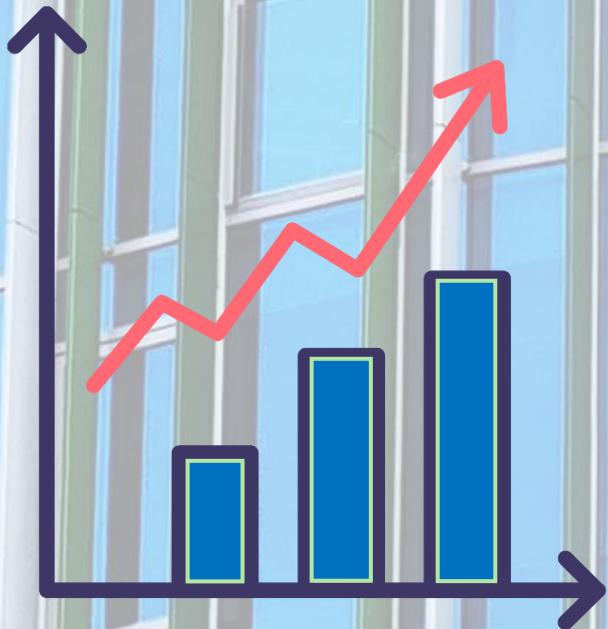




Roma Tre

Sistema di misurazione e valutazione della performance



Valido per il ciclo della performance anno 2026

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

*Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 15/12/2025 Prot n. 170286 del 22/12/2025,
acquisito il parere favorevole del Nucleo di Valutazione di Ateneo Prot n. 163463 del 11/12/2025*

Sommario

Sommario	2
Premessa.....	4
1. CONTESTO DI RIFERIMENTO.....	7
1.1. Il modello organizzativo dell'Ateneo	7
1.2. Governance e strumenti di programmazione	10
2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ ROMA TRE	11
2.1. Funzionamento del Ciclo.....	11
2.2. Soggetti coinvolti	13
2.3. Fasi e tempi.....	16
2.4. Raccordo con il sistema di pianificazione economico-finanziaria	20
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	22
3.1. La Mappa Strategica	23
3.2. Le fonti della valutazione.....	26
3.3. Il cruscotto operativo	27
3.4. La mappa delle responsabilità	28
3.5. Ambiti e procedure di misurazione e valutazione della performance organizzativa	29
3.6. Modalità di definizione degli obiettivi	30
3.7. Modalità di individuazione degli indicatori di performance	31
3.8. Modalità di definizione dei valori programmati (target)	32
3.9. Misurazione degli indicatori.....	33
3.10. Studi di fattibilità	34
3.11. Monitoraggio in itinere	35
3.12. Rendicontazione finale	36
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	37
4.1. Misurazione e valutazione della performance individuale.....	38
4.2. Il processo di valutazione individuale	39
4.3. La valutazione della Performance del personale docente e ricercatore	42
4.4. Valutazione del Direttore Generale	43
4.5. Valutazione dei risultati del personale dirigenziale.....	46
4.6. Valutazione del personale tecnico-amministrativo	49
4.6.1. Il personale responsabile di unità organizzativa	50
4.6.2. Il personale dell'Area delle Elevate Professionalità (ex Cat. EP).....	55
4.6.3. Il personale dell'Area dei Funzionari (ex Cat. D).....	57

4.6.4.	Il personale dell'Area dei Collaboratori (ex Cat. C)	60
4.6.5.	Il personale dell'Area degli Operatori (ex Cat. B)	63
4.6.6.	Il personale CEL	65
5.	LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	67
6.	EVOLUZIONE DEL SISTEMA	69
6.1.	Obiettivi di sviluppo	69
6.2.	Diffusione e accompagnamento.....	69
6.3.	Comportamenti organizzativi e professionali	70
7.	APPENDICE	71
7.1.	COMPETENZE TRASVERSALI.....	71
7.1.1.	Elevate Professionalità e Tecnologi a tempo indeterminato	72
7.1.2.	Funzionari (ex Cat. D)	74
7.1.3.	Collaboratori (ex Cat. C) e Operatori (ex Cat. B)	76
7.2.	Fac-simile schede	78
7.3.	Revisione e aggiornamento	92

Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito “Sistema” o “SMVP”) dell’Università degli Studi Roma Tre rappresenta lo strumento attraverso il quale l’Ateneo definisce, applica e aggiorna metodologie, criteri e strumenti finalizzati alla misurazione, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale.

Il Sistema garantisce l’attuazione dei principi di responsabilità, trasparenza, imparzialità e valorizzazione del merito, che costituiscono i fondamenti dell’azione amministrativa, nel rispetto della normativa vigente e in coerenza con la missione istituzionale dell’Ateneo.

Il riferimento normativo primario del SMVP è il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modificazioni e integrazioni, che ha introdotto per le amministrazioni pubbliche l’obbligo di adottare un sistema di misurazione e valutazione della performance articolato nelle dimensioni organizzativa e individuale.

Con il Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74, la disciplina è stata ulteriormente precisata, prevedendo l’aggiornamento annuale del Sistema, il parere vincolante del Nucleo di Valutazione e la necessaria integrazione tra pianificazione strategica, programmazione operativa e rendicontazione dei risultati. Lo stesso decreto inoltre conferma l’obbligo di integrare il sistema con le procedure di conciliazione e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, e rafforza il coinvolgimento degli utenti esterni nel processo valutativo, riconoscendo ai cittadini un ruolo attivo attraverso sistemi di rilevazione della soddisfazione e canali di comunicazione diretta con il NdV.

L’aggiornamento del Sistema recepisce quindi le osservazioni formulate dal Nucleo di Valutazione nella relazione annuale sul funzionamento complessivo del ciclo della performance, nonché quelle specificatamente espresse in fase di validazione della Relazione sulla Performance dell’Ateneo, assicurando la costante aderenza ai requisiti metodologici e agli standard di qualità richiesti a livello nazionale.

In tale contesto normativo il Sistema è stato inoltre condizionato in maniera significativa dall’introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), previsto dall’articolo 6 del Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80 e disciplinato dal D.M. 30 giugno 2022, n. 132.

Attraverso il PIAO, l’Università Roma Tre integra in un’unica cornice programmatica i processi di pianificazione delle attività, organizzazione del lavoro, gestione del personale e prevenzione della corruzione, garantendo coerenza tra obiettivi strategici e operativi, risorse impiegate e risultati conseguiti.

Il PIAO consente di unificare in un unico documento triennale la pianificazione della performance, la prevenzione della corruzione e della trasparenza, la programmazione del fabbisogno di personale, la formazione, l’organizzazione del lavoro e il lavoro agile, con un focus particolare sulla transizione digitale e sul pieno rispetto della parità di genere, a cui riservare la massima attenzione in ciascuno dei suddetti ambiti d’azione.

In tale contesto, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si configura come lo strumento metodologico di riferimento per la misurazione dei risultati e la valutazione dei comportamenti organizzativi, assicurando piena coerenza con la programmazione strategica, economico-finanziaria e con i principi del *public value management*.

Il SMVP 2025 tiene infine conto delle seguenti innovazioni normative e contrattuali, intervenute a seguito della sua introduzione nel nostro ordinamento:

- le *Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance – Ministeri* (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2017, nonché le *Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane* (ANVUR, 2019));
- la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, che introduce un aggiornamento sostanziale dei criteri di valutazione della performance individuale nella pubblica amministrazione. La direttiva punta a rendere la valutazione più tempestiva, trasparente e collegata agli obiettivi organizzativi, valorizzando non solo i risultati, ma anche le competenze e i comportamenti professionali. Rafforza inoltre la partecipazione e la collegialità nel processo valutativo, superando modelli gerarchici unidirezionali e imponendo alle amministrazioni di adeguare i propri sistemi interni di misurazione e valutazione per garantire coerenza e tracciabilità lungo tutto il ciclo della performance;
- la Circolare del MEF – Ragioneria Generale dello Stato n. 1 del 3 gennaio 2024, relativa all'attuazione dell'articolo 4-bis del D.L. n. 13/2023 (convertito dalla Legge n. 41/2023), che impone specifici obblighi di rilevazione e monitoraggio in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni;
- il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Comparto Istruzione e Ricerca 2019–2021, sottoscritto il 18 gennaio 2024, che introduce il nuovo sistema di classificazione del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario articolato in quattro Aree professionali (Operatori, Collaboratori, Funzionari, Elevate Professionalità);
- la *Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025*, in cui viene promossa la valorizzazione delle persone come leva strategica per creare valore pubblico. Riconosce la formazione continua come parte integrante della performance organizzativa e individuale, di cui tenere debitamente conto nei sistemi di misurazione e valutazione della performance adottati dalle amministrazioni pubbliche. Definisce principi e strumenti per pianificare percorsi formativi funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Invita le amministrazioni a sviluppare una cultura dell'apprendimento permanente, collegando la crescita delle competenze al miglioramento dei servizi ai cittadini e quindi alla creazione di valore pubblico.¹

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) rappresenta quindi lo strumento metodologico di riferimento per la definizione, la misurazione e la valutazione della performance a tutti i livelli dell'organizzazione, assicurando la tracciabilità delle scelte e la verificabilità dei risultati. Il documento si fonda su un modello di gestione orientato al miglioramento continuo, articolato secondo il ciclo Plan–Do–Check–Act (PDCA), che mette in relazione le fasi di pianificazione, attuazione, monitoraggio e rendicontazione.

¹ https://www.funzionepubblica.gov.it/media/juepdbyn/direttiva_ministropa_14gen2025_formazione.pdf

L'integrazione tra performance organizzativa e individuale consente di valorizzare il contributo di ciascuna struttura e di ogni componente della comunità universitaria al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo, promuovendo la cultura della responsabilità, dell'innovazione e della qualità dei servizi erogati in un dialogo continuo e costruttivo con tutti gli stakeholders dell'Ateneo.

L'aggiornamento 2025 consolida e rafforza il percorso avviato negli anni precedenti, introducendo elementi quali:

1. Graduale introduzione di strumenti partecipativi nei processi valutativi, tra cui il feedback bottom-up e momenti strutturati di confronto tra i diversi soggetti coinvolti, al fine di promuovere trasparenza, equità percepita e progressiva calibrazione della valutazione, favorendo al contempo il coinvolgimento diffuso del personale e una maggiore consapevolezza del proprio ruolo nell'organizzazione.
2. rafforzamento del collegamento tra performance, PIAO e bilancio, al fine di rendere più efficiente il monitoraggio e la rendicontazione dei risultati;
3. progressiva estensione dell'utilizzo degli strumenti di customer satisfaction interna e introduzione di analisi del benessere organizzativo, per una misurazione integrata della qualità percepita dei servizi da parte degli stakeholders;
4. integrazione della formazione come obiettivo di valore pubblico e come dimensione valutabile della performance, in coerenza con la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025.

Il SMVP 2025 assume una prospettiva centrata sulla creazione di valore pubblico, orientata al miglioramento del benessere collettivo e della qualità della vita della comunità universitaria e del territorio, potenziando la capacità dell'Ateneo di generare ricadute positive di tipo sociale, culturale, economico e ambientale.

La misurazione e la valutazione della performance sono concepite non solo come strumenti di controllo, ma come occasioni di apprendimento organizzativo, responsabilizzazione verso gli stakeholder e promozione dell'innovazione gestionale.

Il documento, predisposto dall'Area Pianificazione, Programmazione e Controllo, è stato approvato dagli Organi di Governo dell'Ateneo, con il parere favorevole del Nucleo di Valutazione e a seguito di confronto con le organizzazioni sindacali; costituisce parte integrante del sistema di governance dell'Università Roma Tre e definisce il quadro di riferimento per la misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali a partire dal prossimo ciclo (decorrente dal 1° gennaio 2026).

1. CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'Università degli Studi Roma Tre opera in un contesto complesso e dinamico, caratterizzato dalle profonde trasformazioni del sistema universitario nazionale e da un costante processo di innovazione organizzativa e gestionale.

L'Ateneo, istituito nel 1992, si configura oggi come una delle principali università pubbliche italiane per ampiezza dell'offerta formativa, per la qualità della ricerca scientifica e per l'impegno nel trasferimento di conoscenze e tecnologie al territorio. La sua missione istituzionale è promuovere la crescita culturale, civile ed economica della società attraverso la didattica, la ricerca e la terza missione, perseguitando l'eccellenza e la sostenibilità come principi fondanti.

1.1. Il modello organizzativo dell'Ateneo

L'assetto organizzativo dell'Università degli Studi Roma Tre rappresenta l'esito di un processo di riordino e consolidamento volto a rendere più efficiente, trasparente e coordinata la struttura amministrativa, in linea con gli indirizzi di buona governance e con le raccomandazioni del Nucleo di Valutazione.

L'architettura complessiva dell'Ateneo si articola in due componenti principali:

- **Le Strutture accademiche** (Dipartimenti, Scuole, Centri), responsabili delle attività di ricerca, didattica e terza missione
- **Le Strutture amministrative centrali**, costituite dalle *Direzioni di Ateneo* e dalle relative articolazioni interne, operano a supporto dei processi gestionali e dell'indirizzo strategico dell'Ateneo.

I **Dipartimenti**, ai sensi dell'articolo 24 dello *Statuto di Ateneo*, costituiscono la principale articolazione organizzativa della comunità accademica. Essi coordinano, programmano e promuovono la ricerca scientifica, le attività didattiche e formative, e le iniziative di terza missione, comprese le attività di public engagement, trasferimento tecnologico, spin-off e start-up accademiche. Attualmente l'Ateneo comprende tredici Dipartimenti, che coprono l'intero spettro delle aree disciplinari, promuovendo la multidisciplinarità e la cooperazione intersetoriale.

Le **Scuole** svolgono funzioni di coordinamento didattico, assicurando la coerenza tra l'offerta formativa dei Dipartimenti e gli standard di qualità stabiliti a livello di Ateneo. In particolare, la *Scuola di Economia e Studi Aziendali* garantisce il coordinamento tra i Dipartimenti di Economia ed Economia Aziendale, favorendo l'integrazione dei rispettivi percorsi formativi e la qualificazione dell'offerta didattica complessiva.

La **struttura amministrativa** è organizzata in dieci Direzioni di Ateneo, ciascuna preposta a un ambito funzionale specifico e articolata in ulteriori strutture interne, tra cui Aree e Uffici.

DIPARTIMENTO DI ARCHITETTURA
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA AZIENDALE
DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, COMUNICAZIONE E SPETTACOLO
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, INFORMATICA E DELLE TECNOLOGIE AERONAUTICHE
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INFORMATICA, ELETTRONICA E MECCANICA
DIPARTIMENTO DI LINGUE, LETTERATURE E CULTURE STRANIERE
DIPARTIMENTO DI MATEMATICA E FISICA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE
DIPARTIMENTO DI STUDI UMANISTICI

Tabella 1 Università Roma Tre - Dipartimenti attivi nel 2025

Alla **Direzione Generale** è attribuita la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale dirigente e TAB dell'Ateneo, oltre all'esercizio di 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, anche con riferimento a specifici programmi e progetti risultanti dalla pianificazione strategico-gestionale.

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. 10, cui afferiscono un numero significativo di Aree e una struttura estesa di Uffici. (Fig. 1)

Il modello organizzativo vigente è ispirato a criteri di chiarezza delle responsabilità, integrazione tra strutture, orientamento ai risultati e semplificazione dei processi decisionali.

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.

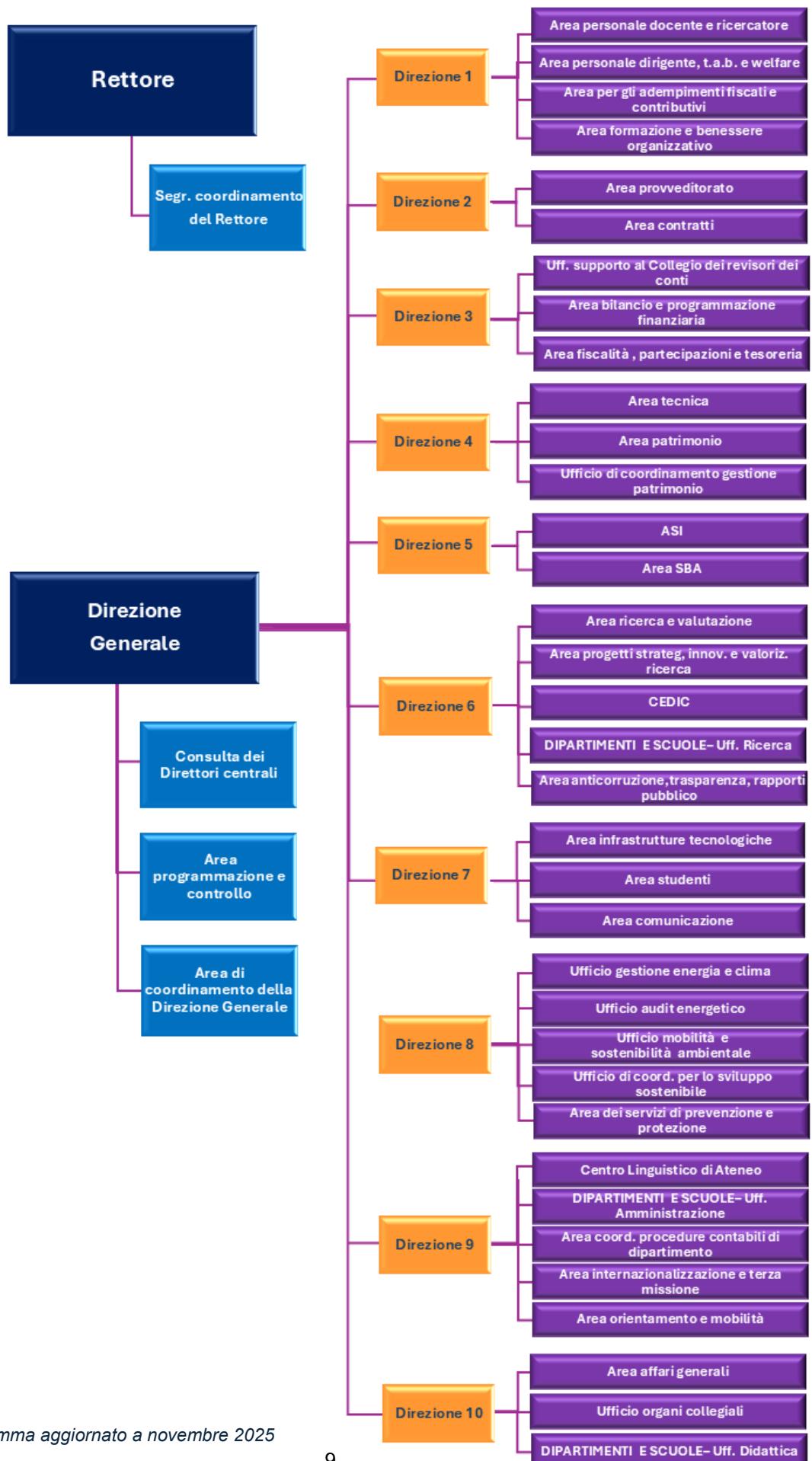


Figura 1 Organigramma aggiornato a novembre 2025

1.2. Governance e strumenti di programmazione

Gli Organi di Governo (Rettore, Direttore Generale Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione) definiscono gli indirizzi strategici e le priorità istituzionali, in coerenza con il *Documento di Programmazione Triennale di Ateneo*, che individua gli assi di sviluppo in materia di ricerca, didattica, terza missione, internazionalizzazione, sostenibilità e welfare universitario.

Il *Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)* traduce tali priorità in obiettivi operativi annuali, assegnati alle strutture e monitorati nell'ambito del ciclo della performance.

La pianificazione e il controllo strategico si avvalgono dell'integrazione dei seguenti documenti di programmazione, misurazione e rendicontazione:

- il *Documento di Programmazione Triennale di Ateneo* e i *Documenti di programmazione triennale dei Dipartimenti*;
- il *Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)*;
- la *Relazione sulla Performance*;
- il *Bilancio di Sostenibilità* e il *Bilancio di Genere*;
- documenti ulteriori ad uso interno in cui vengono formalizzati determinati processi e passaggi del ciclo della performance (a titolo esemplificativo e non esaustivo: studi di fattibilità conseguenti all'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti, report periodici di monitoraggio e rendicontazione, verbali di negoziazione ed eventuale rimodulazione degli obiettivi, relazioni annuali sui servizi resi e sui risultati ottenuti dalle singole Direzioni).

Il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)*, in questo quadro, costituisce la base metodologica per la misurazione degli indicatori di performance, la valutazione dei risultati e la valorizzazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi.

Nel complesso tali strumenti assicurano un raccordo sistematico tra obiettivi, risorse e risultati, in un'ottica di miglioramento continuo e accountability verso gli stakeholder interni ed esterni.

Il ruolo del Nucleo di Valutazione

Il *Nucleo di Valutazione* svolge un ruolo centrale nel presidio del sistema di performance di Ateneo, assicurando il rispetto delle norme e la coerenza metodologica delle procedure di misurazione e valutazione.

In qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dell'Università Roma Tre, il Nucleo:

- esprime parere vincolante sull'adozione e sull'aggiornamento del *SMVP*;
- valida la *Relazione sulla Performance*;
- monitora l'effettivo funzionamento del ciclo della performance riferendone annualmente in un'apposita relazione;
- formula raccomandazioni e proposte di miglioramento organizzativo e metodologico ai vertici amministrativi;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità quali strumenti di accountability della pubblica amministrazione;

- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significatività e differenziazione dei giudizi valutativi;
- promuove il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni, anche attraverso strumenti di rilevazione della soddisfazione dell'utenza e di partecipazione attiva.

Verso un modello integrato di performance e qualità

Il contesto di riferimento del *SMVP 2025* riflette la volontà dell'Ateneo di consolidare un modello integrato di gestione e valutazione fondato sulla sinergia tra performance, qualità e sostenibilità. Tale modello è orientato alla creazione di valore pubblico e al miglioramento continuo dei servizi erogati, ponendo al centro la comunità universitaria, la trasparenza dei processi decisionali e la responsabilità diffusa dei risultati.

L'approccio adottato mira a:

- rafforzare il legame tra strategia, performance e bilancio, assicurando la piena tracciabilità delle scelte;
- favorire la crescita delle competenze manageriali e professionali del personale;
- promuovere la cultura della valutazione come strumento di miglioramento continuo e non solo di controllo;
- valorizzare il contributo individuale e collettivo al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo.

In tale prospettiva, l'Università Roma Tre continua a sviluppare il proprio *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* come parte integrante delle politiche di governance, innovazione e qualità, in linea con gli standard nazionali e internazionali del sistema universitario pubblico.

