



Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

2018-2019-2020

INDICE

Premessa	2
1. L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" in breve	4
2. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019	4
2.1 Il significato della valutazione per l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"	5
3. I soggetti del processo di misurazione e valutazione.....	7
4. La pianificazione strategica e la pianificazione operativa dell'Ateneo	8
5. La valutazione e misurazione della performance organizzativa	10
5.1 Le unità di analisi della performance organizzativa	11
5.2 Obiettivi e indicatori della performance organizzativa.....	11
5.3 Partecipazione di utenti e cittadini al processo di misurazione e valutazione della performance	12
6. La valutazione e misurazione della performance individuale	14
6.1 La valutazione del Direttore Generale	14
6.2 La valutazione dei dirigenti	14
6.3 La valutazione del personale TAB	15
7. Le procedure di conciliazione.....	19
8. Fasi del processo di misurazione e valutazione e soggetti coinvolti.....	20
Fase 1 - La programmazione	21
Fase 2 - La realizzazione e il monitoraggio	22
Fase 3 - Consuntivazione e valutazione finale	24
9. Applicazione per l'anno 2019.....	26
Allegato 1 – Le unità di analisi della performance organizzativa.....	27
Allegato 2 – Catalogo comportamenti attesi personale TAB	28
Allegato 3 – Scala di valutazione dei comportamenti.....	29

Premessa

«Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance»¹. Esso si concretizza in un documento secondo quanto previsto dal d.lgs. n. 150/2009 come modificato dal d.lgs. 74/2017, e viene pubblicato e aggiornato annualmente: un sistema di misurazione e valutazione della performance richiede infatti un continuo miglioramento metodologico e un progressivo adattamento al contesto organizzativo nel corso del tempo.

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" ha già approvato il sistema di misurazione e valutazione della performance il 23 Gennaio 2012 e ha pubblicato un'integrazione relativa al sistema di valutazione individuale dei dirigenti il 23 febbraio 2016. Si procede nel corso del 2018 a una revisione del sistema alla luce delle riorganizzazioni che hanno interessato l'Amministrazione e di alcune rilevanti modifiche normative che si sono nel frattempo succedute. Tra queste:

- il nuovo ruolo dell'Agenzia Nazionale di Valutazione (ANVUR) che dal 2013 (L. 68/2013) ha assunto il compito della valutazione della performance delle attività amministrative delle Università e degli Enti di Ricerca²;
- le modifiche apportate dal d.lgs. n. 74 del 25 maggio 2017 al d.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009;
- l'approvazione il 19 aprile 2018 del CCNL del comparto Università per il triennio 2016-2018, che ha reso possibile l'attuazione delle indicazioni contenute nel modificato d.lgs. n. 150/2009.

La rivisitazione del quadro normativo che ruota intorno alla valutazione della performance è stata accompagnata anche dalla pubblicazione di nuove linee guida che offrono alle amministrazioni importanti elementi a cui prestare attenzione nella definizione del sistema di misurazione e valutazione e nella gestione del ciclo delle performance. Tra questi assumono particolare rilevanza:

- le "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università Statali Italiane" del 20 luglio 2015 dell'ANVUR, unitamente alle linee di indirizzo del 20 dicembre 2017;
- le "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance" (Ministeri) ver. 1.0, pubblicate dall'Ufficio per la valutazione della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica nel dicembre 2017.

Quest'ultime, pur essendo rivolte ai Ministeri, definiscono principi generali che anche le altre Amministrazioni sono tenute a seguire, in attesa dell'emanazione di linee guida specifiche per Università ed Enti di Ricerca.

Il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" tiene conto anche:

- delle osservazioni formulate da parte del Nucleo di Valutazione nella Relazione sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 14 c. 4 lett. a del d.lgs. n. 150/2009 s.m.i.) e in occasione della validazione della Relazione integrata sulla Performance;
- di quanto contenuto nel "Feedback ANVUR al Piano integrato 2016-2018" del 16/01/2017".

¹ Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, Ministeri, ver. 1.0, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance, Dicembre 2017.

² Art. 13 c. 12 del d.lgs. n. 150/2009 (comma modificato dall'art. 60, c. 2, D.L. 21 giugno 2013, n. 69, convertito con modificazioni dalla legge 9 agosto 2013, n. 98, e successivamente così sostituito dall'art. 10, c. 1, lett. h, d.lgs. 74/2017): «Il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) nel rispetto del presente decreto».

Per quanto riguarda la distinzione tra obiettivi generali e specifici contenuta nel modificato art. 5 del d.lgs. n. 150/2009 s.m.i. si precisa che, nelle more dell'adozione delle linee guida nazionali di determinazione degli obiettivi generali, il presente sistema si riferisce alla programmazione degli obiettivi specifici definiti dall'amministrazione.

1. L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" in breve

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" è stata istituita nel 1982 sul modello di campus universitario e si estende su un'area di circa 600 ettari in cui si svolgono le attività istituzionali nella didattica, ricerca e terza missione, organizzate in sei macroaree: Economia, Giurisprudenza, Ingegneria, Lettere e Filosofia, Medicina e Chirurgia, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali. Sono attivi 18 Dipartimenti. L'Ateneo eroga numerosi corsi di laurea (107 per l'anno accademico 2017/2018, di cui 15 in lingua inglese); offre una vasta selezione di percorsi post-laurea (31 Corsi di Dottorato, oltre 160 tra Corsi di Perfezionamento e Master di primo e secondo livello, 50 Scuole di specializzazione) ed è impegnato in numerosi progetti di ricerca, nazionali e internazionali. Complessivamente, con 1.315 docenti e 973 unità di personale tecnico-amministrativo di ruolo, l'Università fornisce i propri servizi a circa 36.000 studenti. Nello scorso anno sono state assegnate borse e premi di studio per un valore superiore al milione di euro e ogni anno l'Ateneo attiva circa 900 borse di mobilità nell'ambito del programma Erasmus. L'Università mette a disposizione degli studiosi e degli studenti sei biblioteche d'area, 350 aule per la didattica, 29 laboratori informatici, oltre a offrire servizi digitali, di ristorazione, di trasporto, strutture dedicate alle attività sportive e opportunità di alloggio.

Una descrizione dettagliata e aggiornata dell'Ateneo e del suo posizionamento rispetto ai ranking nazionali e internazionali è disponibile nel "Rapporto di Sostenibilità 2017"³.

2. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" descrive il processo di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale riferita al direttore generale, ai dirigenti e al personale tecnico amministrativo e bibliotecario (personale TAB), relativamente al contributo che la sfera amministrativo-gestionale apporta ai risultati strategici di Ateneo.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance a regime regolerà il ciclo delle performance a partire dal 2019, e vedrà avvio nel secondo semestre del 2018 con la fase di programmazione del piano degli obiettivi che saranno oggetto del piano integrato per il triennio 2019-2021.

In linea con i recenti indirizzi normativi, l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" procederà con **revisioni e aggiornamenti annuali del Sistema** nella consapevolezza che l'applicazione delle nuove regole richiederà un approccio graduale prima di diventare patrimonio condiviso all'interno dell'organizzazione. Per questo l'Ateneo intende investire in:

- un sistema informativo che supporti adeguatamente i processi di programmazione strategica e misurazione;
- specifici percorsi formativi per valutati e valutatori, finalizzati alla diffusione del corretto utilizzo del sistema e della condivisione delle sue finalità;
- una prima applicazione semplificata che consentirà fra l'altro una verifica di sostenibilità delle tempistiche e degli strumenti.

³ https://web.uniroma2.it/module/name/Content/action/showpage/content_id/56228

Il percorso annuale di rivisitazione e aggiornamento del Sistema prevede:

- la predisposizione di una bozza di revisione annuale da avviarsi successivamente alla pubblicazione della “Relazione del Nucleo di Valutazione sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance” a cura della Divisione Programmazione e Controllo, sentita la Divisione Sviluppo Organizzativo per la parte di valutazione individuale. Gli uffici si occuperanno di aggiornare il sistema di misurazione e valutazione della performance a nuove normative o linee guida, oltre che a raccogliere le istanze segnalate dal Nucleo di Valutazione e dagli stakeholder e di predisporre una bozza di documento aggiornato entro il 30 giugno di ogni anno;
- la formulazione del parere da parte del Nucleo di Valutazione sul documento revisionato entro il 31 agosto di ogni anno;
- l’adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance aggiornato da parte del Consiglio di Amministrazione entro il 30 settembre di ogni anno, e che sarà applicato l’anno successivo.

Questa tempistica, peraltro non perentoria, ha il vantaggio di poter avviare la pianificazione del nuovo ciclo avendo definito le regole di funzionamento e di poter dare opportuna comunicazione delle variazioni intervenute a valutati e valutatori.

2.1 Il significato della valutazione per l’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”

L’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” ha iniziato da qualche anno a lavorare sull’integrazione degli strumenti di programmazione e controllo e sullo sviluppo organizzativo e professionale del personale TAB.

L’esperienza ha insegnato che, se non si condividono i significati delle azioni organizzative con gli attori principali e non si esplicitano le finalità, è alto il rischio che un sistema di performance management si traduca in un fine (valutare per valutare) anziché un mezzo (valutare per migliorare): gli sforzi e le energie spese vengono ben presto vanificati e anche il sistema più raffinato si traduce in un adempimento formale, in un appesantimento burocratico, e tutto ciò non aiuta certo a raggiungere un risultato migliore in termini di efficacia ed efficienza per l’Ateneo e in generale per la comunità.

