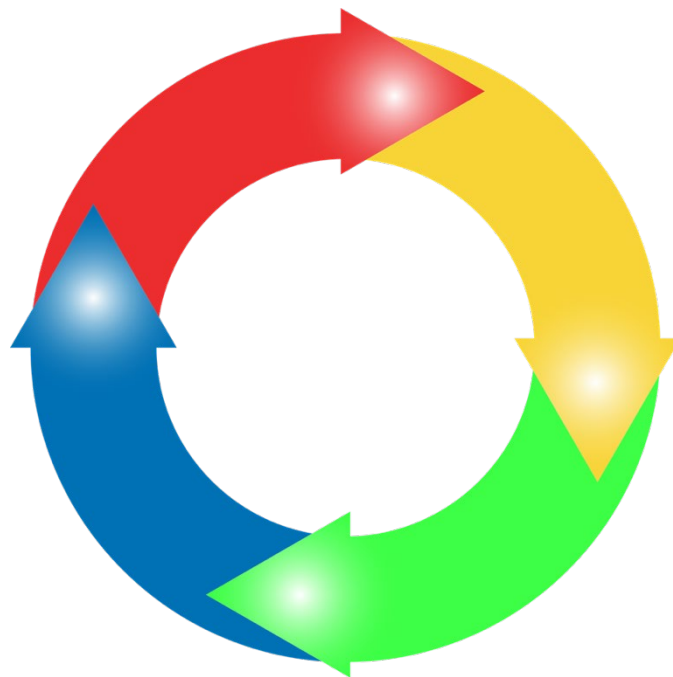


# Università degli Studi Roma Tre

## Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance



Prima applicazione 2021

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Aggiornamento gennaio 2021 – prima applicazione anno 2021

<b>1. CONTESTO DI RIFERIMENTO</b>	<b>4</b>
1.1. PREMESSA	4
1.2. ASSETTO ORGANIZZATIVO	4
<b>2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ ROMA TRE</b>	<b>8</b>
2.1. FUNZIONAMENTO DEL CICLO	8
2.2. SOGGETTI COINVOLTI, FASI E TEMPI	9
2.3. RACCORDO CON IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	12
<b>3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>13</b>
3.1. LA MAPPA STRATEGICA	13
3.2. LE FONTI DELLA VALUTAZIONE	15
3.3. IL CRUSCOTTO OPERATIVO	16
3.4. LA MAPPA DELLE RESPONSABILITÀ	17
3.5. GLI AMBITI E LE PROCEDURE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA	17
3.6. MODALITÀ DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI	18
3.7. MODALITÀ DI INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE	18
3.8. MODALITÀ DI DEFINIZIONE DEI VALORI PROGRAMMATI (TARGET)	19
3.9. MISURAZIONE DEGLI INDICATORI	19
3.10. STUDI DI FATTIBILITÀ	19
3.11. MONITORAGGIO IN ITINERE	20
3.12. RENDICONTAZIONE FINALE	20
<b>4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>21</b>
4.1. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DOCENTE	22
4.2. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL DIRETTORE GENERALE	23
4.3. LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE	25
4.4. VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE	26
4.4.1. IL PERSONALE DI CATEGORIA EP	27
4.4.2. IL PERSONALE DI CATEGORIA D	28
4.4.3. IL PERSONALE DI CATEGORIA C	29
4.4.4. IL PERSONALE DI CATEGORIA B	31
4.4.5. IL PERSONALE CEL	32
4.5. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	33
<b>APPENDICE – RIFERIMENTI NORMATIVI</b>	<b>34</b>
<b>APPENDICE - STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>36</b>



## 1. CONTESTO DI RIFERIMENTO

### 1.1. Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito Sistema o SMVP) ha lo scopo di porre le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi definiti nel Piano Integrato.

Avendo a riferimento il SMVP, le Pubbliche Amministrazioni - partendo dal ciclo di gestione della performance - pianificano, misurano e valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, al fine di garantire trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni, migliorare la qualità dei servizi offerti e favorire la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Nell'ottica di un progressivo miglioramento metodologico e in ottemperanza a quanto disposto dal D.lgs. 150/2009, che prevede un aggiornamento annuale obbligatorio del Sistema, il presente documento recepisce le considerazioni formulate dal Nucleo di Valutazione. Il presente documento è stato quindi riformulato in maniera organica migliorando un approccio che collega la strategia, la performance e il bilancio.

La presente versione del sistema è stata oggetto di confronto con le organizzazioni sindacali di Ateneo.

Nel processo di aggiornamento del Sistema sono stati inoltre considerati gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri" pubblicate a dicembre 2017 e gli indirizzi relativi al sistema di gestione della performance forniti dall'ANVUR nella "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020" pubblicata a dicembre 2017, nelle "Linee guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" approvate il 16 maggio 2018 e nelle "Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" approvate a Gennaio 2019. Per un approfondimento sul quadro normativo e regolamentare si rimanda all'Appendice.

### 1.2. Assetto organizzativo

L'attuale architettura organizzativo-funzionale dell'Ateneo rappresenta la fase intermedia di un processo di organizzazione attivato nell'ultimo biennio e la cui conclusione è programmata per il 2022, che ha come obiettivo la migliore definizione dell'architettura amministrativa in funzione della più diretta e capillare adesione alle necessità strategiche definite dall'Ateneo.

In particolare, le strutture attualmente attive nei processi di attuazione della programmazione strategica sono i Dipartimenti, i Centri e le Scuole, che rappresentano i livelli di aggregazione della docenza, e le Direzioni amministrative, che rappresentano il livello più alto dell'articolazione organizzativa dei servizi gestionali.

I Dipartimenti (v. Statuto dell'Università Roma Tre, art. 24, c.2) coordinano, programmano e promuovono la ricerca scientifica e le attività didattiche e formative. Ai dipartimenti sono attribuite tutte le funzioni finalizzate allo svolgimento:

- della ricerca;
- delle attività didattiche e formative relative a corsi di laurea e laurea magistrale, nonché a corsi di dottorato di ricerca;
- delle altre attività formative;
- di tutte le attività rivolte all'esterno correlate alla ricerca e alla didattica o finalizzate alla valorizzazione e alla diffusione delle attività e delle competenze dei Dipartimenti medesimi, ivi comprese le iniziative di partenariato, *spin-off* e *start-up* (cd. "terza missione").

Di seguito i Dipartimenti dell'Università degli Studi Roma Tre:

1. Dipartimento di Architettura;
2. Dipartimento di Economia;
3. Dipartimento di Economia Aziendale;
4. Dipartimento di Filosofia, Comunicazione e Spettacolo;
5. Dipartimento di Giurisprudenza;
6. Dipartimento di Ingegneria;
7. Dipartimento di Lingue, Letterature e Culture Straniere;
8. Dipartimento di Matematica e Fisica;
9. Dipartimento di Scienze;
10. Dipartimento di Scienze della Formazione;
11. Dipartimento di Scienze Politiche;
12. Dipartimento di Studi Umanistici.

Le Scuole (v. Statuto dell'Università Roma Tre, art. 24, c.3) hanno l'obiettivo di garantire elevati standard organizzativi e qualitativi e assicurare la migliore sostenibilità dei corsi di studio, coordinano le linee di programmazione didattica e le proposte di attivazione di specifiche tipologie di offerta formativa dei dipartimenti. Formulano inoltre pareri e osservazioni in merito alle proposte di reclutamento del personale docente presentate dai dipartimenti in esse raggruppati, valutano la compatibilità e la funzionalità della proposta di reclutamento rispetto alla programmazione didattica e all'offerta formativa.

Di seguito le Scuole dell'Università Roma Tre:

1. Scuola di Lettere, Filosofia e Lingue;
2. Scuola di Economia e Studi aziendali.

La struttura amministrativa si articola nelle Direzioni di Ateneo.

Alla Direzione Generale è attribuita la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale dirigente e TAB dell'Ateneo, esercitando tutte le ulteriori funzioni attribuitegli dalla legge, dallo Statuto e dai regolamenti.

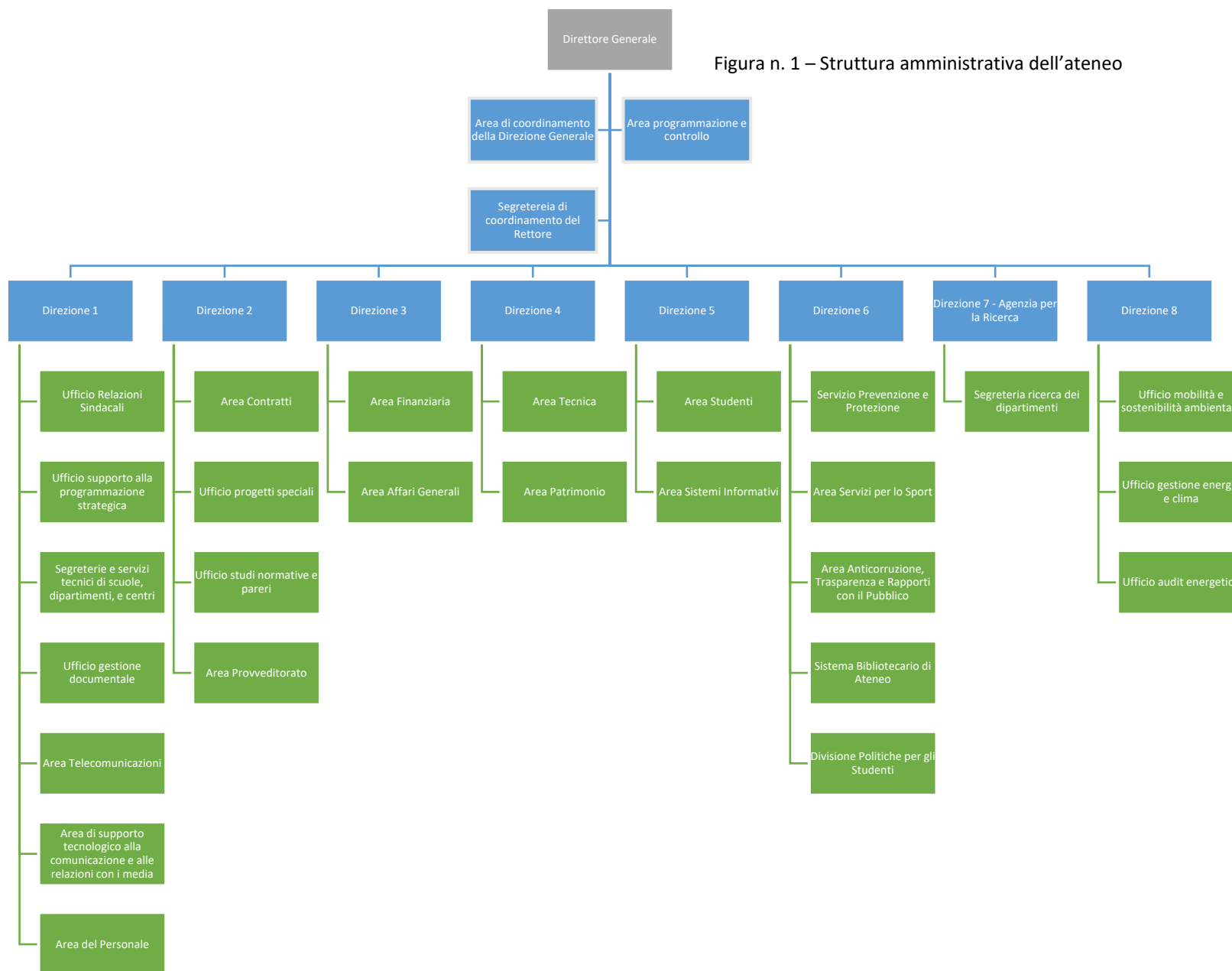
Le Direzioni di Ateneo sono Unità organizzative complesse poste in posizione gerarchico-funzionale di dipendenza diretta dalla Direzione Generale.

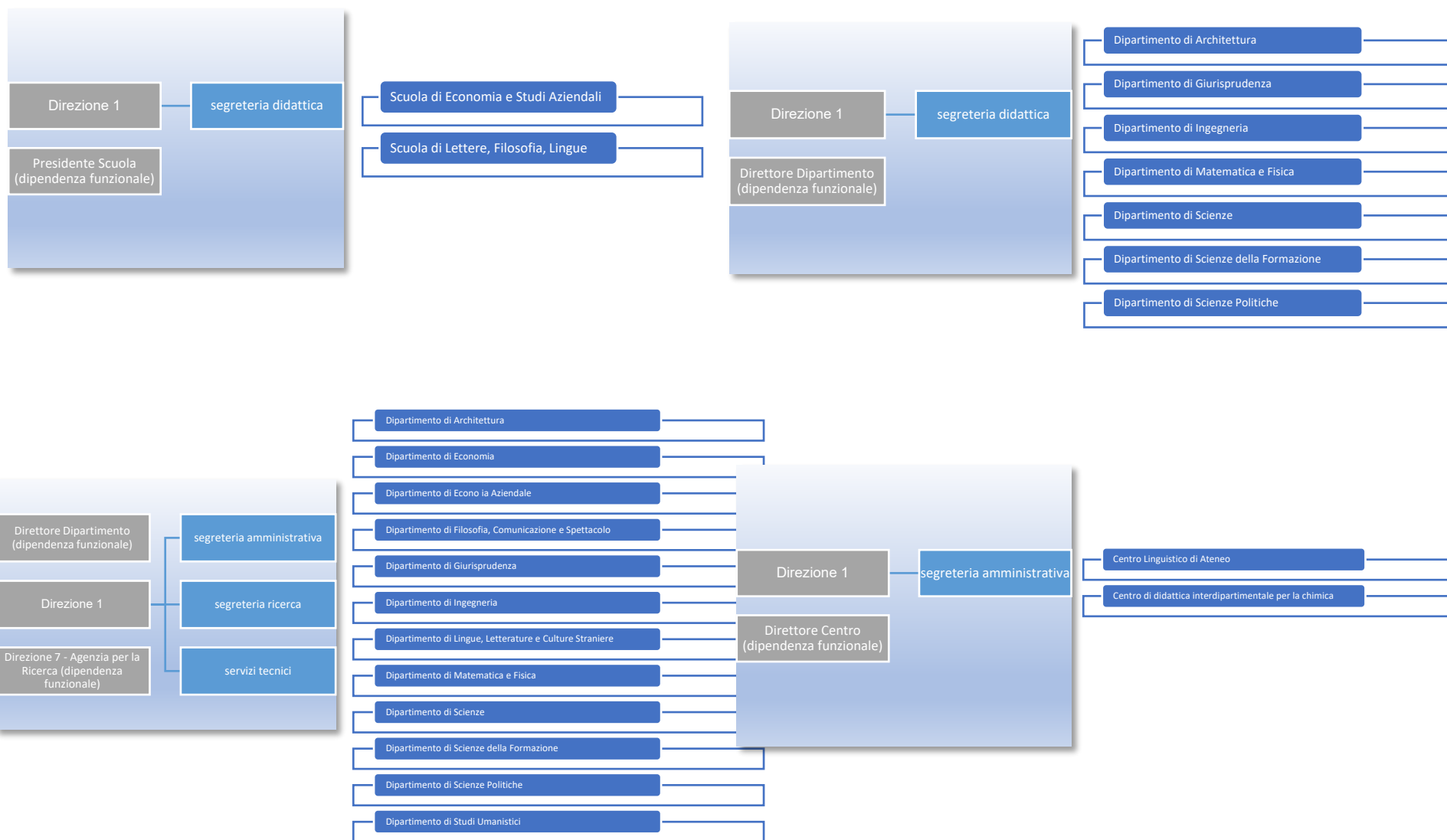
Ad ogni Direzione è preposto un Dirigente, che opera per la realizzazione degli obiettivi assegnati, con assunzione di responsabilità rispetto ai risultati dell'attività svolta, della realizzazione dei programmi, dei progetti affidati in relazione agli obiettivi prefissati.

