it/sites/default/files/Accordo_retr_risultato_compensi_prod_individ-12-11-07.pdf



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

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



La valutazione dei comportamenti organizzativi

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

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

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

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

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

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

Livello 2. Con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi.



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

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

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

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

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



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 di categoria EP e di indennità di responsabilità per il personale di categoria D e assimilati, come indicato nella tabella 11:

Tabella 11: *I punteggi e la relativa percentuale*

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

Prima della definitiva formalizzazione delle valutazioni degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi, il Responsabile di Struttura⁵¹ con apposito colloquio comunica al titolare di posizione organizzativa il punteggio raggiunto e le motivazioni alla base della sua valutazione.

2.4 La valutazione personale di categoria B, C, D

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

⁵¹ Per le Aree della Direzione Generale la valutazione dei comportamenti organizzativi dei Capi Settore dovrà avvenire previa audizione dei Capi Ufficio.



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 individuale⁵² del personale all’interno della produttività collettiva, al fine di favorire lo sviluppo professionale dei dipendenti, valorizzando il contributo dei singoli all’organizzazione e garantendo loro il riconoscimento del merito e dell’impegno,

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

Tali obiettivi, dopo la definizione del Piano Integrato sono attribuiti dal Direttore Generale, dai Direttori di Area per l’Amministrazione centrale e dai Responsabili di struttura con il sistema di cascading, ove attuabile, ovvero in forma di progetti/attività tesi al miglioramento del livello di efficienza e/o di innovazione dei servizi, sentiti i leader di gruppo.

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

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

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

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

⁵² Con il Contratto Collettivo Integrativo del 21.11.2016 e successivamente disciplinato nei criteri di valutazione con il Contratto Collettivo Integrativo del 08.11.2017, https://www.uniroma1.it/sites/default/files/field_file_allegati/apporto_individuale_produttivita_2017.pdf



La valutazione della produttività collettiva

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Tabella 15: *La scala di valutazione*

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

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

Tabella 16: *Dai punteggi alla percentuale retributiva*

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

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



3 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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

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

Per il Direttore Generale

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

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

Per i Direttori d'Area

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

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



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

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

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

In caso di disaccordo sull'esito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi, il titolare di posizione organizzativa può trasmettere all'Amministrazione le proprie controdeduzioni⁵³ entro 15 giorni dalla valutazione definitiva. Tali controdeduzioni sono rimesse ad un Comitato ad hoc presieduto dal Direttore Generale o un suo Delegato e composto da un rappresentante sindacale cui il titolare della posizione organizzativa aderisce o conferisce mandato o da una persona di sua fiducia e da un rappresentante dell'Amministrazione.

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

Per la valutazione della produttività collettiva:

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

Per la valutazione dell'apporto individuale:

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

⁵³ Ai sensi dell'art. 3 del Contratto Integrativo in materia del 12.11.2007.



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



4 APPENDICE

- a) Fac simile Scheda di autovalutazione comportamenti organizzativi del Direttore Generale
- b) Schema Descrittori comportamentali Direttore Generale per l'attribuzione dei livelli
- c) Grafo per la valutazione del Direttore Generale
- d) Fac simile Scheda di rendicontazione obiettivi operativi – Monitoraggio intermedio
- e) Fac simile Scheda di rendicontazione finale obiettivi operativi
- f) Fac simile Scheda di autovalutazione comportamenti organizzativi dei Direttori di Area
- g) Schema Descrittori comportamentali Direttori di Area per l'attribuzione dei livelli
- h) Grafo per la valutazione dei Direttori di Area - con Customer satisfaction
- i) Grafo per la valutazione dei Direttori di Area – versione 2020

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

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



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



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

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



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



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



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



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



c) Grafo per la valutazione del Direttore Generale

		Peso	Val. ponderata	Valutazione						
		60,00	60,00	5,00						
					Peso	Val. ponderata	Valutazione			
					7	7,00	5,00			
								Peso	Val. ponderata	Valutazione
								4,00	4,00	5,00
		Peso	Val. ponderata							
		20,00	20,00	7,00	7,00					
Valutazione Complessiva	100,00							3,00	3,00	5,00
								Peso	Val. ponderata	Valutazione
								3,00	3,00	5,00
					6,00	6,00				
								3,00	3,00	5,00
					Peso	Val. ponderata	Valutazione			
					5,00	5,00	5,00			
		Peso	Val. ponderata							
		20,00	20,00	7,00	7,00					
								8,00	8,00	5,00



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

OBIETTIVO N. XX

DENOMINAZIONE OBIETTIVO	
AREE/STRUTTURE RESPONSABILI	

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

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

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



e) Fac simile Scheda di rendicontazione finale obiettivi operativi

OBIETTIVO N. XX

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

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



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

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

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



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

Comportamenti/ Dimensioni	Descrittori comportamentali	Livelli
Proattività	Non prende iniziative	1
	Assume iniziative ma stenta a mantenerle	2
	Ha discreta capacità di iniziativa	3
	Previene difficoltà e ostacoli	4
	Pensa e opera in una prospettiva di ampiezza strategica	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 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
	E' capace di coinvolgere unità organizzative esterne e il vertice dell'Università	4
	Promozione di iniziative che vanno oltre gli obiettivi assegnati	5
Capacità di misurare e valutare la performance	Considera la misurazione e la valutazione un adempimento	1
	Misura e valuta, ma non impiega i risultati per promuovere azioni di miglioramento	2
	Misura e valuta e avvia alcune azioni di miglioramento conseguenti	3
	Misura e promuove azioni efficaci per il miglioramento	4
	Sfruttando efficacemente la misurazione la valutazione ottiene apprezzabili miglioramenti di performance	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
	E' 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/efficacia delle azioni	5