È indubbio quindi che i principi del “perché si valuta” e del “come si valuta” debbano entrare a far parte della cultura organizzativa, non soltanto essere presenti nei suoi documenti formali. Per questo, nel revisionare il Sistema, l’Ateneo ha ragionato anche su scelte metodologiche che aiutino a diffondere un **condiviso significato della valutazione** e un uso corretto degli strumenti che supportano il processo.

Solo in tal modo, infatti, l’Ateneo potrà contare su un solido insieme di valori e assunti comuni che potranno:

- a) guidare verso un’applicazione centrata sul reale riconoscimento dell’apporto delle persone;
- b) portare alla realizzazione della missione e della strategia istituzionale;
- c) costituire la base per premiare il merito.

La sostenibilità del nuovo sistema di misurazione e valutazione individuale si misurerà nella sua capacità di rafforzare nel tempo principi accettati e condivisi, talmente condivisi da essere dati per scontati e quindi orientare nel senso corretto i comportamenti di valutati e valutatori.

Per far ciò l'Ateneo ha avviato in primo luogo un percorso di rivisitazione dei cicli di programmazione e controllo, del ciclo della performance e della loro integrazione con il ciclo economico-finanziario: è necessario infatti che tutti i sistemi di gestione e controllo siano allineati rispetto a un'unica e chiara strategia, comunicata e condivisa, sia per la componente accademica che per quella tecnico-amministrativa, che dunque devono procedere nella stessa direzione nel rispetto di ruoli e compiti diversi.

La revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance è un passaggio di questo percorso, funzionale non solo ad aggiornare un documento a nuove indicazioni normative, ma necessario per rendere efficaci ed efficienti gli strumenti a supporto delle decisioni dell'Ateneo e di collegarli ai processi di sviluppo organizzativo e professionale del personale TAB, la cui crescita è essenziale per contribuire alla realizzazione della missione e della strategia d'Ateneo.

Nell'insieme, il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance è pertanto lo strumento che definisce le regole di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale della componente tecnico amministrativa e bibliotecaria dell'Ateneo e vuole assicurare che (fig. 1):

- a monte, i comportamenti siano allineati alle priorità strategiche e orientati al miglioramento continuo della qualità dei servizi;
- a valle, l'organizzazione possa utilizzare le informazioni che ne derivano per impostare i programmi di **management resource review** (supporto alla crescita dei talenti, definizione dei piani di successione, fabbisogni di competenze future...) e utilizzare gli strumenti incentivanti disponibili (**rewarding**) in modo equo e motivante; inoltre che le persone possano essere supportate nel processo di miglioramento professionale da adeguati **strumenti formativi**, piani di attività, percorsi di accompagnamento allo sviluppo delle competenze e supporto ai meccanismi di apprendimento.

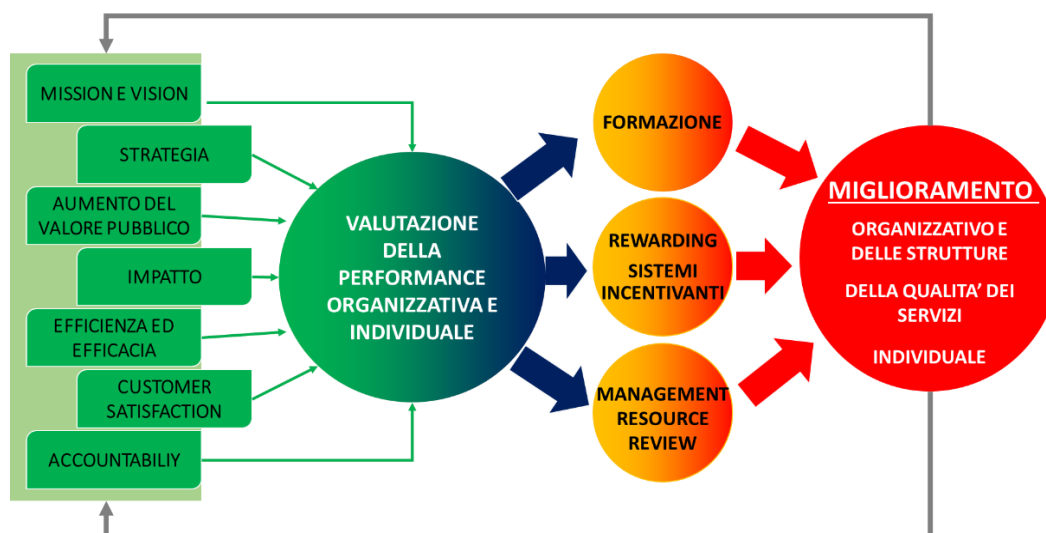


Fig. 1 - La figura rappresenta il collegamento tra la performance e i sistemi di sviluppo organizzativo destinati al miglioramento.

La parola chiave che ha determinato le scelte metodologiche di questo nuovo Sistema è il **miglioramento**: la valutazione organizzativa, in particolare, fornirà elementi utili per ottimizzare i processi e le attività e orientarli all'utente e alla soddisfazione dei suoi bisogni.

In quest'ottica saranno potenziati gli strumenti che coinvolgono utenti e *stakeholder* (studenti *in primis*) nel processo di valutazione dei servizi. A questo proposito va ricordato che il Sistema AVA e le rilevazioni richieste dall'ANVUR già offrono alcuni importanti indicatori in tal senso e quindi si prevede

il loro utilizzo nel processo di misurazione della performance. Altri indicatori saranno invece recuperati dal progetto *Good Practice* per permettere un benchmark con altri Atenei a vantaggio di una valutazione della performance non autoreferenziale.

Le performance individuali devono supportare la performance organizzativa, istituzionale e di struttura, e dunque è importante che Ateneo e personale traggano dal sistema di performance management individuale tutte le informazioni necessarie per capire quali sono gli aspetti deboli e da potenziare e possano quindi intervenire per migliorare e rafforzarsi nell'efficacia e nell'efficienza della gestione. Anche il percorso di valutazione individuale è stato rivisto e riscritto in maniera più organica, distinguendo la fase di valutazione vera e propria, che implica un'osservazione e un confronto costruttivo valutato-valutatore, da quella di utilizzo dei risultati della valutazione. Particolare attenzione è stata dedicata a fare in modo che la valutazione non sia esaurisca in un evento episodico, né un appesantimento, ma che possa essere un riferimento costante e un aiuto a migliorare la qualità del lavoro nell'Ateneo.

3. I soggetti del processo di misurazione e valutazione

Nel processo di misurazione e valutazione delle Università intervengono:

Il **Rettore** il quale per statuto esercita funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche ed è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo. Egli individua, con la collaborazione degli altri organi d'Ateneo e coinvolgendo gli stakeholder più significativi, gli obiettivi strategici nell'ambito della missione dell'Ateneo e delle politiche ministeriali e propone le linee di sviluppo da assegnare al Direttore Generale: inoltre si esprime sulla proposta di valutazione del Direttore Generale effettuata dal Nucleo di Valutazione.

Il **Consiglio di Amministrazione**, che esercita le funzioni di indirizzo strategico e sovrintende alla gestione amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo, definisce gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti; approva il piano integrato della performance e la relazione sulla performance; assegna le linee di indirizzo al Direttore Generale su proposta del Rettore; monitora l'andamento del piano della performance e approva eventuali rimodulazioni di obiettivi, anche sulla base degli esiti del monitoraggio effettuato dal Nucleo di Valutazione; valuta il Direttore Generale su proposta del Nucleo di Valutazione e del Rettore; delibera sulla rendicontazione dei risultati dell'anno precedente indicati nella Relazione sulla performance.

Il **Nucleo di Valutazione** a cui l'art. 2 c. 1 lett. r della L. n. 240/2010 attribuisce, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'art. 14 del d.lgs. n. 150/2009 s.m.i., esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del sistema di misurazione e valutazione della performance; monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso; effettua il monitoraggio della performance: accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo; propone la valutazione del Direttore Generale; valida la relazione sulla performance; verifica l'effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali.

Il **Direttore Generale**, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, è responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale

tecnico, amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo e propone e coordina la definizione degli obiettivi operativi del piano delle performance in coerenza con quelli strategici, definendone indicatori e target in collaborazione con i dirigenti.

Gli **utenti interni ed esterni**⁴ e più in generale gli stakeholder partecipano ai processi decisionali dell'Ateneo e quindi anche alla misurazione e valutazione della performance tramite i loro rappresentanti e/o tramite gli strumenti messi a disposizione dall'amministrazione. Sono stati individuati i seguenti stakeholder⁵ rilevanti ai fini della misurazione e valutazione della performance:

- studenti e dottorandi, in quanto destinatari presenti e futuri dell'offerta formativa dell'Ateneo;
- ex-studenti, in quanto destinatari delle attività di *placement*;
- le famiglie, i futuri studenti, le scuole superiori, in quanto determinanti per la scelta del percorso accademico;
- personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e bibliotecario d'Ateneo;
- fornitori, in quanto partner in collaborazione con i quali deve essere garantito il rispetto di tutta la normativa applicabile in tema di approvvigionamenti;
- altre Università, istituzioni, enti nazionali e internazionali in quanto con essi si sviluppano azioni di networking e si pianificano e gestiscono progetti di ricerca e formazione;
- cittadini, imprese, associazioni, e in generale tutti i soggetti con i quali l'Ateneo si interfaccia nelle proprie attività di terza missione e conto terzi;
- il MIUR e il Ministero della Salute, in quanto contribuiscono al reperimento delle risorse necessarie all'Ateneo per espletare le proprie finalità istituzionali; in questo ambito, anche se più latamente, rientrano anche gli altri organi dello Stato e l'Unione Europea.

