

AREA ORGANIZZAZIONE  
E SVILUPPO



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

Università degli Studi di Roma  
“LA SAPIENZA”  
Amministrazione Centrale  
**USCITA**  
prot. n. 0016382  
del 22/02/2018  
classif. VII/6

Ai	Presidi di Facoltà
AI	Direttore della Scuola Superiore di Studi Avanzati Sapienza
AI	Preside della Scuola di Ingegneria Aerospaziale
Ai	Direttori di Dipartimento
Ai	Direttori dei Centri interdipartimentali di Ricerca
Ai	Direttori dei Centri interdipartimentali di Servizi
Ai	Direttori dei Centri interdipartimentali di Ricerca e Servizi
Ai	Direttori dei Centri interuniversitari di Ricerca
AI	Direttore del Sistema Bibliotecario Sapienza
AI	Presidente del Polo Museale
AI	Direttore del Polo Museale
AI	Presidente del Centro InfoSapienza
Ai	Responsabili Amministrativi Delegati
Ai	Direttori di Biblioteca
All'	Ufficio del Rettore <ul style="list-style-type: none"><li>- Segreteria Particolare del Rettore</li><li>- Segreteria Tecnica del Rettore</li><li>- Segreteria del Pro Rettore Vicario</li><li>- Segreteria Capo di Gabinetto</li><li>- Segreteria Ufficio Rettore e Pro Rettore</li><li>- Segreteria Collegio Direttori di Dipartimento</li><li>- Cerimoniale</li></ul>
Alla	Direzione Generale <ul style="list-style-type: none"><li>- Segreteria Particolare</li><li>- Segreteria Tecnica</li></ul>
AI	Capo Ufficio degli Organi Collegiali
Alla	Segreteria del Collegio dei Revisori dei Conti
Ai	Direttori: <ul style="list-style-type: none"><li>Area affari istituzionali</li><li>Area affari legali</li><li>Area patrimonio e servizi economici</li><li>Area gestione edilizia</li><li>Area risorse umane</li><li>Area organizzazione e sviluppo</li><li>Area supporto alla ricerca e trasferimento tecnologico</li><li>Area offerta formativa e diritto allo studio</li><li>Area servizi agli studenti</li><li>Area per l'internazionalizzazione</li><li>Centro InfoSapienza</li></ul>
AI	Capo Ufficio Supporto Strategico e Programmazione

Sapienza Università di Roma  
Piazzale A.Moro 5 00185 Roma  
CF 80209930587 PI 02133771002  
Area Organizzazione e Sviluppo  
Settore Relazioni Sindacali  
Tel. 0649912092/2126/2468/2729  
[relationsindacali@uniroma1.it](mailto:relationsindacali@uniroma1.it)  
[www.uniroma1.it](http://www.uniroma1.it)



AI	Capo Ufficio Comunicazione
AI	Capo Ufficio Bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria
AI	Capo Ufficio Gestione ciclo attivo/passivo e adempimenti tributari
AI	Capo Ufficio Auditing e controllo di gestione
AI	Capo Ufficio Stipendi
AI	Direttore del Centro di Medicina Occupazionale
AI	Responsabile dell' Ufficio Prevenzione e Protezione
AI	Responsabile del Laboratorio Chimico per la Sicurezza
AI	Direttore del Centro Stampa d'Ateneo
AI	Direttore del CeRSITeS
AI	Direttore del Centro Linguistico di Ateneo
AI	Direttore del Centro di Servizi Sapienza CREA Nuovo Teatro Ateneo
AI	Direttore del Centro di Servizi Sportivi della Sapienza "Sapienza Sport"
AI	Personale tecnico-amministrativo
e p.c.	Alle OO.SS. Alla RSU d'Ateneo

#### Loro Sede

### Oggetto: Assegnazione obiettivi di struttura e di gruppo 2018

#### PRINCIPI GENERALI

Come è noto, l'art. 8 del Contratto Collettivo Integrativo d'Ateneo, sottoscritto il 16.11.2010, nonché il successivo Atto Aggiuntivo del 16.11.2011, come confermato dall'art. 16 del Contratto Collettivo Integrativo per il personale tecnico-amministrativo di Sapienza Università di Roma sottoscritto il 21.11.2016, prevedono l'istituto della produttività collettiva per incentivare l'incremento dei servizi, correlato al raggiungimento di obiettivi di struttura e di gruppo, a conclusione di un periodico processo di valutazione.

Inoltre, si rammenta che tra l'Amministrazione, le OO.SS. e la RSU è stato sottoscritto il Contratto Collettivo Integrativo d'Ateneo in data 08.11.2017, relativo, in particolare, alla regolamentazione dell'apporto individuale all'interno della produttività collettiva.

Ogni Struttura è destinataria di un obiettivo trasversale ai gruppi di lavoro ivi costituiti e di un obiettivo dedicato ad ogni singolo gruppo di lavoro.