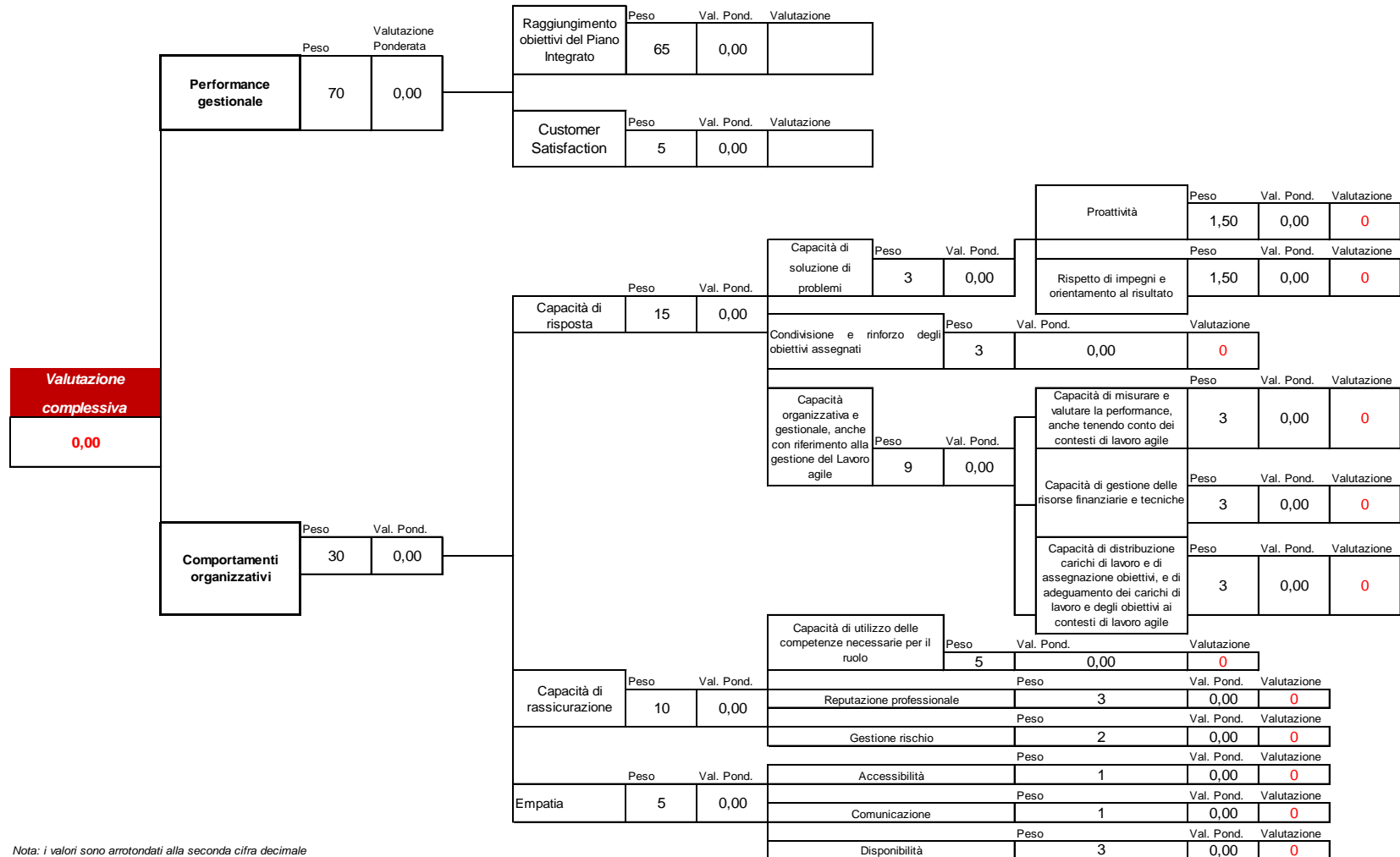
Comportamenti/ Dimensioni	Descrittori comportamentali	Livelli
Capacità di distribuzione carichi di lavoro e di assegnazione di obiettivi	Assegna compiti in base alla struttura formale delle funzioni	1
	Assegna compiti alle persone, valutando non sempre correttamente le loro capacità	2
	Dimostra capacità 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
Capacità di utilizzo delle competenze necessarie per il ruolo	Non ha padronanza del proprio mestiere	1
	Ha competenze sufficienti, ma non le sviluppa	2
	Sviluppa nuove competenze e le applica	3
	Accresce le competenze professionali e le diffonde	4
	Organizza e promuove in maniera sistematica la diffusione e lo sviluppo delle competenze	5
Reputazione professionale	Manifesta incertezze nello svolgimento del ruolo	1
	Dispone del potenziale per lo svolgimento dei compiti e l'assunzione delle responsabilità del ruolo	2
	Reputazione professionale riconosciuta all'interno dell'Ente	3
	Reputazione professionale riconosciuta anche all'esterno	4
	È un punto di riferimento	5
Gestione del rischio	Non ha consapevolezza dei rischi inerenti la propria attività e non è in grado di contrastarli	1
	Non previene i rischi, ma è in grado di contrastarli	2
	E' in grado di contrastare i rischi principali	3
	Previene e contrasta efficacemente i rischi principali	4
	Previene e contrasta ogni tipo di rischio	5
Accessibilità	Reperibilità discontinua e poco prevedibile	1
	Parziale con forte filtro	2
	Accesso mediato nella norma	3
	Accesso diretto telefonico e mediato per incontri	4
	Accesso mediato ma 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
	E' orientato a utilizzare l'ascolto per anticipare i bisogni di collaboratori e stakeholder	5



h) Grafo per la valutazione dei Direttori di Area – con Customer satisfaction



Nota: i valori sono arrotondati alla seconda cifra decimale

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