4. La pianificazione strategica e la pianificazione operativa dell'Ateneo

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" ha allineato i diversi strumenti di programmazione alla declinazione operativa degli indirizzi e delle finalità strategiche decise dal Consiglio di Amministrazione, che trovano esplicitazione nel **Piano Strategico** d'Ateneo.

La programmazione strategica è sottoposta a processi di revisione per l'allineamento costante delle strategie al contesto esterno/interno alla luce dei risultati intermedi raggiunti: il ciclo di pianificazione strategica prevede altresì un allineamento, oltre che con la programmazione economica e finanziaria, anche con i programmi di trasparenza, di integrità e di contrasto alla corruzione. Due sono i momenti principali di monitoraggio/verifica dei risultati e dunque di revisione/allineamento strategico: tra marzo e maggio quando sono disponibili i risultati di bilancio relativi all'anno solare precedente e tra ottobre e dicembre quando sono disponibili i dati relativi ai risultati dell'anno accademico.

La programmazione strategica inoltre si riflette nella pianificazione operativa e in quella economico-finanziaria, quest'ultima finalizzata a definire l'allocazione delle risorse sulla base degli obiettivi e delle priorità. La pianificazione operativa a sua volta è ciò che permette l'attuazione di linee e programmi strategici definiti dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e viene valutata con strumenti diversi

⁴ L'art. 7 c. lett. c d.l.gs. 150/2009 smi recita: *La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta: [...] dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.*

⁵ Fonte: Rapporto di Sostenibilità 2017, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, p. 29.

a seconda che riguardi la componente accademica (procedure AVA, di cui al d.lgs. n. 19/2012) o la componente TAB (obiettivi contenuti nel piano integrato delle performance) (fig. 2).

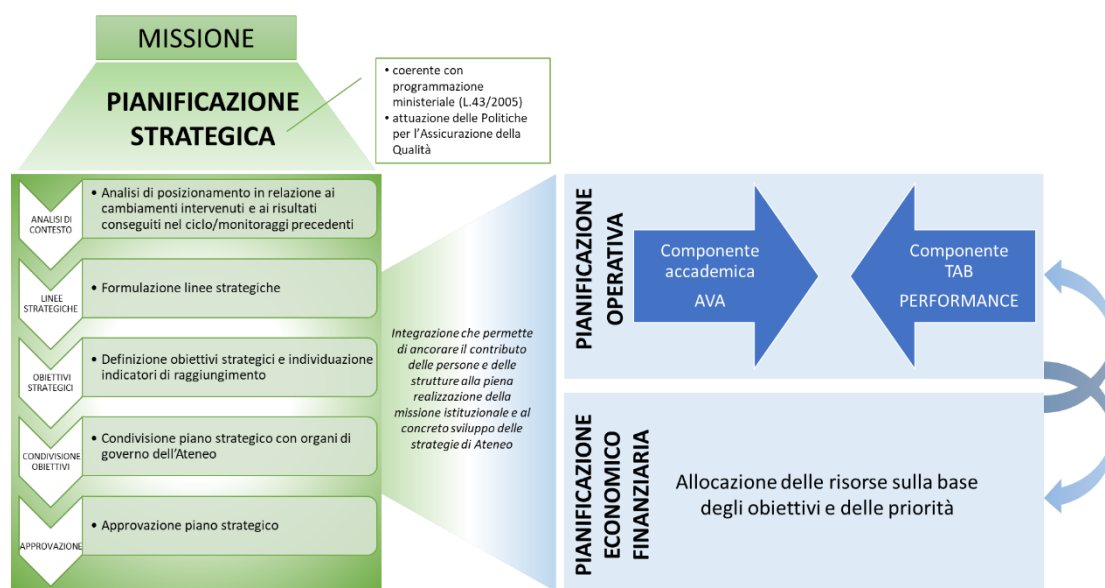


Fig. 2 - Collegamento tra pianificazione strategica, operativa e economico-finanziaria.

I documenti di pianificazione nei quali trovano definizione le linee strategiche e la gestione degli obiettivi operativi sono: il Piano Strategico, il Programma triennale MIUR, il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale, le Politiche della Qualità, il Bilancio di Previsione e il Piano Integrato della Performance. È intenzione dell'Ateneo proseguire con l'integrazione di tutti i documenti in un Documento Unico di Pianificazione Strategica.

I documenti di rendicontazione della strategia e degli obiettivi raggiunti sono: la Relazione sui risultati delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione (L. n. 1/2009), la Relazione sulla performance (d.lgs. n. 150/2009), oltre al Bilancio Unico d'Ateneo. Anche nel caso dei documenti a consultivo è prevista per il prossimo futuro l'integrazione di alcuni di questi documenti in una Relazione Unica delle Attività d'Ateneo.

L'integrazione tra la pianificazione strategica e quella operativa è ben delineata nella figura 3, che evidenzia anche i punti di contatto con la pianificazione economico finanziaria e di bilancio. Le barre colorate rappresentano le attività che fanno riferimento ad anni diversi di gestione del ciclo della performance.

Il punto di partenza è la definizione dell'inquadramento strategico dell'Ateneo e degli obiettivi strategici (per le aree di didattica, ricerca e terza missione). Normalmente questa attività viene effettuata ogni tre anni, mentre alla scadenza annuale può esser demandata una verifica generale degli stessi e la eventuale revisione. Contestualmente si definiscono anche gli indicatori necessari a misurare gli obiettivi e, in una fase successiva, la validazione degli stessi a cura degli organi di governo e del Nucleo di Valutazione.

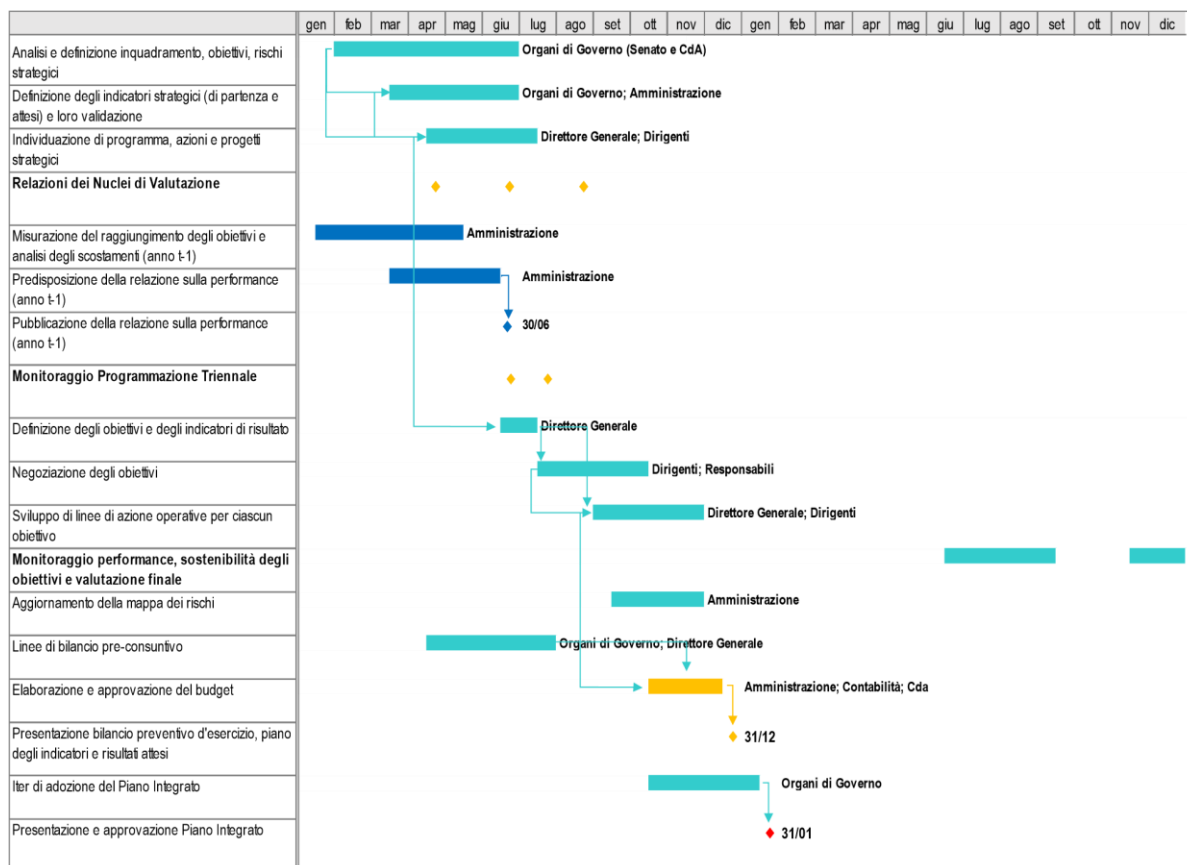


Fig. 3 – Integrazione tra la pianificazione strategica, operativa e la programmazione economica e finanziaria. In azzurro sono rappresentate le attività dell'anno t, in blu dell'anno t-1, in giallo le attività di monitoraggio.

Nello stesso periodo si individuano e revisionano anche i programmi e i progetti strategici in essere e a venire. Sulla base di questi vengono definiti e assegnati annualmente in logica gerarchica gli obiettivi ai dirigenti e viene data evidenza degli indicatori utilizzati. Conseguentemente alla definizione delle attività operative, inizia una fase di coordinamento con l'area contabile per verificare la loro sostenibilità ed elaborare un bilancio previsionale realistico. Il processo termina con la presentazione del bilancio, degli indicatori e dei risultati attesi il 31 dicembre.