Le Direzioni sono articolate in strutture di secondo livello denominate "Aree", ove necessario articolate in "Divisioni". Nel livello successivo sono incardinati gli "Uffici" compresi quelli istituiti a servizio delle strutture dipartimentali.

Le Direzioni sono attualmente n. 8 cui afferiscono complessivamente n. 15 Aree, n. 6 Divisioni e n. 106 Uffici.

Di seguito la mappa attuale della struttura amministrativa dell'Ateneo. La mappa aggiornata è disponibile nel sito web di Ateneo nella sezione "Organigramma" della sezione Amministrazione trasparente.





Il completamento del quadro organizzativo entro il 2021 definirà con maggiore dettaglio le dipendenze gerarchiche e funzionali con le Direzioni, in particolare per quanto riguarda le Segreterie Didattiche e le Segreterie Amministrative.

## 2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ ROMA TRE

### 2.1. Funzionamento del Ciclo

Conformemente a quanto stabilito dall'art. 7, comma 1 del D.lgs. n. 150/2009, così come modificato dall' art. 5, comma 1, lett. a) del D.lgs. n. 74/2017, le amministrazioni pubbliche adottano e aggiornano annualmente un Sistema di misurazione e valutazione idoneo a rilevare la performance organizzativa e quella individuale dei dipendenti, dove per "misurazione" si intende l'attività di quantificazione e parametrizzazione del risultato al target prefissato, e per "valutazione" l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, tenuto anche conto dei fattori interni e/o esterni che possono avere determinato lo scostamento rispetto al risultato programmato.

Il Sistema costituisce quindi lo strumento attraverso il quale è disciplinato il ciclo della performance, che viene integrato nel quadro più ampio delle attività di pianificazione, programmazione e rendicontazione dell'Amministrazione, dando origine a una stretta connessione tra programmazione, obiettivi, risorse, attività e risultati ottenuti; in altre parole, solo il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione può permettere all'Amministrazione di rilevare il raggiungimento o meno dei suoi obiettivi, in termini di maggior efficienza ed efficacia, nonché di creazione di valore pubblico utile al miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

Nell'ambito della programmazione, definite le priorità politiche da parte degli organi di governo dell'Ateneo, vengono individuati gli obiettivi dell'Amministrazione che descrivono sinteticamente le finalità direttamente scaturenti dalle priorità politiche, ovvero connesse all'espletamento dei fondamentali compiti istituzionali che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale, di norma pluriennale. Al fine di assicurare una più

stringente relazione tra la misurazione e la valutazione della performance conseguita dalle unità organizzative che compongono le strutture dell'Amministrazione e quella dei dirigenti che ne sono a capo, gli obiettivi assegnati alle unità organizzative coincidono con gli obiettivi (correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità) assegnati ai titolari di incarichi dirigenziali. È in questa previsione che si sostanzia il collegamento e l'integrazione tra la misurazione e valutazione della performance organizzativa e quella della performance individuale che sono strutturate sulla base di un'architettura programmatica comune di riferimento.

In questo ambito ha assunto particolare rilevanza un articolato sistema di programmazione e di misurazione delle attività e del raggiungimento degli obiettivi che viene realizzato per mezzo di uno specifico strumento denominato "Piano operativo direzionale". Più in dettaglio, il Piano operativo direzionale, basato su uno schema ciclico di tipo *Deming*, prevede l'assegnazione alle Direzioni di Ateneo, e successivamente ai sottostanti livelli funzionali ed operativi, in un'ottica multilivello coerente con le disposizioni normative riportate all'articolo 7 del D.lgs. n. 150/2009, degli obiettivi di performance prestabiliti e delle risorse necessarie al loro raggiungimento.

L'assegnazione di obiettivi e risorse ha luogo a seguito di una fase di confronto e di negoziazione con i Dirigenti nella quale vengono specificati gli obiettivi da perseguire, viene esaminata la coerenza degli stessi con gli obiettivi strategici fissati dagli organi di governo dell'Ateneo e viene definito l'ammontare delle risorse umane, finanziarie e strumentali necessario a raggiungere i livelli di performance prestabiliti.

Tale sistema rende possibile lo sviluppo del processo di programmazione nell'Ateneo, con un maggiore coinvolgimento dei responsabili delle strutture amministrative di vertice e una conseguente maggiore responsabilizzazione degli stessi sui risultati raggiunti. Allo stesso tempo, il Piano operativo direzionale consente di realizzare una puntuale valutazione della capacità di raggiungimento degli obiettivi e dei correlati livelli di efficacia, efficienza ed economicità, nell'ottica di attuazione di un processo di valutazione dei risultati amministrativi accurato e orientato alla



logica della performance per il miglioramento della qualità dei servizi erogati. Il processo viene documentato in verbali sottoscritti da parte di tutti gli attori coinvolti, in primis Dirigenti e Direttore Generale.

Nello schema seguente (Tabella 1) vengono sinteticamente rappresentate le fasi attraverso le quali si sviluppa il Piano operativo direzionale, che risultano coerenti con le fasi del ciclo di gestione della performance descritte all'articolo 4 del D.lgs. n. 150/2009.

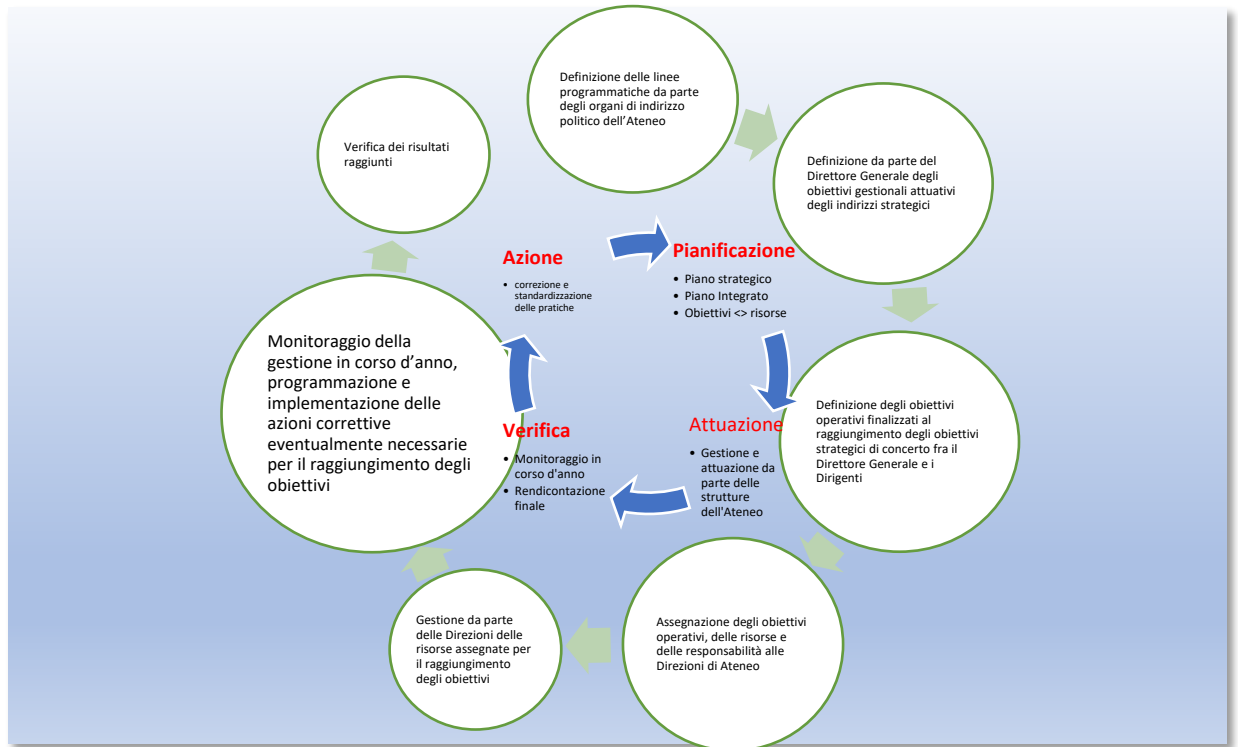


Figura n. 2 - Fasi del Piano operativo Direzionale

In relazione alla recente istituzione delle attuali otto Direzioni, si è ritenuto opportuno procedere alla valorizzazione degli strumenti esistenti, coerenti con le esigenze di rappresentazione della *performance* previste dalla normativa, ed alla loro integrazione e adeguamento alla luce dell'aggiornato quadro normativo di riferimento. La valutazione della *performance* integra gli ambiti sopra descritti al momento della definizione degli obiettivi del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Responsabili delle unità operative. In questa fase si apre un tavolo di condivisione degli obiettivi sulla base degli indirizzi contenuti nel documento di programmazione triennale e nei piani strategici della didattica e della ricerca, cui partecipano i dirigenti e i prorettori delegati per la didattica e la ricerca.

## 2.2. Soggetti coinvolti, fasi e tempi

La valutazione della performance costituisce un processo unico composto da più livelli che, a partire dalla pianificazione strategica, definisce obiettivi operativi e risultati attesi declinandoli sulle diverse Strutture dell'Ateneo (principale ambito della performance organizzativa), fino al coinvolgimento delle singole persone, in relazione alle attività a cui sono preposte e ai comportamenti organizzativi individuati che contribuiranno quindi alla definizione della loro performance individuale.

Seguendo la logica del *cascading* il quadro degli obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche di sviluppo definite in modo condiviso dagli Organi di governo, Direttore Generale e Dirigenti.

Dalla definizione della strategia si determinano gli obiettivi istituzionali dell'Ateneo cui si correlano

gli obiettivi dell'organizzazione che vengono assegnati alla Direzione Generale e declinati per direzione di competenza definendo le azioni gestionali da realizzare e gli indicatori di performance organizzativa alle stesse correlate. In modo simile gli obiettivi organizzativi definiti per le singole strutture vengono via via assegnati dal Dirigente competente con opportune rimodulazioni e declinazioni, anche ai responsabili di unità organizzative (Aree) di livello immediatamente inferiore alla Direzione. La rappresentazione grafica sintetizza il processo di assegnazione degli obiettivi.

dell'amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Questa dimensione della performance rileva anche ai fini della valutazione individuale dei ruoli apicali, nello specifico il Direttore Generale e i Dirigenti.

La performance organizzativa è declinata attraverso obiettivi di miglioramento dei livelli di servizio erogati e obiettivi progettuali, che discendono direttamente dagli obiettivi strategici e in coerenza con tutti gli altri documenti di programmazione approvati dagli organi di governo. Questa dimensione della performance rileva ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e del personale



Figura n. 3 – Assegnazione degli obiettivi

La performance istituzionale è costituita dai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso, ed è misurata attraverso un set di indicatori individuati nell'ambito strategico, per valutare gli effetti che la spesa pubblica e l'azione

tecnico-amministrativo titolare di incarico con responsabilità, ma costituisce anche parte della valutazione di ciascun dipendente.

Fasi	Pianificazione strategica	Programmazione operativa	Assegnazione	Monitoraggio	Rendicontazione	Valutazione
Attività	<b>Organi di Governo:</b> definizione linee di indirizzo strategico	<b>Direttore Generale:</b> individuazione obiettivi gestionali nel quadro delle linee strategiche. <b>D.G./Dirigenti:</b> definizione obiettivi operativi	Assegnazione obiettivi ai Dirigenti	Verifica semestrale stato avanzamento obiettivi	Rendicontazione dei risultati di <i>performance</i>	Valutazione dei risultati e delle prestazioni
Tempi	<b>Entro il 31 gennaio</b>	<b>Entro 31 gennaio</b>	<b>Entro il 31 gennaio</b>	<b>Entro il 15 luglio</b>	<b>Entro il 31 gennaio</b>	<b>Entro il 31 marzo</b>
Strumenti	Piano triennale	Piano Integrato	Verbale di assegnazione	Schede di monitoraggio Studi di fattibilità	Schede di rendicontazione finale Studi di fattibilità	Relazione annuale del Direttore Generale sull'attività di gestione; Relazione sulla <i>performance</i>

Figura n. 4 - Fasi, tempi, modalità e soggetti del ciclo di gestione della performance

La gestione operativa del Ciclo della Performance viene supportata in modo ormai completo dal Sistema Informativo della Performance adottato dall'Ateneo che permette di gestire in modo unitario le diverse funzioni e i sottoprocessi caratteristici.