Gli obiettivi svolgono la funzione di indicare priorità, di monitorare processi critici, di migliorare efficacia ed efficienza delle prestazioni lavorative nell'ambito delle attività proprie della Struttura di afferenza nonché di indicare, relativamente, i risultati che si intendono conseguire.

È importante evidenziare che affinché un gruppo di lavoro sia produttivo, gli obiettivi da raggiungere devono essere:

- definiti in termini di risultato (miglioramento di processi, cura delle relazioni, comunicazione e coordinamento dei collaboratori, innovazioni organizzative, ecc.);



- costruiti su dati osservabili e risorse disponibili (volumi di lavoro, scadenze temporali, ecc.);
- espressi in termini chiari e valutabili.

Si ritiene opportuno evidenziare, in proposito, come in Sapienza si sia consolidato da anni un sistema integrato della performance per la definizione degli obiettivi che, su base triennale ed aggiornamenti annuali, traduce gli obiettivi strategici in obiettivi operativi per le figure di vertice (Presidi di Facoltà, Direttori di Dipartimento, Direttore Generale e Direttori di Area dell'Amministrazione Centrale) i quali, a loro volta, operano un ribaltamento - in una struttura di "cascading"- sui titolari di posizioni organizzative, fino a giungere (con gli obiettivi di gruppo e di struttura) a tutto il personale delle singole unità organizzative.

Tale impianto è stato consolidato anche in seno al Contratto Integrativo d'Ateneo del 21.11.2016 con un affinamento sul piano specifico dell'istituto della produttività collettiva in ordine all'introduzione della valutazione dell'apporto individuale ai gruppi di lavoro, così come definito nei criteri nel CCI del 08.11.2017.

In particolare, nelle Facoltà e nei Dipartimenti gli obiettivi di gruppo e di struttura da assegnare ai dipendenti ivi afferenti dovranno essere una declinazione operativa degli obiettivi dei Presidi e dei Direttori di Dipartimento ovvero riguardare attività a questi correlate (in tal modo, in ciascuna struttura, l'apparato amministrativo-gestionale collaborerà con l'organo di indirizzo per il perseguimento di un medesimo fine); analogamente, nell'Amministrazione Centrale gli obiettivi di gruppo e di struttura dovranno essere una declinazione operativa degli obiettivi attribuiti dal Direttore Generale ai Direttori di Area ovvero riguardare attività a questi correlate.

A tal riguardo si ricorda che il Piano Integrato 2017-2019: Aggiornamento 2018 è stato approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 23.01.2018 delibera n. 3/18, con una successiva integrazione dello stesso da effettuarsi entro il primo trimestre 2018.

È, naturalmente, possibile, qualora lo richieda la particolare mole di attività, progettare obiettivi di natura pluriennale, purché siano ben chiari e tracciabili nel tempo i singoli stati di avanzamento.

Si confida che gli obiettivi, oltre ad essere naturalmente ben distinti dai compiti ordinari del personale, abbiano contenuti formalmente e sostanzialmente diversi, verificabili nel corso degli anni.

I responsabili di struttura sono invitati a prestare la massima attenzione e cura in ordine alle suddette indicazioni per non vanificare quel processo di finalizzazione delle risorse ad incremento della produttività di Sapienza già in itinere da anni.

Si suggerisce, perciò, di dedicare il giusto tempo, anche secondo opportune logiche di condivisione, per l'elaborazione di obiettivi coerenti con le politiche di programmazione, sviluppo, premialità e valutazione dettate dagli Organi di governo, tenendo conto della missione particolare della propria struttura.

Inoltre, nella determinazione degli obiettivi deve essere assicurato il coinvolgimento del leader di gruppo pervenendo ad una condivisa assegnazione dell'obiettivo medesimo.

## **GRUPPI DI LAVORO**

Relativamente ai gruppi di lavoro si fa presente che i medesimi sono costituiti dalle unità di personale individuate dal Responsabile di Struttura, appartenenti alle categorie D, C e B, ad esclusione del personale effettuante i turni di servizio e in regime di part time nella misura



pari o inferiore al 50%. Gli appartenenti ai singoli gruppi di lavoro dovranno interagire tra loro con una certa regolarità, nella consapevolezza di dipendere l'uno dall'altro e di condividere lo stesso obiettivo. Ognuno, per la propria parte di competenza ed in relazione al profilo professionale rivestito, dovrà svolgere un ruolo specifico e riconosciuto, sotto la guida del leader di gruppo, basandosi sulla circolarità della comunicazione, preservando il benessere organizzativo all'interno del gruppo e collaborando con il proprio apporto individuale alla realizzazione dell'obiettivo.

In relazione agli obiettivi assegnati sarà cura del Responsabile di Struttura valutare la creazione di un gruppo unico o misto in cui le tipologie di attività devono essere trasversali a più unità organizzative all'interno della singola struttura.

Nella costituzione dei gruppi di lavoro il Responsabile di struttura deve tener conto delle competenze e capacità di ciascuno, in relazione alle attività e all'inquadramento professionale dei componenti.

Si fa, altresì, presente che i leader di gruppo sono individuati nei titolari di posizioni organizzative di responsabilità e di funzioni specialistiche.