5. La valutazione e misurazione della performance organizzativa

«La **performance organizzativa** è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto)⁶».

Per l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" l'orizzonte strategico della performance organizzativa deriva dalla pianificazione d'Ateneo. Il collegamento con la strategia istituzionale assicura una declinazione operativa in linea con quanto stabilito dall'organo politico amministrativo dell'Ateneo, il Consiglio di Amministrazione. La strategia d'Ateneo è ripresa attraverso un processo di *cascading* degli obiettivi e viene declinata in obiettivi destinati ad evidenziare la performance delle

⁶ Linee Guida per il Piano della Performance, Ministeri, n. 1, giugno 2017 pag. 22, Dipartimento Funzione Pubblica.

diverse strutture organizzative. Nella fase di programmazione strategica è assicurato uno scambio sinergico di informazioni attraverso incontri a vari livelli, per garantire il contributo di tutti gli attori alla costruzione di obiettivi coerenti con il contesto e ampiamente condivisi (fig. 4).



Fig. 4 - Legame tra pianificazione strategica, performance organizzativa e performance individuale

5.1 Le unità di analisi della performance organizzativa

La **performance organizzativa** è articolata in:

- performance istituzionale, declinata in obiettivi strategici e misurata attraverso indicatori di efficienza, efficacia e impatto derivati dal Piano Strategico d'Ateneo; l'unità di analisi è in questo caso costituita dall'Ateneo nel suo complesso;
- performance di struttura, relativa alle strutture organizzative e declinata in obiettivi e progetti annuali derivati dalla pianificazione strategica e dagli obiettivi assegnati dal Direttore Generale alle Direzioni; le unità di analisi in questo caso sono le Direzioni dell'Amministrazione Generale, i Dipartimenti, le strutture di coordinamento didattico (Facoltà e Macroaree) e i Centri autonomi di spesa. L'elenco delle strutture è disponibile nell'allegato 2 che, in relazione ai cambiamenti organizzativi potrà essere aggiornato costantemente.

5.2 Obiettivi e indicatori della performance organizzativa

La tipologia di obiettivi che vengono assegnati alle strutture sono:

- obiettivi di struttura assegnati alle Direzioni e derivanti dal piano strategico dell'Ateneo;
- obiettivi assegnati dal Direttore Generale ai dirigenti e derivati dalle sue linee di sviluppo;
- obiettivi dei Dipartimenti e dei Centri autonomi di spesa derivanti dal piano strategico;
- obiettivi per le strutture di coordinamento didattico (Facoltà e Macroaree) derivanti dal piano strategico;

- eventuali progetti di discontinuità o di innovazione riguardanti un insieme di attività finalizzate a realizzare un programma di miglioramento di significativa rilevanza e di natura non ricorrente nel tempo.

Per quanto riguarda le direzioni dell'amministrazione generale la trasversalità di obiettivi che fanno capo a più direzioni viene in questo sistema riconosciuta assegnando al dirigente di una struttura il coordinamento di un obiettivo e agli altri, eventualmente coinvolti, un peso percentuale che indica il contributo in termini di attività delle altre strutture coinvolte. Data la bassa numerosità delle figure dirigenziali si vuole infatti promuovere comportamenti più collaborativi che competitivi e stimolare il lavoro di squadra imprescindibile quando si devono realizzare obiettivi comuni.

Gli indicatori utilizzati sono **indicatori di efficienza** e misurano il rapporto tra le risorse utilizzate (umane, finanziarie e infrastrutturali) e i risultati ottenuti, e **indicatori di efficacia** e misurano la capacità dell'Ateneo di rispondere adeguatamente alle aspettative e necessità degli stakeholder. Gli indicatori di impatto sono definiti nel Piano Strategico.

La verifica dei requisiti di precisione, completezza, tempestività e misurabilità degli indicatori è operata dal Nucleo di Valutazione prima della approvazione definitiva del Piano Integrato delle Performance a inizio ciclo.

5.3 Partecipazione di utenti e cittadini al processo di misurazione e valutazione della performance

Il recente d.lgs. n. 74/2017 ha rinforzato l'idea che gli utenti (interni ed esterni) potessero partecipare al processo di misurazione e valutazione della performance. Le Università da tempo hanno avviato alcune iniziative di rilevazione delle opinioni degli utenti e/o di *customer satisfaction* sui servizi didattici e amministrativi. Tali iniziative sono spesso già monitorate dai Nuclei di Valutazione e quindi si prestano ad essere integrate e ulteriormente sviluppate anche nel ciclo della performance. Inoltre, nelle Università, alcune categorie di stakeholder partecipano direttamente tramite rappresentanti negli organi decisionali dell'Ateneo e nelle commissioni paritetiche. Ad esempio, sia nel Consiglio di Amministrazione sia nel Nucleo di Valutazione è presente una rappresentanza degli studenti.

Gli stakeholder di "Tor Vergata" sono coloro che interagiscono direttamente con la sua organizzazione o sono comunque indirettamente correlati alle sue attività e decisioni, in qualità di portatori di interesse. Essi possono influenzare o possono essere influenzati dalle attività poste in essere dall'Università. Per questo l'Ateneo, una volta mappati i propri stakeholder, ha sviluppato nel tempo opportuni canali di comunicazione, ascolto e coinvolgimento sulle specifiche di ciascuno stakeholder, assicurandone la continuità. Ciò rappresenta un vantaggio per l'Università, in quanto può sviluppare le proprie strategie compatibilmente con i bisogni e le priorità dei propri stakeholder al fine di raggiungere l'obiettivo comune dello sviluppo in un'ottica di sostenibilità. Gli stakeholder sono stati individuati sulla base dei seguenti criteri:

- destinatari, presenti e futuri, dell'offerta formativa dell'Ateneo;
- personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e bibliotecario d'Ateneo, incluso il personale part-time;
- i fornitori e potenziali fornitori, in quanto partner in collaborazione con i quali deve essere garantito il rispetto di tutta la normativa applicabile in tema di approvvigionamenti;
- gli altri Atenei, italiani e internazionali, con i quali si sviluppano azioni di networking e - attraverso partnership - si pianificano e gestiscono progetti nazionali e internazionali;

- i soggetti con i quali l'Ateneo si interfaccia nelle proprie attività di terza missione: i cittadini, le imprese, le associazioni, gli studenti delle scuole superiori e le loro famiglie;
- i soggetti che contribuiscono al reperimento delle risorse necessarie all'Ateneo per espletare le proprie finalità istituzionali: il Miur, gli altri organi centrali dello Stato, l'Unione Europea;
- lo stakeholder ambientale in senso lato.

Le principali modalità di coinvolgimento utilizzate dall'Università di "Tor Vergata" nei confronti delle diverse categorie di stakeholder sono indicate nella tabella 2⁷.

	Rappresentanti degli organi accademici	Coinvolti in eventi, incontri, manifestazioni	Interpellati attraverso questionari e richieste di feedback
Studenti e dottorandi	✓	✓	✓
Ex-studenti		✓	✓
Famiglie, futuri studenti, scuole superiori		✓	✓
Personale docente e ricercatore	✓	✓	✓
Personale TAB d'Ateneo	✓	✓	✓
Fornitori		✓	
Altre Università, istituzioni, enti nazionali e internazionali	✓	✓	
Cittadini, imprese, associazioni		✓	
MIUR e il Ministero della Salute	✓	✓	
Altre PA, l'Unione Europea	✓	✓	

Tab. 2 - Modalità di coinvolgimento degli stakeholder dell'Ateneo

Va ricordato inoltre che l'Ateneo si è dotato di un "Advisory Board", composto da rappresentanti di imprese, scienziati, consulenti di altro profilo, dirigenti e alte personalità del mondo della cultura, e finalizzato a promuovere un confronto costruttivo e un nuovo modello di interazione tra Accademia, impresa e società. Per gli stakeholder principali sono già consolidati alcuni strumenti di rilevazione e di ascolto quali⁸:

- immatricolandi laurea triennale;
- immatricolandi laurea magistrale o a ciclo unico;
- laureandi laurea triennale;
- laureandi laurea magistrale o a ciclo unico e vecchio ordinamento;
- rinuncia agli studi;
- trasferimento;
- profilo e sulla condizione occupazionale dei laureati - AlmaLaurea;
- progetto *Good Practice* in attuazione nel 2018;
- questionario di sostenibilità destinato agli stakeholder (in fase di attuazione).

Per quanto riguarda gli utenti interni si distingue tra personale docente e ricercatore e personale TAB: quest'ultimo ha la possibilità di accedere a un canale di ascolto organizzativo tramite la Divisione Sviluppo Organizzativo. Inoltre, vengono svolte periodicamente indagini di clima organizzativo (l'ultima

⁷ Fonte: Rapporto di Sostenibilità 2017, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, p. 31.

⁸ Per ciascuno strumento, laddove disponibile, si può accedere a un collegamento ipertestuale per maggiori informazioni.

è stata realizzata nel 2017). Il personale docente e ricercatore impiegato nelle attività didattiche, oltre ad essere rappresentato in tutti gli organi e le strutture d'Ateneo, compila un questionario di valutazione del supporto tecnico-amministrativo al termine di ogni insegnamento.

Le segnalazioni dirette degli utenti al Nucleo di Valutazione sono attualmente raccolte dalla struttura di supporto attraverso un indirizzo di posta elettronica dedicato.

6. La valutazione e misurazione della performance individuale

La performance individuale è il contributo fornito dal singolo individuo in relazione al ruolo e alla posizione organizzativa ricoperta e viene valutato sia sulla base del contributo nel raggiungimento di obiettivi della struttura, sia sulla base dei comportamenti agiti, compresa la capacità di valutare dei ruoli direzionali.