Se ne riportano di seguito gli elementi più significativi:

- definizione e quantificazione degli obiettivi di Performance Istituzionale, che vengono quindi evidenziati con i livelli di partenza e i target sintetici nel Piano Integrato approvato dal CdA ogni anno;

- definizione ed assegnazione degli obiettivi, a cura dei responsabili di struttura, con gestione del processo di assegnazione ed accettazione degli obiettivi da parte, rispettivamente, dei valutatori e dei valutati. Il sistema permette anche di gestire gli obiettivi collettivi e individuali assegnati a tutto il personale su progetti connessi alla gestione del Trattamento Accessorio;

- scheda obiettivi online, che permette di avere una visione unitaria di tutti gli obiettivi assegnati al singolo e alle strutture organizzative;

- Stato Completamento Obiettivo: permette ai valutati di rendicontare lo stato di avanzamento degli obiettivi progettuali o risultati gestionali, con gestione del processo di validazione e di valutazione intermedia e finale da parte del valutatore;

- supporto documentale per la condivisione di documenti, guide operative e altri contenuti di comunicazione, a cura delle strutture di coordinamento del Ciclo della performance;

- monitoraggio degli obiettivi sia in fase di definizione che di valutazione, a cura delle strutture di coordinamento del Ciclo della performance.

I soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance sono i seguenti:

- Il Magnifico Rettore consegna al Direttore Generale il documento di programmazione triennale, nel quale sono definiti gli obiettivi primari nell'ambito delle missioni strategiche dell'Ateneo.

- Il Consiglio di Amministrazione verifica la rispondenza del Piano della Performance proposto dalla Direzione Generale con gli obiettivi strategici del Piano Triennale, approva il Piano della performance (Piano Integrato) e la Relazione sulla performance quando riconosce la rispondenza dei risultati comprovati rispetto agli obiettivi assegnati; valuta il Direttore Generale, a seguito di proposta del NdV, che si esprime sentito il Rettore.

- Il Direttore Generale propone il Piano Integrato, è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi dei Dirigenti; è responsabile del monitoraggio intermedio degli obiettivi dei Dirigenti e definisce eventuali successive rimodulazioni, dandone informazione completa al Nucleo di Valutazione.

- Il Nucleo di valutazione (NdV), rivestendo il ruolo di OIV:

- esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP;

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso e formula proposte e raccomandazioni ai vertici dell'Ateneo;

- propone la valutazione del Direttore Generale;

- valida la Relazione sulla performance;

- verifica l'effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali;

- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi.

- I Dirigenti partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza in coerenza con il Piano Strategico; coordinano e gestiscono l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo operante nella propria struttura. Inoltre assicurano che la valutazione venga restituita a ogni singolo valutato presso la propria struttura e sia espressa attraverso criteri omogenei.

- Il Responsabile di Struttura coordina e gestisce l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo afferente alla propria struttura; esprime la valutazione della prestazione del personale operante nella propria struttura che coordina direttamente e, laddove non abbia diretta conoscenza del lavoro svolto, assicura che la valutazione venga restituita a ogni singolo valutato presso la propria struttura.

- Il Collegio di Conciliazione è un soggetto terzo rispetto alla valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo e dei CEL, previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro come tutela dal punto di vista procedurale, attivata dall'Amministrazione anche su richiesta del singolo dipendente. È il punto di riferimento in caso di controversie relative alla corretta applicazione dei criteri definiti dal sistema di valutazione di Ateneo. Il Collegio è chiamato a esprimere un parere obbligatorio e vincolante sulle istanze presentate.
- Gli stakeholder, vale a dire: gli studenti che ricoprono il ruolo di utenti principali, il personale docente e il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario rispetto ai servizi interni, le società di servizi e i fornitori, e in generale tutti coloro che richiedono servizi al sistema Università e partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, al fine di consentire all'Ateneo di individuare azioni di miglioramento continuo dei servizi erogati alla luce degli esiti dell'ascolto degli utenti.

### 2.3. Raccordo con il sistema di pianificazione economico-finanziaria

Secondo quanto previsto dal D.lgs. 150/2009, nel Sistema di misurazione e valutazione della performance sono inoltre espressamente previste modalità di raccordo e integrazione con i

documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 7, comma 2-bis del D.lgs. 150/2009). Il raccordo tra il Sistema e i documenti di programmazione finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale, allineata con la fase di definizione degli obiettivi dei dirigenti. È questo il momento in cui l'Ateneo attribuisce agli obiettivi fissati per l'anno successivo un budget coerente. L'Ateneo organizza un flusso decisionale, documentato da specifici processi verbali, finalizzato a garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici. Si tratta di una serie di operazioni che coinvolgono sia la parte politica, sia la dirigenza delle Aree, sia le strutture di didattica e di ricerca, e che vanno dalla fase di preconsuntivo, avviata nel mese di settembre, per quantificare le risorse consumate e le attività ancora da realizzare nell'anno in corso, alla fase di definizione vera e propria del budget pluriennale, conclusa a cavallo dei mesi di novembre e dicembre, con la quantificazione delle risorse a disposizione e la loro allocazione per la realizzazione delle attività collegate agli obiettivi strategici. Nella predisposizione del budget di previsione triennale viene effettuata la lettura delle previsioni dei costi per obiettivo strategico. A ciascuna scheda di budget, compilata da tutte le strutture, sono associati obiettivi di base degli ambiti di Ricerca, Formazione, Terza Missione o organizzazione e servizi. La lettura di queste informazioni permette di avere una quantificazione dei costi che ciascuna struttura dell'Ateneo ha programmato di sostenere per ciascun obiettivo strategico e di base.

### 3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il ciclo della Performance così come descritto nel paragrafo precedente si riferisce alla valutazione di obiettivi correlati alle seguenti dimensioni:

- Performance organizzativa ;
- Performance individuale.

La Performance organizzativa è misurata e valutata sia a livello di Ateneo che di singola struttura.

La performance organizzativa di Ateneo, che identifica la cd. “performance istituzionale”, è costituita dai risultati conseguiti dall’Ateneo nel suo complesso, ed è misurata attraverso un set di indicatori associati agli obiettivi di Ateneo e alle Linee di indirizzo, al fine di valutare l’esito finale che l’azione politica e amministrativa dell’Ateneo produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Gli obiettivi di Ateneo si evincono dalle aree strategiche del Piano Integrato, articolate in relazione alla attività dell’Ateneo nei tre ambiti della Formazione, Ricerca e Terza Missione, e dal Piano operativo direzionale, che identifica ulteriori obiettivi funzionali al miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dell’organizzazione e dei processi.

Fondamento della performance organizzativa è la definizione di obiettivi chiaramente definiti, ancorati alla pianificazione strategica dell’Ateneo, nonché la valutazione del grado di raggiungimento degli stessi al livello dell’Ateneo e di ciascuna Struttura (gestionale, di didattica e di ricerca).

La performance organizzativa si sostanzia:

- nei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi strategici, di didattica, Ricerca e Terza Missione indicati dal Piano Strategico, associati uno o più indicatori e ai relativi target pluriennali (la scelta di un target pluriennale, invece che annuale, è da ritenersi più opportuna per i processi della Formazione e della Ricerca e della Terza Missione, poiché gli impatti delle strategie possono

evidenziarsi solo nel lungo periodo). In tal senso, la valutazione annuale ha ad oggetto una verifica della coerenza tra il trend dell’indicatore e il suo target pluriennale;

- nei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi, legati all’Obiettivo Strategico “Miglioramento della qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni”, sia quelli affidati nel Piano Integrato al Direttore Generale, sia quelli dallo stesso declinati e assegnati alle strutture amministrative, cui sono associati un set di indicatori volti a monitorare l’adeguatezza del servizio erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (in questo caso l’orizzonte temporale di misurazione degli indicatori è di norma rappresentato dall’anno). Tale valutazione è orientata a gestire la qualità dei servizi resi, in relazione alle aspettative e necessità degli utenti attraverso la misurazione del livello di efficacia percepita rispetto ai servizi offerti e la capacità dell’amministrazione di utilizzare risorse umane, economico-finanziarie, strumentali in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (efficienza) ovvero la capacità realizzativa di progetti ed il loro impatto. È ben evidente che gli obiettivi affidati all’azione amministrativa sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico, da cui derivano, assicurando la resa di un elevato e corretto livello qualitativo.

#### 3.1. La Mappa Strategica

La “Mappa Strategica” è lo strumento di base per effettuare la valutazione della *performance* organizzativa. Essa è una struttura ad albero che dalle funzioni giunge ai processi/servizi e da questi alle attività.

Di seguito viene rappresentato l’albero della performance, in cui si evidenzia come il mandato istituzionale determini l’identificazione di aree strategiche omogenee a cui sono collegati gli obiettivi strategici ed operativi, che concorrono alla realizzazione del disegno istituzionale secondo il principio del *cascading*.

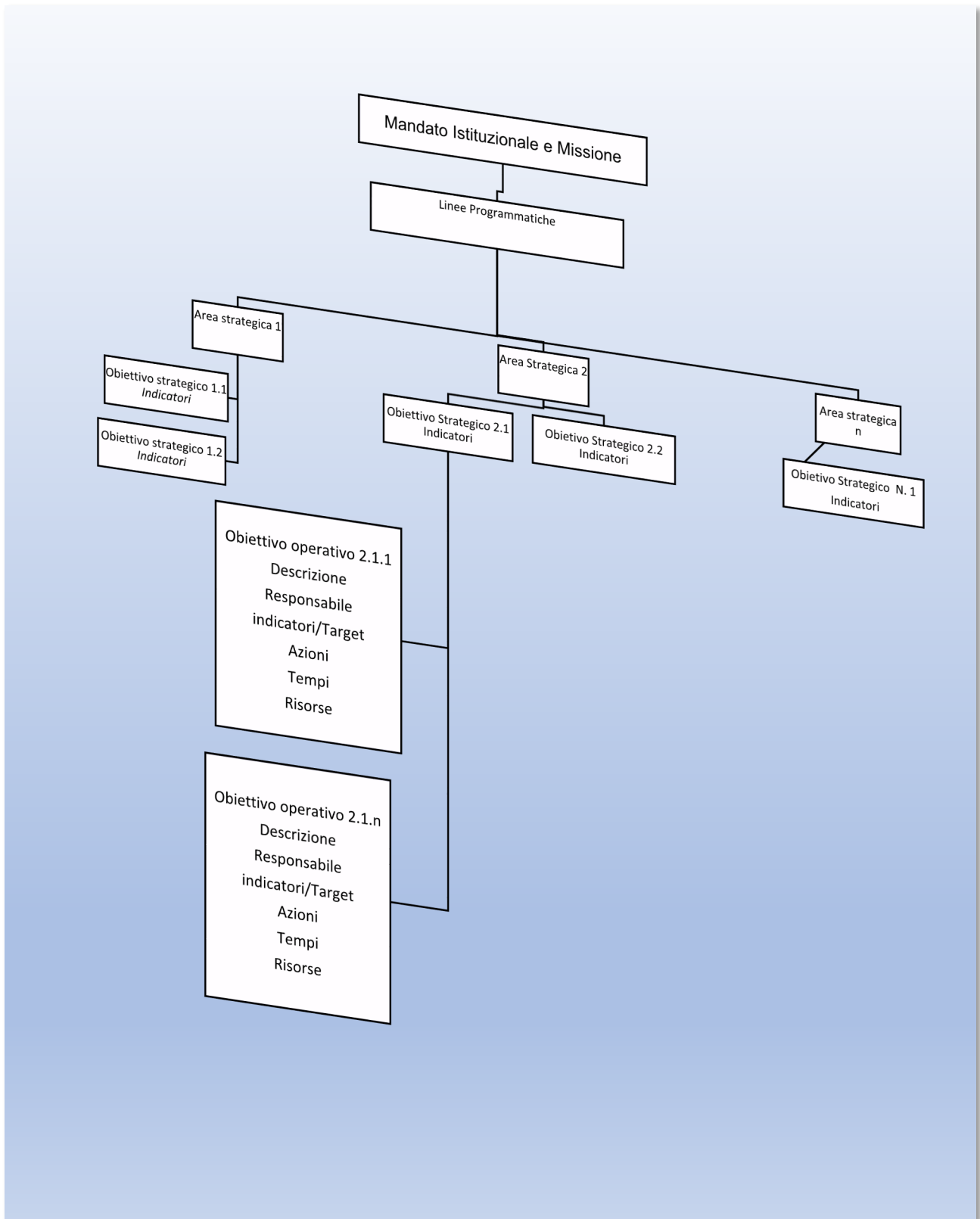


Figura n. 5 - Albero della Performance

La figura che segue illustra le funzioni primarie (Ricerca, Didattica e Terza missione), dalle quali hanno origine i piani strategici generali di sviluppo e miglioramento, e le funzioni di supporto, di

La figura che segue illustra le funzioni primarie (Ricerca, Didattica e Terza missione), dalle quali hanno origine i piani strategici generali di sviluppo e miglioramento, e le funzioni di supporto, di pertinenza più strettamente amministrativo gestionale. L'identificazione delle funzioni di supporto è seguita da una scomposizione "a cascata" di servizi/processi (cfr. anche "Format scheda mappatura processo/servizio" in Appendice).