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

2.1. Funzionamento del Ciclo

Conformemente a quanto stabilito dall'articolo 7, comma 1, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dall'articolo 5, comma 1, lettera a) del Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74, le amministrazioni pubbliche adottano e aggiornano annualmente un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance idoneo a rilevare la performance organizzativa e individuale. Per "misurazione" si intende l'attività di quantificazione e parametrizzazione dei risultati rispetto ai target prefissati, mentre per "valutazione" si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, considerando anche i fattori interni o esterni che possono aver determinato scostamenti rispetto agli obiettivi programmati.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (*SMVP*) costituisce lo strumento attraverso il quale è disciplinato il ciclo della performance, integrato nel più ampio quadro delle attività di pianificazione, programmazione e rendicontazione dell'Ateneo. Tale integrazione assicura la connessione sistematica tra

obiettivi, risorse, attività e risultati conseguiti, consentendo all'Amministrazione di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi in termini di efficacia, efficienza ed economicità, e di orientare la propria azione verso la creazione di valore pubblico, inteso come miglioramento del benessere collettivo e della qualità dei servizi erogati.

Il ciclo della performance, introdotto dalla riforma Brunetta, rappresenta un processo di gestione e valutazione ispirato ai principi del miglioramento continuo, volto a garantire la progressiva crescita della qualità dell'azione amministrativa e della capacità organizzativa dell'Ateneo. Esso si fonda sul modello ciclico di tipo Deming (Plan–Do–Check–Act) e si sviluppa attraverso una sequenza continua di fasi interconnesse: programmazione, attuazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione. In fase di programmazione, le priorità strategiche definite dagli Organi di Governo dell'Ateneo si traducono in obiettivi amministrativi che esprimono le finalità direttamente connesse alle missioni istituzionali e alle funzioni fondamentali dell'Amministrazione, da conseguire in un orizzonte temporale, di norma pluriennale. Seguono la fase di attuazione, in cui si realizza l'esecuzione delle attività e l'impiego delle risorse assegnate, e quella di monitoraggio, finalizzata a verificare l'avanzamento delle azioni programmate e a introdurre eventuali correttivi. La misurazione e la valutazione dei risultati permettono di analizzare la coerenza tra obiettivi, azioni e risultati, mentre la rendicontazione consente la restituzione trasparente degli esiti alla comunità accademica e agli stakeholder istituzionali.

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 dipendenti che ne sono a capo, gli obiettivi assegnati alle unità organizzative coincidono con gli obiettivi (correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità) assegnati ai relativi responsabili (dirigenti, capiarea e capiufficio).

In coerenza con le migliori prassi adottate nel sistema universitario, il processo di programmazione e misurazione si realizza attraverso il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), previsto dall'articolo 6 del Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, e disciplinato dal Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, n. 132. Il PIAO consente di integrare in un'unica cornice triennale la pianificazione della performance, la prevenzione della corruzione e della trasparenza, la programmazione del fabbisogno di personale, la formazione, l'organizzazione del lavoro e il lavoro agile.

Il PIAO si fonda su una logica partecipativa e multilivello, che prevede la definizione e l'assegnazione degli obiettivi attraverso una fase di confronto e negoziazione tra il Direttore Generale, i Dirigenti e i Responsabili delle strutture, in coerenza con gli indirizzi contenuti nel documento di programmazione triennale dell'Ateneo. Tale confronto, formalizzato mediante verbali sottoscritti dai soggetti coinvolti, garantisce trasparenza nei processi decisionali, chiarezza delle responsabilità e coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo.

A seguito della recente riorganizzazione amministrativa, che ha portato all'istituzione delle dieci Direzioni di Ateneo, Roma Tre ha provveduto alla valorizzazione, integrazione e armonizzazione degli strumenti di programmazione e valutazione esistenti, adeguandoli al nuovo assetto organizzativo e al quadro normativo aggiornato. Tale evoluzione si inserisce in un percorso orientato ai principi del *public value management*, finalizzato a rafforzare la capacità dell'Ateneo di utilizzare in modo efficiente le risorse, migliorare la qualità dei

processi e generare valore per la comunità accademica e per la collettività. In questo contesto, la valutazione della performance assume un ruolo centrale nel processo di definizione e condivisione degli obiettivi tra il Direttore Generale, i Dirigenti e i Prorettori delegati per la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione, garantendo coerenza e integrazione tra le diverse dimensioni della performance e contribuendo al costante miglioramento dei risultati e della qualità dei servizi offerti dall'Ateneo.

2.2. Soggetti coinvolti

La gestione del ciclo della performance dell'Università degli Studi Roma Tre coinvolge una pluralità di soggetti, ciascuno con ruoli e responsabilità specifiche, in coerenza con le disposizioni del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e successive modificazioni e integrazioni, e con quanto previsto dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74 e dal Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113.

Tali soggetti concorrono, nell'ambito delle rispettive competenze, alla definizione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale, assicurando la piena integrazione con i processi di pianificazione strategica, programmazione economico-finanziaria e controllo di gestione.

- **Rettore**

Rappresenta l'Ateneo a ogni effetto di legge, ne garantisce unità e coerenza strategica e individua le priorità di sviluppo in relazione alle missioni istituzionali di didattica, ricerca e terza missione. In collaborazione con gli organi collegiali e tenendo conto delle attività di valutazione del NdV e degli altri organi d'Ateneo a ciò preposti, definisce gli indirizzi strategici di lungo periodo, che vengono formalizzati nel *Documento di Programmazione Triennale*.

- **Direttore Generale**

È responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Coordina la predisposizione del PIAO che propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo per l'adozione, assicurando la coerenza tra gli obiettivi strategici e quelli operativi assegnati ai Dirigenti. Supervisiona il processo di monitoraggio, misurazione e valutazione della performance, promuovendo se necessario l'attuazione di azioni correttive e di miglioramento continuo d'intesa con i Dirigenti responsabili.

Organici Collegiali di Governo:

- **Senato Accademico:** concorre alla definizione degli indirizzi strategici dell'Ateneo, approva i documenti di programmazione triennale, esprime pareri sugli obiettivi e sui risultati della gestione e partecipa all'approvazione della Relazione sulla Performance.

- **Consiglio di amministrazione:** approva il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, la programmazione delle risorse finanziarie e di personale, e delibera in merito agli obiettivi assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti; valuta e approva la Relazione sulla Performance.
- **Nucleo di Valutazione:** esercita le funzioni di **Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**, ai sensi dell'art. 14 del D.lgs. n. 150/2009, esprimendo parere vincolante sull'adozione e l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, validando annualmente la Relazione sulla Performance ed elaborando una relazione sul funzionamento effettivo del ciclo della performance nella sua interezza, presentando proposte e raccomandazioni in riferimento ad eventuali rimodulazioni di obiettivi ed indicatori in corso di esercizio e formulando la proposta di valutazione del Direttore Generale sulla base dei risultati conseguiti per l'annualità di riferimento.

Il Nucleo verifica quindi la coerenza tra obiettivi, indicatori e risultati, nonché la qualità metodologica del Sistema e il regolare andamento di tutte le attività relative al ciclo della performance, garantendo in particolar modo la correttezza dei processi di misurazione e valutazione anche per quanto riguarda la significativa differenziazione dei giudizi espressi.

- **Dirigenti delle Direzioni di Ateneo**

Ciascun Dirigente è preposto a una Direzione, unità organizzativa complessa posta in posizione gerarchico-funzionale di dipendenza dalla Direzione Generale. Ai Dirigenti compete la traduzione operativa degli obiettivi strategici in obiettivi gestionali e la loro declinazione in risultati misurabili. Essi sono responsabili del conseguimento dei risultati, della qualità dei servizi erogati e della gestione delle risorse assegnate. Partecipano al processo di condivisione e definizione degli obiettivi, monitorano l'andamento delle attività e redigono i report di avanzamento e rendicontazione dei risultati. Inoltre, i Dirigenti curano la valutazione del personale afferente alla propria Direzione, avvalendosi, ove necessario, del supporto dei Responsabili delle strutture di riferimento.

- **Responsabili di unità organizzative**

Collaborano con i Dirigenti nella definizione e nel raggiungimento di obiettivi operativi declinati da quelli dirigenziali, assicurando il coordinamento dei gruppi di lavoro e la corretta attuazione delle attività programmate; sono responsabili del corretto svolgimento dei processi assegnati alle strutture di propria competenza, in linea con gli standard qualitativi e quantitativi attesi e nel rispetto dei principi di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa; presentano al Dirigente competente il proprio parere ai fini della valutazione del personale operante nella propria struttura.

- **Personale tecnico-amministrativo**

È coinvolto nella realizzazione operativa delle attività e dei progetti derivanti dagli obiettivi assegnati alla struttura di afferenza. La valutazione individuale del personale tecnico-amministrativo tiene conto del contributo effettivo al raggiungimento dei risultati di performance organizzativa e dei

comportamenti professionali espressi, in coerenza con i principi di trasparenza, merito e valorizzazione delle competenze.

- **Stakeholder e comunità accademica**

Studenti, docenti, ricercatori, utenti dei servizi universitari, imprese, associazioni, fondazioni e società civile, partecipano indirettamente al ciclo della performance attraverso indagini di customer satisfaction, consultazioni e strumenti di ascolto attivo. I risultati delle rilevazioni contribuiscono a orientare le azioni di miglioramento e a rafforzare la trasparenza e la responsabilità dell'Amministrazione nei confronti della collettività.

- **Strutture di supporto tecnico e controllo**

La Direzione Generale si avvale di specifiche strutture di supporto per la gestione tecnica del ciclo della performance, la raccolta e l'analisi dei dati, la gestione della piattaforma informatica e la predisposizione dei report gestionali e valutativi. Tali strutture assicurano la coerenza metodologica e la qualità delle informazioni utilizzate nel processo di misurazione e valutazione.

- **Presidio della Qualità**

Pur non rientrando tra i soggetti del ciclo della performance e non essendo previsto esplicitamente dalla normativa primaria (d.lgs. 150/2009 e legge 240/2010), il Presidio della Qualità svolge un ruolo rilevante di supporto alla governance dell'Ateneo. In particolare, contribuisce alla fase di predisposizione della programmazione triennale e al monitoraggio dei relativi obiettivi, in coerenza con il sistema di Assicurazione della Qualità delineato dall'ANVUR nell'ambito del modello AVA3.

Nel loro insieme, i soggetti coinvolti garantiscono la piena attuazione del ciclo della performance dell'Ateneo, assicurando il rispetto dei principi di **responsabilità, trasparenza, imparzialità e valorizzazione del merito**, e contribuendo a rafforzare la capacità dell'Università Roma Tre di generare **valore pubblico** attraverso il miglioramento continuo della qualità dei processi e dei servizi.

2.3. Fasi e tempi

La valutazione della performance rappresenta un processo unitario, articolato in fasi temporalmente coordinate e tra loro interdipendenti, che consente di collegare la pianificazione strategica dell'Ateneo con la gestione operativa delle strutture e con la valutazione dei risultati individuali. Il ciclo prende avvio dalla definizione delle linee strategiche di sviluppo e si articola, secondo una logica di progressiva declinazione (*cascading*) (Fig.2), nella definizione degli obiettivi istituzionali dell'Ateneo, degli obiettivi organizzativi delle Direzioni e, infine, degli obiettivi individuali assegnati ai Responsabili di struttura amministrativa, in modo da garantire coerenza verticale e continuità tra i diversi livelli di responsabilità.

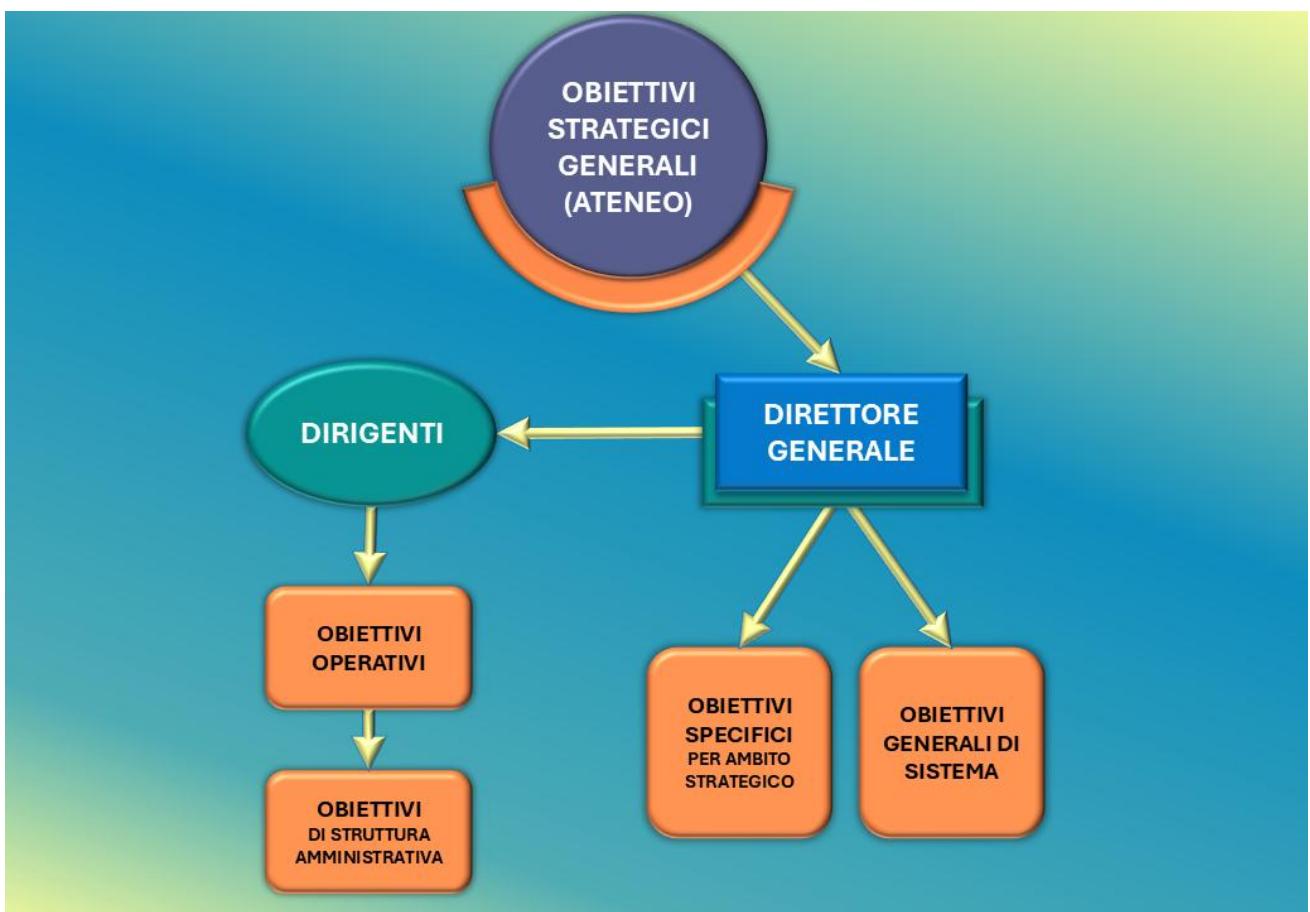
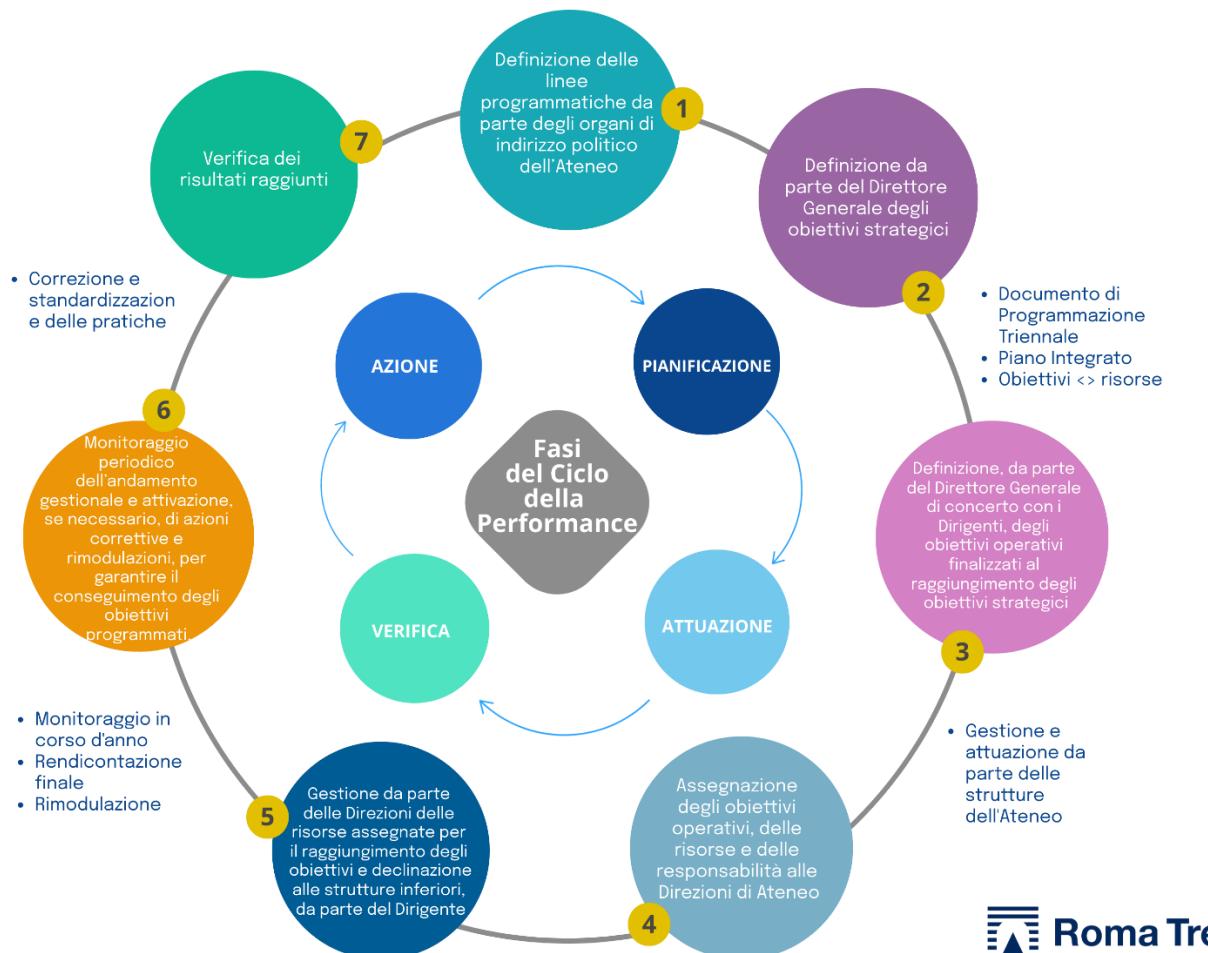


Figura 2 Cascading del Ciclo della Performance dell'Ateneo Roma Tre



In una prima fase, corrispondente alla programmazione strategica e operativa, gli Organi di Governo, il

Figura 3 Rappresentazione visiva delle fasi del Piano Integrato di Roma Tre

Direttore Generale e i Dirigenti condividono gli indirizzi di medio e lungo periodo, dai quali discendono gli obiettivi strategici dell'Ateneo. Tali obiettivi vengono poi tradotti in obiettivi operativi assegnati alla Direzione Generale e alle singole Direzioni di competenza, con l'indicazione delle azioni da realizzare e degli indicatori di performance organizzativa associati.

Segue la fase di definizione e assegnazione degli obiettivi, che avviene annualmente in sede di predisposizione e approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), deliberato dal Consiglio di Amministrazione. In tale fase, i Dirigenti declinano ulteriormente gli obiettivi organizzativi in obiettivi specifici per le strutture di livello sottostante, definendo i tempi di attuazione, gli indicatori di monitoraggio e le risorse dedicate.

La fase di monitoraggio si svolge nel corso dell'anno e consente di verificare l'avanzamento delle attività, lo stato di raggiungimento degli obiettivi e l'eventuale necessità di adottare azioni correttive. Il Direttore Generale, d'intesa con i Dirigenti, effettua un monitoraggio intermedio degli obiettivi, con possibilità di rimodulazione in

caso di mutamenti del contesto o di variazioni organizzative, in modo da assicurare la continuità e la coerenza dell'azione amministrativa (cfr. par. [3.11 Monitoraggio Intermedio](#)).

La valutazione finale avviene al termine del ciclo annuale e riguarda sia la performance organizzativa sia quella individuale. La performance organizzativa è misurata attraverso gli indicatori associati agli obiettivi strategici e operativi, e consente di valutare i risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso (cd. "performance istituzionale"), nonché i contributi delle singole strutture e dei gruppi di lavoro. La performance individuale risulta invece dal livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e dai comportamenti organizzativi espressi dai dipendenti in coerenza con i valori e le finalità dell'Ateneo.

La fase di rendicontazione si conclude con la predisposizione della Relazione sulla Performance, validata dal Nucleo di Valutazione e approvata dal Consiglio di Amministrazione, che evidenzia i risultati ottenuti e le eventuali aree di miglioramento. Tale documento, come tutti i documenti del ciclo della performance adottati dall'Ateneo, è pubblicato sul sito istituzionale e sul portale istituito allo scopo dal Dipartimento della Funzione Pubblica, in conformità con i principi di trasparenza e responsabilità amministrativa.

L'intero processo è gestito attraverso il Sistema Informativo della Performance dell'Ateneo, che consente di monitorare in modo unitario l'andamento delle fasi del ciclo, la definizione e l'assegnazione degli obiettivi, lo stato di avanzamento e la valutazione finale. Il sistema supporta inoltre la gestione delle schede obiettivi online, il monitoraggio intermedio e la validazione dei risultati da parte dei valutatori, favorendo una tracciabilità completa delle attività e una semplificazione amministrativa dei procedimenti.

In sintesi, le principali fasi e tempi del ciclo della performance possono essere ricondotti a:

- programmazione strategica e definizione degli obiettivi: entro la fine di gennaio, in coerenza con la pianificazione triennale e l'elaborazione del PIAO ai fini dell'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione;
- assegnazione degli obiettivi e pianificazione operativa: entro il primo trimestre dell'anno di riferimento;
- monitoraggio intermedio: entro 15 luglio dell'anno di riferimento, con eventuale revisione o rimodulazione degli obiettivi in presenza di mutamenti del contesto o variazioni organizzative di considerevole entità;
- valutazione finale e rendicontazione: entro il primo semestre dell'anno successivo, con la validazione del Nucleo di Valutazione e l'approvazione della Relazione sulla Performance da parte del Consiglio di amministrazione;
- valutazione adeguatezza SMVP ed eventuale aggiornamento annuale

Questa scansione temporale consente di assicurare continuità, ciclicità e progressivo miglioramento del sistema, in linea con i principi del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, del Decreto Legislativo 25

maggio 2017, n. 74, e del Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80, garantendo al contempo un approccio partecipativo, trasparente e orientato alla creazione di valore pubblico.