Vengono di seguito descritti gli elementi costitutivi della performance individuale per i seguenti ruoli organizzativi: Direttore Generale; Dirigenti; personale TAB con incarico di responsabilità e senza incarico.

Si precisa che i Direttori di Dipartimento, di Centro autonomo e i coordinatori delle strutture didattiche, pur entrando a far parte del processo valutativo in qualità di valutatori non sono valutati, in quanto appartenenti al ruolo docente-ricercatore e non soggetti a regime di diritto pubblico ex art. 3 d.lgs n. 165/2001.

6.1 La valutazione del Direttore Generale

Al Direttore Generale vengono assegnate dal Rettore e deliberate dal Consiglio di Amministrazione le linee di indirizzo derivate dagli indirizzi strategici dell'Ateneo. Annualmente il Direttore Generale rendiconta i risultati ottenuti sulla base dei quali il Nucleo di Valutazione formula una proposta di valutazione, la inoltra al Rettore che propone l'approvazione definitiva al Consiglio di Amministrazione.

6.2 La valutazione dei dirigenti

La performance individuale dei dirigenti si compone di due dimensioni:

- **performance di risultato**, misurata attraverso appropriati indicatori collegati al raggiungimento di **obiettivi assegnati alla struttura** di afferenza e derivanti dalla pianificazione strategica, e dagli **obiettivi assegnati dal Direttore Generale** secondo le linee di indirizzo fissate dal Consiglio di amministrazione;
- **performance comportamentale**, misurata attraverso **indicatori di competenza manageriale e comportamenti organizzativi**, affiancati da una valutazione meta comportamentale del Direttore Generale. Quest'ultima comprende la **capacità di differenziazione del giudizio** calcolata sulle valutazioni espresse dal dirigente sul personale con incarico di responsabilità nelle strutture sua afferenza.

La performance di risultato valuta la capacità di raggiungere i target fissati per gli obiettivi di struttura: il dirigente infatti è colui che predispone e coordina le attività e le risorse economiche e umane finalizzate al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla sua direzione. A inizio ciclo il dirigente negozia gli obiettivi con il Direttore Generale apportando così il suo contributo e quello della sua struttura alla loro definizione.

La performance comportamentale dei dirigenti valuta i comportamenti da loro agiti e le capacità dimostrate rispetto a due aree di competenze:

- “trasversali” a tutte le posizioni dirigenziali, in relazione a quelle capacità ritenute rilevanti ai fini dell’efficace perseguimento degli obiettivi per l’insieme della componente apicale;
- “specifiche” individuate per ogni singolo dirigente, in relazione al ruolo ricoperto.

Entrambe le tipologie di competenze non sono elementi di valutazione statici, ma possono essere ridefinite annualmente in base alle priorità individuate dal Direttore Generale, con la partecipazione dei dirigenti, e in considerazione del contesto.

La capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni è valutata dal Direttore Generale tenuto conto della differenza tra la valutazione più bassa e quella più alta espresse dal dirigente nei confronti del proprio personale con incarichi di responsabilità (capi divisione e capi ripartizione).

I Dirigenti sono valutati dal Direttore generale.

Il peso delle dimensioni della valutazione dei dirigenti sono le seguenti:

DIMENSIONI E PESI PERCENTUALI DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI		
Performance di risultato	Obiettivi di struttura derivati dal piano strategico	51%
	Obiettivi assegnati dal Direttore Generale derivati sue linee di sviluppo	
Performance comportamentale	Comportamenti e competenze manageriali	35%
	Quota meta comportamentale attribuita dal Direttore Generale	14%
	Capacità di differenziazione del giudizio del personale con incarico di responsabilità	

6.3 La valutazione del personale TAB

La performance individuale relativa al personale tecnico amministrativo e bibliotecario si compone di due dimensioni:

- performance di risultato, misurata attraverso il raggiungimento degli **obiettivi assegnati alla struttura** di afferenza;
- performance comportamentale, misurata attraverso **indicatori di comportamento**, al fine di valutare il “come” vengono svolte le attività.

La performance di risultato valuta la capacità di raggiungere i target fissati per gli obiettivi assegnati alla struttura e la capacità di collaborare e supportare la realizzazione di obiettivi comuni: viene qui considerato che ogni componente afferente alla struttura contribuisce per quota parte alle attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi della stessa e in modo solidale e collaborativo deve

attivarsi, direttamente o indirettamente, per contribuire a tutti gli obiettivi della direzione/dipartimento.

La performance comportamentale valuta invece comportamenti osservabili, messi in atto da una persona, e finalizzati al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura. I comportamenti sono definiti come le azioni individuali che aumentano la qualità dell'azione tecnico-amministrativa in relazione agli obiettivi della struttura di riferimento. All'inizio del ciclo delle performance vengono scelti i comportamenti attesi che saranno oggetto di monitoraggio e valutazione nell'anno di riferimento all'interno di un catalogo di indicatori (allegato 2). Il numero e la qualità dei comportamenti selezionati è determinato annualmente in funzione della tipologia di personale (con o senza incarico di responsabilità), degli obiettivi strategici e dei programmi di sviluppo organizzativo dell'Ateneo.

Il peso rispettivamente della performance di risultato e della performance comportamentale rispetto alle diverse categorie di personale è descritto nella tabella seguente:

DIMENSIONI E PESI PERCENTUALI DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE TAB					
	<i>Personale TAB con incarico di responsabilità</i>		<i>Personale TAB senza incarico di responsabilità</i>		
	EP	D	EP	D, C, B	CEL
Performance di risultato [grado di raggiungimento medio di tutti gli obiettivi assegnati alla struttura]	75%	75%	75%	75%	100%
Performance comportamentale [punteggio della valutazione finale]	25%	25%	25%	25%	-

In relazione al processo di valutazione della performance comportamentale:

- il personale con incarico di responsabilità di divisione è valutato dal dirigente; il personale con incarico di responsabilità di ripartizione è valutato dal dirigente, previa proposta di valutazione del capo divisione. Le responsabilità assegnate nei dipartimenti e nelle strutture autonome sono valutate dal direttore del dipartimento o del centro;
- il personale TAB (senza incarico di responsabilità) è valutato dal dirigente (per le strutture dell'Amministrazione Generale), dal direttore (per i Dipartimenti e i Centri autonomi) e dal coordinatore per le strutture di coordinamento didattico (Facoltà e Macroaree). La valutazione può essere preceduta dalla proposta di valutazione dei **valutatori di supporto**, che di norma sono individuati nei capi divisione (in alcuni casi nei capi ripartizione) per le strutture dell'Amministrazione generale e nel personale individuato ad hoc per le altre strutture. Per la valutazione dei tecnici scientifici o di personale operante in contesti con particolari specificità organizzative, potranno essere individuati dal Direttore di Dipartimento altri valutatori di supporto (es. responsabili di laboratorio) appartenenti ai ruoli docenti-ricercatori.

I valutatori di supporto aiutano il valutatore nell'osservazione dei comportamenti soprattutto laddove quest'ultimo, per ragioni logistiche, dimensionali o di articolazione strutturale, non riesce ad avere sufficiente visibilità o vicinanza al valutato: essi pertanto sono individuati tra coloro che dispongono di una posizione che gli consenta di poter esprimere un giudizio fondato su osservazioni reali e non inferite dei comportamenti del valutato. I dirigenti, direttori e coordinatori rimangono titolari della responsabilità valutativa e pertanto possono confermare o modificare la valutazione del valutatore di supporto e sono comunque tenuti a esprimere una valutazione anche nel caso in cui manchi la proposta del valutatore di supporto. Il valutatore di supporto non può essere individuato tra il personale TAB senza incarico di responsabilità.

La tabella seguente descrive i ruoli di valutato, valutatore di supporto e valutatore per le categorie di personale individuato:

VALUTATI	VALUTATORI DI SUPPORTO	VALUTATORI
Personale TAB (senza incarico)	Capo divisione / capo ripartizione (in casi particolari) Individuato dal valutatore presso i dipartimenti, i centri autonomi, facoltà e macroaree	Dirigenti Direttori di Dipartimento Responsabili di Centri autonomi Coordinatori strutture didattiche Direttore Generale (per gli uffici alle dirette dipendenze) Rettore (per gli uffici alle dirette dipendenze)
Capi Divisione	-	Dirigenti Direttore Generale (per gli uffici alle dirette dipendenze) Rettore (per gli uffici alle dirette dipendenze)
Capi Ripartizione	Capi Divisione	Dirigenti Direttore Generale (per gli uffici alle dirette dipendenze) Rettore (per gli uffici alle dirette dipendenze)
Personale con incarico di responsabilità presso i dipartimenti e i centri autonomi	-	Direttori di Dipartimento - Presidi di Facoltà o Coordinatori macro-aree - Direttori centri autonomi
Dirigenti	-	Direttore Generale
Direttore Generale	Su proposta del Ndv e del Rettore	Consiglio di Amministrazione

La valutazione dei comportamenti è effettuata dal responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. Il valutatore è tenuto obbligatoriamente a effettuare la valutazione finale, anche in mancanza del monitoraggio intermedio; analogamente, il valutato non può opporre la validità della valutazione finale qualora, per qualsiasi motivo, mancasse il monitoraggio intermedio.