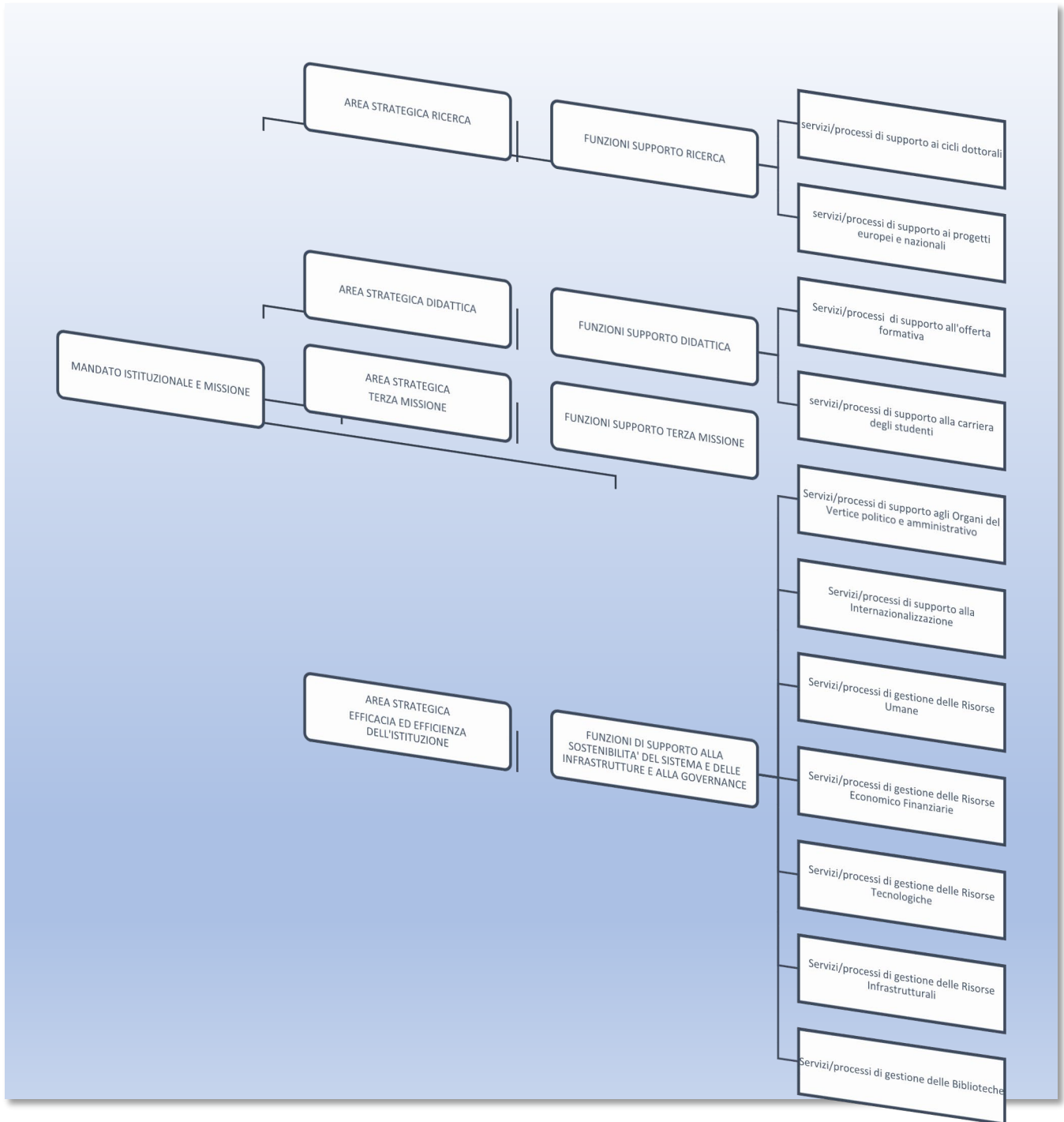


Figura n. 6 – Mappa strategica

Le funzioni di supporto sono tutte quelle funzioni che sostengono le attività principali dell'Istituzione, sia direttamente (Servizi di supporto alla didattica, alla ricerca, alla terza missione), sia indirettamente (Servizi di supporto alla sostenibilità del sistema e delle infrastrutture e alla Governance).

### 3.2. Le fonti della valutazione

Lo stato di salute e il grado di adeguatezza dell'azione politica e amministrativa dell'Ateneo, l'oggetto quindi della valutazione della Performance, è reso evidente ricorrendo alla misura di due tipologie di risultati: la corrispondenza con target numerici e di grado di

completamento prefissati, e il livello di soddisfazione misurata rispetto all'erogazione dei servizi.

I dati utili alla definizione e alla misura dei target sono principalmente quelli relativi allo stato di salute economica, allo stato di disponibilità dell'offerta formativa, ai livelli, quantitativi e qualitativi, di fruizione e completamento dei percorsi formativi, compresa la quota di internazionalizzazione, al livello di implementazione delle ricerche e della produzione scientifica, alla numerosità delle interazioni di livello con il mondo produttivo e sociale, ai tempi di attuazione dei processi amministrativi.

La fonte di tali elementi risiede in massima parte nei sistemi informativi di Ateneo, ormai tutte le attività di gestione amministrativa sono gestite con sistemi informatici di ultima generazione che organizzano tutti i dati e tutti gli elementi delle fasi dei processi in database interrogabili con apposite funzioni di estrazione.

Il livello di soddisfazione dell'utenza esterna e interna rispetto ai servizi viene misurato, di norma su base annuale, quando possibile su base semestrale, tramite la rilevazione del livello di efficacia percepita ottenuta da apposite indagini di *customer satisfaction*, di cui si riportano a titolo esemplificativo e non esaustivo le seguenti:

- indagine di soddisfazione rivolta agli studenti;
- indagine di soddisfazione rivolta ai titolari esterni di contratti di docenza
- indagine di soddisfazione rivolta agli operatori economici coinvolti nelle fasi di ricerca e di attuazione di servizi e prodotti acquisiti dalle strutture di Ateneo.
- indagine di soddisfazione rivolta ai docenti
- indagine di soddisfazione rivolta al Personale Tecnico Amministrativo;
- indagine di soddisfazione relativa al Sistema bibliotecario di Ateneo;

- indagine di soddisfazione associata al sistema di ticketing Help Desk di Ateneo;

Ciascun questionario consente di misurare, sulla base delle risposte, indicatori di qualità percepita dell'output per le attività svolte dalle diverse strutture (esempio: indicatori) che partecipano al processo di resa del servizio.

Per quanto possibile si dovrà cercare di garantire la ripetizione regolare delle rilevazioni con lo scopo di misurare l'andamento temporale della percezione misurata.

Sarà anche opportuno rendere evidenti le criticità legandole alle strutture direttamente interessate così da consentire l'attivazione di specifiche notifiche e la messa in atto dei correttivi ritenuti opportuni, monitorando poi i risultati eventualmente registrati.

### 3.3. Il cruscotto operativo

Al fine di garantire un continuo controllo dello stato di salute del sistema, attivare per tempo azioni correttive e fornire ai valutatori il dato finale relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi di *performance* dell'Ateneo, è attivo un cruscotto operativo che sintetizza in report grafici i dati rilevati.

La piattaforma informatica dedicata si occupa di leggere i dati dalle diverse fonti, generalmente database degli applicativi in uso alle strutture, e applicare funzioni di sintesi rendendo graficamente lo stato di completamento rispetto ai target prefissati.

Saranno quindi disponibili grafici per tutti gli obiettivi a partire da quelli strategici, che visualizzano i macro-obiettivi di sistema e quelli relativi ai macro-obiettivi dei piani strategici, fino a quelli operativi che visualizzano il grado di soddisfazione rilevato dalle campagne di *customer satisfaction*. La visualizzazione di ciascuno di questi dati sarà permessa ai soggetti interessati con una gradualità di autorizzazione che va dalla visibilità a tutto il pubblico fino ad autorizzazioni per singole unità operative.



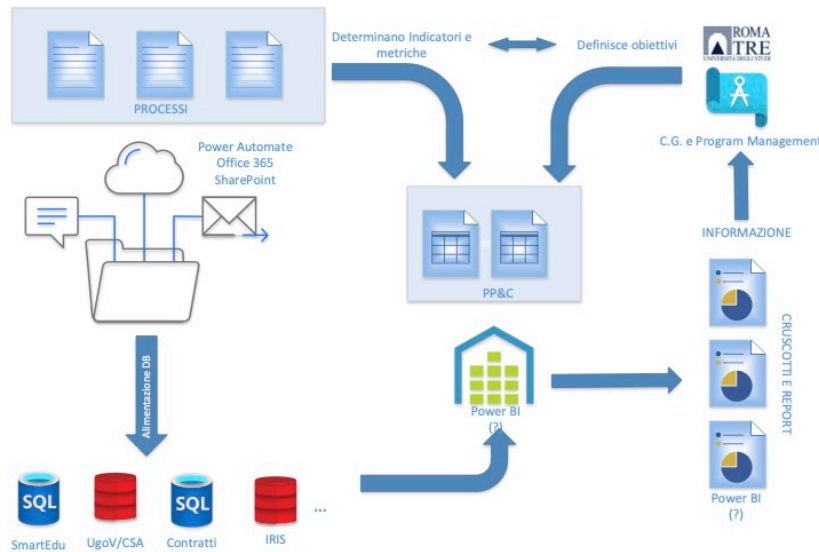


Fig. 7 - Schema architetturale

### 3.4. La Mappa delle responsabilità

L'organizzazione amministrativo-gestionale di Roma Tre è complessa e articolata in Amministrazione centrale, Dipartimenti, Centri e Scuole.

Tale assetto richiede una sistematizzazione del collegamento tra strutture, attività svolte, e, a cascata, responsabilità individuali. Il passaggio successivo alla definizione della mappa strategica consiste, pertanto, nell'identificazione dei centri di responsabilità presenti all'interno dell'Ateneo e in una riflessione sul contributo da essi fornito alle attività delineate nella mappa strategica. La mappa delle responsabilità è costruita partendo dall'Organigramma dell'amministrazione per scendere poi a un livello di dettaglio maggiore fino alle unità organizzative singole (vedi la sezione 'Articolazione degli uffici' nella sezione 'Amministrazione' trasparente del sito di Ateneo). Per i dettagli dei processi/servizi mappati, all'interno degli ambiti delle funzioni di supporto sopra descritte, si rimanda all'elenco dei servizi erogati da Roma Tre, pubblicato nella sezione "amministrazione trasparente" del sito istituzionale.

### 3.5. Gli ambiti e le procedure di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Tracciata e verificata la relazione tra attività e centri di responsabilità, il passaggio successivo per l'Ateneo sarà quello di associare a ciascun elemento della mappa strategica:

- la propria strategia in termini di obiettivi (strategici, operativi di miglioramento, di consolidamento/continuità);
- la ricognizione sullo stato dei piani e dei programmi in corso di svolgimento;
- l'identificazione di indicatori di performance adeguati;
- l'identificazione dei valori correnti di tali indicatori che consenta di fotografare lo stato attuale dell'unità organizzativa;
- l'identificazione dei valori programmati (target) per ciascun indicatore che consentano di misurare il miglioramento;
- l'identificazione delle infrastrutture utilizzate (metodi manuali per la raccolta dati, sistemi informativi) e delle risorse di supporto (soggetti che consentono che i dati siano acquisiti, confrontati, selezionati, analizzati, interpretati e diffusi).

Agli obiettivi sarà associato un indicatore, avendo cura che nel loro complesso tali indicatori comprendano tutti gli otto ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa di cui

all'art. 8 del D.lgs. n. 150/2009 e ss.mm., vale a dire:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- la misurazione dell'effettivo grado di attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- 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;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi attraverso questionari di *customer satisfaction* anche in modalità interattiva.

Alla luce delle modifiche introdotte dal D.lgs. n. 74/2017 all'art. 8, comma 1-bis, del D.lgs. 150/2009, la valutazione della performance organizzativa avviene sulla base dei modelli definiti dal Dipartimento della Funzione pubblica.

### 3.6. Modalità di definizione degli obiettivi

Nella fase di definizione degli obiettivi assumeranno un ruolo decisivo i seguenti attori:

- Organo di indirizzo politico-amministrativo, che definisce priorità strategiche, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione;
- Direttore generale, personale dirigenziale e responsabili apicali che, essendo responsabili dell'attività amministrativa e della gestione, contribuiscono e vengono coinvolti in fase di definizione degli obiettivi gestionali attuativi delle linee di indirizzo, secondo la logica della condivisione mediante l'attivazione di momenti

collegiali e diretti, propedeutici all'assegnazione e alla declinazione degli obiettivi. Analoghi momenti di condivisione e progettazione collegiale e diretta saranno necessari alla corretta gestione dei processi assegnati alle strutture amministrative elementari, il cui corretto compimento costituisce l'obiettivo di performance del personale impiegato presso le strutture stesse;

- stakeholder esterni, che essendo portatori di bisogni, attese e conoscenze possono fornire elementi essenziali per garantire la rilevanza degli obiettivi rispetto a tali elementi;
- le strutture di staff (ufficio del controllo di gestione, ufficio di supporto alla programmazione, ufficio statistico ecc.), che rappresentano coloro che supportano il processo di programmazione e l'interazione tra gli attori di cui sopra;
- l'O.I.V. - Organismo Indipendente di Valutazione - rappresentato per le Università dal Nucleo di Valutazione (N.d.V.) - che si occupa di garantire l'obiettività e l'accuratezza metodologica di tale processo.

Per ciascun obiettivo andranno definite le azioni, i tempi, le risorse economiche, umane e strumentali e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo.

### 3.7. Modalità di individuazione degli indicatori di performance

Gli indicatori sono informazioni sintetiche, significative e prioritarie che permettono di misurare l'andamento degli obiettivi. Possono essere rappresentati da una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole di attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.) (cfr. delibera CIVIT n. 112/10).

Gli indicatori devono essere selezionati in modo che soddisfino i seguenti 6 requisiti (cfr. delibera CIVIT n. 88/10):

1. Rilevanza: è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione.
2. Accuratezza: si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale (di solito sconosciuto) della dimensione osservata.

3. Temporalità: è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.
4. Fruibilità: riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.
5. Interpretabilità: rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati impiegati nella costruzione dell'indicatore.
6. Coerenza: alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti. Quanto detto risulta opportunamente schematizzato nei moduli impiegati per l'individuazione degli indicatori di performance, disponibili in Appendice (cfr. "Scheda anagrafica dell'indicatore", "Test della fattibilità informativa dell'indicatore", "Test di validazione della qualità dell'indicatore" in Appendice).

### 3.8. Modalità di definizione dei valori programmati (target)

Una volta definiti gli indicatori di *performance*, dovranno essere individuati i valori attuali e i valori programmati o *target*.

Per quanto riguarda i valori attuali, verranno raccolti i risultati disponibili degli ultimi anni (possibilmente almeno 3).

Il *target* è invece il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Ordinariamente il *target* sarà numerico o potrà rappresentare la conclusione di un processo rappresentabile con la produzione di documenti. Sarà anche possibile definire esplicitamente il *target* in valore assoluto, ma con riferimento ad altre organizzazioni omologhe (*benchmarking*) ogni qualvolta l'ateneo riterrà utile il confronto

con *standard*, tipicamente gruppi di riferimento sia nazionali che internazionali.