1) Pianificazione strategica	Organi di Governo: definizione linee di indirizzo strategico	Documento di programmazione triennale	Approvazione in data successiva al riesame finale della programmazione triennale precedente
2) Programmazione operativa	Direttore Generale: individuazione obiettivi gestionali nel quadro delle linee strategiche. D.G./Dirigenti: definizione obiettivi operativi	Piano Integrato	Entro il 31 gennaio
3) Assegnazione	Assegnazione obiettivi ai Dirigenti e Responsabili U.O.	Verbale di assegnazione	Entro il 31 gennaio
4) Monitoraggio	Verifica semestrale stato avanzamento obiettivi	Schede di monitoraggio	Entro il 15 luglio
5) Rendicontazione	Rendicontazione dei risultati di performance	Schede di rendicontazione finale	Entro il 31 gennaio dell'anno successivo
6) Valutazione	Valutazione dei risultati e delle prestazioni	Relazione annuale del Direttore Generale sull'attività di gestione; Relazione sulla <i>performance</i>	Entro il 30 giugno dell'anno successivo
7) Aggiornamento annuale SMVP	Verifica normativa ed eventuale aggiornamento SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Entro il 31 dicembre dell'anno successivo

Tabella 2 Fasi e tempi del ciclo della performance

2.4. Raccordo con il sistema di pianificazione economico-finanziaria

Ai sensi dell'articolo 7, comma 2-bis, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) assicura il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, al fine di garantire coerenza tra obiettivi strategici, risorse assegnate e risultati attesi.

L'Università degli Studi Roma Tre, che ha adottato il proprio primo bilancio economico-patrimoniale nel 2013, ha progressivamente consolidato un sistema integrato di pianificazione e controllo fondato sull'allineamento tra la programmazione strategica della performance e la programmazione economico-finanziaria.

Accanto al sistema di contabilità economico-patrimoniale, l'Ateneo utilizza un sistema di contabilità analitica per centri di costo, integrato da un modello di controllo di gestione. Tale sistema consente un monitoraggio su tre dimensioni: il centro di responsabilità cui è assegnato il budget, il centro di costo e il progetto, inteso come aggregatore di costi e ricavi riferiti a un medesimo obiettivo o intervento. In tal modo, è possibile associare le scritture contabili agli obiettivi strategici e operativi, rafforzando la tracciabilità delle risorse impiegate e la capacità di valutare la relazione tra risorse allocate e risultati conseguiti, in un'ottica di trasparenza, accountability e miglioramento continuo.

Il processo di raccordo si realizza nel corso della predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale, in stretta connessione con la definizione degli obiettivi di performance strategici e operativi.

La fase di redazione del bilancio di previsione prende avvio nel mese di settembre quando l'Area Bilancio e Programmazione finanziaria effettua una valutazione preliminare delle risorse disponibili e, sulla base del monitoraggio dell'andamento gestionale dell'esercizio in corso, elabora un primo quadro di riferimento per la predisposizione delle Linee di indirizzo per la redazione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale e triennale. Nel medesimo periodo vengono avviate le procedure di definizione dei budget per le singole strutture, in cui si tiene conto anche dei risultati delle survey C-Sat rivolte annualmente ai docenti interni ed esterni e al personale tecnico amministrativo, in un'ottica di integrazione tra percezione della qualità dei servizi e pianificazione economico-finanziaria.

Sulla base di tale quadro, tra settembre e inizio ottobre vengono inviate alle Direzioni le schede di proposta di budget tramite posta elettronica, al fine di raccogliere i dati relativi alle attività da svolgere nell'anno successivo e nel triennio. Le Direzioni, entro la fine di ottobre, restituiscono le schede compilate, verificando la coerenza tra le risorse proposte e le attività, gli obiettivi e le strategie di competenza.

La scelta di mantenere un processo flessibile nasce dall'esigenza di renderlo agile e tempestivo, favorendo una comunicazione diretta tra le Direzioni e l'Area Bilancio.

Successivamente, l'Area Bilancio elabora il documento delle Linee di indirizzo da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, di norma nella seduta di novembre.

Le Linee individuano gli indirizzi politico-strategici e i criteri da seguire per la compilazione del bilancio, in coerenza con il PIAO e con la programmazione strategica di Ateneo.

A seguito dell'approvazione delle Linee, vengono completate le verifiche di compatibilità finanziaria e predisposti il Bilancio unico di previsione annuale (autorizzatorio) e il Bilancio di previsione triennale, comprensivo del Budget economico e del Budget degli investimenti. Tali documenti vengono approvati dal Consiglio di Amministrazione entro la fine dell'anno.

Dopo l'approvazione, i budget annuali vengono comunicati alle Direzioni tramite schede informative inviate via mail e, nel corso dell'esercizio, vengono effettuate verifiche periodiche (a giugno e settembre) per monitorare l'andamento della gestione e la coerenza con gli obiettivi prefissati. Laddove necessario, vengono approvate variazioni di bilancio per tener conto di esigenze non prevedibili al momento della redazione.

A ciascun obiettivo strategico e operativo è associata una stima dei costi e delle risorse necessarie alla sua realizzazione. Le schede di budget, predisposte dalle strutture, evidenziano la correlazione tra risorse assegnate e obiettivi nei diversi ambiti istituzionali - didattica, ricerca, terza missione, organizzazione e servizi - consentendo un monitoraggio costante del rapporto tra impiego delle risorse e risultati conseguiti.

Il flusso decisionale che accompagna la costruzione del bilancio si articola in due fasi principali:

- una fase di preconsuntivo, avviata nel mese di settembre, volta a verificare l'andamento della spesa, il grado di attuazione delle attività programmate e le risorse residue, in vista della definizione del ciclo successivo;
- una 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.

Il processo è supportato dal sistema informativo U-GOV, gestito da CINECA, che consente la gestione integrata delle informazioni contabili e di bilancio, la consultazione dei dati da parte del personale e su richiesta, da parte degli stakeholder, l'estrazione di report gestionali e la predisposizione di indicatori utili al monitoraggio della performance organizzativa. Tale piattaforma garantisce l'allineamento tra pianificazione strategica, gestione economica e monitoraggio della performance, migliorando l'affidabilità dei dati e la trasparenza dell'azione amministrativa.

La Direzione Generale, in collaborazione con l'Area Bilancio e Programmazione, assicura il coordinamento operativo del processo, garantendo la coerenza tra le dimensioni finanziarie e prestazionali e supportando le strutture nella definizione dei fabbisogni e nella valutazione della sostenibilità economica delle proposte.

Il Nucleo di Valutazione, in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), svolge una funzione di raccordo metodologico e di verifica della coerenza complessiva tra obiettivi, indicatori, target e risorse assegnate, formulando osservazioni e raccomandazioni per il miglioramento continuo del sistema di integrazione tra pianificazione strategica, gestione e misurazione dei risultati.

Attraverso tale integrazione, l'Università degli Studi Roma Tre adotta un approccio unitario e sostenibile alla pianificazione e alla gestione, nel quale la valutazione della performance non rappresenta soltanto uno strumento di misurazione dei risultati, ma una leva di governo e di creazione di valore pubblico, capace di coniugare efficienza gestionale, trasparenza e qualità dei servizi, a beneficio dell'intera comunità accademica e del territorio.

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione della performance si articola in due dimensioni fondamentali, organizzativa e individuale, strettamente integrate tra loro nel ciclo della performance di Ateneo.

La performance organizzativa rappresenta il contributo complessivo che l'Università degli Studi Roma Tre, nel suo insieme e attraverso le proprie strutture, apporta al raggiungimento delle finalità istituzionali e degli obiettivi strategici. Essa è rilevata sia a livello di Ateneo (cd. *performance istituzionale*) sia a livello di struttura (direzioni, dipartimenti, centri e unità organizzative).

La misurazione avviene mediante un sistema di indicatori associati agli obiettivi strategici e operativi definiti nel Documento di Programmazione Triennale e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che individuano le aree di intervento nei tre ambiti istituzionali d'azione (“Formazione”, “Ricerca” e “Terza Missione”), nonché nelle funzioni di supporto amministrativo e gestionale (ambito “Efficacia ed Efficienza”).

Fondamento della performance organizzativa è l'individuazione di obiettivi chiari e misurabili, coerenti con la pianificazione strategica dell'Ateneo, e la successiva valutazione del grado di raggiungimento degli stessi, sia in termini di risultati complessivi dell'Ateneo sia con riferimento alle singole strutture.

La performance organizzativa si esprime dunque:

- nei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi strategici di Ateneo, riferiti ai tre ambiti istituzionali d'azione e corredati da indicatori e target pluriennali. In tali ambiti, la valutazione annuale verifica la coerenza tra l'andamento degli indicatori e i rispettivi target di medio-lungo periodo, in considerazione del fatto che gli effetti delle politiche di formazione, ricerca e terza missione si manifestano in un orizzonte temporale pluriennale;
- nei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi organizzativi e gestionali, riconducibili all'attuazione di politiche organizzative volte al miglioramento dell'efficacia ed efficienza dei servizi erogati, come definiti nel PIAO e assegnati dal Direttore Generale alle strutture amministrative competenti.

La valutazione di questi risultati tiene conto sia della qualità percepita dai destinatari dei servizi, sia della capacità dell'amministrazione di impiegare in modo efficiente e sostenibile le risorse umane, economiche e strumentali per la realizzazione delle attività e dei progetti individuati in sede di programmazione.

Gli obiettivi di natura amministrativo-gestionale sono pertanto funzionali al conseguimento degli obiettivi strategici delineati nel Documento di Programmazione Triennale, garantendo coerenza e allineamento tra le diverse dimensioni della performance e assicurando un livello qualitativo elevato e omogeneo dei servizi resi.

3.1. La Mappa Strategica

La Mappa Strategica costituisce lo strumento di riferimento per la valutazione e la rappresentazione della performance organizzativa dell'Ateneo. Essa descrive in modo sintetico e integrato la relazione logica e funzionale tra missione istituzionale, aree strategiche, obiettivi e processi organizzativi, secondo il principio del *cascading*, ovvero la progressiva declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi e di struttura.

La Mappa si configura come una struttura ad albero che, a partire dalle funzioni primarie dell'Ateneo, *Didattica, Ricerca e Terza Missione*, si articola nelle funzioni di supporto amministrativo-gestionale, individuando per ciascuna di esse i processi, i servizi e le attività che concorrono alla realizzazione delle strategie di medio-lungo periodo.

Le funzioni di supporto comprendono tutti i servizi che sostengono, in modo diretto o indiretto, l'attività istituzionale dell'Ateneo:

- i servizi di supporto operativo alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione;
- i servizi di sistema a presidio della sostenibilità complessiva, della gestione delle infrastrutture e del governo amministrativo;
- le attività trasversali di pianificazione, controllo e valutazione, che garantiscono la coerenza tra programmazione, gestione e rendicontazione.

La Mappa Strategica di Roma Tre, in linea con le migliori pratiche del settore universitario, consente di:

- rendere esplicita la catena del valore pubblico generata dalle diverse strutture dell'Ateneo, evidenziando il contributo specifico di ciascun ambito al raggiungimento delle finalità istituzionali;
- rafforzare il collegamento tra strategia e operatività, assicurando che ogni livello organizzativo sia orientato al perseguitamento di obiettivi coerenti con le linee di indirizzo degli Organi di Governo;
- favorire un approccio integrato alla misurazione dei risultati, attraverso indicatori che coprono l'intero ciclo delle attività, dall'attuazione operativa alla valutazione dell'impatto inteso come creazione di valore pubblico.

La rappresentazione grafica della Mappa Strategica (cd. Albero della Performance Fig.4) mette in evidenza il legame tra:

- il mandato istituzionale e le aree strategiche omogenee, individuate nel Documento di Programmazione Triennale;
- gli obiettivi strategici e operativi, correlati ai piani di sviluppo e miglioramento delle tre missioni istituzionali;
- le funzioni di supporto amministrativo, che garantiscono l'efficienza, l'efficacia e la sostenibilità dei processi in cui si esplicano le funzioni primarie delle tre missioni istituzionali, nonché la governance complessiva dell'Ateneo.

In tale prospettiva, la Mappa Strategica rappresenta non solo uno strumento descrittivo, ma anche un dispositivo operativo di coordinamento e monitoraggio, utile per orientare le strutture, armonizzare le priorità e consolidare una visione sistematica dell'azione amministrativa e del valore pubblico generato dall'Ateneo.

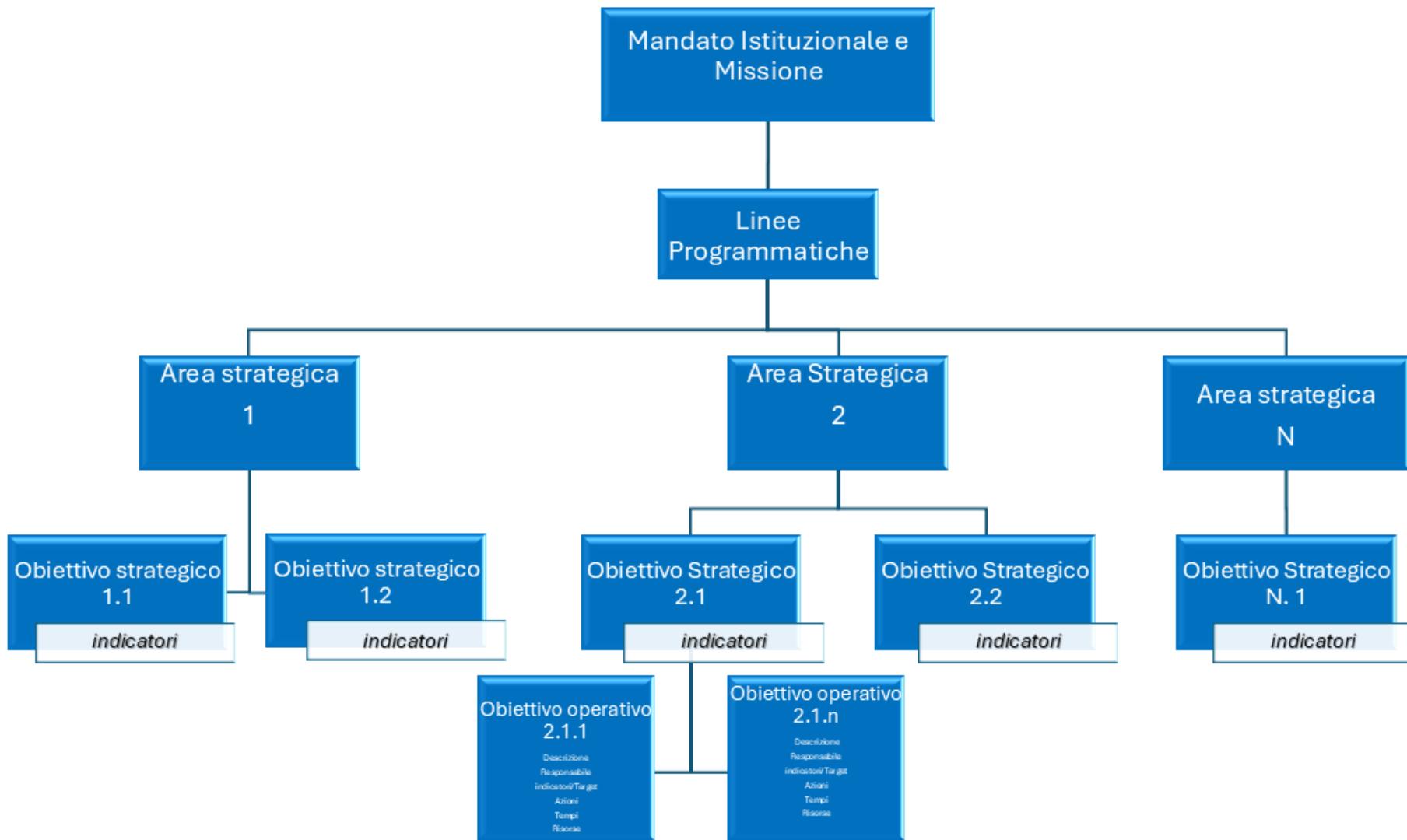


Figura 4 Albero della Performance



Figura 5 Rappresentazione sequenza di esempio mappa strategica

3.2. Le fonti della valutazione

La valutazione della performance organizzativa si fonda su un insieme articolato di fonti informative e indicatori che consentono di misurare in modo oggettivo e comparabile lo stato di salute complessivo dell'Ateneo, la qualità delle attività svolte e il livello di soddisfazione degli utenti interni ed esterni.

In linea con le disposizioni dell'articolo 8 del D.lgs. 150/2009 e con le successive modifiche introdotte dal D.lgs. 74/2017, la misurazione della performance utilizza dati quantitativi e qualitativi che riflettono i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi strategici e operativi definiti nel Documento di Programmazione Triennale e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Le fonti principali di misurazione comprendono:

- i dati relativi alla situazione economico-finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo;
- le informazioni sui livelli di offerta formativa e sui tassi di partecipazione, prosecuzione e completamento dei percorsi di studio, inclusa la componente di internazionalizzazione;
- gli indicatori quantitativi e qualitativi della produzione scientifica e delle attività di ricerca;
- i dati relativi alle interazioni di livello con il sistema produttivo, le istituzioni e la società civile;
- le informazioni sui tempi di attuazione e sull'efficienza dei processi amministrativi.

Tali dati sono in larga parte disponibili attraverso i sistemi informativi di Ateneo, che consentono di gestire in modo integrato e automatizzato le attività amministrative e i processi di monitoraggio. L'Ateneo si avvale, tra gli altri strumenti, anche del sistema gestionale U-GOV, che supporta l'integrazione dei flussi economico-finanziari e contabili con i dati relativi alla programmazione e alla performance, garantendo maggiore coerenza, tracciabilità e affidabilità delle informazioni.

Accanto agli indicatori di risultato e di processo, la valutazione considera il livello di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna, rilevato attraverso specifiche indagini di *customer satisfaction*, effettuate di norma su base annuale o, ove possibile, semestrale. Le indagini sono finalizzate a misurare la percezione dell'efficacia e della qualità dei servizi erogati e a individuare aree di miglioramento continuo, in linea con le indicazioni espresse a più riprese a livello normativo e regolamentare, da ultimo con la Direttiva del Ministro per la PA del 28/11/2023.

A titolo esemplificativo e non esaustivo, le principali rilevazioni comprendono:

- indagine di soddisfazione rivolta agli studenti;
- indagine di soddisfazione rivolta ai titolari esterni di contratti di docenza;
- indagine di soddisfazione rivolta ai fornitori di beni e servizi;
- 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 collegata al sistema di ticketing *Help Desk* di Ateneo.

Ciascuna indagine consente di elaborare indicatori di qualità percepita, riferiti ai processi e ai servizi di competenza delle strutture coinvolte. La ripetizione periodica delle rilevazioni consente di monitorare l'evoluzione nel tempo della soddisfazione degli utenti e di identificare tendenze di miglioramento o criticità. Le criticità emergenti vengono associate alle strutture responsabili, permettendo l'attivazione di azioni correttive mirate e la successiva verifica della loro efficacia. In questo modo, la misurazione della soddisfazione diventa parte integrante del processo di miglioramento continuo e di accountability pubblica, contribuendo a rafforzare il dialogo tra amministrazione, comunità accademica e portatori di interesse esterni.

3.3. Il cruscotto operativo

L'Ateneo sta attualmente valutando la fattibilità di un aggiornamento del cruscotto operativo integrato al fine di disporre, qualora l'intervento risultasse realizzabile, di uno strumento in grado di supportare un controllo più organico sull'andamento del ciclo della performance e consentire un monitoraggio tempestivo dello stato di attuazione degli obiettivi. Tale strumento, nelle ipotesi in esame, potrebbe offrire un supporto decisionale avanzato, rendendo immediatamente visibili i principali indicatori di performance, il livello di raggiungimento degli obiettivi e l'andamento complessivo delle attività delle strutture.

Attualmente l'Ateneo utilizza numerosi software e sistemi informativi dedicati alla gestione amministrativa, contabile e ai diversi processi istituzionali; l'analisi attualmente in corso riguarda la possibilità di integrarli progressivamente, così da giungere a un'unica interfaccia in grado di aggregare e rappresentare in modo coerente le informazioni amministrative, finanziarie e gestionali oggi distribuite su diverse piattaforme.

Nell'eventualità in cui questa soluzione venisse adottata, il cruscotto potrebbe rappresentare graficamente lo stato di avanzamento degli obiettivi strategici, operativi e di struttura, offrire un monitoraggio costante dell'evoluzione degli indicatori rispetto ai target programmati, e consentire di rilevare con maggiore tempestività eventuali scostamenti o criticità. Potrebbe inoltre sostenere il lavoro dei dirigenti e dei responsabili nella rendicontazione, nella valutazione e nella predisposizione delle analisi utili per la programmazione successiva.

L'integrazione dei dati potrebbe avvenire attraverso le principali banche dati attualmente in uso, comprese quelle relative alla didattica, alla ricerca, alla terza missione e ai processi amministrativi, nonché attraverso i sistemi gestionali che già supportano le funzioni economico-finanziarie e di pianificazione. In questo modo diventerebbe possibile ottenere una rappresentazione unitaria dello stato complessivo dell'Ateneo, con particolare attenzione alla sostenibilità delle azioni rispetto alle risorse impiegate.

Il cruscotto, se realizzato, potrebbe generare automaticamente report sia analitici sia sintetici, aggiornati periodicamente e differenziati in base ai livelli organizzativi, fornendo una restituzione chiara dello stato di avanzamento dei macro-obiettivi, della progressione dei piani strategici e operativi, degli esiti delle indagini di customer satisfaction e dell'evoluzione degli indicatori chiave nel tempo. La possibilità di visualizzare i dati a diversi livelli, da quello strategico fino a quello operativo, offrirebbe un monitoraggio multilivello utile sia alla verifica periodica del raggiungimento dei target sia all'attivazione tempestiva di azioni correttive o rimodulazioni degli obiettivi in caso di scostamenti significativi.