Casi particolari:

- **Trasferimenti e mobilità (interni):** nel caso in cui un dipendente abbia prestato servizio in più strutture nell'anno di riferimento:
 - la valutazione di risultato è calcolata sulla percentuale di raggiungimento delle diverse strutture in proporzione al tempo di servizio rispettivamente trascorso;
 - la valutazione comportamentale è operata dal valutatore della struttura in cui il dipendente è incardinato al 31 dicembre, sentito il parere anche per le vie brevi, dei valutatori delle precedenti strutture di assegnazione o tenuto conto delle risultanze dei monitoraggi intermedi eventualmente effettuati in altre strutture;
- **Quiescenza, comandi o trasferimenti in altre amministrazioni e aspettative lunghe:** la valutazione comportamentale è effettuata dal valutatore della struttura di assegnazione al momento dell'uscita dal servizio del dipendente, senza attendere la conclusione del ciclo; le modalità operative per la raccolta delle valutazioni finali in questi casi saranno definite nell'ambito delle rispettive procedure;
- **Maternità e altre ipotesi di assenza:** nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, paternità e parentale. La valutazione comportamentale non viene operata se la presenza nel periodo in servizio nella struttura è inferiore al 40% del totale dei giorni lavorativi.

Misure finalizzate alla promozione di una significativa differenziazione dei giudizi e di omogeneizzazione dei criteri di valutazione dei diversi valutatori.

1. L'attribuzione del punteggio massimo della scala ad oltre la metà dei comportamenti oggetto di valutazione deve essere accompagnato da una relazione del valutatore che la giustifichino⁹; in mancanza di comprovate evidenze il punteggio finale sarà ricalcolato considerando il massimo punteggio della scala solo per la metà dei comportamenti.
2. L'attribuzione del punteggio minimo della scala ad oltre la metà dei comportamenti oggetto di valutazione richiede una relazione del valutatore supportata da evidenze che la giustifichino.
3. A partire dal 2019 verrà introdotto, esclusivamente per finalità di analisi e senza effetti sulla valutazione, un fattore correttivo, parametrato al grado di partecipazione alle attività trasversali d'Ateneo e al comportamento rilevabile attraverso misurazioni.

A titolo esemplificativo i fattori di prestazione possono riguardare:

- partecipazione ai corsi di formazione organizzati dall'Ateneo per finalità strategiche e gestionali o inserite nei programmi di sviluppo organizzativo;
- il comportamento tenuto rispetto all'osservanza dell'orario di lavoro e i comportamenti;
- il rispetto dei tempi del processo di valutazione o di altri processi strategici d'Ateneo;
- il rispetto delle norme relative alla sicurezza e salute, alla trasparenza e all'anticorruzione.

Tale analisi si rende necessaria per studiare diversi modelli al fine di minimizzare la soggettività della valutazione e introdurre parametri obiettivi e misurabili.

4. La possibilità di istituire le **valutazioni di eccellenza** riservate al personale che nell'anno si è particolarmente distinto per le competenze e la dedizione al lavoro. La valutazione di eccellenza riconosce al candidato il raggiungimento del 100% della performance comportamentale.

Possono concorrere alla valutazione di eccellenza coloro che:

- ottengono nella valutazione comportamentale finale un punteggio medio superiore al 90%;
- non hanno ottenuto la valutazione di eccellenza nell'anno precedente;
- siano afferenti a una struttura (direzione, dipartimento, facoltà o macroarea, centro autonomo) che abbia raggiunto almeno il 90% della performance di risultato;
- non siano stati oggetto di richiami o sanzioni disciplinari nei tre anni precedenti.

Il valutatore (dirigente, direttore o coordinatore) può proporre per la valutazione d'eccellenza al massimo un numero di candidati pari al 10% (arrotondato per eccesso; per le strutture con meno di 5 afferenti il numero di candidati proponibili è pari a 1) del numero di valutati afferenti alla propria struttura. Le candidature, accompagnate da una breve motivazione, sono istruite tramite la divisione sviluppo organizzativo, e vengono validate dal Direttore Generale.

⁹ Ad esempio se i comportamenti valutati sono sei è possibile l'attribuzione del punteggio massimo senza necessità di relazione fino a tre comportamenti al massimo.

7. Le procedure di conciliazione

Vengono qui descritte per ogni categoria di valutato le procedure di conciliazione a garanzia dei valutati relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione ai sensi dell'art. 7 c. 2-bis del d.lgs. n. 150/2009 s.m.i. Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il **Direttore Generale** può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni in merito alla proposta di valutazione del Nucleo di Valutazione, trasmettendo, in tempi utili per la valutazione, tale documento al Consiglio di Amministrazione e, per conoscenza, al Rettore e al Nucleo di Valutazione.

Il **personale TAB** può rivolgersi a un apposito Comitato di Conciliazione e presentare eventuali osservazioni in merito alla valutazione finale ricevuta (parte comportamentale). Il Comitato di Conciliazione¹⁰ è composto da:

- il Direttore Generale, in qualità di Presidente;
- il coordinatore del Nucleo di Valutazione;
- il Presidente del Comitato Unico di Garanzia.

Il valutato, dal momento della pubblicazione della valutazione finale, ha 15 giorni di tempo per prendere atto della valutazione e contestualmente chiedere al valutatore di sostenere un colloquio di feedback; il valutatore è tenuto obbligatoriamente a fissare il colloquio entro 10 giorni dalla richiesta e a redigere un verbale. Il valutatore può richiedere la presenza al colloquio del valutatore di supporto. Entro cinque giorni dal colloquio, il valutato può fare istanza al Comitato di conciliazione tramite l'ufficio "valutazione e benessere organizzativo". La mancata presa d'atto della valutazione finale da parte del valutato con le modalità ed entro i termini stabiliti dall'Ateneo pregiudica la possibilità di accedere alle procedure di conciliazione.

Il Comitato esamina l'istanza del valutato, le schede di valutazione e l'eventuale verbale del colloquio e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente il valutatore e/o il valutato. Nel caso venga sentito personalmente, il valutato può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale. Raccolte le informazioni il Comitato rinvia, con le proprie osservazioni, la valutazione al valutato e al valutatore, il quale ha cinque giorni di tempo per recepire le osservazioni del Comitato o confermare la valutazione precedentemente effettuata. I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

I **dirigenti** possono rivolgersi a un apposito Comitato di Conciliazione e presentare eventuali osservazioni in merito alla valutazione finale ricevuta. Il Comitato di Conciliazione è composto da:

- un componente designato del Consiglio di Amministrazione, in qualità di Presidente;
- il coordinatore del Nucleo di Valutazione;
- il Presidente del Comitato Unico di Garanzia.

L'istanza deve essere presentata entro 15 giorni dalla comunicazione della valutazione finale al valutato.

Il Comitato esamina l'istanza del valutato, le schede di valutazione e l'eventuale verbale del colloquio e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente il valutatore. Il valutato può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e chiedere di essere sentito

¹⁰ Nel caso si verificasse la coincidenza tra valutatore di un valutato che ha fatto istanza di conciliazione e uno dei membri della commissione di conciliazione, quest'ultimo è sostituito da altri componenti dei rispettivi organismi o dal Rettore o da un delegato da lui designato, nel caso del Direttore Generale.

personalmente. Raccolte le informazioni il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la valutazione al direttore generale, il quale può recepire le osservazioni del Comitato o confermare la valutazione precedentemente effettuata. I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

8. Fasi del processo di misurazione e valutazione e soggetti coinvolti

L'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" ha definito in conformità all'art. 4 d.lgs. n. 150/2009 s.m.i. il ciclo di gestione della performance. Ciascun ciclo prende avvio con una fase di **pianificazione**, che parte nell'anno solare precedente a quello di riferimento, prosegue con momenti di **monitoraggio** durante l'anno e termina nell'anno solare successivo con la **valutazione** e verifica dei risultati raggiunti. Per questo fasi di cicli annuali diversi si sovrappongono temporalmente. I passaggi significativi del ciclo della performance sono illustrati nella fig. 5.



Figura 5 – I passaggi significativi del ciclo della performance (in verde le fasi relative al ciclo T, in giallo quelli relative al ciclo T-1)

Il ciclo di gestione della performance si divide in tre macro-fasi:

1. la **programmazione**, consiste in un percorso di definizione condivisa, strettamente collegata con la pianificazione strategica d'Ateneo, degli obiettivi che costituiranno l'oggetto della prestazione

per l'anno successivo e termina formalmente con l'adozione del Piano Integrato delle Performance al 31 gennaio di ogni anno;

2. il **monitoraggio** in corso d'opera nel quale la **realizzazione** degli obiettivi è accompagnata da momenti di verifica e di misurazione funzionali a supportarne il raggiungimento e a fornire informazioni per la costruzione del ciclo successivo;
3. la **consuntivazione**, che consiste nella **valutazione finale** e nella rendicontazione del lavoro svolto e termina entro il 30 giugno di ogni anno con la pubblicazione Relazione sulla performance validata dal Nucleo di Valutazione.

Fase 1 - La programmazione

La fase di programmazione consiste in un percorso di costruzione degli obiettivi della performance derivati dalla pianificazione strategica d'Ateneo: essa inizia con una prima individuazione delle principali finalità strategiche che saranno oggetto di misurazione e valutazione nel ciclo delle performance [P1]. L'obiettivo di questa fase è comunicare ai dirigenti e ai direttori delle strutture la strategia che si sta delineando e che costituisce il perimetro entro il quale la performance deve trovare una sua declinazione operativa; inoltre, permette di raccogliere e condividere con i rappresentanti delle strutture contributi utili alla costruzione di obiettivi e indicatori pertinenti al contesto.