Per la definizione del valore programmato si devono verificare preliminarmente:

- le previsioni di termini fissati da leggi o regolamenti;
- gli *standard* già determinati all'interno di Carte dei Servizi o in altri provvedimenti adottati in materia;
- gli obiettivi che si vogliono raggiungere;
- i risultati di altre amministrazioni o altri settori che possano fungere da *benchmark*. L'elaborazione del valore programmato deve basarsi sull'equilibrio ottimale tra l'effettiva capacità dell'amministrazione di raggiungerlo e la spinta verso l'incremento del livello di *performance*.

### 3.9. Misurazione degli indicatori

Per misurare gli indicatori potrà essere utilizzata la griglia di seguito riportata:

Trend	Se e in che misura l'andamento dell'indicatore nel tempo è positivo, costante o negativo
Target	Confronto con obiettivi: Se e in che misura sono stati raggiunti gli obiettivi posti ( <i>target</i> )

Sarà individuato il *trend* quando saranno disponibili almeno tre misure successive ad intervalli opportuni. Qualitativamente si potrà affermare che il *trend* è positivo se i risultati migliorano, negativo se peggiorano, costante se non variano. Nel caso in cui non sia possibile avere andamenti, si annoteranno i motivi.

Ogni risultato presentato dovrà essere confrontato con il relativo obiettivo (*target*) per capire se e in che misura esso sia stato raggiunto.

### 3.10. Studi di fattibilità

Per monitorare l'andamento di ciascun obiettivo e valutarne il livello di raggiungimento verrà redatto uno **studio di fattibilità** nel quale saranno definite le azioni, con i relativi indicatori e *target*, attraverso le quali si intenderà perseguire il risultato. In esso verranno precisate le fasi, i tempi e le risorse umane e finanziarie. Gli studi di fattibilità saranno trasmessi alla Direzione Generale entro il 28 febbraio.

### 3.11. Monitoraggio in itinere

Durante la gestione occorrerà garantire un monitoraggio costante del piano degli obiettivi prevedendo un momento di rendicontazione semestrale. La reportistica dovrà essere costituita da **schede di avanzamento** per ciascun obiettivo, redatte dal dirigente, nelle quali saranno illustrati i risultati di periodo per ciascun indicatore, rilevando le azioni completate, rispetto al valore obiettivo, una descrizione dei rischi e le criticità che potrebbero inficiare il raggiungimento degli obiettivi a fine anno.

Le schede di monitoraggio semestrale saranno trasmesse alla Direzione Generale entro il 30 luglio (cfr. "Format scheda monitoraggio semestrale" in Appendice)

Le criticità eventualmente presenti e l'opportunità o necessità di correttivi sono condivise dal Direttore Generale con il Nucleo di Valutazione.

### 3.12. Rendicontazione finale

La rendicontazione finale avrà luogo nel mese di gennaio attraverso le **schede di rendicontazione finale** con le quali i Dirigenti comunicheranno il raggiungimento o meno degli obiettivi. Gli obiettivi che si suddividono in più azioni si considereranno raggiunti se tutte le azioni saranno portate a termine. Le schede di monitoraggio finale sono trasmesse alla Direzione Generale entro il 31 gennaio dell'anno successivo (cfr. "Format scheda monitoraggio finale" in Appendice).

Il NdV verificherà il raggiungimento degli obiettivi attraverso l'esame delle carte di lavoro e all'esito validerà la relazione sulla performance ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. c, e 4 bis del D.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.. La validazione sarà condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare l'impegno e la qualità della performance di cui al Titolo III del D.lgs. 150/2009 e ss.mm.

## 4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

In ottemperanza all'articolo 2 del D.lgs. n. 150/2009 la misurazione e valutazione della performance individuale si applica al personale soggetto alla disciplina di cui all'articolo 2, comma 2, del D.lgs. 30 marzo 2001, n.165.

Secondo le Linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica: «La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del D.lgs. n. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance o negli altri documenti di programmazione. Essi sono a loro volta distinguibili, in base a quanto l'Amministrazione indica nel proprio Sistema, in:
  - risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
  - risultati dell'Amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
  - risultati legati a eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
- comportamenti che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'Amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.»

La performance individuale misura quindi il contributo fornito dal singolo individuo, in relazione al raggiungimento dei risultati organizzativi ed in termini di comportamenti organizzativi. Tale contributo viene misurato prendendo in considerazione anche i risultati di performance organizzativa della struttura di appartenenza o di cui ha la responsabilità con pesi diversi a seconda del ruolo e delle responsabilità. La performance individuale è misurata considerando le componenti di valutazione previste dall'art. 9 del D.lgs. 150/09 in modo variabile nel numero e nel peso in funzione del ruolo.

**La valutazione della performance individuale riguarderà il Direttore Generale, i dirigenti, i titolari di posizioni organizzative e il restante personale.**

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno tre mesi di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

Per i dipendenti (dirigenti e personale delle categorie) ai quali nel corso dell'anno di riferimento sia stata irrogata una sanzione disciplinare, fermo restando quanto già previsto dal codice di comportamento dei dipendenti, si procede ad un'ulteriore riduzione percentuale del punteggio totale riportato nella scheda finale di valutazione. La determinazione della percentuale di decurtazione fino ad un valore massimo del 30% è affidata alla responsabilità del soggetto che effettua la valutazione secondo il seguente schema:

SANZIONE DISCIPLINARE	RIDUZIONE PERCENTUALE DEL PUNTEGGIO DELLA PERFORMANCE
RIMPROVERO SCRITTO (CENSURA)	5%
MULTA DI IMPORTO VARIABILE DA UNA A MASSIMO 4 ORE	12%
SOSPENSIONE DAL SERVIZIO CON PRIVAZIONE DELLA RETRIBUZIONE FINO A 10 GIORNI	20%
SOSPENSIONE DAL SERVIZIO CON PRIVAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DA 11 GIORNI FINO A 6 MESI	30%
LICENZIAMENTO	ESCLUSIONE DALLA VALUTAZIONE

In caso di trasferimento o nuova assegnazione di personale dirigenziale o non dirigenziale, entro 15 giorni dalla decorrenza del trasferimento o nuova assegnazione, il dirigente responsabile della struttura di destinazione deve provvedere all'assegnazione degli obiettivi.

Per il Direttore Generale il sistema prevede obiettivi specifici della funzione direzionale. Essi devono essere riferiti ai piani, programmi, direttive generali con il compito di trasferire le

linee di indirizzo politico-strategico sulla struttura amministrativa, rientrando quindi nell'ambito dell'alta amministrazione.

Ai dirigenti sono assegnati obiettivi che scaturiscono da una specifica declinazione degli obiettivi del Direttore Generale, non costituendo una mera trascrizione degli stessi.

A cascata, il personale dirigenziale, in coerenza con il piano degli obiettivi assegnato, declina gli obiettivi in relazione alla propria funzione sul personale titolare di posizione organizzativa che, a sua volta, condivide gli obiettivi con il personale assegnato alla struttura e, ove ritenga di assegnare specifici obiettivi individuali o di gruppo, procede in tal senso previa condivisione con il personale interessato.

In aggiunta agli obiettivi annuali derivati dal Piano integrato, a ciascuna unità di personale vengono di volta in volta assegnati - anche per periodi limitati di tempo - compiti ulteriori da parte del Responsabile della struttura di appartenenza, attinenti al corretto svolgimento dei processi alla stessa assegnati.

I processi lavorativi assegnati alle singole strutture di Ateneo sono definiti nei decreti istitutivi delle strutture stesse e vengono periodicamente confermati o ridefiniti mediante appositi decreti di ricognizione.

Per ciascun processo lavorativo individuato, sono definiti i target di valutazione e il grado di lavorabilità in modalità agile (*smartwork*).

Il lavoro agile costituisce presso l'Università degli Studi Roma Tre una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa. Il lavoro agile può avere ad oggetto sia le attività ordinarmente svolte in presenza dal dipendente, sia - in aggiunta o in alternativa e comunque senza aggravio dell'ordinario carico di lavoro - attività progettuali specificamente individuate tenuto conto della possibilità del loro svolgimento da remoto, anche in relazione alla strumentazione necessaria. Di norma il lavoratore agile alterna giornate lavorate in presenza e giornate lavorate da remoto.

La mappatura delle attività/processi/procedure eseguibili in modalità agile è di competenza delle strutture organizzative dell'Ateneo, che le definiscono in base alla dimensione organizzativa e funzionale.

I dirigenti dell'Ateneo, nel quadro coerente disegnato da apposite linee guida del capo del personale, organizzano i propri uffici assicurando, su base giornaliera, settimanale o

plurisettimanale, lo svolgimento del lavoro agile per la percentuale, indicata dalla normativa vigente, di personale preposto alle attività che possono essere svolte secondo tale modalità, favorendo la rotazione del personale interessato al fine di assicurare, nell'arco temporale settimanale o plurisettimanale, un'equilibrata alternanza nello svolgimento dell'attività in modalità agile e di quella in presenza. Ai fini della rotazione del personale, ove i profili organizzativi lo consentano, il personale dirigente tiene conto delle eventuali disponibilità manifestate dai dipendenti per l'accesso alla modalità di lavoro agile, secondo criteri di priorità che considerino le condizioni di salute del dipendente e dei componenti del suo nucleo familiare, della presenza nel medesimo nucleo di figli minori di quattordici anni, della distanza tra la zona di residenza o di domicilio e la sede di lavoro, nonché del numero e della tipologia dei mezzi di trasporto utilizzati e dei relativi tempi di percorrenza.

Ciascun Dirigente dell'Ateneo, in coerenza con gli obiettivi e i criteri per la valutazione dei risultati, monitora e verifica le prestazioni rese in modalità agile, come quelle rese in presenza, da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo, secondo una periodicità che tiene conto della natura delle attività svolte dal dipendente, in coerenza con i principi definiti in questo sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il punteggio attribuito al parametro relativo al grado di raggiungimento dei risultati in termini di efficienza e produttività sarà determinato anche dal grado di raggiungimento dell'obiettivo da parte del personale delle posizioni organizzative gerarchicamente dipendenti, come nel prosieguo esplicitato (cfr. par. 4.3 più avanti).

#### 4.1. La valutazione della Performance del personale docente

La normativa vigente in materia di performance non si applica al personale docente.

Tuttavia ciascun docente e ricercatore a tempo indeterminato è sottoposto a valutazione dell'impegno didattico, di ricerca e gestionale sia in fase di rendicontazione annuale, sia con cadenza biennale ai fini dell'attribuzione degli scatti stipendiali in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 6, comma 14, della Legge 24/210.

La programmazione delle attività didattiche e organizzative che devono essere svolte dal personale docente a qualunque titolo durante un anno accademico, è definita dal Consiglio del Dipartimento, sentito ciascun docente, prima dell'inizio dell'anno accademico stesso e può essere modificata in corso d'anno a fronte di mutate esigenze. La rendicontazione delle attività svolte dai singoli docenti a qualunque titolo durante un anno accademico è resa sotto forma di autocertificazione tramite la compilazione di apposito libretto elettronico predisposto dall'Amministrazione dell'Ateneo, secondo uno schema approvato dal Senato Accademico. Tale libretto è reso disponibile al Responsabile della competente struttura didattica di afferenza, che ha l'obbligo di accertare l'adempimento dei compiti didattici affidati, con riferimento alla programmazione e alle effettive esigenze individuate nel corso dell'anno accademico.

Con cadenza biennale i docenti sono chiamati a presentare una relazione sul complesso dei compiti didattici, di ricerca e gestionali ai fini dell'attribuzione delle classi/scatti stipendiali. Tale valutazione è regolata da apposito regolamento consultabile sul sito web di Ateneo nella sezione che raccoglie i regolamenti in materia di personale.

Nel regolamento, le attività richieste per il conseguimento di punteggi utili al raggiungimento di una valutazione positiva sono tutte direttamente legate agli obiettivi strategici definiti per l'Ateneo.

La valutazione individuale biennale si basa sui dati oggettivi reperibili principalmente nelle banche dati certificate di gestione dell'offerta formativa e della produzione scientifica dei singoli docenti e ricercatori. I dati aggregati elaborabili dalle stesse fonti sono utilizzati per il controllo degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

In caso di valutazione negativa la richiesta di attribuzione dello scatto può essere reiterata, non prima che siano trascorsi 12 mesi dalla maturazione del biennio. Nel caso di mancata attribuzione dello scatto, la somma corrispondente è conferita al Fondo di Ateneo per la premialità del restante personale docente.

## 4.2. La valutazione della Performance del Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale tende al raggiungimento di tre diversificati obiettivi:

- a) correlare la retribuzione di risultato ad elementi oggettivi che evidenzino il comportamento manageriale e i risultati ottenuti nell'attività amministrativa;
- b) assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle linee di indirizzo politico espresse dagli organi di governo dell'Ateneo e l'azione amministrativa;
- c) garantire il coordinamento e l'integrazione tra le diverse strutture.

La valutazione deve comunque considerare la collocazione delle attività dirigenziali all'interno di un sistema di programmazione e valutazione che deve essere, per la sua specificità, sufficientemente flessibile, in modo da consentire la modifica degli obiettivi assegnati ove un particolare evolversi delle priorità politiche lo rendesse necessario, previa condivisione dei nuovi obiettivi.

Altro elemento caratterizzante tale valutazione è la presenza di attività con orizzonti di riferimento pluriennali che pertanto comporta la necessità di specificare, per la valutazione, quali siano i risultati attesi nell'anno e quale sia il peso di tali risultati ai fini del raggiungimento dell'obiettivo pluriennale.

In generale, il modello di valutazione adottato prenderà in considerazione il piano dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi formalmente individuati (*performance* operativa: grado di raggiungimento degli obiettivi individuati).