In coerenza con la logica del miglioramento continuo ispirata al ciclo Plan–Do–Check–Act, un sistema di questo tipo, se implementato, potrebbe diventare un elemento rilevante del sistema di misurazione e valutazione della performance, non solo per consolidare i risultati intermedi e finali, ma anche per supportare la riflessione organizzativa e la definizione degli obiettivi dei cicli successivi, offrendo un quadro di riferimento affidabile nel tempo.

3.4. La mappa delle responsabilità

L'organizzazione amministrativo-gestionale dell'Università degli Studi Roma Tre è articolata in una pluralità di strutture, Amministrazione centrale, Dipartimenti, Centri e Scuole, che concorrono, con funzioni differenziate ma complementari, al perseguimento degli obiettivi istituzionali e strategici dell'Ateneo.

La complessità di tale assetto richiede una chiara sistematizzazione dei collegamenti tra strutture organizzative, attività svolte e responsabilità assegnate, in modo da garantire la tracciabilità del contributo di ciascun livello organizzativo ai risultati complessivi dell'Ateneo.

La mappa delle responsabilità costituisce lo strumento che consente di rappresentare tale articolazione, ponendo in relazione le funzioni strategiche e operative con i centri di responsabilità amministrativa e gestionale, e, ove applicabile, con i centri di costo individuati nell'ambito della pianificazione economico-finanziaria.

La costruzione della mappa avviene a partire dall'organigramma generale dell'Amministrazione, che definisce la struttura gerarchico-funzionale dell'Ateneo e individua le principali aree di responsabilità. Successivamente, il modello viene progressivamente dettagliato fino al livello delle unità organizzative elementari, identificando per ciascuna:

- le attività e i processi di competenza,
- le responsabilità dirette e indirette,
- il contributo specifico al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Ateneo.

La mappa delle responsabilità si configura pertanto come un sistema integrato di rendicontazione interna, utile sia per la gestione operativa sia per la valutazione della performance, poiché consente di collegare i risultati ottenuti con le risorse impiegate e con i soggetti responsabili del loro conseguimento.

In questa logica, ciascun centro di responsabilità rappresenta l'unità elementare di riferimento per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, mentre i centri di costo permettono di rilevare l'impiego delle risorse economiche e finanziarie in relazione agli obiettivi programmati. La correlazione tra i due livelli, responsabilità e costo, consente di verificare la coerenza e l'efficienza della gestione, in linea con i principi del *value for money* e del *public value management*.

La mappa delle responsabilità è uno strumento dinamico, soggetto ad aggiornamento in funzione delle evoluzioni organizzative, e viene mantenuta coerente con la sezione "Articolazione degli uffici" pubblicata nella Amministrazione Trasparente del sito istituzionale dell'Ateneo.

Attraverso la mappa delle responsabilità, Roma Tre garantisce una chiara attribuzione dei ruoli, una maggiore responsabilizzazione dei soggetti coinvolti e una più efficace rendicontazione interna, assicurando la

trasparenza e la verificabilità delle attività amministrative e gestionali in coerenza con i principi del D.lgs. 150/2009 e del D.lgs. 33/2013.

3.5. Ambiti e procedure di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Dopo aver tracciato e verificato la relazione tra attività, obiettivi e centri di responsabilità, l'Ateneo procede all'individuazione e alla valutazione della propria performance organizzativa attraverso un processo strutturato e coerente con quanto previsto dall'articolo 8 del Decreto Legislativo n. 150/2009 e successive modifiche e integrazioni. Tale processo consente di misurare il grado di attuazione delle strategie, la qualità dei servizi offerti e la capacità dell'amministrazione di utilizzare in modo efficiente le risorse disponibili.

Per ciascun elemento della mappa strategica vengono definiti la strategia di riferimento, gli obiettivi di mantenimento, sviluppo o innovazione, lo stato di avanzamento dei piani e dei programmi in corso, gli indicatori di performance, i valori correnti e i target programmati, nonché le infrastrutture e le risorse necessarie per la raccolta e l'analisi dei dati.

Agli obiettivi vengono associati specifici indicatori, selezionati in modo da garantire una copertura completa degli otto ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa previsti dal suddetto articolo, vale a dire:

- l'attuazione delle politiche e il conseguimento degli obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- la misurazione del grado di realizzazione dei piani e dei programmi, in relazione a tempi, fasi e standard qualitativi e quantitativi definiti, nonché al livello di assorbimento delle risorse previste;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi attraverso indagini di customer satisfaction, anche in modalità digitale e interattiva;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, nonché la capacità di attuazione dei programmi;
- lo sviluppo delle relazioni con cittadini, soggetti interessati, utenti e destinatari dei servizi, anche mediante forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare attenzione al contenimento dei costi e all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Ai sensi dell'articolo 8, comma 1-bis, del Decreto Legislativo n. 150/2009, la valutazione della performance organizzativa avviene sulla base di indirizzi e criteri metodologici forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, dall'Agenzia Nazionale Anticorruzione (ANAC) e dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR). Essa integra i risultati quantitativi con l'analisi qualitativa dei fattori di contesto, delle eventuali criticità riscontrate e delle azioni correttive intraprese.

Le procedure di misurazione prevedono una raccolta sistematica dei dati da parte delle strutture competenti, in collaborazione con la Direzione Generale e con il supporto del Nucleo di Valutazione, che verifica la coerenza complessiva del sistema, la correttezza dei criteri adottati e la significatività degli indicatori utilizzati. Il processo di valutazione, inoltre, è sostenuto dal sistema informativo dell'Ateneo, che consente di gestire in modo integrato i flussi di dati provenienti dai diversi settori (didattica, ricerca, terza missione, risorse umane e amministrazione) e di raccordarli con i dati economico-finanziari presenti nella piattaforma U-GOV.

La combinazione di informazioni quantitative, dati contabili e misurazioni qualitative relative alla soddisfazione degli utenti garantisce una lettura multidimensionale della performance, finalizzata non solo alla verifica dei risultati raggiunti, ma anche al miglioramento continuo della qualità dei processi e alla creazione di valore pubblico.

3.6. Modalità di definizione degli obiettivi

La definizione degli obiettivi rappresenta una fase centrale del ciclo della performance e si fonda su un processo partecipativo, coerente con i principi di trasparenza, responsabilità e valorizzazione del merito sanciti dal Decreto Legislativo n. 150/2009 e successive modificazioni. Tale processo assicura il raccordo tra le priorità strategiche definite dagli Organi di Governo e la programmazione operativa delle strutture amministrative e accademiche, in coerenza con la missione istituzionale dell'Ateneo e con i principi del *public value management*.

Gli attori coinvolti nella definizione degli obiettivi operano in un quadro di integrazione e collaborazione multilivello.

L'Organo di indirizzo politico-amministrativo individua le priorità strategiche, i piani e le direttive generali per l'azione dell'Ateneo. Il Direttore Generale, in raccordo con il personale dirigenziale e i responsabili apicali, traduce tali indirizzi in obiettivi gestionali attuativi, promuovendo momenti di confronto e condivisione collegiale, che assicurano la coerenza tra la pianificazione strategica e la programmazione operativa delle strutture.

Durante questa fase, il Direttore Generale coordina un processo di concertazione con i Dirigenti, finalizzato a definire obiettivi specifici, azioni, tempi e risorse necessarie al loro raggiungimento, verificandone la coerenza con le linee di indirizzo e con il Documento di Programmazione Triennale. Tali incontri consentono di promuovere un approccio condiviso alla pianificazione e di favorire la responsabilizzazione dei dirigenti rispetto ai risultati attesi.

Gli stakeholder esterni, quali studenti, docenti, enti territoriali, partner istituzionali e rappresentanti del mondo produttivo, vengono considerati come portatori di interessi e di bisogni informativi rilevanti. Le loro esigenze costituiscono un elemento di riferimento nella definizione degli obiettivi di miglioramento della qualità dei servizi e dell'efficacia dell'azione amministrativa.

Un ruolo fondamentale è svolto da tutti gli uffici che supportano la raccolta e l'elaborazione dei dati necessari per la formulazione di obiettivi realistici e misurabili, nonché il raccordo tra le diverse fasi del ciclo della performance.

Il Nucleo di Valutazione, in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), assicura l'obiettività e la correttezza metodologica del processo di definizione degli obiettivi, verificandone la coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e con i criteri stabiliti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Per ciascun obiettivo devono essere definite le azioni da intraprendere, i tempi di realizzazione, le risorse economiche, umane e strumentali necessarie e le responsabilità organizzative connesse al loro conseguimento. Ogni obiettivo è attribuito a un unico responsabile operativo, in modo da assicurare la chiarezza del presidio gestionale e la tracciabilità dei risultati.

Tutte le informazioni relative agli obiettivi confluiscano negli studi di fattibilità, predisposti dai Dirigenti e trasmessi alla Direzione Generale entro i termini stabiliti dal ciclo della performance. Tali studi costituiscono la base operativa per la successiva fase di misurazione e valutazione, nonché un importante strumento di accountability e di verifica della sostenibilità delle azioni pianificate.

Attraverso questo modello di definizione partecipata, Roma Tre rafforza la coerenza tra strategia, gestione e risultati, promuovendo una cultura della programmazione orientata al miglioramento continuo.

3.7. Modalità di individuazione degli indicatori di performance

Gli indicatori di performance rappresentano uno strumento essenziale per la misurazione dei risultati e per la valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dell'azione amministrativa. La loro individuazione avviene in modo coerente con i principi definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dalle deliberazioni della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT n. 88/2010 e n. 112/2010), nonché con le linee metodologiche adottate dagli atenei italiani. Gli indicatori sono selezionati e costruiti in modo da fornire informazioni sintetiche, significative e prioritarie sull'andamento degli obiettivi, permettendo di rappresentare in modo chiaro il grado di raggiungimento dei risultati programmati. Essi consentono, inoltre, il monitoraggio continuo delle attività e il confronto temporale e interstrutturale dei livelli di performance, costituendo la base per la valutazione e la rendicontazione dei risultati conseguiti.

Nella definizione degli indicatori, l'Ateneo adotta un approccio metodologico improntato ai criteri di qualità e di validità informativa, assicurando che ciascun indicatore risponda ai seguenti requisiti:

- Rilevanza, intesa come coerenza e pertinenza dell'indicatore rispetto alla dimensione oggetto di misurazione e all'obiettivo di riferimento.
- Accuratezza, riferita alla capacità dell'indicatore di rappresentare il fenomeno osservato in modo affidabile e approssimato al valore reale.
- Temporalità, ovvero la possibilità di produrre l'indicatore con cadenze regolari e confrontabili nel tempo, così da evidenziare trend e dinamiche di miglioramento.
- Fruibilità, relativa alla disponibilità, tempestività e trasparenza delle fonti originarie dei dati, che devono essere accessibili, verificabili e adeguatamente documentate.
- Interpretabilità, intesa come la facilità con cui i dati utilizzati per la costruzione dell'indicatore possono essere letti, compresi e analizzati, anche da parte di utenti privi di specifiche competenze tecniche.
- Coerenza, ovvero la capacità dell'indicatore di mantenere uniformità concettuale e metodologica rispetto ad altri indicatori, evitando duplicazioni e assicurando la comparabilità tra strutture e contesti.

A supporto del processo di selezione e validazione, l'Ateneo prevede specifici strumenti di analisi, quali la scheda anagrafica dell'indicatore, il test di fattibilità informativa e il test di validazione della qualità dell'indicatore, che consentono di documentare la coerenza metodologica e la robustezza del dato.

Gli indicatori sono definiti in stretta connessione con gli obiettivi strategici e operativi del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e vengono integrati nei sistemi informativi di Ateneo, in particolare nelle piattaforme di monitoraggio e rendicontazione che, anche attraverso l'interfaccia con U-GOV, consentono di gestire i flussi informativi relativi a dati contabili, gestionali e organizzativi.

Infine, l'individuazione e la validazione degli indicatori coinvolgono, il Direttore Generale, i Dirigenti responsabili degli obiettivi e le strutture di staff competenti, mentre il NdV verifica la pertinenza e la coerenza con il Sistema, e la capacità di rappresentare efficacemente i risultati dell'Ateneo nel suo complesso.

Questo approccio garantisce la solidità metodologica del sistema di misurazione, promuove l'omogeneità dei criteri di valutazione e rafforza la trasparenza dei risultati, in linea con le migliori pratiche di performance management adottate nel sistema universitario nazionale.

3.8. Modalità di definizione dei valori programmati (target)

Una volta individuati gli indicatori di performance, è necessario definire per ciascuno di essi il valore attuale (baseline) e il valore programmato o target, che rappresenta il risultato atteso entro un determinato orizzonte temporale. Tale fase costituisce un passaggio essenziale per la pianificazione, la misurazione e la valutazione della performance, in quanto consente di tradurre gli obiettivi strategici e operativi in risultati concreti e verificabili.

I valori attuali vengono rilevati attraverso l'analisi dei dati storici, preferibilmente riferiti ad almeno un triennio, al fine di delineare una tendenza consolidata e di valutare l'evoluzione delle prestazioni nel tempo. La definizione del target, invece, indica il livello di miglioramento che l'Ateneo si prefigge di raggiungere e costituisce un punto di riferimento per la misurazione dei risultati e la rendicontazione della performance.

I target devono essere formulati in modo chiaro, realistico e verificabile, in coerenza con la metodologia SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), che garantisce la specificità, la misurabilità, la raggiungibilità, la rilevanza e la temporalità di ciascun obiettivo.

Nella definizione dei valori programmati si tiene conto di una pluralità di elementi, tra cui:

- le disposizioni di leggi, regolamenti e atti amministrativi che fissano termini o standard di riferimento;
- gli standard qualitativi e quantitativi previsti da carte dei servizi e standard di qualità, regolamenti interni o altri documenti di Ateneo;
- i risultati conseguiti negli anni precedenti e la capacità dell'amministrazione di mantenerli o migliorarli;
- i benchmark nazionali e internazionali, in particolare quelli derivanti dal confronto con atenei omologhi o appartenenti a reti tematiche di riferimento
- le risorse economiche, umane e strumentali effettivamente disponibili, che concorrono a determinare la fattibilità del target.

A seconda della natura dell'obiettivo, il target può essere espresso in forma quantitativa (valori numerici o percentuali) o qualitativa (esiti di processi, completamento di fasi progettuali, adozione di specifici

provvedimenti). In taluni casi, può coincidere con la conclusione di un processo documentato, ad esempio mediante la produzione di atti, relazioni o indicatori di risultato validati.

La determinazione del valore programmato deve trovare un equilibrio tra ambizione e realismo, ponendosi come un livello di miglioramento sfidante ma coerente con le capacità operative dell'Ateneo e con le risorse effettivamente disponibili. Tale equilibrio è funzionale a stimolare la crescita organizzativa e al tempo stesso a garantire la sostenibilità e la credibilità degli obiettivi di performance.

Infine, i target vengono formalizzati nei documenti di programmazione e negli studi di fattibilità predisposti dai Dirigenti e trasmessi alla Direzione Generale, che ne verifica la coerenza complessiva con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Il Nucleo di Valutazione verifica che i target definiti rispettino i criteri di coerenza metodologica e che siano effettivamente misurabili, monitorabili e confrontabili nel tempo.

Attraverso tale approccio metodico e trasparente, Roma Tre garantisce che il processo di definizione dei target non sia una mera attività formale, ma un vero strumento di pianificazione strategica, di orientamento gestionale e di miglioramento continuo della qualità dei risultati e dei servizi offerti.

3.9. Misurazione degli indicatori

La misurazione degli indicatori costituisce una fase fondamentale del ciclo della performance, in quanto consente di valutare, in modo oggettivo e verificabile, il grado di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target programmati. Essa rappresenta il momento di traduzione dei risultati conseguiti in dati quantitativi e qualitativi, utili a orientare le decisioni gestionali e a migliorare l'efficacia complessiva dell'azione amministrativa.

Il processo di misurazione si articola in più momenti del ciclo della performance, attraverso rilevazioni periodiche che permettono di monitorare l'andamento degli indicatori e di individuare tempestivamente eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati. Le rilevazioni si basano su dati provenienti da fonti ufficiali e sistemi informativi di Ateneo, in particolare quelli integrati nella piattaforma gestionale U-GOV e negli altri sistemi di monitoraggio in uso, garantendo uniformità e coerenza nella raccolta e nella validazione delle informazioni.

Per ciascun indicatore viene effettuata una duplice analisi:

- analisi del trend, volta a individuare la direzione e l'intensità del cambiamento nel tempo, attraverso il confronto tra più misurazioni successive, che consente di comprendere se la performance si colloca in un percorso di miglioramento, stabilità o peggioramento;
- analisi del target, finalizzata a verificare in che misura i risultati effettivamente raggiunti si avvicinano o si discostano dal valore programmato, consentendo una lettura integrata dei dati e un primo livello di valutazione.

Il trend è considerato attendibile quando si dispone di almeno tre misurazioni successive a intervalli regolari, tali da permettere l'osservazione di una tendenza consolidata. Qualora non sia possibile disporre di serie storiche adeguate, le motivazioni di tale assenza vengono documentate e tenute in considerazione nella fase valutativa.

La misurazione è accompagnata da una fase di validazione e controllo di coerenza condotta dalle strutture di staff competenti e dal Nucleo di Valutazione, che verificano la correttezza dei dati inseriti, la coerenza metodologica tra le diverse unità organizzative e la congruità tra indicatori e obiettivi.

I risultati della misurazione confluiscano nei report di monitoraggio intermedi e finali, visualizzati attraverso il cruscotto operativo di Ateneo, che consente una rappresentazione sintetica e interattiva dello stato di avanzamento dei target. Questo strumento facilita il confronto tra strutture, evidenzia le aree di eccellenza e le criticità e supporta i processi decisionali in chiave di miglioramento continuo.

In tal modo, la misurazione degli indicatori non si limita a registrare dati consuntivi, ma diventa un processo dinamico e partecipato, che accompagna l'Ateneo lungo tutto il ciclo della performance, favorendo la trasparenza, la responsabilizzazione dei soggetti coinvolti e l'orientamento costante alla qualità dei risultati e dei servizi offerti.

3.10. Studi di fattibilità

Gli studi di fattibilità rappresentano uno strumento fondamentale per garantire la coerenza, la sostenibilità e la tracciabilità del processo di programmazione della performance. Essi consentono di tradurre gli obiettivi strategici e operativi in azioni concrete, specificando in modo analitico le risorse, le tempistiche e gli indicatori necessari al loro conseguimento.

Ogni studio di fattibilità è redatto dal Dirigente responsabile dell'obiettivo, in coerenza con le linee strategiche definite dagli Organi di Governo e con gli indirizzi operativi del Direttore Generale. Il documento costituisce la base tecnico-metodologica per la definizione del piano annuale delle attività e per la successiva fase di misurazione e valutazione della performance.

All'interno di ciascuno studio vengono individuate le azioni previste, le fasi di attuazione, gli indicatori associati, i target di riferimento, le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie e le responsabilità operative connesse al loro raggiungimento. Tale articolazione consente di garantire un chiaro presidio gestionale di ogni obiettivo, assicurando la possibilità di monitorare in modo trasparente l'avanzamento delle attività e di adottare, ove necessario, azioni correttive tempestive.

Gli studi di fattibilità vengono trasmessi dai Dirigenti alla Direzione Generale entro i termini stabiliti dal ciclo della performance, di norma entro il mese di febbraio di ciascun anno, e costituiscono il principale strumento di raccordo tra la programmazione strategica e la pianificazione operativa delle strutture.

La Direzione Generale ne verifica la coerenza complessiva rispetto al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), alla programmazione economico-finanziaria e al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), assicurando il corretto allineamento tra obiettivi, risorse e risultati attesi.

Gli studi di fattibilità assumono, pertanto, una funzione di governo e controllo dell'attuazione delle politiche di Ateneo, costituendo la base documentale su cui si fondano il monitoraggio in itinere e la rendicontazione finale della performance. Essi contribuiscono, inoltre, alla diffusione di una cultura organizzativa orientata alla pianificazione strategica e al miglioramento continuo, in linea con i principi di efficacia, efficienza e trasparenza che ispirano l'azione amministrativa di Roma Tre.

3.11. Monitoraggio in itinere

Il monitoraggio in itinere costituisce una fase essenziale del ciclo della performance, finalizzata a verificare periodicamente lo stato di avanzamento degli obiettivi e ad assicurare la tempestiva individuazione di eventuali criticità che possano incidere sul loro conseguimento, in modo da mettere in campo le opportune azioni correttive o viceversa orientarsi verso una rimodulazione dei target definiti in sede di programmazione.

Esso rappresenta uno strumento operativo di controllo gestionale e di apprendimento organizzativo, che consente di valutare l'efficacia delle azioni intraprese, l'efficienza nell'utilizzo delle risorse e la coerenza complessiva del percorso attuativo rispetto agli obiettivi programmati.

Il monitoraggio si svolge con cadenza semestrale, attraverso la predisposizione di schede di avanzamento relative a ciascun obiettivo. Tali schede, redatte dai Dirigenti delle strutture competenti, riportano per ogni indicatore i risultati parziali conseguiti, le attività realizzate, le azioni in corso di completamento, nonché le eventuali difficoltà riscontrate o i rischi che potrebbero compromettere il raggiungimento dei target entro i termini previsti.

Le schede di monitoraggio semestrale vengono trasmesse alla Direzione Generale entro il 30 luglio e confluiscono nel sistema informativo dedicato alla gestione della performance. La Direzione Generale procede alla loro analisi e, ove necessario, promuove incontri di confronto con i Dirigenti per valutare l'opportunità di una rimodulazione degli obiettivi o per la pianificazione di azioni correttive mirate, garantendo in ogni fase la coerenza con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e con il quadro delle risorse disponibili.

Gli esiti delle attività di monitoraggio, come risultanti dalle schede depositate agli atti, vengono condivisi con il Nucleo di Valutazione (NdV), che si esprime in merito ad eventuali criticità e proposte di rimodulazione di indicatori e target. Le variazioni di target e indicatori possono comportare una modifica degli obiettivi precedentemente assegnati ai responsabili di unità organizzative di livello immediatamente inferiore alla Direzione (Aree); tali variazioni sono inoltre riportate nella Relazione sulla Performance redatta a fine ciclo e considerata dal NdV ai fini della validazione. Il monitoraggio, oltre a favorire la tempestiva adozione di misure di miglioramento, costituisce anche un momento di condivisione e responsabilizzazione, in quanto stimola il dialogo tra la Direzione Generale, i Dirigenti e le strutture organizzative competenti, consentendo di consolidare una cultura gestionale orientata ai risultati e alla qualità dei processi.