Il percorso prevede una fase di negoziazione tra Direttore Generale e dirigenti [P2], negoziazione che ha la funzione di perfezionare ulteriormente indicatori e target e discutere sulle risorse assegnate. In questa fase vengono anche concordati i comportamenti rilevanti e significativi per la realizzazione degli obiettivi, comportamenti che costituiranno l'oggetto della parte comportamentale della valutazione individuale. Il NdV procede a una verifica degli indicatori e target [P3] prima dell'approvazione definitiva del piano.

Il piano delle performance è approvato definitivamente dal Consiglio di Amministrazione entro il 31.01 di ogni anno [P4]. La fase di pianificazione si conclude con la comunicazione a tutti i livelli degli obiettivi assegnati alle strutture e dei comportamenti che saranno oggetto della valutazione comportamentale [P5]. La tabella 4 sintetizza i passaggi essenziali della fase di programmazione.

FASE DI PROGRAMMAZIONE					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
P1	Dalla pianificazione strategica alla performance	Individuazione delle principali finalità strategiche che saranno oggetto di misurazione e valutazione nel ciclo delle performance	CdA - Rettore Supporto Divisione Pianificazione e Controllo	Linee strategiche (da pianificazione strategica)	giugno - settembre (anno T-1)
P2	Negoziare obiettivi e progetti	Il direttore generale incontra i dirigenti e i direttori e si confronta su obiettivi, risorse, piani di attività.	DG / Direttori - Dirigenti Supporto Divisione Pianificazione e Controllo	Bozza piano integrato delle performance	novembre-dicembre (anno T-1)
	Individuazione comportamenti attesi per la valutazione individuale	Dal catalogo di comportamenti vengono selezionati gli N comportamenti indicatori che supportano la realizzazione degli obiettivi e sui quali verrà operata la valutazione comportamentale	DG / Direttori - Dirigenti Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo		
P3	Verifica indicatori e target da parte del NdV	Il NdV verifica i requisiti di precisione, completezza,	NdV	Piano Integrato delle performance	gennaio (anno T)

FASE DI PROGRAMMAZIONE					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
		tempestività e misurabilità degli indicatori prima dell'approvazione definitiva del piano	Supporto Divisione Pianificazione e Controllo		
P4	Approvazione Piano integrato delle Performance	Il CdA approva il piano integrato delle performance	CdA	Piano Integrato delle performance	entro il 31.01 (anno T)
P5	Comunicazione dei contenuti del piano integrato a tutti i livelli organizzativi	Comunicazione a tutti i livelli degli obiettivi assegnati alle strutture e dei comportamenti che saranno oggetto della valutazione comportamentale	Tutto l'Ateneo	Schede obiettivi per struttura - elenco comportamenti	febbraio (anno T)

Tab. 4 - I passaggi della fase di programmazione

Fase 2 - La realizzazione e il monitoraggio

Questa fase consiste nella presa in carico degli obiettivi da parte dei rappresentanti delle strutture e nel loro attivarsi per la realizzazione degli stessi [R1]. Per supportare le strutture in questa fase è previsto un monitoraggio intermedio tra giugno e luglio nel quale viene misurato l'andamento degli obiettivi [R3_A] ed eventualmente avviato il processo di revisione per ridefinire obiettivi e/o target divenuti irrealizzabili o obsoleti [R3_B]. L'esito del monitoraggio è comunicato al Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione nel frattempo elabora la relazione sul funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione del ciclo precedente [R2]. L'Amministrazione, tenuto conto delle osservazioni formulate, si attiva per aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione che sarà approvato per l'anno successivo, previo parere vincolante del Nucleo (per la descrizione delle fasi si veda il paragrafo 2).

Inoltre è prevista **una valutazione intermedia dei comportamenti** [R4]: essa prevede la raccolta delle proposte di valutazione da parte dei valutatori di supporto e la successiva valutazione intermedia del valutatore che verrà comunicata ai valutati attraverso l'applicativo dedicato. In questa fase valutato e valutatore possono richiedere un colloquio di approfondimento sulla valutazione e sulle azioni di miglioramento: il colloquio, se si svolge, deve essere verbalizzato e sottoscritto da entrambi su apposita schede fornite dagli uffici. In relazione agli esiti del monitoraggio intermedio può essere predisposto l'eventuale piano di *recovery* per coloro che necessitano del supporto aggiuntivo per migliorare la loro performance.

In questa fase i coordinatori del processo sono la divisione Pianificazione e Controllo e la divisione Sviluppo Organizzativo che rispettivamente per la parte di obiettivi e comportamenti si occupano di presidiare i passaggi operativi della raccolta dati e del monitoraggio.

La tabella 5 sintetizza i passaggi essenziali della fase di realizzazione e monitoraggio ed evidenzia altresì il processo di aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (in grigio) che si sviluppa nello stesso periodo.

FASE DI REALIZZAZIONE E MONITORAGGIO					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
R1	Presa in carico e realizzazione degli obiettivi	Una volta comunicati sugli obiettivi e i comportamenti richiesti le persone lavorano per realizzarli	Tutto l'Ateneo	Schede obiettivi per struttura	febbraio-dicembre (anno T)
R2	Relazione del NdV sul funzionamento del sistema	Relazione del NdV sul funzionamento del sistema (anno precedente)	NdV	Relazione sul funzionamento del Sistema	aprile (anno T)

FASE DI REALIZZAZIONE E MONITORAGGIO					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
	Processo di aggiornamento e revisione del SMVP (per l'anno successivo)	Predisposizione bozza di revisione del SMVP con nuove indicazioni normative e osservazioni del NdV.	Divisione Sviluppo Organizzativo Divisione Pianificazione e Controllo	Sistema di Misurazione e Valutazione revisionato	entro 30 giugno (anno T)
		Parere del NdV sul SMVP revisionato	NdV	Sistema di Misurazione e Valutazione revisionato	entro 31 agosto(anno T)
		Approvazione del CdA del SMVP revisionato	CdA	Sistema di Misurazione e Valutazione revisionato	entro 30 settembre (anno T)
R3_A	Avvio procedure di monitoraggio obiettivi	Raccolta delle evidenze e dei livelli di raggiungimento, elaborazione e comunicazione dei risultati ai diversi livelli. Comunicazione esiti del monitoraggio al NdV.	Tutto l'Ateneo Supporto Divisione Pianificazione e Controllo	Schede obiettivi per struttura	giugno-luglio (anno T)
R3_B	Procedura di rivisitazione obiettivi (eventuale)	Richiesta motivata di cambio obiettivo/target Verifica del NdV Approvazione CdA Comunicazione strutture interessate			luglio-settembre (anno T)
R4	Avvio procedure di monitoraggio comportamenti	Raccolta valutazioni presso valutatori di supporto	Tutte le strutture / valutatori di supporto, valutati Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti monitoraggio	giugno-luglio (anno T)
		Monitoraggio/valutazione comportamenti	Tutte le strutture / valutatori, valutati Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti monitoraggio	
		Comunicazione ai valutati della valutazione - eventuale colloquio di feedback - eventuale avvio procedura di recovery	Tutte le strutture / valutati, valutatori Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti monitoraggio - schede di sintesi del colloquio di feedback - scheda programmi di miglioramento	

Tab. 5 - I passaggi della fase di realizzazione e monitoraggio (con l'evidenza del parallelo processo di revisione del SMVP).

Procedura di revisione degli obiettivi

Sulla base di quanto previsto dall'art. 6 c. 1 d.lgs. n. 150 s.m.i. in fase di monitoraggio l'Ateneo ha previsto una procedura di revisione degli obiettivi che durante il monitoraggio risultassero obsoleti o parzialmente inadeguati (ad esempio con target divenuti irraggiungibili). La procedura inizia con la richiesta motivata da parte del responsabile della struttura (dirigente o direttore) di modulazione, cambio obiettivo o sterilizzazione, richiesta da presentare in accordo con il Direttore Generale al Nucleo di Valutazione, che prenderà in esame la domanda e a sua volta formulerà un parere. L'eventuale accettazione della modifica sarà approvata dal Consiglio di Amministrazione e il Piano delle

Performance sarà adeguatamente aggiornato. Seguirà la comunicazione alle strutture interessate da parte della Divisione Pianificazione e Controllo entro il 30 settembre.



Procedura di recovery

Poiché è interesse dell'Ateneo che le persone siano in grado di ottenere performance eccellenti e quindi di adottare comportamenti che contribuiscano fattivamente al raggiungimento di obiettivi, è prevista una particolare procedura di *recovery* per supportare coloro che in fase di valutazione intermedia evidenziano la necessità di un supporto specifico e personalizzato per il miglioramento. L'attivazione della procedura non è automatica, può essere richiesta da valutato e valutatore ma deve essere concordata da entrambi e dalla Divisione Sviluppo Organizzativo. Per attivare la procedura di *recovery* è obbligatorio che valutato e valutatore svolgano il colloquio di approfondimento (che diversamente resta facoltativo). La Divisione Sviluppo Organizzativo può in casi particolari (ad esempio per progetti collettivi di ampliamento delle competenze) avviare la procedura d'ufficio: in tal caso il colloquio non è obbligatorio.

La procedura consiste con la presa in carico da parte della Divisione Sviluppo Organizzativo della persona che dunque viene sentita per pianificare le azioni di miglioramento. La Divisione può raccogliere informazioni utili a contestualizzare il piano anche consultando il valutatore e l'eventuale valutatore di supporto. Il piano concordato con la Divisione Sviluppo Organizzativo e il valutato, viene comunicato al valutatore. Prima della valutazione finale la Divisione Sviluppo Organizzativo restituisce al valutatore un feedback sul percorso seguito dal valutato. Il valutatore provvederà nei tempi previsti a eseguire la valutazione finale, considerando anche l'impegno profuso del valutato nel percorso di affiancamento ricevuto.