Il processo valutativo è articolato nelle seguenti fasi:

- a) il Direttore Generale propone annualmente il piano degli obiettivi operativi dell'Amministrazione sulla base delle linee di indirizzo e programmazione definite dagli organi di governo e successivamente declina a cascata le responsabilità di livello dirigenziale;
- b) il Consiglio di Amministrazione approva il Piano Integrato che indica gli obiettivi e i relativi target assegnati;
- c) il Direttore Generale presenta al Rettore la relazione sull'attività svolta nell'anno di

riferimento, illustrando i dati quantitativi sui risultati raggiunti rispetto agli obiettivi prefissati;  
d) il Rettore trasmette al Nucleo di Valutazione la Relazione;  
e) il Nucleo di Valutazione formula la propria proposta di valutazione del Direttore Generale sulla base dei risultati conseguiti rispetto ai target prefissati;  
f) il Rettore porta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione la proposta di valutazione dell'operato del Direttore Generale formulata dal Nucleo di Valutazione, ai fini dell'attribuzione degli emolumenti previsti dalla normativa vigente.

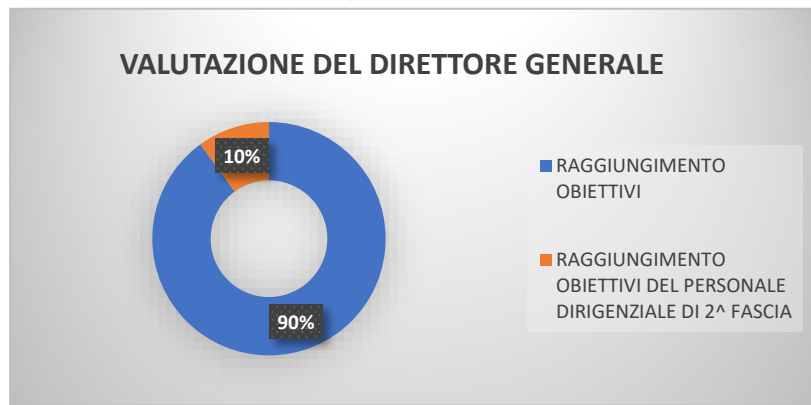
Il processo valutativo sopra definito risponde ad una logica tale per cui:

– gli organi di Ateneo definiscono le linee di indirizzo che il Direttore Generale dovrà attuare;

– il Nucleo di Valutazione presiede alla funzione di misurazione e valutazione della *performance* del Direttore Generale ai sensi dell'art. 14, comma 4, *lett.* e, D.lgs. n. 150/2009;  
– il Consiglio di Amministrazione valuta la performance del Direttore Generale tenendo conto della valutazione fornita del Nucleo di Valutazione.

Quanto al sistema di pesature ed ambiti è prevista l'attribuzione del:

- a) 90% in relazione ai risultati ottenuti a riguardo degli obiettivi individuati sulla base delle linee di indirizzo e programmazione definite dagli organi di governo;
- b) 10% in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi del personale dirigenziale.



Il modello prevede per la valutazione complessiva il conseguimento di un punteggio massimo di **100 punti così distribuiti:**

- 90 punti riferiti al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati. In relazione ai criteri di valutazione viene stabilito che, quando gli obiettivi da raggiungere sono misurabili con espressioni numeriche, i livelli di raggiungimento sono espressi a loro volta in termini quantitativi; se invece la valutazione degli obiettivi si basa su elementi prevalentemente qualitativi, i livelli di raggiungimento sono rappresentati utilizzando la seguente scala discreta a 5 valori con i corrispondenti punteggi:
  - Insufficiente (0 punti),
  - Minimo (3 punti),
  - Accettabile (6 punti),
  - Adeguato alle attese (8 punti),
  - Superiore alle attese (10 punti);

- 10 punti determinati dal grado di raggiungimento degli obiettivi da parte del personale dirigenziale:
  - 10 punti se la media della percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti, descritti nel Piano Integrato, è pari o superiore al 90%,
  - 9 punti se la media della percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti, descritti nel Piano Integrato, è compresa tra l'80 e l'89%,
  - 7 punti se la media della percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti, descritti nel Piano Integrato, è compresa tra il 60 e il 79%,
  - 5 punti se la media della percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti, descritti nel Piano Integrato, è compresa tra il 30 e il 59%,
  - 0 punti se la media della percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai



dirigenti, descritti nel Piano Integrato, è inferiore al 30% del punteggio massimo.

### 4.3. La valutazione dei risultati del personale dirigenziale

In linea con la normativa vigente e con le migliori pratiche utilizzate nelle organizzazioni pubbliche, il modello prevede per i dirigenti la valutazione degli obiettivi gestionali (*performance operativa*) e dei comportamenti organizzativi.

Quanto al sistema di pesature ed ambiti è prevista l'attribuzione del:

- a) 60% in relazione al "risultato gestionale", che si compone sia degli obiettivi programmati sia degli eventuali obiettivi aggiuntivi;
- b) 20% in relazione ai "comportamenti organizzativi";
- c) 20% in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi delle strutture organizzative di livello più prossimo alla dirigenza per le direzioni dirette, valutate attraverso il grado di soddisfazione degli utenti.



Il modello prevede per la valutazione complessiva il conseguimento di un punteggio massimo di **100 punti così distribuiti:**

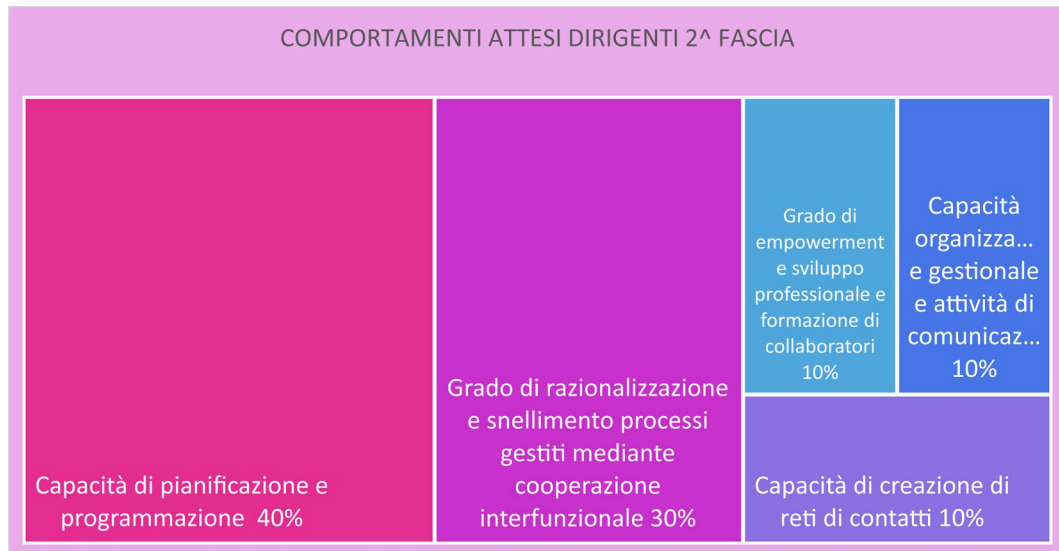
- **60 punti** relativi al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Questa voce implica la valutazione separata di ciascun obiettivo assegnato a cui fa seguito una valutazione di sintesi in cui il punteggio totale assegnato a ciascun dirigente tiene conto della numerosità degli obiettivi dallo stesso ricevuti:
  - punteggio totale relativo agli obiettivi = somma dei punteggi dei singoli obiettivi ricevuti,
  - punteggio massimo conseguibile per ciascun obiettivo = 60/n. di obiettivi;
- **20 punti** relativi al giudizio sul comportamento organizzativo.

La valutazione di questa dimensione dipende dalla valutazione di cinque fattori principali, a ciascuno dei quali è assegnato un punteggio da 0 a 15 sulla

base dei "livelli di rendimento ottimale". I cinque fattori e il corrispondente indice sono, in ordine di importanza:

1. capacità di pianificazione e programmazione (peso 40);
2. grado di razionalizzazione e snellimento processi gestiti mediante cooperazione interfunzionale (peso 30);
3. grado di *empowerment* e sviluppo professionale e formazione di collaboratori (peso 10);
4. capacità organizzativa e gestionale e attività di comunicazione (peso 10);
5. capacità di creazione di reti di contatti (peso 10).

Il punteggio finale sarà determinato dalla somma dei punteggi ottenuti per ciascun fattore riparametrato rispetto al totale secondo il peso relativo.



- **20 punti** determinati dal grado di soddisfazione degli utenti dei servizi di Ateneo, rispetto ai servizi offerti dalle direzioni di competenza:
  - 20 punti se la media dei punteggi desunti dalle campagne di customer satisfaction è uguale o superiore a 7/10,
  - 16 punti se la media dei punteggi desunti dalle campagne di customer satisfaction è uguale o superiore a 6/10,
  - 10 punti se la media dei punteggi desunti dalle campagne di customer satisfaction è uguale o superiore a 5/10,
  - 5 punti se la media dei punteggi desunti dalle campagne di customer satisfaction è uguale o superiore a 3/10,
  - 0 punti se la media dei punteggi desunti dalle campagne di customer satisfaction è inferiore a 3/10.

Il Direttore Generale può articolare diversamente la distribuzione dei pesi sui due rami principali del modello pur non sbilanciando eccessivamente tale distribuzione dei pesi a favore degli obiettivi gestionali, considerando il rilievo che il D.lgs. n. 150/2009 dedica alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

L'indicatore sintetico risultante dalla valutazione di ciascun dirigente sarà impiegato per determinare la quota di retribuzione di risultato spettante.

Ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato, il contratto collettivo stabilisce che non possa essere corrisposto un importo inferiore al 20% dell'indennità di posizione.

Nel rispetto del CCNL dell'area del personale dirigente dell'Università vigente, il valore massimo erogabile è stabilito annualmente dal Direttore Generale, sulla base della complessità degli obiettivi e del grado di conseguimento dei risultati, tenuto conto della capienza del Fondo del trattamento accessorio.

#### 4.4. Valutazione del personale non dirigenziale

Le dinamiche del sistema di valutazione del personale non dirigenziale consentono di evidenziare il contributo dei singoli dipendenti sia rispetto agli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza sia rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo complesso. Le finalità della valutazione individuale sono:

- gestionali: si rileva il contributo prodotto da ogni persona, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell'organizzazione e individuare le leve idonee a rafforzare le motivazioni;
- organizzative: si individuano le responsabilità di ruolo e si chiariscono interdipendenze e legami con altre posizioni. In tal modo risulta possibile allineare le azioni delle persone rispetto ai medesimi obiettivi;
- di sviluppo: si intercettano le aree nelle quali la persona manifesta delle carenze e ciò permette di individuare un percorso di formazione mirato.

Ciascun dipendente ha come obiettivo personale in via ordinaria il corretto completamento dei processi assegnati alla struttura di appartenenza. Per la determinazione del grado di raggiungimento di tali obiettivi si utilizzano i risultati delle campagne di valutazione della

soddisfazione degli utenti, che, come descritto in precedenza, sono costruite in modo da evincere, sulla base delle risposte, indicatori di qualità percepita dell'output per ciascuna attività che partecipa al macro-processo sottoposto a valutazione.

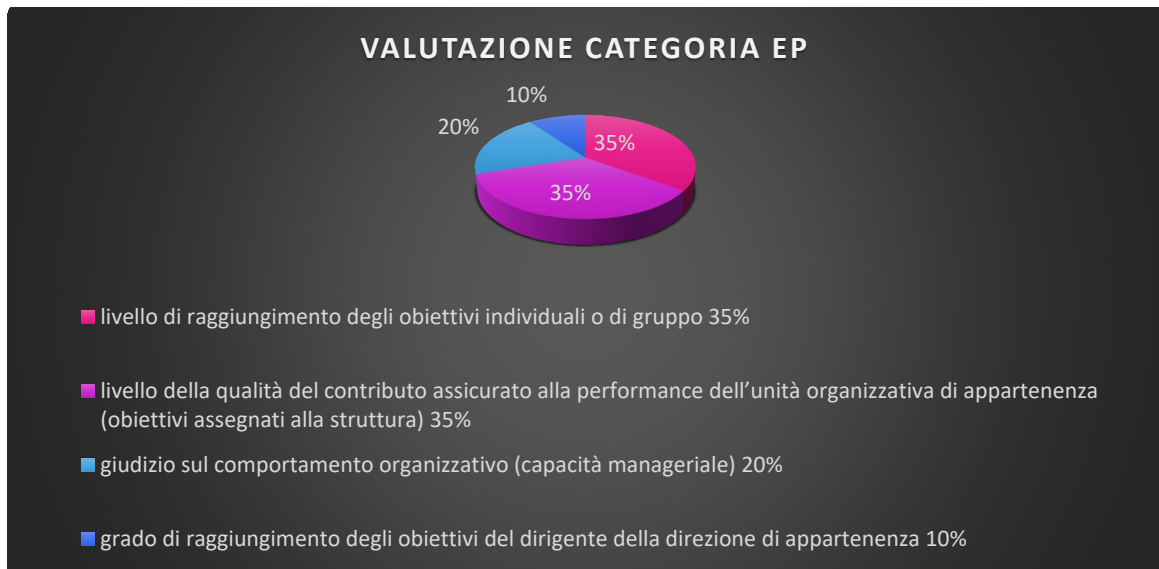
L'obiettivo sarà considerato raggiunto se la valutazione raggiunta è pari o superiore a 6/10, parzialmente raggiunto se la valutazione è compresa tra 3/10 e 5/10 decimi, non raggiunto se la valutazione è inferiore a 3/10.

A ciascun dipendente potranno essere assegnati ulteriori obiettivi dal responsabile gerarchicamente sovraordinato.

#### 4.4.1. Il personale di categoria EP

**Ai sensi dell'art. 9, comma 2, del D.lgs. n. 150/2009 la performance del personale di categoria EP viene misurata in relazione a:**

- 35% in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo;
- 35% in relazione al livello della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (obiettivi assegnati alla struttura);
- 20% in relazione al giudizio sul comportamento organizzativo (capacità manageriale);
- 10% in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza.



Il modello prevede per la valutazione complessiva il conseguimento di un punteggio massimo di **100 punti così distribuiti:**

- **35 punti** relativi al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione degli obiettivi viene effettuata sulla base del grado di raggiungimento dei medesimi. Per facilitare l'operazione sono individuate tre fasce a seconda che l'obiettivo sia:

- obiettivo raggiunto (100% del punteggio massimo associato all'obiettivo);
- obiettivo parzialmente raggiunto (60% del punteggio massimo associato all'obiettivo);
- obiettivo non raggiunto (0 punti).