In tale contesto il Nucleo di Valutazione svolge la sua funzione primaria di garanzia e accompagnamento metodologico, verificando la coerenza del processo con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e con i principi di trasparenza, equità e differenziazione dei giudizi.

Attraverso questa procedura sistematica, Roma Tre assicura il costante allineamento tra pianificazione, attuazione e verifica, rafforzando la capacità dell'Ateneo di apprendere dai propri risultati e di incrementare in modo continuativo la qualità dei servizi e delle attività istituzionali.

3.12. Rendicontazione finale

La rendicontazione finale rappresenta la fase conclusiva del ciclo della performance e costituisce il momento in cui l'Ateneo valuta in modo sistematico i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati, verificando la coerenza tra azioni realizzate, risorse impiegate e risultati ottenuti. Essa assolve una duplice funzione: da un lato, garantisce la trasparenza e la tracciabilità dell'azione amministrativa, dall'altro consente di individuare elementi utili al miglioramento dei processi organizzativi e gestionali.

Il processo di rendicontazione si realizza annualmente nel mese di gennaio, attraverso la predisposizione delle schede di rendicontazione finale, redatte dai Dirigenti responsabili delle strutture. In tali schede vengono riportati, per ciascun obiettivo, il grado di raggiungimento dei risultati, la valutazione degli eventuali scostamenti rispetto ai target prefissati, le azioni correttive intraprese, nonché le motivazioni delle eventuali rimodulazioni poste in essere. Gli obiettivi articolati in più azioni sono considerati raggiunti solo se tutte le azioni previste risultano completate.

Le schede di rendicontazione vengono trasmesse alla Direzione Generale entro il 31 gennaio dell'anno successivo e costituiscono la base informativa per l'elaborazione della Relazione sulla Performance. La Direzione Generale, sulla base dei dati raccolti, effettua un'analisi complessiva dei risultati raggiunti, valutando il contributo delle singole strutture al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione, in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), verifica la correttezza e la coerenza dell'intero processo di gestione e valutazione della performance, esaminando la documentazione prodotta e i risultati riportati nelle carte di lavoro. All'esito delle proprie verifiche, il Nucleo procede alla validazione della Relazione sulla Performance, ai sensi dell'articolo 14, commi 4, lettera c) e 4-bis, del Decreto Legislativo n. 150/2009 e successive modificazioni.

La validazione del Nucleo di Valutazione costituisce condizione necessaria e inderogabile per l'accesso agli strumenti di valorizzazione della performance individuale e collettiva previsti dal Titolo III del medesimo decreto. Tale fase assume pertanto un valore strategico non solo ai fini della trasparenza e dell'accountability, ma anche quale momento di riflessione organizzativa e di apprendimento istituzionale, volto a migliorare la qualità dei processi, nonché l'efficacia ed efficienza complessive dell'azione amministrativa.

Attraverso la rendicontazione finale, Roma Tre consolida la propria capacità di misurare, analizzare e comunicare i risultati ottenuti, promuovendo una gestione basata sull'evidenza e orientata alla creazione di valore pubblico. Essa chiude formalmente il ciclo della performance e, al tempo stesso, rappresenta il punto di partenza per l'avvio del ciclo successivo, in un'ottica di miglioramento continuo pur nella coerenza con il mandato istituzionale dell'Ateneo.

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale costituisce una componente essenziale del ciclo della performance e rappresenta il contributo che ciascun dipendente, dirigente o responsabile fornisce al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo. Essa consente di misurare e valorizzare la qualità, l'efficacia e la partecipazione del personale, in un'ottica di trasparenza, responsabilità e miglioramento continuo.

La valutazione della performance individuale si basa sui principi di imparzialità, differenziazione e valorizzazione del merito, in conformità a quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 150/2009, come modificato dal Decreto Legislativo n. 74/2017, e dalle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 5/2019. Essa si inserisce in un processo unitario di misurazione e valutazione, che coinvolge tanto la dimensione organizzativa quanto quella personale, in coerenza con il principio del *cascading* e con la struttura degli obiettivi definiti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

La performance individuale è valutata in relazione a due principali dimensioni:

- I. il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e dei risultati conseguiti nell'ambito delle responsabilità assegnate, definiti sulla base degli obiettivi di struttura o di direzione e misurati attraverso indicatori di risultato coerenti con il sistema di Ateneo;
- II. la qualità del contributo professionale e dei comportamenti organizzativi espressi nello svolgimento delle attività, individuati in base all'inquadramento e all'eventuale funzione di responsabilità ricoperta.

La valutazione della performance dei Dirigenti e del Direttore Generale è strettamente collegata al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa delle strutture di rispettiva competenza. In tale ottica, gli obiettivi organizzativi assegnati alle Direzioni coincidono con quelli individuali dei Dirigenti responsabili, garantendo coerenza tra responsabilità gestionale e risultati conseguiti. La valutazione del Direttore Generale è proposta dal Nucleo di Valutazione, che si esprime dopo aver acquisito il parere del Rettore, ed è approvata dal Consiglio di Amministrazione.

Per il personale tecnico-amministrativo, la valutazione della performance individuale tiene conto del grado di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi collettivi e dell'impegno dimostrato nello svolgimento delle proprie attività, sulla base dei criteri e delle modalità definite nel sistema di valutazione dell'Ateneo. La valutazione è effettuata dal Dirigente mediante l'utilizzo delle schede di valutazione previste dal sistema informativo di Ateneo, che garantiscono omogeneità e trasparenza nelle procedure; il Dirigente può avvalersi, qualora lo ritenga necessario, del supporto dei Responsabili delle strutture di riferimento.

A tutela della correttezza e dell'equità del processo, è previsto il Collegio di Conciliazione, organo terzo rispetto alla valutazione della prestazione individuale del personale tecnico-amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici (CEL), istituito ai sensi del D.lgs. 150/2009 e del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro. Il Collegio costituisce il punto di riferimento in caso di controversie relative alla corretta applicazione dei criteri di valutazione e si pronuncia con parere obbligatorio sulle istanze presentate, assicurando la tutela procedurale e la trasparenza del processo valutativo.

I risultati della valutazione della performance individuale confluiscano nel sistema di valorizzazione del merito e delle competenze e costituiscono la base per l'assegnazione degli incentivi economici e per la progressione di carriera, secondo criteri di premialità selettiva e di coerenza con la performance organizzativa complessiva. Attraverso la valutazione della performance individuale, Roma Tre promuove una gestione delle risorse umane fondata su criteri oggettivi e meritocratici, favorendo la crescita professionale, il riconoscimento del contributo dei singoli e il miglioramento continuo dell'efficacia organizzativa, in un'ottica di creazione di valore pubblico e di rafforzamento della qualità dei servizi offerti alla comunità accademica.

4.1. Misurazione e valutazione della performance individuale

In conformità a quanto previsto dalla normativa vigente, in particolare dal D.lgs. 150/2009 e dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 5/2019, il processo di analisi della performance individuale si articola in due momenti distinti e complementari: la misurazione e la valutazione. Tale distinzione consente di garantire un approccio coerente, oggettivo e trasparente, volto a valorizzare sia i risultati conseguiti sia la qualità del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo.

La **misurazione** rappresenta la fase tecnica del processo e consiste nella quantificazione del grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi programmati, mediante l'utilizzo di indicatori e target previamente definiti. Essa fornisce la base oggettiva su cui si fonda la successiva fase valutativa, concentrandosi esclusivamente sui risultati conseguiti in relazione alle dimensioni quantitative e verificabili della performance.

La **valutazione**, invece, si configura come un'attività interpretativa e integrata, volta ad analizzare i valori misurati alla luce dei fattori di contesto organizzativo, gestionale e ambientale che possono aver influenzato l'andamento dei risultati. Essa considera, oltre alla dimensione oggettiva, anche la qualità del contributo individuale, i comportamenti organizzativi e le competenze espresse nel corso dell'anno di riferimento.

Il processo di misurazione e valutazione si sviluppa lungo l'intero ciclo della performance e prevede, di norma, una verifica intermedia (monitoraggio in itinere) e una rendicontazione finale al termine dell'annualità di riferimento. A partire dai risultati della misurazione, il valutatore, a seguito di confronto con il valutato, formula il giudizio complessivo di performance, con possibilità di confermare o modulare il punteggio entro un intervallo definito di +/- 1 punto del punteggio finale, motivando le scelte sulla base di evidenze oggettive e coerenti con i principi di equità e trasparenza.

Tale distinzione metodologica, oltre a garantire l'aderenza al quadro normativo, rafforza la funzione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) come strumento di apprendimento organizzativo e di miglioramento continuo, orientato alla valorizzazione del merito e alla promozione della qualità dei risultati conseguiti dall'Ateneo.

4.2. Il processo di valutazione individuale

La valutazione individuale è effettuata con criteri differenziati in funzione della posizione ricoperta e delle responsabilità attribuite, secondo un modello articolato per categorie omogenee (Direttore Generale, Dirigenti, personale tecnico-amministrativo con incarichi di responsabilità, personale tecnico-amministrativo distinto in base all'area d'inquadramento e CEL).

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- **risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano Integrato 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 e dei responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valorizzare e motivare i propri collaboratori, di promuovere un clima lavorativo positivo e di favorire la collaborazione, la fiducia e la coesione tra colleghi.

In linea con le migliori pratiche sviluppate presso altri Atenei, l'Università degli Studi Roma Tre pone crescente attenzione ai comportamenti organizzativi e relazionali, riconoscendoli come fattori fondamentali di benessere e di qualità del lavoro. Tali comportamenti comprendono la capacità di cooperare in modo costruttivo, di condividere informazioni e responsabilità, di gestire con equilibrio situazioni di conflitto, di sostenere i colleghi e contribuire a un ambiente improntato al rispetto, alla cortesia e alla fiducia reciproca. La valutazione tiene pertanto conto non solo dell'efficacia e dell'efficienza del lavoro svolto, ma anche del modo in cui le persone interagiscono, comunicano e partecipano alla vita organizzativa.

La performance individuale misura quindi il contributo fornito dal singolo individuo in relazione al raggiungimento dei risultati organizzativi e ai comportamenti messi in atto nel contesto lavorativo. Tale contributo viene valutato anche considerando i risultati di performance organizzativa della struttura di appartenenza o di cui si ha la responsabilità, con pesi diversi a seconda del ruolo e delle responsabilità.

La valutazione della performance individuale riguarda il Direttore Generale, i Dirigenti, i titolari di posizioni organizzative e il restante personale. Essa si basa sulle componenti di valutazione previste dall'art. 9 del D.lgs. 150/2009, applicate in modo proporzionato al livello di responsabilità. L'arco temporale di riferimento coincide con l'anno solare (1° gennaio – 31 dicembre) e requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno tre mesi di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

Il processo di valutazione assume anche una funzione di crescita e sviluppo professionale, poiché promuove un dialogo costante tra valutatore e valutato e incoraggia la condivisione di feedback orientati al miglioramento.

La valorizzazione del merito, il riconoscimento dell'impegno e l'attenzione al benessere organizzativo contribuiscono a creare un ambiente di lavoro motivante, collaborativo e inclusivo.

Gli esiti della valutazione individuale concorrono all'attribuzione delle indennità di risultato e degli incentivi alla performance, in coerenza con quanto previsto dal CCNL 2022-2024 e dal sistema premiante di Ateneo, in un'ottica di valorizzazione del merito e di riconoscimento del contributo individuale.

Per i dipendenti (dirigenti e personale non dirigenziale) 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 a una riduzione percentuale del punteggio totale riportato nella scheda finale di valutazione.

La determinazione della percentuale di decurtazione, fino a un valore massimo del 30%, è affidata alla responsabilità del soggetto che effettua la valutazione secondo lo schema in Tabella 5.

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

Tabella 3 Schema sanzioni disciplinari

In caso di trasferimento o nuova assegnazione di personale dirigenziale o non dirigenziale, entro quindici giorni dalla decorrenza del trasferimento o della nuova assegnazione, il Direttore Generale o il Dirigente responsabile della struttura di destinazione deve provvedere all'assegnazione degli eventuali obiettivi individuali, fatta salva

l'assegnazione di default di quelli relativi al corretto completamento dei processi assegnati alla struttura di appartenenza per il personale TA.

Per il Direttore Generale il sistema prevede obiettivi specifici della funzione direzionale, riferiti ai piani, ai programmi e alle direttive generali, con il compito di tradurre le linee di indirizzo politico-strategico nell'azione amministrativa. Ai Dirigenti sono assegnati obiettivi derivanti da una declinazione specifica di quelli del Direttore Generale, non costituendone una mera trascrizione. 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 possono essere assegnati, anche per periodi limitati di tempo, compiti ulteriori da parte del Responsabile della struttura di afferenza. 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 (*smartworking*).

Il lavoro agile costituisce infatti presso l'Università degli Studi Roma Tre una modalità ordinaria e complementare di svolgimento della prestazione lavorativa, utile a favorire la conciliazione vita-lavoro e a sostenere il benessere organizzativo. I dirigenti, nel rispetto delle linee guida dell'Amministrazione, organizzano le attività in modo da assicurare l'alternanza tra presenza e lavoro da remoto, tenendo conto delle esigenze operative e personali e promuovendo la rotazione e l'equità di trattamento. Ciascun dirigente monitora e verifica le prestazioni rese in entrambe le modalità da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo, assicurando che il lavoro agile si traduca in un effettivo miglioramento dell'efficienza e del clima lavorativo.

Per i Dirigenti, il punteggio attribuito al parametro relativo al grado di raggiungimento dei risultati in termini di efficienza e produttività è definito anche sulla base del livello di conseguimento degli obiettivi da parte delle strutture direttamente subordinate. Nella componente riferita ai comportamenti, viene inoltre valorizzata la capacità di guidare, motivare e sostenere i collaboratori, promuovendo, attraverso l'esempio e le prassi gestionali adottate, un clima organizzativo positivo e orientato alla performance.

In prospettiva, l'Ateneo favorisce un utilizzo integrato dei risultati della valutazione per orientare i piani di formazione e sviluppo del personale, in coerenza con la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti", con l'obiettivo di rafforzare le competenze manageriali e tecnico-amministrative. La performance individuale, grazie all'integrazione tra la dimensione dei risultati e quella dei comportamenti, diventa così un elemento centrale per la crescita dell'Ateneo, poiché sostiene la qualità del lavoro, la collaborazione tra colleghi, la fiducia reciproca e il benessere organizzativo, contribuendo in modo diretto al

raggiungimento degli obiettivi istituzionali e alla creazione di valore pubblico nel rispetto dei principi di trasparenza, fiducia e responsabilizzazione collettiva.

4.3. La valutazione della Performance del personale docente e ricercatore

La normativa in materia di misurazione e valutazione della performance (D.lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs. 74/2017) non si applica direttamente al personale docente e ricercatore delle università statali.

Tuttavia, l'impegno didattico, scientifico e gestionale dei professori e dei ricercatori è oggetto di specifiche valutazioni disciplinate dalla normativa di settore – in particolare dalla Legge 240/2010, dal D.M. 4 agosto 2011 e dal D.M. 6 luglio 2016 – e dai Regolamenti di Ateneo.

Presso l'Università degli Studi Roma Tre, la materia è regolata dal “Regolamento per la valutazione dell'impegno didattico, di ricerca e gestionale dei professori e ricercatori a tempo indeterminato ai fini dell'attribuzione degli scatti stipendiali” ²(D.R. n. 832/2021).

In base a tali disposizioni, ciascun docente è sottoposto a:

- valutazione annuale delle attività didattiche, di ricerca e organizzative;
- valutazione biennale ai fini dell'attribuzione degli scatti stipendiali, secondo le modalità previste dal regolamento di Ateneo;
- valutazioni periodiche esterne nell'ambito dei processi VQR e AVA (D.lgs. 19/2012, Delibera ANVUR n. 26/2023).

L'autonomia accademica sancita dalla Legge 240/2010 si accompagna a una crescente integrazione con la programmazione della performance organizzativa di Ateneo (D.L. 80/2021, D.P.R. 81/2022). In questa prospettiva, la valutazione del personale docente contribuisce al miglioramento continuo della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione, in coerenza con gli standard europei ESG (2015) e con le Linee guida ANVUR.

² https://www.uniroma3.it/wp-content/uploads/file_locked/2021/06/Regolamento-valutazione-impegno-per-attribuzione-classi-e-scatti-new.pdf

4.4. Valutazione del Direttore Generale



La valutazione della performance del Direttore Generale è effettuata ai sensi del D.lgs. 150/2009 e successive modificazioni e/o integrazioni., in coerenza con le Linee guida ANVUR e le più recenti Direttive Ministeriali in materia.

Essa è finalizzata a:

- a) correlare la retribuzione di risultato ad elementi oggettivi che evidenzino i risultati conseguiti nella gestione amministrativa, in relazione agli obiettivi assegnati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO);
- b) assicurare la coerenza strategica tra le linee di indirizzo politico-istituzionale definite dagli organi di governo e l'attività gestionale e amministrativa;
- c) garantire il coordinamento e l'integrazione tra le strutture organizzative, favorendo l'efficacia dei processi e il miglioramento continuo delle performance di Ateneo.

Principi metodologici

Il sistema di valutazione adottato si fonda su criteri di trasparenza, misurabilità, equità e differenziazione dei risultati, e garantisce la possibilità di adeguare gli obiettivi nel corso dell'anno qualora intervengano mutamenti di contesto o nuove priorità strategiche, previa condivisione con gli organi competenti.

Particolare attenzione è dedicata alla gestione di obiettivi pluriennali, per i quali vengono specificati i risultati intermedi attesi e i relativi pesi valutativi, in modo da consentire una misurazione coerente della progressione dei risultati.

Processo di valutazione

Il processo di valutazione del Direttore Generale si articola in più fasi coordinate:

- a) **Proposta degli obiettivi:** il Direttore Generale presenta annualmente al Rettore e agli organi di governo il piano degli obiettivi operativi dell'Amministrazione, riportato all'interno del PIAO in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, e declina a cascata le responsabilità a livello dirigenziale;
- b) **Approvazione del PIAO:** il Consiglio di Amministrazione approva il PIAO, che contiene gli obiettivi e i relativi target assegnati al Direttore Generale;
- c) **Relazione consuntiva:** a fine esercizio, il Direttore Generale redige una relazione sull'attività svolta e sui risultati raggiunti rispetto agli obiettivi e la presenta al Magnifico Rettore.

- d) **Valutazione tecnica:** il Rettore trasmette la relazione al Nucleo di Valutazione di Ateneo (NdV), che procede all'analisi tecnico-valutativa dei risultati conseguiti rispetto ai target prefissati;
- e) **Proposta di valutazione:** il NdV formula una proposta motivata di valutazione della performance del Direttore Generale, basata su dati oggettivi e indicatori di performance;
- f) **Approvazione finale:** il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e acquisito il parere del NdV, approva la valutazione definitiva ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.

Il processo di valutazione si articola attraverso il coinvolgimento dei seguenti soggetti:

- **Gli Organi di governo dell'Ateneo** definiscono le linee di indirizzo strategico che il Direttore Generale è chiamato ad attuare attraverso la gestione amministrativa;
- **Il Nucleo di Valutazione** propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Generale ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. e) del D.lgs. 150/2009, garantendone la correttezza metodologica e il collegamento con gli obiettivi definiti in sede di programmazione;
- **Il Consiglio di Amministrazione**, su proposta del Rettore e tenuto conto del giudizio espresso dal Nucleo di Valutazione, approva la valutazione finale della performance del Direttore Generale.

Sistema di pesature e criteri di valutazione

La valutazione complessiva della performance del Direttore Generale è espressa in centesimi e si articola come segue:

- a) **90%** Nell'ambito della valutazione sul risultato gestionale, rientrano, oltre agli obiettivi programmati nel PIAO all'inizio dell'annualità di riferimento, anche una serie di obiettivi previsti dalla normativa vigente, il cui mancato conseguimento incide sull'erogazione del trattamento accessorio collegato ai risultati.

Gli obiettivi contenuti nel PIAO discendono direttamente dagli obiettivi strategici definiti dagli Organi di Governo e vengono declinati annualmente in obiettivi gestionali, coerenti con l'evoluzione della programmazione e con le priorità individuate per ciascun ciclo della performance.

A essi si affiancano ulteriori obiettivi normativamente previsti, tra cui quelli relativi alla piena accessibilità delle amministrazioni, richiamati dall'articolo 9, comma 1, lettera d-bis), del decreto legislativo 150/2009, come modificato dal decreto legislativo 222 del 13 dicembre 2023, quelli relativi alla formazione obbligatoria del personale della P.A. definiti dalla Direttiva ministeriale del 14 gennaio 2025, che prevedono la promozione della partecipazione ad attività formative da parte del personale afferente alla Direzione Generale, per un impegno complessivo pari ad almeno 40 ore annue. Rientra infine tra gli obiettivi anche quello relativo al rispetto dei tempi di pagamento, attribuito ai dirigenti responsabili dei processi di liquidazione delle fatture commerciali e ai dirigenti apicali delle strutture competenti, in conformità all'articolo 4-bis, comma 2, del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. Tale obiettivo, inserito nei contratti individuali, è definito sulla base dell'indicatore di ritardo annuale previsto dall'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145.

- b) **10%** in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi da parte del personale dirigenziale, quale indicatore della capacità di direzione, coordinamento e orientamento al risultato.

Il modello prevede un punteggio massimo complessivo di **100 punti**, distribuito secondo i seguenti criteri:

- **90 punti** per il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati:
 - qualora gli obiettivi siano misurabili attraverso indicatori quantitativi, la valutazione si basa sul valore conseguito rispetto al target prefissato;
 - per gli obiettivi di natura qualitativa, la valutazione è espressa mediante la seguente scala discreta a cinque livelli:
 - *Insufficiente* (0 punti)
 - *Minimo* (3 punti)
 - *Accettabile* (6 punti)
 - *Adeguato alle attese* (8 punti)
 - *Superiore alle attese* (10 punti)
- **10 punti** per il grado di raggiungimento degli obiettivi del personale dirigenziale, calcolato sulla media percentuale di conseguimento dei risultati descritti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO):
 - 10 punti $\geq 90\%$
 - 9 punti = 80–89%
 - 7 punti = 60–79%
 - 5 punti = 30–59%
 - 0 punti $< 30\%$

Tale articolazione consente di valutare in modo integrato i risultati diretti del Direttore Generale e la sua capacità di guidare efficacemente la struttura amministrativa verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

4.5. Valutazione dei risultati del personale dirigenziale



La valutazione della performance del personale dirigenziale si svolge nel rispetto della normativa vigente e delle più recenti direttive in materia di misurazione e valorizzazione della performance individuale. In particolare, essa è orientata a riconoscere il contributo dei Dirigenti al conseguimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo, valutando sia i risultati gestionali sia i comportamenti organizzativi che favoriscono l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa.