Fase 3 - Consuntivazione e valutazione finale

La fase di consuntivazione consiste nella misurazione e valutazione finale degli obiettivi e dei comportamenti e nell'utilizzo dei dati di performance ai fini della rendicontazione, della trasparenza e dei sistemi premianti.

In questa fase si distingue tra **misurazione**, che consiste nella quantificazione del livello di raggiungimento degli obiettivi misurati attraverso indicatori, e **valutazione** che si riferisce all'attività di analisi e interpretazione rispetto al contesto dei valori misurati.

La misurazione prende avvio a partire dall'inizio dell'anno successivo e necessariamente è collegata ai dati economico finanziari. La Divisione Pianificazione e Controllo avvia la raccolta delle evidenze di raggiungimento a seconda del tipo di obiettivo nei diversi data base o presso le strutture stesse e predisporre attraverso apposite schede un documento di monitoraggio finale sul quale ai diversi livelli

(Consiglio di Amministrazione, Rettore, Direttore Generale) potranno esprimere le valutazioni finali [V1].

Parallelamente alla misurazione e valutazione dei risultati prende avvio, con la supervisione della Divisione Sviluppo Organizzativo, la valutazione finale dei comportamenti [V2]: i valutatori di supporto propongono la valutazione al valutatore che confermerà o modificherà la valutazione finale tenendo conto degli eventuali scostamenti rispetto alla valutazione intermedia. La valutazione viene comunicata ai valutati i quali possono richiedere un colloquio di feedback con il valutatore e, in caso di mancato accordo, fare richiesta di conciliazione secondo le procedure previste [V2_A].

Concluse le fasi di misurazione e valutazione finale verrà redatta la Relazione sulla Performance [V3] e approvata in Consiglio di Amministrazione [V4] e validata dal Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno [V5].

FASE DI VALUTAZIONE E CONSUNTIVAZIONE FINALE					
FASI	DESCRIZIONE	AZIONI	ATTORI	DOCUMENTI	PERIODO
V1	Avvio procedure di valutazione finale - risultati	Raccolta delle evidenze e dei livelli di raggiungimento - misurazione risultati	Tutte le strutture Supporto Divisione Pianificazione e Controllo	Scheda di monitoraggio obiettivi e valutazione finale	gennaio-aprile (anno T+1)
		Valutazione finale (contestualizzazione dei risultati misurati)	CdA, Rettore, DG	Scheda di monitoraggio obiettivi e valutazione finale	maggio (anno T+1)
V2	Avvio procedure di valutazione finale - comportamenti	Raccolta valutazioni presso valutatori di supporto	Tutte le strutture / valutatori di supporto, valutati Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti valutazione finale	gennaio-marzo (anno T+1)
		Valutazione finale	Tutte le strutture / valutatori, valutati Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti valutazione finale	
		Comunicazione ai valutati della valutazione - eventuale colloquio di feedback - eventuale avvio procedura di conciliazione	Tutte le strutture / valutati, valutatori Supporto Divisione Sviluppo Organizzativo	Scheda comportamenti monitoraggio - schede di sintesi del colloquio di feedback - scheda programmi di miglioramento	
V2_A	Procedura conciliazione	(Personale TAB e dirigenti) Istanza al comitato di conciliazione Esame ed eventuali audizioni del comitato Parere al valutatore Riesame del valutatore Valutazione finale	Comitati di conciliazione / valutatori e valutati eventualmente coinvolti	Modulo istanza di conciliazione - parere del Comitato	entro marzo (anno T+1)
V3	Predisposizione della Relazione sulla Performance	Predisposizione della Relazione sulla Performance	Divisione Pianificazione e Controllo	Bozza relazione sulla performance	giugno (anno T+1)
V4	Approvazione Relazione sulla performance	Approvazione Relazione sulla performance	CdA	Relazione sulla performance	giugno (anno T+1)
V5	Validazione della Relazione sulla performance	Validazione della Relazione sulla performance e pubblicazione	NdV	Documento di validazione	entro il 30.06 (anno T+1)

Tab. 6 - I passaggi della fase di valutazione e consuntivazione finale.

9. Applicazione per l'anno 2019

Al fine di poter utilizzare il nuovo applicativo informatico a supporto dei processi di valutazione e per completare le conseguenti attività di formazione dei valutati, valutatori e valutatori di supporto, i tempi previsti potranno subire alcuni cambiamenti: in particolare, si prevede di effettuare il primo monitoraggio intermedio a partire da fine settembre anziché a giugno. In considerazione di ciò le procedure di revisione degli obiettivi e di *recovery*, nonché i programmi di miglioramento specifici saranno attivati se compatibili con il tempo a disposizione prima della valutazione finale (prevista a partire da gennaio 2020) o saranno distribuiti in un arco temporale più ampio, senza pregiudicarne la correttezza.

Allegato 1 – Le unità di analisi della performance organizzativa

Tipologia di struttura	Strutture al 30.04.2019
Amministrazione Generale	Uffici diretta collaborazione Rettore Uffici dirette dipendenze Direttore Generale Direzione 1 - Didattica e servizi agli studenti Direzione 2 – Ricerca, Terza missione e Procedure elettorali Direzione 3 - Personale e bilancio Direzione 4 - Patrimonio e appalti Direzione 5 - Gestione del personale e Sistemi operativi di gestione
Dipartimenti	Dipartimento di Giurisprudenza Dipartimento di Management e Diritto Dipartimento di Economia e Finanza Dipartimento di Biomedicina e Protezione Dipartimento di Medicina dei Sistemi Dipartimento di Medicina Sperimentale Dipartimento di Scienze Chirurgiche Dipartimento di Scienze Cliniche e Medicina Traslazionale Dipartimento di Ingegneria Civile e Informatica Dipartimento di Ingegneria Elettronica Dipartimento di Ingegneria Impresa Dipartimento di Ingegneria Industriale Dipartimento di Studi Letterari Filosofici e Storia dell'Arte Dipartimento di Storia Patrimonio Culturale Formazione e Società Dipartimento di Biologia Dipartimento di Fisica Dipartimento di Matematica Dipartimento di Scienze e Tecnologie Chimiche
Strutture di coordinamento didattico	Facoltà di Medicina e Chirurgia Facoltà di Economia Macroarea di Scienze Macroarea di Ingegneria Macroarea di Lettere
Centri autonomi	Comitato Esecutivo Per l'Attuazione delle Convenzioni di laurea sottoscritte dalla Facoltà di Giurisprudenza Centro di Biomedicina Spaziale Centro Congressi e Rappresentanza villa Mondragone Centro Interdipartimentale di studi internazionali sull'economia e lo sviluppo Centro di gestione della facoltà di medicina e chirurgia Centro Interdipartimentale per la ricerca e la formazione Centro per le tele-infrastrutture Centro autonomo della Scuola per la formazione a distanza Centro interuniversitario di ingegneria delle microonde per le applicazioni spaziali Centro interdipartimentale Nanoscienze nanotecnologie e strumentazione Centro di servizi interdipartimentale - Stazione per la tecnologia animale

Allegato 2 – Catalogo comportamenti attesi personale TAB

AREA	COMPORTAMENTI
Orientamento al servizio	In caso di necessità supporta i colleghi allo scopo di mantenere la qualità del servizio offerto dalla sua unità/struttura
	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ateneo in tutte le occasioni di contatto con gli utenti esterni e interni
	Porta a conclusione il compito assegnato e si accerta del buon esito finale
	Programma le proprie assenze in modo da conciliare le esigenze personali con quelle professionali
	Identifica e tiene conto delle necessità degli utenti interni ed esterni alla sua unità/struttura
Efficienza della prestazione	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche e fattibili
	Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti
	Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro in base alle priorità
	Organizza le attività in funzione dei risultati da ottenere collaborando con i colleghi
	Persegue costantemente il buon esito di obiettivi o attività anche in presenza di ostacoli o difficoltà
	Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti
Collaborazione e gruppo	Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo
	Condivide le informazioni con i colleghi, mettendole a disposizione in modo costruttivo
	Interagisce positivamente con i colleghi delle altre unità, favorendo soluzioni condivise
	Si pone come punto di riferimento per i colleghi dando l'esempio e condividendo la sua competenza professionale
	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto
Coordinamento ed efficacia professionale (solo personale con incarico)	Rispetta gli impegni o gli accordi presi con i colleghi
	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente
	Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi o negativi
	Gestisce le problematiche delle e tra le persone con le quali lavora, favorendo la collaborazione
	Supporta i collaboratori nei momenti di difficoltà, pur tenendo conto delle esigenze organizzative
	Delega sistematicamente e riconosce autonomia i propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività
	Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori
	Ascolta e orienta le aspettative professionali dei collaboratori, tenendo conto delle esigenze e delle opportunità organizzative
	È flessibile, si adatta facilmente ai cambiamenti e agevola l'adozione di nuovi metodi di lavoro
	Si integra efficacemente nel contesto organizzativo e mette a disposizione la sua professionalità per il miglioramento dei processi
	Mantiene continuamente aggiornate le proprie conoscenze professionali e si attiva per migliorare le proprie competenze
	Propone soluzioni originali e innovative finalizzate alla realizzazione degli obiettivi della struttura e dell'Ateneo

Allegato 3 – Scala di valutazione dei comportamenti

Scala di valutazione	punteggio attribuito
Quasi mai o raramente	30%
A volte, soprattutto in situazione non complesse	60%
Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	80%
Sempre in tutte le situazioni in cui era necessario	90%
Sempre e a un livello superiore, con risultati decisamente al di sopra delle attese	100%