Alla valutazione separata di ciascun obiettivo fa seguito una valutazione di sintesi in cui il punteggio totale tiene conto della numerosità

degli obiettivi assegnati al dipendente, nel modo seguente:

- Punteggio totale = somma dei punteggi dei singoli obiettivi ricevuti,
- Punteggio massimo conseguibile per ciascun obiettivo = 35/n. di obiettivi.

- **35 punti** relativi alla valutazione del contributo assicurato al funzionamento dell'unità organizzativa di appartenenza, mediante l'attribuzione di un punteggio da 0 a 35 rilevato dal responsabile della struttura.

- **20 punti** legati alla valutazione del "comportamento organizzativo".

Vengono prese in considerazione cinque categorie di cinque competenze organizzative (indicatori):

1. grado di autonomia attribuita con particolare riferimento agli ambiti di applicazione dell'istituto della delega;
2. capacità di analisi dei problemi e *problem solving*;
3. capacità di pianificazione e programmazione;
4. capacità organizzativo-gestionale;

5. apporto professionale specifico.
- A ciascuna categoria di competenze viene attribuito un punteggio da 0 a 15 punti. Il punteggio finale sarà determinato dalla somma dei punteggi ottenuti per ciascun fattore riparametrato rispetto al totale.



**10 punti** determinati dal grado di raggiungimento degli obiettivi da parte del Dirigente della direzione di appartenenza:

- 10 punti se il grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza è pari o superiore all'80% del punteggio massimo;
- 8 punti se il grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza è compresa tra il 60 e il 79% del punteggio massimo;
- 5 punti se il grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza è compresa tra il 30 e il 59% del punteggio massimo;
- 0 punti se il grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza è inferiore a 30% del punteggio massimo.

Ai sensi del CCNL del comparto Istruzione e Ricerca e in linea con il contratto integrativo di Ateneo, la retribuzione di risultato finalizzata a

remunerare i risultati espressi in termini di efficienza e produttività è determinata in un importo ricompreso tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita, tenuto conto delle categorie di competenze sopra specificate.

#### 4.4.2. Il personale di categoria D

La **performance del personale di categoria D** viene misurata in relazione a:

- 30% in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati individualmente o di gruppo;
- 40% in relazione al livello della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (obiettivi assegnati alla struttura);
- 20% in relazione al giudizio sul comportamento organizzativo;
- 10% in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza.



Il modello prevede per la valutazione complessiva il conseguimento di un punteggio massimo di **100 punti così distribuiti:**

- **30 punti** relativi al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione degli obiettivi viene effettuata sulla base del grado di raggiungimento dei medesimi. Per facilitare l'operazione sono individuate tre fasce a seconda che l'obiettivo sia:

- obiettivo raggiunto (100% del punteggio massimo associato all'obiettivo);
- obiettivo parzialmente raggiunto (60% del punteggio massimo associato all'obiettivo);
- obiettivo non raggiunto (0 punti).

Alla valutazione separata di ciascun obiettivo fa seguito una valutazione di sintesi in cui il punteggio totale tiene conto della numerosità degli obiettivi assegnati al dipendente, nel modo seguente:

- Punteggio totale = somma dei punteggi dei singoli obiettivi ricevuti
- Punteggio massimo conseguibile per ciascun obiettivo = 30/n. di obiettivi.

- **40 punti** relativi alla valutazione del contributo assicurato al funzionamento dell'unità

organizzativa di appartenenza, mediante l'attribuzione di un punteggio da 0 a 40 rilevato dal responsabile della struttura.

- **20 punti** legati alla valutazione del "comportamento organizzativo".

Per la valutazione del "comportamento organizzativo", vengono prese in considerazione cinque categorie di competenze organizzative (indicatori):

1. capacità di pianificazione e programmazione e di raggiungimento dei risultati in termini di efficienza e produttività;
2. orientamento dei comportamenti organizzativi;
3. capacità di analisi dei problemi e *problem solving*;
4. orientamento al cliente;
5. apporto professionale specifico.

A ciascuna categoria di competenze viene attribuita una valutazione crescente di quattro valori (0=nessuno, 3=insufficiente, 6=sufficiente, 8=discreto, 10=ottimo).

Il punteggio finale sarà determinato dalla somma dei punteggi ottenuti per ciascun fattore riparametrato rispetto al totale.



- **10 punti** determinati dal grado di raggiungimento degli obiettivi da parte del dirigente della direzione di appartenenza.

- 10 punti se il grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza è pari o superiore all'80% del punteggio massimo;

- 8 punti se il grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza è compresa tra il 60 e il 79% del punteggio massimo;

- 5 punti se il grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza è compresa tra il 30 e il 59% del punteggio massimo;

- 0 punti se il grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di

appartenenza è inferiore al 30% del punteggio massimo.

#### 4.4.3. Il personale di categoria C

La **performance del personale di categoria C** viene misurata in relazione a:

- 25% in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati individualmente o di gruppo;
- 35% in relazione al livello della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (obiettivi assegnati alla struttura);
- 30% in relazione al giudizio sul comportamento organizzativo;
- 10% in relazione al grado di raggiungimento

degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza.



Il modello prevede per la valutazione complessiva il conseguimento di un punteggio massimo di **100 punti così distribuiti:**

- **25 punti** relativi al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione degli obiettivi viene effettuata sulla base del grado di raggiungimento dei medesimi. Per facilitare l'operazione sono individuate tre fasce a seconda che l'obiettivo sia:

- obiettivo raggiunto (100% del punteggio massimo associato all'obiettivo);
- obiettivo parzialmente raggiunto (60% del punteggio massimo associato all'obiettivo);
- obiettivo non raggiunto (0 punti).

Alla valutazione separata di ciascun obiettivo fa seguito una valutazione di sintesi in cui il punteggio totale tiene conto della numerosità degli obiettivi assegnati al dipendente, nel modo seguente:

- Punteggio totale = somma dei punteggi dei singoli obiettivi ricevuti
- Punteggio massimo conseguibile per ciascun obiettivo = 25/n. di obiettivi.

- **35 punti** relativi alla valutazione del contributo assicurato al funzionamento dell'unità

organizzativa di appartenenza, mediante l'attribuzione di un punteggio da 0 a 40 rilevato dal responsabile della struttura.

- **30 punti** legati alla valutazione del "comportamento organizzativo".

Per la valutazione del "comportamento organizzativo", vengono prese in considerazione quattro categorie di competenze organizzative (indicatori):

1. capacità di pianificazione e programmazione e di raggiungimento dei risultati in termini di efficienza e produttività;
2. capacità propositiva;
3. capacità organizzativa ai fini della pianificazione delle attività di competenza;
4. apporto professionale specifico.

A ciascuna categoria di competenze viene attribuita una valutazione crescente di quattro valori (0=nessuno, 3=insufficiente, 6=sufficiente, 8=discreto, 10=ottimo).

Il punteggio finale sarà determinato dalla somma dei punteggi ottenuti per ciascun fattore riparametrato rispetto al totale.



- **10 punti** determinati dal grado di raggiungimento degli obiettivi da parte del dirigente della direzione di appartenenza.
  - 10 punti se il grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza è pari o superiore all'80% del punteggio massimo;
  - 8 punti se il grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza è compresa tra il 60 e il 79% del punteggio massimo;
  - 5 punti se il grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza è compresa tra il 30 e il 59% del punteggio massimo;
  - 0 punti se il grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza è inferiore al 30 % del punteggio massimo.

#### 4.4.4. Il personale di categoria B

La **performance del personale di categoria B** viene misurata in relazione a:

- 25% in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati individualmente o di gruppo;
- 35% in relazione al livello della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (obiettivi assegnati alla struttura);
- 30% in relazione al giudizio sul comportamento organizzativo;
- 10% in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza.



Il modello prevede per la valutazione complessiva il conseguimento di un punteggio massimo di **100 punti così distribuiti:**

- **25 punti** relativi al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione degli obiettivi viene effettuata sulla base del grado di raggiungimento dei medesimi. Per facilitare l'operazione sono individuate tre fasce a seconda che l'obiettivo sia:

- obiettivo raggiunto (100% del punteggio massimo associato all'obiettivo);

- obiettivo parzialmente raggiunto (60% del punteggio massimo associato all'obiettivo);
- obiettivo non raggiunto (0 punti).

Alla valutazione separata di ciascun obiettivo fa seguito una valutazione di sintesi in cui il punteggio totale tiene conto della numerosità degli obiettivi assegnati al dipendente, nel modo seguente:

- Punteggio totale = somma dei punteggi dei singoli obiettivi ricevuti
- Punteggio massimo conseguibile per ciascun obiettivo = 25/n. di obiettivi.

- **35 punti** relativi alla valutazione del contributo assicurato al funzionamento dell'unità organizzativa di appartenenza, mediante l'attribuzione di un punteggio da 0 a 40 rilevato dal responsabile della struttura.

- **40 punti** legati alla valutazione del "comportamento organizzativo".

Per la valutazione del "comportamento organizzativo", vengono prese in considerazione quattro categorie di competenze organizzative (indicatori):

1. rispetto delle regole della struttura e apporto al team di lavoro;
2. grado di conseguimento degli obiettivi assegnati;
3. capacità di conseguire gli obiettivi prefissati mediante ottimale utilizzo delle risorse disponibili ai fini dello svolgimento dei compiti assegnati;
4. apporto professionale specifico.

A ciascuna categoria di competenze viene attribuita una valutazione crescente di quattro valori (0=nessuno, 3=insufficiente, 6=sufficiente, 8=discreto, 10=ottimo).

Il punteggio finale sarà determinato dalla somma dei punteggi ottenuti per ciascun fattore riparametrato rispetto al totale.



La liquidazione del 30% dell'indennità di responsabilità al personale delle categorie D, C e B è subordinata al raggiungimento degli obiettivi della struttura cui afferisce.

- **10 punti** determinati dal grado di raggiungimento degli obiettivi da parte del dirigente della direzione di appartenenza.

- 10 punti se il grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza è pari o superiore all'80% del punteggio massimo;

- 8 punti se il grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza è compresa tra il 60 e il 79% del punteggio massimo;

- 5 punti se il grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza è compresa tra il 30 e il 59% del punteggio massimo;

- 0 punti se il grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza è inferiore a 30 % del punteggio massimo.

#### 4.4.5. Il personale CEL

La **performance dei Collaboratori Esperti Linguistici** viene misurata in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Responsabile della struttura organizzativa di assegnazione.

Il modello prevede per la valutazione complessiva il conseguimento di un punteggio massimo di **100 punti**.

Per facilitare la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati sono individuate tre fasce a seconda che l'obiettivo sia:

- obiettivo raggiunto (100% del punteggio massimo associato all'obiettivo);



- obiettivo parzialmente raggiunto (60% del punteggio massimo associato all'obiettivo);
- obiettivo non raggiunto (0 punti).

La valutazione è supportata da una relazione analitica dei Direttori delle strutture che si avvalgono delle attività dei collaboratori esperti linguistici, che esprime il livello di raggiungimento degli obiettivi rispetto a:

- Livello di assistenza e tutoraggio agli studenti;
- Rispetto degli orari di attività richiesti;
- Puntualità negli adempimenti;
- Livello di qualità e fruibilità dei materiali a supporto della didattica elaborati.

#### 4.5. Le procedure di conciliazione

La procedura di conciliazione è finalizzata alla risoluzione degli eventuali conflitti che possono emergere nell'ambito del processo di misurazione e valutazione e per prevenire l'eventuale contenzioso giurisdizionale.

La "condivisione della valutazione" può rappresentare la prima fase della procedura di conciliazione mediante il confronto diretto con il Valutatore nella fase di restituzione degli esiti di valutazione.

I presupposti per un efficace e corretto iter procedurale di valutazione, a garanzia di tutti i soggetti coinvolti nel processo, sono connessi ai seguenti fattori:

- assegnazione degli obiettivi mediante negoziazione tra valutatore e valutato rispetto ai risultati da conseguire in un periodo determinato, con carattere di trasparenza e pubblicità delle informazioni che consentano di definire in modo certo e condiviso gli ambiti delle verifiche;
- monitoraggio del grado di realizzazione degli obiettivi durante l'anno al fine di rilevare eventuali disallineamenti e/o adeguare le attività intraprese in relazione alle variazioni delle risorse

assegnate (finanziarie, strumentali, umane), con eventuale rimodulazione operativa;

- continuità del rapporto tra valutatore e valutato, caratterizzato da cooperazione e sostegno reciproco nella realizzazione degli obiettivi, con momenti di confronto rispetto al conseguimento dei risultati attesi oltre che alla crescita professionale delle persone, in particolare attraverso l'aggiornamento e la formazione;

- contraddittorio, ovvero la prospettiva del valutato rispetto al giudizio espresso dal valutatore quindi la possibilità di rappresentare elementi finalizzati al riesame del giudizio medesimo.

Qualora al termine del suddetto iter il valutato non concordi con gli esiti della valutazione potrà richiedere l'attivazione della procedura di conciliazione/riesame.

I soggetti valutati, nei successivi 15 giorni dall'avvenuta comunicazione dei risultati di performance, hanno la possibilità di instaurare un contraddittorio diretto a chiarire il giudizio di valutazione inviando, al diretto superiore gerarchico, una specifica richiesta di riesame in cui siano indicate analiticamente le proprie controdeduzioni in riferimento ai singoli elementi di valutazione.

Nel caso in cui il disaccordo sulla valutazione persista ed il giudizio sulla stessa venga confermato, i soggetti valutati possono attivare la conciliazione per chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni, nel termine di 10 giorni dalla data di ricezione della comunicazione della valutazione, ad un Collegio di Conciliazione, di durata triennale, istituito con disposizione emessa entro 30 giorni dall'approvazione del presente Sistema dal Direttore Generale sentito il Nucleo di Valutazione. Il Collegio di Conciliazione emette le proprie determinazioni entro i successivi 30 giorni, mantenendo o modificando anche parzialmente la valutazione della performance individuale.