Ambiti e sistema di pesature

La valutazione si articola in quattro ambiti principali, ai quali sono attribuite specifiche pesature in termini percentuali:

- 60% per il risultato gestionale, che comprende sia gli obiettivi programmati sia eventuali obiettivi aggiuntivi assegnati nel corso dell'anno;
- 20% per i comportamenti organizzativi, volti a misurare la qualità della leadership, la capacità gestionale e quella relazionale;
- 10% per la qualità del contributo assicurato alla performance complessiva della struttura di appartenenza;
- 10% per il grado di raggiungimento degli obiettivi delle strutture dirette, valutato anche attraverso il livello di soddisfazione degli utenti.

Criteri e modalità di valutazione

La valutazione complessiva prevede il conseguimento di un punteggio massimo di 100 punti, distribuiti in base agli ambiti sopra indicati.

Nell'ambito della valutazione sul risultato gestionale, rientrano, oltre agli obiettivi programmati nel PIAO all'inizio dell'annualità di riferimento, anche una serie di obiettivi previsti dalla normativa vigente, il cui mancato conseguimento incide sull'erogazione del trattamento accessorio collegato ai risultati.

Gli obiettivi contenuti nel PIAO discendono direttamente dagli obiettivi strategici definiti dagli Organi di Governo e vengono declinati annualmente in obiettivi gestionali, coerenti con l'evoluzione della programmazione e con le priorità individuate per ciascun ciclo della performance.

A essi si affiancano ulteriori obiettivi normativamente previsti, tra cui quelli relativi alla piena accessibilità delle amministrazioni, richiamati dall'articolo 9, comma 1, lettera d-bis), del decreto legislativo 150/2009, come modificato dal decreto legislativo 222 del 13 dicembre 2023, nonché quelli relativi alla formazione obbligatoria del personale della P.A. definiti dalla Direttiva ministeriale del 14 gennaio 2025, che prevedono la partecipazione ad attività formative per un impegno complessivo pari ad almeno 40 ore annue.

Rientra infine tra gli obiettivi anche quello relativo al rispetto dei tempi di pagamento, attribuito ai dirigenti responsabili dei processi di liquidazione delle fatture commerciali e ai dirigenti apicali delle strutture competenti, in conformità all'articolo 4-bis, comma 2, del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. Tale obiettivo, inserito nei contratti individuali, è definito sulla base dell'indicatore di ritardo annuale previsto dall'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145.

Il comportamento organizzativo (20 punti) è valutato dal Direttore Generale con riferimento a sette fattori chiave individuati dal D.M. 28 settembre 2022 e ripresi dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023: capacità di esercitare la leadership, gestione dei processi, soluzione dei problemi, decisione responsabile, sviluppo dei collaboratori (inclusa la capacità di valutazione prevista dall'art. 9 del D.lgs. 150/2009), gestione delle relazioni interne ed esterne e tenuta emotiva.[\(Appendice 7\)](#)

Ciascun fattore è valutato su una scala di quattro livelli:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<i>insufficiente</i>	3
<i>sufficiente</i>	6
<i>buono</i>	8
<i>ottimo</i>	10

Per quanto riguarda la qualità del contributo alla performance della struttura (10 punti), la valutazione tiene conto del grado di partecipazione e collaborazione del Dirigente nel perseguimento degli obiettivi complessivi dell'Ateneo, secondo la medesima scala di quattro valori (insufficiente, sufficiente, buono, ottimo).

Infine, per i risultati delle strutture dirette (10 punti), il giudizio è espresso in base al livello di soddisfazione degli utenti rilevato attraverso le indagini di customer satisfaction. Il punteggio è attribuito secondo la seguente griglia:

- 10 punti se la media dei punteggi è pari o superiore a 7/10;
- 8 punti se la media è compresa tra 6 e 6,9/10;
- 5 punti se la media è compresa tra 5 e 5,9/10;
- 2 punti se la media è compresa tra 3 e 4,9/10
- 0 punti se la media è inferiore a 3/10.



Il Direttore Generale, nel rispetto dell'impianto metodologico del sistema di valutazione, può rimodulare la distribuzione dei pesi tra i due rami principali del modello, risultati gestionali e comportamenti organizzativi, purché tale articolazione non determini uno squilibrio eccessivo a favore degli obiettivi gestionali. Tale principio risponde all'impostazione del D.lgs. 150/2009 e alle raccomandazioni recentemente espresse dalle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione, che attribuiscono un rilievo specifico alla valutazione dei comportamenti organizzativi, riconoscendoli come componente essenziale della performance dirigenziale.

L'indicatore sintetico risultante dalla valutazione di ciascun dirigente costituisce la base per la determinazione della quota individuale di retribuzione di risultato. Ai fini dell'attribuzione di tale indennità, il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dell'area della dirigenza universitaria stabilisce che l'importo corrisposto non possa essere inferiore al 20 per cento dell'indennità di posizione.

Nel rispetto di quanto previsto dal CCNL, il valore massimo erogabile viene determinato annualmente dal Direttore Generale, tenendo conto della complessità e della rilevanza degli obiettivi assegnati, del grado di conseguimento dei risultati e della capienza del Fondo del trattamento accessorio.

4.6. Valutazione del personale tecnico-amministrativo

Il sistema di valutazione del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo è concepito per valorizzare il contributo dei singoli dipendenti al raggiungimento sia degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza sia di quelli generali dell'Ateneo. La valutazione rappresenta uno strumento di miglioramento continuo, finalizzato a favorire la crescita professionale, la trasparenza e la corresponsabilità nella produzione di valore pubblico.

Le finalità della valutazione individuale si articolano in tre dimensioni principali:

- *gestionali*, poiché consentono di misurare il contributo effettivo di ciascun dipendente in relazione alle aspettative organizzative e di individuare leve motivazionali e organizzative per il miglioramento delle performance;
- *organizzative*, in quanto permettono di chiarire responsabilità di ruolo, relazioni di interdipendenza e connessioni con altre posizioni, favorendo l'allineamento delle attività individuali agli obiettivi collettivi;
- *di sviluppo*, in quanto rendono possibile l'individuazione delle aree di miglioramento e la programmazione di azioni formative e di crescita professionale coerenti con le esigenze dell'Ateneo.

Ogni dipendente è chiamato a contribuire al corretto completamento dei processi e delle attività assegnate alla struttura di appartenenza, che costituiscono il suo obiettivo ordinario di performance individuale. Per la determinazione del grado di raggiungimento di tali obiettivi, si tiene conto anche dei risultati delle indagini di soddisfazione degli utenti interni ed esterni, elaborate in modo da fornire indicatori di qualità percepita per ciascun servizio o macro-processo valutato.

L'obiettivo si considera raggiunto quando la valutazione risulta pari o superiore a 6/10, parzialmente raggiunto quando è compresa tra 3/10 e 5/10, e non raggiunto quando è inferiore a 3/10.

A decorrere dal ciclo 2026 nella componente relativa al raggiungimento degli obiettivi del personale TA si terrà conto anche dell'obiettivo di performance individuale in materia di formazione previsto dalla Direttiva ministeriale del 14/01/2025, corrispondente alla partecipazione ad attività formative per un minimo 40 ore/anno (con superamento del test finale, ove previsto); il mancato conseguimento di tale obiettivo ha un'incidenza diretta sulla corresponsione del trattamento accessorio collegato ai risultati, ai sensi della suddetta Direttiva.

A ciascun dipendente possono inoltre essere assegnati ulteriori obiettivi specifici dal responsabile della struttura di appartenenza, coerenti con la programmazione annuale e con le priorità operative dell'Ateneo.

L'intero processo di valutazione si basa su criteri di trasparenza, coerenza e misurabilità, in coerenza con la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, che pone l'accento sull'integrazione tra performance individuale e organizzativa, e sulla capacità delle amministrazioni di generare valore pubblico valorizzando il merito e la cura per la formazione personale dei propri dipendenti.

4.6.1. Il personale responsabile di unità organizzativa



Il personale tecnico-amministrativo responsabile di Unità Organizzativa è sottoposto a una valutazione specifica, distinta da quella del restante personale, in conformità a quanto previsto dall'articolo 9, comma 1, del D.lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs. 222 del 13 dicembre 2023. Tale modello tiene conto della particolare responsabilità gestionale e organizzativa connessa al ruolo, integrando gli obiettivi individuali con quelli riferiti alla struttura di appartenenza e alle priorità strategiche dell'Ateneo.

In particolare, nella componente relativa al livello di raggiungimento degli obiettivi vengono considerati, oltre agli indicatori di performance riferiti all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva, anche alcuni obiettivi previsti dalla normativa vigente e già richiamati per il personale dirigenziale, il cui mancato conseguimento incide direttamente sulla corresponsione del trattamento accessorio collegato ai risultati. Tra questi rientrano, ove di competenza, gli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica finalizzata a garantire la piena accessibilità delle amministrazioni, ai sensi dell'articolo 9, comma 1, lettera d-bis), del decreto legislativo 150/2009, come modificato dal decreto legislativo 222 del 13 dicembre 2023. Sono inoltre compresi gli obiettivi in materia di formazione stabiliti dalla Direttiva ministeriale del 14 gennaio 2025, che prevedono la partecipazione annuale ad attività formative per un totale pari ad almeno 40 ore annue e incentivano, in modo più generale, l'impegno delle strutture e dei responsabili nel promuovere la crescita professionale del personale afferente alle proprie strutture attraverso la partecipazione ad attività formative organizzate dall'Ateneo, per un pari impegno orario.

Potrebbe rientrare altresì, se coerente con le funzioni ricoperte, l'obiettivo annuale relativo al rispetto dei tempi di pagamento, per coloro che sono responsabili delle procedure di liquidazione delle fatture commerciali ai sensi dell'articolo 4-bis, comma 2, del decreto-legge n. 13/2023.

Nella medesima valutazione, si tiene conto anche di obiettivi personali aggiuntivi, definiti dal superiore gerarchico ai sensi dell'articolo 9, comma 1, lettera b), in aggiunta a quelli propri dei processi associati alla struttura di afferenza comuni a tutto il personale che ne fa parte;

Un'ulteriore elemento distintivo della valutazione dei responsabili U.O. riguarda infine la componente relativa ai comportamenti organizzativi, che tiene conto di tutte le seguenti competenze dell'area comportamentale dedicata alla "capacità di gestione delle risorse pubbliche", così come previsto dal D.M. 28/06/2023:

- gestione dei processi
- guida del gruppo
- sviluppo dei collaboratori (in cui confluiscce anche la capacità di valutazione di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d) del D.lgs. 150/2009)
- ottimizzazione delle risorse.

Per ciascuna competenza sono definiti in [Appendice 7](#) indicatori descrittivi riferiti all'area d'inquadramento del dipendente, secondo la seguente corrispondenza con i tre livelli individuati dalla norma di cui sopra, come meglio esplicitato più avanti:

- Livello 1 → Operatori e Collaboratori
- Livello 2 → Funzionari
- Livello 3 → Elevate Professionalità.

Modello di valutazione

Dai correttivi sopra descritti deriva il seguente modello di valutazione, valido per tutti i responsabili di Unità Organizzativa, indipendentemente dall'area di inquadramento:

- **60%** in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi individuali e di struttura;
- **10%** in relazione alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura di appartenenza;
- **20%** in relazione ai comportamenti organizzativi;
- **10%** in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza.

Criteri di valutazione

La valutazione complessiva prevede un punteggio massimo di **100 punti**, articolato come segue.

Obiettivi individuali e di struttura (60 punti)

La valutazione degli obiettivi è effettuata sulla base del grado di raggiungimento dei risultati, con riferimento agli indicatori di performance previsti dall'articolo 9, comma 1, lettere a) e d-bis) del D.lgs. 150/2009.

Sono individuate tre fasce di conseguimento:

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

Alla valutazione dei singoli obiettivi segue una valutazione di sintesi, nella quale il punteggio totale tiene conto del numero e della complessità degli obiettivi assegnati, secondo la formula:

- punteggio massimo per ciascun obiettivo = 60 / numero di obiettivi;
- punteggio complessivo = somma dei punteggi dei singoli obiettivi.

Contributo alla performance dell'unità organizzativa (20 punti)

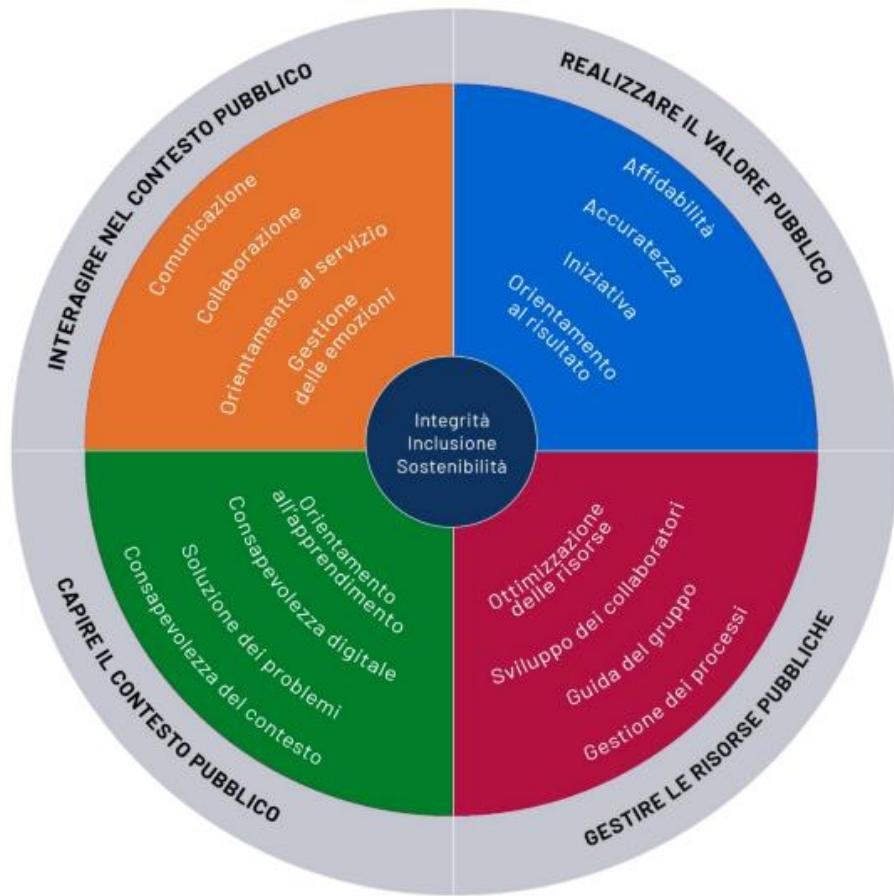
Il contributo assicurato al funzionamento della struttura è valutato dal Dirigente di riferimento attraverso un giudizio su quattro livelli:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<i>insufficiente</i>	6
<i>sufficiente</i>	12
<i>buono</i>	16
<i>ottimo</i>	20

Comportamento organizzativo (10 punti)

La valutazione dei comportamenti organizzativi si fonda sulle **16 competenze trasversali** definite dal D.M. 28 giugno 2023, articolate in quattro aree:

- *Capacità di gestione delle risorse pubbliche*: gestione dei processi, guida del gruppo, sviluppo dei collaboratori (in cui confluisce anche la capacità di valutazione di cui all'art. 9, co. 1, lett. d) del D.lgs. 150/2009) e ottimizzazione delle risorse;
- *Capire il contesto pubblico*: consapevolezza del contesto, soluzione dei problemi, consapevolezza digitale, orientamento all'apprendimento;
- *Interagire nel contesto pubblico*: comunicazione, collaborazione, orientamento al servizio, gestione delle emozioni;
- *Realizzare il valore pubblico*: affidabilità, accuratezza, iniziativa, orientamento al risultato.



Fonte: elaborazione SNA 2023

Figura 6 Fig.1 D.M. 28_06_2023, Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni italiane

Per ogni competenza, considerando la varietà di strutture e ruoli, gli indicatori comportamentali sono suddivisi in tre livelli di complessità:

- **Livello 1**: ruoli con contributo operativo, minore autonomia e complessità → operatori e collaboratori
- **Livello 2**: ruoli con contributo di media autonomia e complessità → funzionari
- **Livello 3**: ruoli con contributo ad alta autonomia e complessità → elevate professionalità.

Questi livelli non rappresentano una scala di valutazione della competenza, ma modalità per adattare gli indicatori alle esigenze del ruolo; per maggiori informazioni, si rimanda al D.M. 28/06/2023³ e alle tabelle esplicative in [Appendice](#).

A ciascuna area di competenze è quindi attribuito un giudizio su quattro livelli:

³ https://www.funzionepubblica.gov.it/media/gthdbq4n/dm_competenze_trasversali_personale_non_dirigenziale.pdf

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<i>insufficiente</i>	3
<i>sufficiente</i>	6
<i>buono</i>	8
<i>ottimo</i>	10

Il punteggio complessivo deriva dalla somma dei valori assegnati per ciascun fattore, riparametrati rispetto al totale.

Obiettivi della direzione di appartenenza (10 punti)

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Dirigente della direzione di appartenenza concorre alla valutazione secondo la seguente scala:

- 10 punti se il grado di raggiungimento è pari o superiore all'80% del punteggio massimo;
- 8 punti se compreso tra il 60% e il 79%;
- 5 punti se compreso tra il 30% e il 59%;
- 0 punti se inferiore al 30%.

Considerazioni conclusive

Il modello di valutazione del personale tecnico-amministrativo responsabile di Unità Organizzativa valorizza la funzione di raccordo tra la gestione operativa e la pianificazione strategica, riconoscendo l'importanza della leadership diffusa, della gestione delle risorse e del contributo alla generazione di valore pubblico.

Tale impostazione è coerente con le più recenti evoluzioni del quadro normativo sulla misurazione e valutazione della performance, a partire dalle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 e del 14 gennaio 2025.

4.6.2. Il personale dell'Area delle Elevate Professionalità (ex Cat. EP)



Ai sensi dell'art. 9, comma 2, del D.lgs. 150/2009, la performance del personale appartenente all'Area delle Elevate Professionalità è misurata in relazione ai seguenti ambiti:

- **35%** in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi individuali o di struttura;
- **35%** in relazione alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- **20%** in relazione al comportamento organizzativo;
- **10%** in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza.

La valutazione complessiva prevede un punteggio massimo di **100 punti**, così distribuiti.

Obiettivi individuali o di struttura (35 punti)

La valutazione è effettuata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, considerando tre livelli:

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

Alla valutazione dei singoli obiettivi segue una valutazione di sintesi, nella quale il punteggio totale tiene conto del numero e della complessità degli obiettivi assegnati al dipendente, secondo questo schema:

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

Contributo alla performance dell'unità organizzativa (35 punti)

La valutazione del contributo individuale alla performance della struttura è espressa dal responsabile attraverso un giudizio su quattro livelli:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<i>insufficiente</i>	11
<i>sufficiente</i>	21
<i>buono</i>	28
<i>ottimo</i>	35

Comportamento organizzativo (20 punti)

La valutazione dei comportamenti organizzativi si basa sulle dodici competenze trasversali individuate dal D.M. 28 giugno 2023, raggruppate in tre aree:

- Capire il contesto pubblico (consapevolezza del contesto, soluzione dei problemi, consapevolezza digitale, orientamento all'apprendimento);
- Interagire nel contesto pubblico (comunicazione, collaborazione, orientamento al servizio, gestione delle emozioni);
- Realizzare il valore pubblico (affidabilità, accuratezza, iniziativa, orientamento al risultato).

Per ciascuna competenza è fornita in [Appendice 7.1.1](#) una definizione generale e alcuni indicatori descrittivi che fanno riferimento a comportamenti lavorativi osservabili. Tanto le descrizioni quanto gli indicatori, entrambi ripresi dal D.M. 28/06/2023, sono finalizzati ad agevolare il valutatore, l'eventuale valutatore intermedio e il valutato a riconoscere il collegamento tra la valutazione espressa e i comportamenti attesi nell'ambito di ciascuna competenza presa in considerazione.

A ciascun'area di competenze è attribuito un giudizio su quattro livelli:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<i>insufficiente</i>	3
<i>sufficiente</i>	6
<i>buono</i>	8
<i>ottimo</i>	10

Il punteggio finale è determinato dalla somma dei valori ottenuti per ciascuna area.

Obiettivi della direzione di appartenenza (10 punti)

La valutazione tiene conto del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati al Dirigente della struttura di appartenenza:

- 10 punti se compreso tra 80% e 100%
- 8 punti se compreso tra il 60% e il 79%;
- 5 punti se compreso tra il 30% e il 59%;

- 0 punti se inferiore al 30%.

Ai sensi del CCNL del comparto Istruzione e Ricerca 2019–2021 e del contratto integrativo di Ateneo, la retribuzione di risultato, destinata a valorizzare efficienza, produttività e qualità del contributo individuale, è determinata in un importo compreso tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione. Il suddetto schema di valutazione, che recepisce le indicazioni contenute nelle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 e del 14 gennaio 2025, si applica anche alla figura del **tecnologo a tempo indeterminato** di cui all'art. 24-ter della legge 30/12/2010, n. 240, nelle more di una sua definizione in sede negoziale come previsto dall'art. 178, comma 1, lett. e) del CCNL del Comparto Istruzione e Ricerca 2019-2021.

4.6.3. Il personale dell'Area dei Funzionari (ex Cat. D)



Ai sensi dell'articolo 9, comma 2, del D.lgs. 150/2009, la performance del personale appartenente all'Area dei Funzionari (ex categoria D) è valutata sulla base di un modello che valorizza sia i risultati conseguiti sia i comportamenti organizzativi e la qualità del contributo assicurato al funzionamento dell'unità di appartenenza. Tale impostazione è coerente con le linee guida nazionali in materia di performance individuale e con l'evoluzione del sistema di classificazione introdotto dal CCNL Istruzione e Ricerca 2019–2021.

La valutazione si articola nei seguenti ambiti:

- **30%** in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi individuali o di struttura;
- **40%** in relazione alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- **20%** in relazione al comportamento organizzativo;
- **10%** in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza.

Criteri di valutazione

La valutazione complessiva prevede un punteggio massimo di **100 punti**, distribuiti secondo i pesi sopra indicati.