## APPENDICE – Riferimenti normativi

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è il documento programmatico con cui le amministrazioni pubbliche definiscono le modalità di misurazione e valutazione delle performance, secondo le prescrizioni del D.lgs. 150/2009 e delle successive modifiche, nonché delibere della CIVIT/ANAC e, per il sistema universitario, dell'ANVUR. A partire dalla seconda metà del 2013, le competenze relative alla Performance per le Università sono passate all'ANVUR, che ha emanato a luglio 2015 le Linee guida per la gestione integrata del ciclo della Performance delle Università statali italiane, cui si ispira il presente documento.

Infine, il D.lgs. 97/2017 ha introdotto ulteriori novità che sono state prese in considerazione nell'aggiornamento del Sistema.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Università di Roma Tre è stato inoltre aggiornato in considerazione della c.d. Riforma Madia (D.lgs. 74/2017) che ha modificato il D.lgs. 150/2009, e del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro siglato il 19.04.2018.

Si riportano i principali riferimenti normativi che impattano nella definizione del sistema:

- 1) D.lgs. 150/2009 (c.d. Riforma Brunetta);
- 2) L. 240/2010 (c.d. Riforma Gelmini);
- 3) D.lgs. 74/2017 (c.d. Riforma Madia).

Nella definizione del Sistema, si è tenuto conto anche delle indicazioni, fornite da:

- 1) le circolari del Dipartimento della Funzione Pubblica:

- circolare n. 1/2011, che chiarisce che “risultano pienamente operativi ed attuabili tutti gli strumenti finalizzati a premiare il merito e la professionalità”, nonché le altre disposizioni del D.lgs. 150/2009, nei termini dallo stesso previsti secondo le indicazioni operative fornite con la circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 7/2010;

- circolare n. 2/2017, che definisce come la misurazione della performance organizzativa sia riferita a tre diverse unità di analisi tra cui l'amministrazione nel suo complesso, le singole unità organizzative della amministrazione e i processi e i progetti, dove “l'analisi per processi consente di individuare indicatori di performance trasversali legati all'utente finale e di individuare, attraverso le attività, i contributi più specifici delle singole unità organizzative”;

2) la direttiva n. 3 del Presidente del Consiglio dei Ministri emanata il 1 giugno 2017 recante “Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'art. 14 della L. 124/2015 e Linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti” che auspica l'adeguamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per verificare l'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini;

3) le delibere CIVIT:

- n. 9/2010, che specifica che le Università non sono tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) perché l'attività di valutazione continuerà ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione e che le Università sono chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale;

- n. 88/2010, che definisce il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance come il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;

- n. 89/2010, recante indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (soprattutto organizzativa);

- n. 104/2010, che definisce modalità e tempi di adozione del Sistema di misurazione e valutazione, ne esplicita i principi di riferimento e suggerisce una possibile articolazione dei contenuti;

- n. 114/2010, che fornisce indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione, indicandone i requisiti minimi relativi ai sistemi di misurazione della performance individuale e richiamando quelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa anche alla luce dei documenti trasmessi dai vari OIV alla CIVIT;

- n. 4/2012 e n. 23/2013, che forniscono le Linee guida rispetto agli adempimenti di monitoraggio da parte degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli

interni, come previsto dall'art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. 150/2009);

4) le Linee guida ANVUR:

- Linee guida 2015 per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani, che introducono il Piano Integrato come documento di sintesi dei diversi documenti strategici su performance, trasparenza e anticorruzione, e forniscono specifiche indicazioni sulla gestione del ciclo della performance presso le Università statali in un'ottica di maggiore integrazione con la programmazione economico-finanziaria e le politiche e strumenti di anticorruzione e trasparenza;

- Linee guida 2019 per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane, le quali citando il D.lgs. 74/2017 che modifica il D.lgs. 150/2009, determina come il Sistema venga aggiornato al fine di contenere "le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio";

- oltre alle Linee guida, sono tenuti in considerazione anche i Feedback al Piano integrato prodotti dall'ANVUR rispetto alle osservazioni sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;

5) la Nota di indirizzo per gestione ciclo performance 2018-2020 pubblicata da ANVUR il 20.12.2017, che integra le Linee guida 2015 a seguito della Riforma Madia puntualizzando gli

indirizzi per l'anno 2018 rispetto alle principali novità introdotte dalla Riforma stessa, a partire da alcuni aspetti salienti già trattati nella sua nota del 03.07.2017. La Nota richiama l'ingresso di cittadini e utenti tra i soggetti protagonisti della valutazione, come espresso dal nuovo art. 19 bis del D.lgs. 74/2017.

Il Sistema adottato tiene conto anche delle peculiarità derivanti dal contesto contrattuale e organizzativo:

1) il Contratto Collettivo Nazionale di lavoro del personale dirigente dell'Area Istruzione e Ricerca triennio 2016-2018, siglato in data 8 luglio 2019;

2) il vigente Contratto Collettivo Integrativo di Lavoro del personale dirigenziale;

3) il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro siglato il 19.04.2018, che conferma alcune parti normate dal precedente CCNL del 16.10.2008 e prevede nuove direttive riguardo alla differenziazione dei premi correlati alla valutazione della performance (art. 20), alle materie oggetto di contrattazione integrativa e confronto con le Parti Sindacali (art. 41 comma 3 e art. 41 comma 6) e al Fondo risorse decentrate per le categorie B, C e D (art. 64) e al Fondo per la retribuzione di posizione e retribuzione di risultato per il personale della categoria EP (art. 66);

4) i vigenti Contratti Collettivi Integrativi di Lavoro per il personale tecnico-amministrativo e collaboratore esperto linguistico dell'Università di Roma Tre.

## APPENDICE - Strumenti di valutazione della performance organizzativa

### A) *Format* scheda mappatura processo/servizio

**Dati Identificativi di Processo**

Principali caratteristiche del servizio erogato

...

Modalità di erogazione

...

Descrizione Orari e modalità di accesso

Stakeholder Esterni

Stakeholder Interni

COINCIDENZA CON UN PROCEDIMENTO AMMINISTRATIVO

Accesso al Procedimento

Termini e decorrenza

Link Servizio Online

Modalità per l'effettuazione dei pagamenti

Indagini di Customer Satisfaction

Sistemi informativi utilizzabili per la tracciabilità dell'iter procedurale

Salva

**Normative**

Vincoli, Riferimenti Normativi, Strumenti di tutela

Cerca

Salva

**Riferimenti e Responsabili**

Referente in caso di Reclamo  [Cerca](#)

Responsabile Unico del procedimento  [Cerca](#)

Potere Sostitutivo – Inserire Superiore Gerarchico  [Cerca](#)

Responsabile del servizio  [Cerca](#)

[Salva](#)

**Rischi e Danni**

Probabilità -- probabilità non disponibile --

Il Processo è discrezionale?

Il processo produce effetti diretti all' esterno dell'amministrazione di riferimento?

Si tratta di un processo complesso che comporta il coinvolgimento di più amministrazioni (esclusi i controlli) in fasi successive per il conseguimento del risultato?

Valore economico Qual è l'impatto economico del processo?

Il risultato finale del processo può essere raggiunto anche effettuando una pluralità di operazioni di entità economica ridotta che, considerate complessivamente, alla fine assicurano lo stesso risultato (es. pluralità di affidamenti ridotti)?

Anche sulla base dell'esperienza pregressa, il tipo di controllo applicato sul processo è adeguato a neutralizzare il rischio?

Impatto -- impatto non disponibile --

Rispetto al totale del personale impiegato nel singolo servizio (unità organizzativa semplice) competente a svolgere il processo (o la fase del processo di competenza della PA) nell'ambito della singola PA, quale percentuale di personale è impiegata nel processo? (Se il processo coinvolge l'attività di più servizi nell'ambito della stessa PA occorre riferire la percentuale al personale impiegato nei servizi coinvolti)

Nel corso degli ultimi 5 anni sono state pronunciate sentenze della Corte dei conti a carico di dipendenti (dirigenti e dipendenti) della p.a.di riferimento o sono state pronunciate sentenze di risarcimento del danno nei confronti della p.a.di riferimento per la medesima tipologia di evento o di tipologie analoghe?

Nel corso degli ultimi 5 anni sono stati pubblicati su giornali o riviste articoli aventi ad oggetto il medesimo evento o eventi analoghi?

A quale livello può collocarsi il rischio dell'evento (livello apicale, livello intermedio o livello basso) ovvero la posizione/il ruolo che l'eventuale soggetto riveste nell'organizzazione è elevata, media o bassa?

Quali azioni configurano il reato

Reati Probabili  [Cerca](#)

Azioni suggerite per mitigare il rischio  [Cerca](#)

[Salva](#)

---

Unità organizzativa erogante  [Cerca](#)

Codice Attività

Nome Attività

Risorse Umane afferenti all'unità organizzativa

Risorse Umane impiegate nell'attività

Mezzo di trasmissione con il quale hai ricevuto attività

Tempo medio previsto per l'attività

Responsabile dell'attività  [Cerca](#)

[Indicatori \(0\)](#)

[Salva](#)

---

**Unità di Misura**

**Titolo**

**Descrizione**

Valore minimo

Valore massimo

Valore attuale

Valore programmato

[Chiudi](#) [Salva](#)

B) Scheda anagrafica dell'indicatore

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i> ) e di raccogliere i dati?
Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto? (Azioni)	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

C) Test della fattibilità informativa dell'indicatore

Responsabile dell'alimentazione dati	
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione	
Periodicità di rilevazione (giorni)	
Tempestività del dato (giorni)	
Verificabilità del dato (SI/NO)	
Esattezza "ex-ante" del dato (Scala 0 - 10)	
Manipolabilità "ex-post" del dato (Scala 0 - 10)	
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)	
Applicativo a supporto	

D) Test di validazione della qualità dell'indicatore

Attributi dell'indicatore (valutazione su scala 0-10)		0-10
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)	
	Contestualizzato	
	Concreto (misurabile)	
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità	
Rilevanza	Si riferisce ai programmi	
	Utile e significativo per gli utilizzatori	
	Attribuibile alle attività chiave	
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e <i>standard</i>	
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario	
	Fattibile in termini temporali	
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti	
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)	
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori	
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità	

E) Format studio di fattibilità

**SCHEDA DI DEFINIZIONE OBIETTIVO OPERATIVO**

<b>OBIETTIVO OPERATIVO DI PROGETTO</b>	N.												
Descrizione													
Dirigente Responsabile e Direzione		Dott. .... - Direzione n. ....											
<b>INDICATORI OBIETTIVO</b>													
Nr.	Denominazione	Valore baseline	Valore target	Fonte dati o documenti									
<b>TEMPI DI REALIZZAZIONE</b>													
Nr.	Azioni	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
1													
2													
3													
<b>DIREZIONI COINVOLTE</b>													
Obiettivo in condizioni con altre Direzioni? (inserire una x)										si	no		
Direzioni coinvolte (inserire una x)										Dirigenza 1			
										Dirigenza 2			
										Dirigenza 3			
										Dirigenza 4			
										Dirigenza 5			
										Dirigenza 6			
										Staff Direzione Generale			
<b>AREE COINVOLTE</b>													
Aree coinvolte e Responsabili										Percentuale di coinvolgimento (0-100 %)			
<b>RISORSE FINANZIARIE</b>													
Importo													
Capitolo di bilancio													
<b>COSTI PREVISTI</b>													
Spese personale													
Spese per attrezzature													
Spese esterne													
<b>AZIONI PREVISTE</b>													
<b>AZIONE 1</b>													
Capo Area responsabile													
<b>INDICATORI AZIONE</b>													
Nr.	Denominazione	Valore baseline	Valore target 2014										
<b>TEMPI PREVISTI</b>													
		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
<b>RISORSE UMANE</b>													
Nr. Complessivo di unità che partecipano all'azione										(indicare il n. complessivo compresi i Responsabili sopra citati) .... Unità			
<b>IDENTIFICAZIONE DEL PERSONALE</b>													
Nome e cognome		Categoria	Area/Ufficio	PERCENTUALE DI ATTIVITÀ DEDICATA ALL'OBIETTIVO									
				10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%



F) Format scheda monitoraggio semestrale

MONITORAGGIO GIUGNO			
<b>OBIETTIVO OPERATIVO DI PROGETTO</b>	N.		
Descrizione			
Dirigente Responsabile e Direzione	Dott. -Direzione n.		
Nr.	Indicatore obiettivo	Valore baseline	Valore target
1			
n.	Quesiti	Risposte	
1	Allo stato attuale le attività svolte in funzione del raggiungimento dell'obiettivo sono in linea con le tempistiche indicate nel Piano di fattibilità ?	si <input type="checkbox"/>	Nota
		no <input type="checkbox"/>	
2	Si ritengono necessarie modifiche dell'obiettivo o del target?	si <input type="checkbox"/>	
		no <input type="checkbox"/>	
		Se si, Indicare NUOVO TARGET	
Il Dirigente Dott.			
Approvazione, Direttore Generale, del nuovo target			
Approvato	<input type="checkbox"/>	Nota	
Non approvato	<input type="checkbox"/>		
Il Direttore Generale Dott. Pasquale Basilicata			

G) Format scheda monitoraggio finale

MONITORAGGIO FINALE					
Obiettivo Operativo	N.				
Descrizione					
Dirigente responsabile e Direzione					
Dott. - Direzione n.					
INDICATORI DI RISULTATO OBIETTIVO					
Nr.	Descrizione indicatore	Valore Baseline	Valore Target programmato	Valore target raggiunto al	Fonte dati o documenti
1					
INDICATORI DI RISULTATO AZIONI					
Numero di azioni intraprese per raggiungere l'obiettivo	Numero di Azioni di cui il target è stato raggiunto rispetto all'indicatore	Numero di Azioni di cui il target è stato parzialmente raggiunto	Numero di Azioni di cui il target non è stato raggiunto		
RISULTATO OBIETTIVO OPERATIVO					
Pertanto si certifica che l':	Obiettivo è raggiunto	Obiettivo è parzialmente raggiunto	Obiettivo è non raggiunto		
NOTE ESPLICATIVE SULL'ATTIVITA' SVOLTA					
Il Dirigente _____					