Obiettivi individuali o di struttura (30 punti)

La valutazione degli obiettivi si fonda sul grado di raggiungimento dei risultati attesi, secondo tre fasce di riferimento:

- a) obiettivo raggiunto (100% del punteggio massimo associato);
- b) obiettivo parzialmente raggiunto (60% del punteggio massimo associato);
- c) obiettivo non raggiunto (0 punti).

Alla valutazione dei singoli obiettivi segue una valutazione di sintesi, nella quale il punteggio totale tiene conto del numero e della complessità degli obiettivi assegnati al dipendente, secondo questo schema:

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

Contributo alla performance dell'unità organizzativa (40 punti)

Il contributo individuale al funzionamento della struttura è valutato dal responsabile attraverso un giudizio espresso su quattro livelli:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<i>insufficiente</i>	12
<i>sufficiente</i>	24
<i>buono</i>	32
<i>ottimo</i>	40

Comportamento organizzativo (20 punti)

La valutazione dei comportamenti organizzativi si basa sulle dodici competenze trasversali individuate dal D.M. 28 giugno 2023, articolate in tre aree comportamentali:

- *Capire il contesto pubblico:* consapevolezza del contesto, soluzione dei problemi, consapevolezza digitale, orientamento all'apprendimento;
- *Interagire nel contesto pubblico:* comunicazione, collaborazione, orientamento al servizio, gestione delle emozioni;
- *Realizzare il valore pubblico:* affidabilità, accuratezza, iniziativa, orientamento al risultato.

Per ciascuna competenza è fornita in [Appendice 7.1.2.](#) una definizione generale e alcuni indicatori descrittivi che fanno riferimento a comportamenti lavorativi osservabili. Tanto le descrizioni quanto gli indicatori, entrambi ripresi dal D.M. 28/06/2023, sono finalizzati ad agevolare il valutatore, l'eventuale valutatore intermedio e il valutato a riconoscere il collegamento tra la valutazione espressa e i comportamenti attesi nell'ambito di ciascuna competenza presa in considerazione.

A ciascuna area di competenze è attribuito un giudizio su quattro livelli:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<i>insufficiente</i>	3
<i>sufficiente</i>	6
<i>buono</i>	8
<i>ottimo</i>	10

Il punteggio complessivo deriva dalla somma dei punteggi assegnati ai singoli fattori, ponderati in base al loro peso specifico nella valutazione finale.

Obiettivi della direzione di appartenenza (10 punti)

La valutazione considera il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Dirigente della direzione di appartenenza, secondo la seguente scala:

- 10 punti se il livello di raggiungimento è pari o superiore all'80% del punteggio massimo;
- 8 punti se compreso tra il 60% e il 79%;
- 5 punti se compreso tra il 30% e il 59%;
- 0 punti se inferiore al 30%.

Considerazioni conclusive

Il modello di valutazione adottato per il personale dell'Area dei Funzionari promuove una visione integrata della performance, che bilancia i risultati quantitativi con la qualità del contributo e dei comportamenti organizzativi.

Tale approccio, coerente con le indicazioni contenute nelle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 e del 14 gennaio 2025, mira a rafforzare la cultura della responsabilità, della collaborazione e del miglioramento continuo all'interno delle strutture tecnico-amministrative dell'Ateneo.

4.6.4. Il personale dell'Area dei Collaboratori (ex Cat. C)



Ai sensi dell'articolo 9, comma 2, del D.lgs. 150/2009, la performance del personale appartenente all'Area dei Collaboratori (Ex Cat. C), è valutata in modo da evidenziare sia il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia la qualità del contributo al funzionamento complessivo della struttura di appartenenza, nonché le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi.

L'approccio adottato, coerente con le più recenti linee guida sulla misurazione della performance individuale, intende promuovere comportamenti collaborativi, spirito di iniziativa e senso di responsabilità diffusa, favorendo la crescita professionale e la qualità dei servizi erogati.

La valutazione del personale dell'Area dei Collaboratori si articola secondo le seguenti percentuali:

- 25% per il livello di raggiungimento degli obiettivi individuali o di struttura;
- 35% per la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- 30% per il comportamento organizzativo;
- 10% per il grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza.

Criteri di valutazione:

La valutazione complessiva prevede un punteggio massimo di 100 punti, distribuito come segue.

Obiettivi individuali o di struttura (25 punti)

La valutazione degli obiettivi si basa sul grado di raggiungimento dei risultati attesi, secondo tre livelli di misurazione:

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

Alla valutazione dei singoli obiettivi segue una valutazione di sintesi, nella quale il punteggio totale tiene conto del numero e della complessità degli obiettivi assegnati al dipendente, secondo questo schema:

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

Contributo alla performance dell'unità organizzativa (35 punti)

Il contributo del personale dell'Area dei Collaboratori al funzionamento della struttura di appartenenza è valutato dal responsabile attraverso un giudizio articolato su quattro livelli:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<i>insufficiente</i>	11
<i>sufficiente</i>	21
<i>buono</i>	28
<i>ottimo</i>	35

Comportamento organizzativo (30 punti)

La valutazione dei comportamenti organizzativi si fonda sulle dodici competenze trasversali individuate dal D.M. 28 giugno 2023 – *Competenze del personale non dirigenziale della PA* – suddivise in tre aree principali:

- *Capire il contesto pubblico* (consapevolezza del contesto, soluzione dei problemi, consapevolezza digitale, orientamento all'apprendimento);
- *Interagire nel contesto pubblico* (comunicazione, collaborazione, orientamento al servizio, gestione delle emozioni);
- *Realizzare il valore pubblico* (affidabilità, accuratezza, iniziativa, orientamento al risultato).
- Per ciascuna competenza è fornita in [Appendice 7.1.3.](#) una definizione generale e alcuni indicatori descrittivi che fanno riferimento a comportamenti lavorativi osservabili. Tanto le descrizioni quanto gli indicatori, entrambi ripresi dal D.M. 28/06/2023, sono finalizzati ad agevolare il valutatore, l'eventuale valutatore intermedio e il valutato a riconoscere il collegamento tra la valutazione espressa e i comportamenti attesi nell'ambito di ciascuna competenza presa in considerazione.

Per ciascuna area di competenze è previsto un giudizio su quattro livelli:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<i>insufficiente</i>	3
<i>sufficiente</i>	6
<i>buono</i>	8
<i>ottimo</i>	10

Il punteggio finale è calcolato come somma ponderata dei valori ottenuti nelle diverse aree, così da rappresentare in modo equilibrato le competenze professionali e relazionali del dipendente.

Obiettivi della direzione di appartenenza (10 punti)

La valutazione tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza, secondo la seguente scala:

- 10 punti se il grado di raggiungimento è pari o superiore all'80% del punteggio massimo;
- 8 punti se compreso tra il 60% e il 79%;
- 5 punti se compreso tra il 30% e il 59%;
- 0 punti se inferiore al 30%.

Considerazioni conclusive

Il modello di valutazione del personale dell'Area dei Collaboratori adotta un approccio equilibrato, che - integrando la misurazione dei risultati con la valorizzazione del contributo qualitativo e dei comportamenti organizzativi - valorizza sia la performance organizzativa che l'impegno dimostrato nel processo di lavoro.

In tal modo si promuove una cultura della collaborazione e della responsabilità condivisa, orientata al miglioramento dei processi e alla qualità dei servizi resi all'utenza.

Tale impostazione è pienamente coerente con le Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 e del 14 gennaio 2025, riflettendo le finalità di crescita professionale e partecipazione attiva promosse dall'Ateneo.

4.6.5. Il personale dell'Area degli Operatori (ex Cat. B)



Ai sensi dell'articolo 9, comma 2, del D.lgs. 150/2009, la performance del personale appartenente all'Area degli Operatori (ex categoria B) è valutata tenendo conto del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, anche in termini di competenze e comportamenti agiti. Il modello di valutazione adotta un approccio integrato, volto a riconoscere sia i risultati operativi sia la qualità del comportamento organizzativo, intesi come elementi predittivi della capacità di contribuire alla generazione di valore pubblico.

La performance del personale dell'Area degli Operatori è misurata in relazione ai seguenti ambiti:

- **25%** in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi individuali o di struttura;
- **35%** in relazione alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- **30%** in relazione al comportamento organizzativo;
- **10%** in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi del Dirigente della direzione di appartenenza.

Criteri di valutazione

La valutazione complessiva prevede un punteggio massimo di **100 punti**, articolato come indicato di seguito.

Obiettivi individuali o di struttura (25 punti)

La valutazione degli obiettivi è effettuata sulla base del grado di raggiungimento dei risultati attesi.

Per garantire omogeneità e chiarezza metodologica, sono individuate tre fasce di conseguimento:

obiettivo raggiunto (100% del punteggio massimo associato);

obiettivo parzialmente raggiunto (60% del punteggio massimo associato);

obiettivo non raggiunto (0 punti).

Alla valutazione dei singoli obiettivi segue una valutazione di sintesi, nella quale il punteggio totale tiene conto del numero e della complessità degli obiettivi assegnati, secondo la formula:

- punteggio massimo conseguibile per ciascun obiettivo = 25 / numero di obiettivi;

- punteggio totale = somma dei punteggi conseguiti per ciascun obiettivo.

Contributo alla performance dell’unità organizzativa (35 punti)

Il contributo del dipendente al funzionamento dell’unità organizzativa è valutato dal responsabile attraverso un giudizio articolato su quattro livelli:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<i>insufficiente</i>	11
<i>sufficiente</i>	21
<i>buono</i>	28
<i>ottimo</i>	35

Comportamento organizzativo (30 punti)

La valutazione del comportamento organizzativo si basa sulle dodici competenze trasversali definite dal D.M. 28 giugno 2023 – *Competenze del personale non dirigenziale della Pubblica Amministrazione* – suddivise in tre aree:

- *Capire il contesto pubblico* (consapevolezza del contesto, soluzione dei problemi, consapevolezza digitale, orientamento all’apprendimento);
- *Interagire nel contesto pubblico* (comunicazione, collaborazione, orientamento al servizio, gestione delle emozioni);
- *Realizzare il valore pubblico* (affidabilità, accuratezza, iniziativa, orientamento al risultato).

Per ciascuna competenza è fornita in Appendice 7.1.3. una definizione generale e alcuni indicatori descrittivi che fanno riferimento a comportamenti lavorativi osservabili. Tanto le descrizioni quanto gli indicatori, entrambi ripresi dal D.M. 28/06/2023, sono finalizzati ad agevolare il valutatore, l’eventuale valutatore intermedio e il valutato a riconoscere il collegamento tra la valutazione espressa e i comportamenti attesi nell’ambito di ciascuna competenza presa in considerazione.

Per ciascuna area di competenze viene espresso un giudizio su quattro livelli:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<i>insufficiente</i>	3
<i>sufficiente</i>	6
<i>buono</i>	8
<i>ottimo</i>	10

Il punteggio complessivo deriva dalla somma dei punteggi ottenuti per ciascun fattore, riparametrato rispetto al totale.

Obiettivi della direzione di appartenenza (10 punti)

La valutazione considera il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Dirigente della direzione di appartenenza, secondo la seguente scala:

- 10 punti se il grado di raggiungimento è pari o superiore all'80% del punteggio massimo;
- 8 punti se compreso tra il 60% e il 79%;
- 5 punti se compreso tra il 30% e il 59%;
- 0 punti se inferiore al 30%.

Considerazioni conclusive

Il modello di valutazione adottato per l'Area degli Operatori promuove un approccio integrato e partecipativo, volto a valorizzare il contributo quotidiano del personale tecnico-amministrativo nelle attività di supporto alla didattica, alla ricerca e ai servizi generali dell'Ateneo.

L'attenzione ai comportamenti organizzativi e alla qualità della collaborazione favorisce la costruzione di un ambiente di lavoro orientato alla cooperazione, alla responsabilità e al miglioramento continuo, in linea con le Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 e del 14 gennaio 2025.

4.6.6. Il personale CEL

La performance dei Collaboratori Esperti Linguistici (CEL) è valutata in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal Responsabile della struttura organizzativa di appartenenza, in coerenza con le finalità istituzionali e con le esigenze della programmazione didattica di Ateneo.

Il sistema di misurazione e valutazione prevede un punteggio massimo complessivo pari a 100 punti, determinato in base al livello di conseguimento degli obiettivi assegnati. A tal fine, sono individuate tre fasce di risultato:

- Obiettivo pienamente 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 predisposta dai Direttori delle strutture che si avvalgono dell'attività dei CEL, nella quale viene evidenziato il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati con riferimento ai seguenti ambiti di osservazione:

- qualità e continuità delle attività di assistenza e tutoraggio linguistico agli studenti;
- rispetto degli orari di attività e degli impegni istituzionali;
- puntualità e accuratezza negli adempimenti richiesti;
- livello di qualità, accessibilità e adeguatezza dei materiali prodotti a supporto della didattica.

Il modello adottato intende garantire criteri di valutazione trasparenti e oggettivi, promuovendo la valorizzazione del contributo professionale dei Collaboratori Esperti Linguistici al miglioramento della qualità complessiva dei servizi didattici.

5. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La procedura di conciliazione è uno strumento di garanzia volto a favorire la risoluzione delle eventuali divergenze che possono emergere nell'ambito del processo di misurazione e valutazione della performance, con l'obiettivo di prevenire il contenzioso e di promuovere una cultura organizzativa improntata al dialogo, alla trasparenza e alla fiducia reciproca.

In coerenza con i principi di partecipazione e imparzialità dell'azione amministrativa, la “condivisione della valutazione” rappresenta la prima fase del percorso conciliativo e si attua attraverso il confronto diretto tra valutatore e valutato in occasione della restituzione degli esiti di valutazione. In questa sede il valutato può rappresentare osservazioni e richiedere chiarimenti in merito ai criteri applicati, agli obiettivi considerati e alle modalità di ponderazione dei risultati.

Presupposti e principi del processo valutativo

Un efficace iter di valutazione, a garanzia di tutte le parti coinvolte, si fonda su alcuni presupposti essenziali:

- assegnazione degli obiettivi in forma negoziata, mediante un confronto costruttivo tra valutatore e valutato, che consenta di definire in modo chiaro e condiviso i risultati attesi, i tempi, gli indicatori e le risorse a disposizione, assicurando la trasparenza e la tracciabilità delle informazioni;
- monitoraggio continuo degli obiettivi, finalizzato a verificare il grado di avanzamento delle attività e a correggere eventuali scostamenti, tenendo conto delle variazioni intervenute in termini di risorse finanziarie, umane o strumentali;
- relazione continuativa tra valutatore e valutato, improntata alla cooperazione, al sostegno reciproco e alla valorizzazione delle competenze, anche attraverso momenti periodici di confronto e la promozione di iniziative formative e di aggiornamento professionale;
- osservanza del principio del contraddittorio, che garantisce la possibilità per il valutato di esprimere la propria posizione in merito al giudizio ricevuto, fornendo elementi documentali e argomentativi utili alla revisione della valutazione stessa.

Attivazione della procedura di conciliazione

Qualora, al termine del processo di restituzione e del confronto diretto, permanga il disaccordo sugli esiti della valutazione, il dipendente può presentare richiesta formale di riesame entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati di performance.

La richiesta, indirizzata al superiore gerarchico, deve contenere in modo analitico le controdeduzioni rispetto ai singoli elementi contestati, corredate da eventuale documentazione a supporto.

Il superiore gerarchico, ricevuta l'istanza, provvede a riesaminare la valutazione entro un termine congruo, motivando la decisione di confermare o modificare il giudizio iniziale.

Nel caso in cui il disaccordo persista, il valutato può presentare istanza di conciliazione all'Amministrazione entro 10 giorni dalla comunicazione del riesame.

Il Collegio di Conciliazione

Le istanze di riesame sono esaminate da un Collegio di Conciliazione, organo imparziale istituito con decreto del Direttore Generale entro 30 giorni dall'approvazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Il Collegio di Conciliazione ha durata triennale, salvo variazioni nella sua composizione.

Il Collegio di Conciliazione ha il compito di esaminare le istanze in modo approfondito, valutando la coerenza del procedimento, la correttezza dei criteri applicati e la documentazione presentata dalle parti. Esso adotta un parere obbligatorio e vincolante entro 30 giorni dalla ricezione della richiesta, potendo confermare integralmente la valutazione originaria oppure modificarla, anche parzialmente, motivando le decisioni assunte.

L'attività del Collegio si ispira ai principi di imparzialità, riservatezza, trasparenza e motivazione e si configura come una fase amministrativa di composizione preventiva, alternativa al contenzioso giurisdizionale.

Finalità della procedura

La procedura di conciliazione rappresenta un elemento qualificante del sistema di valutazione, poiché garantisce il diritto al contraddittorio, tutela la dignità professionale delle persone e promuove un clima organizzativo basato sulla correttezza e sulla fiducia.

Essa contribuisce, inoltre, al miglioramento del processo valutativo complessivo, favorendo l'apprendimento organizzativo e il perfezionamento dei criteri e delle metodologie adottate dall'Ateneo.

6. EVOLUZIONE DEL SISTEMA

Nel solco del progressivo consolidamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, l'Università degli Studi Roma Tre avvierà, in forma sperimentale a partire dal ciclo della performance 2026 e in modo strutturale dal 2027, un processo di rinnovamento metodologico e culturale volto a rafforzare la coerenza complessiva del Sistema e la sua capacità di sostenere la crescita organizzativa dell'Ateneo. L'evoluzione del Sistema si fonda sulla consapevolezza che la valutazione non rappresenta un mero strumento di controllo, ma un'occasione di apprendimento condiviso e di miglioramento continuo, orientata alla qualità dei servizi, alla valorizzazione delle competenze e al riconoscimento del contributo professionale di ciascuna componente della comunità universitaria.

In questa prospettiva, saranno organizzati incontri formativi e momenti di confronto dedicati alla presentazione delle nuove linee guida e della metodologia di valutazione, con l'obiettivo di garantire una piena comprensione del modello, favorire la partecipazione attiva del personale e promuovere una cultura diffusa della misurazione e del miglioramento della performance.

6.1. Obiettivi di sviluppo

Il percorso di aggiornamento in programma per il 2026 si propone di:

- **Rafforzare l'integrazione** tra performance organizzativa, performance individuale e processi di formazione continua, in attuazione della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione 14 gennaio 2025, che riconosce la crescita delle competenze come elemento generativo di valore pubblico;
- **Analizzare ed eventualmente migliorare** le schede di valutazione e i criteri di pesatura, rendendoli più coerenti, trasparenti e funzionali rispetto ai diversi ruoli e alle aree professionali, sulla base dell'esperienza maturata.
- **Semplificare le procedure** di misurazione e rendicontazione, anche attraverso la progressiva digitalizzazione degli strumenti di rilevazione e l'integrazione con gli applicativi gestionali in uso presso l'Ateneo;
- **Rafforzare la dimensione partecipativa** della valutazione, promuovendo il confronto tra valutatori e valutati.
- **Ampliare la prospettiva della misurazione** attraverso l'utilizzo di strumenti di analisi del benessere organizzativo e della soddisfazione interna, quali indicatori complementari della qualità percepita e del clima di lavoro.

6.2. Diffusione e accompagnamento

L'introduzione delle nuove metodologie sarà accompagnata da un programma di formazione e sensibilizzazione rivolto al personale dirigente e tecnico-amministrativo, nonché ai responsabili di struttura e agli organismi di governo.

Nel corso del 2026 saranno quindi attivate iniziative informative finalizzate a garantire una diffusione capillare delle innovazioni e una loro applicazione consapevole e uniforme.

6.3. Comportamenti organizzativi e professionali

A decorrere dal ciclo 2026, il Sistema sarà integrato da un'Appendice dedicata ai comportamenti organizzativi e professionali, che costituirà riferimento comune per la valutazione qualitativa del personale.

L'Appendice definirà un quadro condiviso di comportamenti attesi e distintivi, calibrato per ruolo e area di appartenenza, con l'obiettivo di:

- rendere più chiari i criteri di valutazione e garantire maggiore omogeneità nei giudizi;
- valorizzare la responsabilità individuale nel perseguimento degli obiettivi collettivi;
- sostenere la diffusione di una cultura del merito, della collaborazione e della qualità organizzativa.

La sezione sarà strutturata in modo da offrire una guida operativa per i valutatori e uno strumento di autovalutazione per il personale, e comprenderà:

- descrittori sintetici delle competenze trasversali di riferimento (orientamento ai risultati, collaborazione, mentoring, innovazione, responsabilità, comunicazione);
- esempi di comportamenti adeguati e inadeguati rispetto ai principi organizzativi dell'Ateneo;
- indicazioni per l'utilizzo del feedback come leva di sviluppo professionale.

7. APPENDICE

7.1. COMPETENZE TRASVERSALI

Le tabelle riportate in appendice presentano i modelli di competenze trasversali declinati per categoria di personale, ripresi e adattati a partire dal D.M. 28 giugno 2023, che rappresenta il principale riferimento normativo per l'armonizzazione dei sistemi di classificazione e sviluppo delle competenze nelle pubbliche amministrazioni. Il decreto offre un quadro strutturato di competenze e indicatori comportamentali che costituisce la base metodologica per una gestione integrata e trasparente delle risorse umane.

Roma Tre ha scelto di riorganizzare tali contenuti per categoria di lavoratore, così da rendere più immediata la consultazione delle dimensioni effettivamente utilizzate nei processi valutativi. Questa impostazione consente a ciascuno di comprendere con chiarezza su quali comportamenti e competenze si è valutati e quali elementi contribuiscono alla valorizzazione professionale all'interno dell'Ateneo.

Tale scelta riflette la visione dell'Università, che riconosce la formazione continua, lo sviluppo delle competenze e il pieno riconoscimento del personale come pilastri fondamentali per costruire un ambiente di lavoro equo, inclusivo e capace di sostenere il contributo quotidiano della comunità universitaria.

7.1.1. Elevate Professionalità e Tecnologi a tempo indeterminato

AREA - CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO – LIVELLO 3			
CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO	SOLUZIONE DEI PROBLEMI	CONSAPEVOLEZZA DIGITALE	ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi Riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie 	<ul style="list-style-type: none"> Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri Ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo • Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze Struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera
AREA – INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO – LIVELLO 3			
COMUNICAZIONE	COLLABORAZIONE	ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	GESTIONE DELLE EMOZIONI
<ul style="list-style-type: none"> Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile Argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione Verifica sistematicamente che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti 	<ul style="list-style-type: none"> Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza/clientela 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività Affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità Si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo

AREA – REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO – LIVELLO 3			
AFFIDABILITÀ	ACCURATEZZA	INIZIATIVA	ORIENTAMENTO AL RISULTATO
<ul style="list-style-type: none"> Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori Opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi 	<ul style="list-style-type: none"> Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative 	<ul style="list-style-type: none"> Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili Si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi Avanza continuativamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza Trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri 	<ul style="list-style-type: none"> Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica
AREA – GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE* – LIVELLO 3			
GESTIONE DEI PROCESSI	GUIDA DEL GRUPPO	SVILUPPO DEI COLLABORATORI	OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE
<ul style="list-style-type: none"> Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità 	<ul style="list-style-type: none"> Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo 	<ul style="list-style-type: none"> Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio 	<ul style="list-style-type: none"> Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi Identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie) Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi

*Le competenze relative all'Area "Gestire le risorse pubbliche", e in particolare Guida del gruppo e Sviluppo dei collaboratori, trovano applicazione soprattutto con riferimento ai profili di ruolo più elevati del personale non dirigenziale che svolgono attività di coordinamento e gestione di persone (funzionari apicali, posizioni organizzative, elevate qualificazioni etc.).

7.1.2. Funzionari (ex Cat. D)

AREA – CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO – LIVELLO 2			
CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO	SOLUZIONE DEI PROBLEMI	CONSAPEVOLEZZA DIGITALE	ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera 	<ul style="list-style-type: none"> Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore Mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore Si adeguà rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie 	<ul style="list-style-type: none"> Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo Accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo
AREA – INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO – LIVELLO 2			
COMUNICAZIONE	COLLABORAZIONE	ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	GESTIONE DELLE EMOZIONI
<ul style="list-style-type: none"> Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback 	<ul style="list-style-type: none"> Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso Riconosce le competenze dei colleghi Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti 	<ul style="list-style-type: none"> Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni Calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative Mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti

AREA – REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO – LIVELLO 2

AFFIDABILITÀ	ACCURATEZZA	INIZIATIVA	ORIENTAMENTO AL RISULTATO
<ul style="list-style-type: none"> Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative Porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione Gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi 	<ul style="list-style-type: none"> Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi 	<ul style="list-style-type: none"> Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo Accoglie positivamente incarichi impegnativi Propone continuativamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza Trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione

AREA – GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE* – LIVELLO 2

GESTIONE DEI PROCESSI	GUIDA DEL GRUPPO	SVILUPPO DEI COLLABORATORI	OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE
<ul style="list-style-type: none"> Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere Assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo Stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione 	<ul style="list-style-type: none"> Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori Fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze Sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate 	<ul style="list-style-type: none"> È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione Contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'utilizzo delle risorse dell'ente Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate

*Le competenze relative all'Area "Gestire le risorse pubbliche", e in particolare Guida del gruppo e Sviluppo dei collaboratori, trovano applicazione soprattutto con riferimento ai profili di ruolo più elevati del personale non dirigenziale che svolgono attività di coordinamento e gestione di persone (funzionari apicali, posizioni organizzative, elevate qualificazioni etc.).

7.1.3. Collaboratori (ex Cat. C) e Operatori (ex Cat. B)

AREA – CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO – LIVELLO 1

CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO	SOLUZIONE DEI PROBLEMI	CONSAPEVOLEZZA DIGITALE	ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Comprende le regole e le procedure del contesto in cui svolge la sua attività lavorativa • Ha chiari i compiti e le aspettative nei suoi confronti • Riconosce i corretti interlocutori nel suo ambito di riferimento • Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure 	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro • Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema • Identifica una possibile soluzione pratica al problema • È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende gli impatti che i nuovi strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del suo lavoro • Mostra un atteggiamento aperto ai cambiamenti del suo lavoro connessi all'introduzione delle nuove tecnologie • Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti • Affronta i problemi legati alla gestione delle nuove tecnologie in modo costruttivo e chiedendo supporto se necessario 	<ul style="list-style-type: none"> • È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale • Accetta i feedback per correggere eventuali errori • Si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo • Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano

AREA – INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO- LIVELLO 1

COMUNICAZIONE	COLLABORAZIONE	ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	GESTIONE DELLE EMOZIONI
<ul style="list-style-type: none"> • Si esprime in modo chiaro e lineare • Ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori • Pone domande di chiarimento quando necessario • Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornisce un contributo al lavoro comune • Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi • Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili • Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimostra attenzione alle esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni • Pone domande per approfondire le esigenze del cliente/utente così da comprenderle al meglio • Si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti • In caso di insoddisfazione del cliente/utente, si attiva immediatamente per trovare una soluzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce i propri stati emotivi • Nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative • Nei momenti di pressione e difficoltà, se necessario, si attiva per chiedere supporto • Mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva

AREA – REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO – LIVELLO 1

AFFIDABILITÀ	ACCURATEZZA	INIZIATIVA	ORIENTAMENTO AL RISULTATO
<ul style="list-style-type: none"> Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi Rispetta le consegne e le scadenze 	<ul style="list-style-type: none"> Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati Utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato Verifica il proprio lavoro, se sollecitato Produce output completi e precisi 	<ul style="list-style-type: none"> Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni Vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività Propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti

AREA – GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE* – LIVELLO 1

GESTIONE DEI PROCESSI	GUIDA DEL GRUPPO	SVILUPPO DEI COLLABORATORI	OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE
<ul style="list-style-type: none"> Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato 	<ul style="list-style-type: none"> Trasmette al gruppo gli obiettivi dell'ufficio Fornisce indicazioni chiare sulle attività da svolgere Comunica al gruppo le informazioni utili allo svolgimento del lavoro È attento al rispetto delle pari opportunità contrastando eventuali discriminazioni 	<ul style="list-style-type: none"> Conosce le competenze di cui i suoi collaboratori sono portatori Fornisce riscontri ai propri collaboratori in merito al lavoro svolto Delega attività e compiti, esplicitando i risultati attesi Fornisce ai collaboratori opportunità di apprendimento e aggiornamento professionale 	<ul style="list-style-type: none"> È attento/a a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione

*Le competenze relative all'Area "Gestire le risorse pubbliche", e in particolare Guida del gruppo e Sviluppo dei collaboratori, trovano applicazione soprattutto con riferimento ai profili di ruolo più elevati del personale non dirigenziale che svolgono attività di coordinamento e gestione di persone (funzionari apicali, posizioni organizzative, elevate qualificazioni etc.).

7.2. Fac-simile schede



A) Raggiungimento degli obiettivi assegnati	
Obiettivo n. 1 -	.../100
Obiettivo n. 2 -	.../100
Obiettivo n. 3 -	.../100
	.../100
Media obiettivi	... /25
B) Raggiungimento degli obiettivi Dirigente di riferimento	.../10
C) Contributo alla performance della struttura	... /30
D) Comportamenti organizzativi	
1. <i>Capire il contesto pubblico</i>	...
2. <i>Interagire nel contesto pubblico</i>	...
3. <i>Realizzare il valore pubblico</i>	...
4. <i>Capacità di gestione delle risorse pubbliche*</i>	
Media competenze	.../30
E) Event. fattore correttivo individuale (± 1 punto)	
Total valutazione/100

*Per la definizione degli indicatori delle competenze trasversali, fare riferimento alla scheda sul retro. Ai sensi DM 28.6.2023 le competenze relative all'Area "Gestire le risorse pubbliche", e in particolare Guida del gruppo e Sviluppo dei collaboratori, in cui confluiscce anche la capacità di valutazione di cui all'art. 9, co. 1, lett. d) del D.Lgs. 150/2009, trovano applicazione soprattutto con riferimento ai profili di ruolo più elevati del personale non dirigenziale che svolgono attività di coordinamento e gestione di persone; su questo cfr. nota a pag. 7, DM 28.6.2023.

Scheda di valutazione individuale: 

Operatori (ex cat B.) e Collaboratori (ex cat. C)

AREA – CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO – LIVELLO 1			
CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO	SOLUZIONE DEI PROBLEMI	CONSAPEVOLEZZA DIGITALE	ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Comprende le regole e le procedure del contesto in cui svolge la sua attività lavorativa • Ha chiari i compiti e le aspettative nei suoi confronti • Riconosce i corretti interlocutori nel suo ambito di riferimento • Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure 	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro • Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema • Identifica una possibile soluzione pratica al problema • È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende gli impatti che i nuovi strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del suo lavoro • Mostra un atteggiamento aperto ai cambiamenti del suo lavoro connessi all'introduzione delle nuove tecnologie • Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti • Affronta i problemi legati alla gestione delle nuove tecnologie in modo costruttivo e chiedendo supporto se necessario 	<ul style="list-style-type: none"> • È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale • Accetta i feedback per correggere eventuali errori • Si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo • Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano
AREA – INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO – LIVELLO 1			
COMUNICAZIONE	COLLABORAZIONE	ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	GESTIONE DELLE EMOZIONI
<ul style="list-style-type: none"> • Si esprime in modo chiaro e lineare • Ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori • Pone domande di chiarimento quando necessario • Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornisce un contributo al lavoro comune • Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi • Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili • Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimostra attenzione alle esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni • Pone domande per approfondire le esigenze del cliente/utente così da comprenderle al meglio • Si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti • In caso di insoddisfazione del cliente/utente, si attiva immediatamente per trovare una soluzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce i propri stati emotivi • Nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative • Nei momenti di pressione e difficoltà, se necessario, si attiva per chiedere supporto • Mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva
AREA – REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO – LIVELLO 1			
AFFIDABILITÀ	ACCURATEZZA	INIZIATIVA	ORIENTAMENTO AL RISULTATO
<ul style="list-style-type: none"> • Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative • Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute • Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi • Rispetta le consegne e le scadenze 	<ul style="list-style-type: none"> • Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati • Utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato • Verifica il proprio lavoro, se sollecitato • Produce output completi e precisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni • Vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività • Propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività • Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza • Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati • Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà • Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti
AREA – GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE* – LIVELLO 1			
GESTIONE DEI PROCESSI	GUIDA DEL GRUPPO	SVILUPPO DEI COLLABORATORI	OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE
<ul style="list-style-type: none"> • Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo • Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere • Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito • Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato 	<ul style="list-style-type: none"> • Trasmette al gruppo gli obiettivi dell'ufficio • Fornisce indicazioni chiare sulle attività da svolgere • Comunica al gruppo le informazioni utili allo svolgimento del lavoro • È attento al rispetto delle pari opportunità contrastando eventuali discriminazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Conosce le competenze di cui i suoi collaboratori sono portatori • Fornisce riscontri ai propri collaboratori in merito al lavoro svolto • Delega attività e compiti, esplicitando i risultati attesi • Fornisce ai collaboratori opportunità di apprendimento e aggiornamento professionale 	<ul style="list-style-type: none"> • È attento/a a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione • Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione • Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione • Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione

Scheda di valutazione individuale:

Funzionari (ex Cat. D)

**Roma Tre**

A) Raggiungimento degli obiettivi assegnati	
Obiettivo n. 1 -	.../100
Obiettivo n. 2 -	.../100
Obiettivo n. 3 -	.../100
	.../100
Media obiettivi	... /60
B) Raggiungimento degli obiettivi Dirigente di riferimento	.../10
C) Contributo alla performance della struttura*	.../10
D) Comportamenti organizzativi	
1. <i>Capire il contesto pubblico</i>	...
2. <i>Interagire nel contesto pubblico</i>	...
3. <i>Realizzare il valore pubblico</i>	...
4. <i>Capacità di gestione delle risorse pubbliche*</i>	
Media competenze	.../20
E) Event. fattore correttivo individuale (± 1 punto)	
Totale valutazione /100

*Per la definizione degli indicatori delle competenze trasversali/comportamenti organizzativi , fare riferimento alla scheda sul retro. Ai sensi DM 28.6.2023 le competenze relative all'Area "Gestire le risorse pubbliche", e in particolare Guida del gruppo e Sviluppo dei collaboratori, in cui confluisce anche la capacità di valutazione di cui all'art. 9, co. 1, lett. d) del D.Lgs. 150/2009, trovano applicazione soprattutto con riferimento ai profili di ruolo più elevati del personale non dirigenziale che svolgono attività di coordinamento e gestione di persone; su questo cfr. nota a pag. 7, DM 28.6.2023.

Scheda di valutazione individuale: Funzionari (ex Cat. D)



Roma Tre

AREA - CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO - LIVELLO 2			
CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO	SOLUZIONE DEI PROBLEMI	CONSAPEVOLEZZA DIGITALE	ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera 	<ul style="list-style-type: none"> Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore Mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore Si adatta rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie 	<ul style="list-style-type: none"> Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo Accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo
AREA - INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO - LIVELLO 2			
COMUNICAZIONE	COLLABORAZIONE	ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	GESTIONE DELLE EMOZIONI
<ul style="list-style-type: none"> Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione ai loro feedback 	<ul style="list-style-type: none"> Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso Riconosce le competenze dei colleghi Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti 	<ul style="list-style-type: none"> Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni Calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative Mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
AREA - REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO - LIVELLO 2			
AFFIDABILITÀ	ACCURATEZZA	INIZIATIVA	ORIENTAMENTO AL RISULTATO
<ul style="list-style-type: none"> Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative Porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione Gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi 	<ul style="list-style-type: none"> Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti Controlla più volte l'assettezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro Si attiva per correre eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi 	<ul style="list-style-type: none"> Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo Accoglie positivamente incarichi impegnativi Propone continuativamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza Trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato Mantieni l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
AREA - GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE* - LIVELLO 2			
GESTIONE DEI PROCESSI	GUIDA DEL GRUPPO	Sviluppo dei collaboratori	OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE
<ul style="list-style-type: none"> Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere Assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo Stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione 	<ul style="list-style-type: none"> Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori Fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze Sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate 	<ul style="list-style-type: none"> È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione Contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'utilizzo delle risorse dell'ente Monitora i costi/micavi economici delle attività presidiate

Scheda di valutazione individuale:
Elevate professionalità (ex Cat. EP)



Roma Tre

A) Raggiungimento degli obiettivi assegnati	
Obiettivo n. 1 -	.../100
Obiettivo n. 2 -	.../100
Obiettivo n. 3 -	.../100
	.../100
Media obiettivi	... /35
B) Raggiungimento degli obiettivi Dirigente di riferimento	.../10
C) Contributo alla performance della struttura	... /35
D) Comportamenti organizzativi	
1. <i>Capire il contesto pubblico</i>	...
2. <i>Interagire nel contesto pubblico</i>	...
3. <i>Realizzare il valore pubblico</i>	...
4. <i>Capacità di gestione delle risorse pubbliche*</i>	
Media competenze	.../20
E) Event. fattore correttivo individuale (± 1 punto)	
Totale valutazione /100

*Per la definizione degli indicatori delle competenze trasversali/comportamenti organizzativi, fare riferimento alla scheda sul retro. Ai sensi DM 28.6.2023 le competenze relative all'Area "Gestire le risorse pubbliche", e in particolare Guida del gruppo e Sviluppo dei collaboratori, in cui confluiscce anche la capacità di valutazione di cui all'art. 9, co. 1, lett. d) del D.Lgs. 150/2009, trovano applicazione soprattutto con riferimento ai profili di ruolo più elevati del personale non dirigenziale che svolgono attività di coordinamento e gestione di persone; su questo cfr. nota a pag. 7, DM 28.6.2023.

Scheda di valutazione individuale:
Elevate professionalità (ex Cat. EP)



Roma Tre

AREA – CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO – LIVELLO 3			
CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO	SOLUZIONE DEI PROBLEMI	CONSAPEVOLEZZA DIGITALE	ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi Riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse Incaraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie 	<ul style="list-style-type: none"> Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri Ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze Struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera
AREA – INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO – LIVELLO 3			
COMUNICAZIONE	COLLABORAZIONE	ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	GESTIONE DELLE EMOZIONI
<ul style="list-style-type: none"> Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile Argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione Verifica sistematicamente che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti 	<ul style="list-style-type: none"> Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi Incaraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza/clientela 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività Affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità Si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo
AREA – REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO – LIVELLO 3			
AFFIDABILITÀ	ACCURATEZZA	INIZIATIVA	ORIENTAMENTO AL RISULTATO
<ul style="list-style-type: none"> Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori Opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi 	<ul style="list-style-type: none"> Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative 	<ul style="list-style-type: none"> Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili Si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi Avanza continuativamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza Trova nuova modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri 	<ul style="list-style-type: none"> Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica
AREA – GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE* – LIVELLO 3			
GESTIONE DEI PROCESSI	GUIDA DEL GRUPPO	Sviluppo dei collaboratori	OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE
<ul style="list-style-type: none"> Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità 	<ul style="list-style-type: none"> Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo 	<ul style="list-style-type: none"> Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio 	<ul style="list-style-type: none"> Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi Identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie) Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi

Scheda di valutazione individuale:**Dirigenti****Roma Tre**

A) Raggiungimento degli obiettivi assegnati	
Obiettivo n. 1 -	.../100
Obiettivo n. 2 -	.../100
Obiettivo n. 3 -	.../100
	.../100
Media obiettivi	... /60
B) Raggiungimento degli obiettivi Dirigente di riferimento	.../10
C) Contributo alla performance della struttura*	... /10
D) Comportamenti organizzativi	
1. Soluzione dei problemi	...
2. Gestione dei processi	...
3. Decisione responsabile	...
4. Orientamento al risultato	...
5. Gestione delle relazioni interne ed esterne	...
6. Tenuta emotiva	...
7. G. Tenuta emotiva	...
8. H: Leadership:	...
Media comportamenti	.../20
E) Event. fattore correttivo individuale (± 1 punto)	
Totale valutazione/100

*Per la definizione degli indicatori dei comportamenti organizzativi, fare riferimento alla scheda di valutazione successiva a pag.2

Scheda di valutazione individuale:

Dirigenti

**Roma Tre**

Cognome _____	Nome _____	Valutazione Media
Direzione _____	Struttura _____	
A. Soluzione dei problemi	Valutazione A.1. Anticipa le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire A.2. Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari A.3. Analizza i rischi e le opportunità legati alle diverse alternative di intervento	B. Gestione dei processi Valutazione B.1. Integra informazioni provenienti da ambiti diversi per costruire una visione unitaria B.2. Analizza le interdipendenze tra fattori organizzativi, economici e sociali B.3. Riconosce come le proprie decisioni influenzano altri processi o strutture B.4. Adotta un approccio analitico per comprendere cause ed effetti nei sistemi complessi
C. Decisione responsabile	Valutazione B.1. Assume decisioni basate su analisi obiettive e dati attendibili B.2. Mantiene coerenza tra decisioni e valori dell'organizzazione B.3. Valuta le conseguenze delle scelte sui diversi portatori di interesse B.4. Si assume la responsabilità delle proprie decisioni anche in contesti complessi	D. Orientamento al risultato Valutazione D.1. Mantiene l'impegno anche davanti a ostacoli o criticità D.2. Si fa carico in prima persona dei problemi anche al di là di quanto esplicitamente previsto D.3. Fissa obiettivi chiari e misurabili e ne monitora i progressi D.4. Individua priorità operative per garantire risultati di qualità
E. Gestione delle relazioni interne ed esterne	Valutazione E.1. Costruisce relazioni basate su fiducia e collaborazione E.2. Comunica in modo chiaro e rispettoso con interlocutori di diverso livello E.3. Promuove la condivisione delle informazioni tra aree e strutture E.4. Adatta il proprio stile comunicativo al contesto e al tipo di interlocutore	F. Tenuta emotiva Valutazione F.1. Mantiene autocontrollo e lucidità anche in situazioni di stress o conflitto F.2. Gestisce in modo costruttivo le emozioni proprie e altrui F.3. Si concentra sulla ricerca di soluzioni anche in condizioni di pressione F.4. Mostra resilienza di fronte a imprevisti o risultati negativi

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

Normative

Vincoli, Riferimenti Normativi, Strumenti di tutela

Quali azioni configurano il reato

Reati Probabili

Azioni suggerite per mitigare il rischio

Unità organizzativa erogante

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

Esempio di Indicatore della qualità

Esempio di Indicatore della qualità

Unità di Misura

Titolo

Descrizione

Valore minimo

Valore massimo

Valore attuale

Valore programmato

Riferimenti e Responsabili

Referente in caso di Reclamo

Responsabile Unico del procedimento

Potere Sostitutivo – Inserire Superiore Gerarchico

Responsabile del servizio

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 (dipendenti 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/nel ruolo che l'eventuale soggetto investe nell'organizzazione e elevata, media o bassa?

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 performance si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo target?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) e di raccogliere i dati?
Responsabile della performance legate all'indicatore	Chi è responsabile per la performance rilevata tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto? (Azioni)	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo target/indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

B) Scheda anagrafica dell'indicatore

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 standard	
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

OBBIETTIVO OPERATIVO DI PROGETTO	N.												
Descrizione													
Dirigente Responsabile e Direzione		Dott. - Direzione n.											
INDICATORI OBIETTIVO													
Nr.	Denominazione	Valore baseline		Valore target		Fonte dati o documenti							
		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
1													
2													
3													
TEMPI DI REALIZZAZIONE													
Nr.	Azioni	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
1													
2													
3													
DIREZIONI COINVOLTE													
Obiettivo in condivisione con altre Direzioni? (inserire una x)						si	no						
Direzioni coinvolte (inserire una x)						Direzione 1							
						Direzione 2							
						Direzione 3							
						Direzione 4							
						Direzione 5							
						Direzione 6							
						Staff Direzione Generale							
AREE COINVOLTE													
Area coinvolte e Responsabili						Percentuale di coinvolgimento (0-100 %)							
RISORSE FINANZIARIE													
Importo													
Capitolo di bilancio													
COSTI PREVISTI													
Spese personali													
Spese per attrezzature													
Spese esterne													
AZIONI PREVISTE													
AZIONE 1													
Capo Area responsabile													
INDICATORI AZIONE													
Nr.	Denominazione	Valore baseline		Valore target 2024									
		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
TEMPI PREVISTI													
Nr.	Indicare il n. complessivo compresi i Responsabili sopra citati) Unità												
IDENTIFICAZIONE DEL PERSONALE													
PERCENTUALE DI ATTIVITÀ DEDICATA ALL'OBIETTIVO													
Nome e cognome	Categoria	Area/Ufficio	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

F) Format scheda monitoraggio semestrale

MONITORAGGIO GIUGNO

OBIETTIVO OPERATIVO DI PROGETTO	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 temistiche 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"/>	Nota
		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 rendicontazione finale

RENDICONTAZIONE 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					

7.3. Revisione e aggiornamento

L'Appendice sarà aggiornata ove necessario, dagli uffici competenti d'intesa con il Nucleo di Valutazione.

Ogni revisione sarà accompagnata da incontri informativi e formativi aperti al personale, dedicati alla condivisione delle modifiche e alla discussione delle pratiche di valutazione, per garantire una applicazione omogenea e partecipata del Sistema in tutto l'Ateneo.