Nel caso in cui la figura del leader di gruppo coincidesse con un'unità di personale di categoria EP, l'obiettivo assegnato al gruppo dovrà coincidere con uno degli obiettivi individuali assegnati e collegati alla remunerazione della retribuzione di risultato dell'EP medesimo.

In merito, si ritiene opportuno sottolineare che è precipuo dovere di ogni componente del gruppo collaborare con diligenza e concorrere fattivamente alla realizzazione dell'obiettivo assegnato. I Responsabili di Struttura e i leader di gruppo dovranno, in tal senso, monitorare e verificare, nelle fasi di rilevazione dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati, il lavoro svolto dai componenti all'interno del gruppo e segnalare, eventualmente, all'Amministrazione le azioni e i comportamenti che non siano in linea con l'attività del gruppo di lavoro, al fine di valutare i provvedimenti del caso, qualora si accertasse lo scarso rendimento del dipendente nel concorrere all'attività del gruppo.

Il contenuto della valutazione e i relativi importi che si determineranno saranno definiti tenendo conto delle modalità e delle capacità con le quali il personale che partecipa alla produttività collettiva esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza

## **APPORTO INDIVIDUALE**

Con l'introduzione dell'istituto della valutazione dell'apporto individuale l'Amministrazione ha ulteriormente implementato il Sistema di misurazione e valutazione della performance di Sapienza, ponendosi in linea con gli ambiti di miglioramento attesi dal Nucleo di valutazione da ultimo espressi nella Relazione sul 2016 in merito alla valutazione della performance individuale.

In particolare, l'incentivo economico correlato alla produttività deriverà complessivamente da una duplice valutazione:

- valutazione della produttività collettiva, sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi di gruppo e di struttura, che andrà a incidere nella misura dell'85%;
- valutazione dell'apporto individuale all'interno della produttività collettiva, destinata a premiare la qualità della prestazione dei singoli dipendenti in riferimento agli obiettivi di gruppo e di struttura assegnati, che andrà a incidere nella misura del 15%.



Nel merito dell'apporto individuale all'interno della produttività collettiva va sottolineato che la relativa valutazione si fonda su un modello volto a misurare il livello di apporto del singolo dipendente all'attività del gruppo di lavoro cui appartiene, attraverso l'analisi di quattro aree di comportamento:

1. **Relazione:** Capacità di rapportarsi nel proprio gruppo di lavoro, mettendo le proprie competenze al servizio dell'obiettivo e apportando un contributo positivo alle relazioni all'interno del gruppo e alle relazioni con l'ambiente esterno e l'utenza.
2. **Risultati:** Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi in relazione alla tempistica e alla razionalizzazione delle procedure.
3. **Impegno:** Precisione nell'esecuzione dei compiti assegnati e disponibilità (esaustività, rapidità e risultati conseguiti).
4. **Flessibilità:** Capacità di adattamento dimostrata alle esigenze del proprio gruppo di lavoro.

La valutazione dei suddetti comportamenti, effettuata con cadenza quadrimestrale dal Responsabile di Struttura direttamente per il leader del gruppo e, sentito lo stesso, per gli altri componenti del gruppo, viene considerata su una scala di giudizio a cinque livelli, con la previsione dei correlati punteggi: comportamento sporadico = 1; comportamento abbastanza frequente = 2; comportamento frequente in situazioni abituali = 3; comportamento consolidato, ricorrente anche in situazioni non abituali = 4; comportamento degno di encomio = 5.

Il punteggio individuale, ottenuto dalla somma della valutazione di cui sopra, andrà a determinare l'effettiva quantificazione in percentuale dell'incentivo da erogare secondo lo schema seguente:

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

## TERMINI E FASI DI VALUTAZIONE

Gli obiettivi di gruppo e di struttura assegnati dovranno essere caricati nella procedura U-GOV **entro e non oltre il 23.03.2018**.

Si informano, inoltre, le SS.LL. che gli *steps* di valutazione intermedia degli obiettivi di gruppo e di struttura nonché dell'apporto individuale all'interno del gruppo di lavoro dovranno essere effettuati nelle seguenti date:

- primo step dal **16.04.2018 al 30.04.2018**
- secondo step dal **06.08.2018 al 04.09.2018**

Si raccomanda di comunicare formalmente al leader del gruppo l'obiettivo assegnato utilizzando il tasto "invia scheda a Leader" o mediante il tasto "Stampa Report" presenti all'interno della procedura nel dettaglio della scheda obiettivo.

Successivamente dovranno essere condivise anche le fasi di verifica intermedia degli obiettivi assegnati al fine di responsabilizzare il gruppo nel conseguimento dei risultati



prefissati. La suddetta attività di comunicazione, difatti, è essenziale per il mantenimento di un buon clima lavorativo nel segno dell'equità distributiva.

Si ricorda che in concomitanza degli steps di valutazione dovrà essere effettuata anche la valutazione dei comportamenti organizzativi relativi all'apporto individuale all'interno della produttività collettiva.

Al fine di rendere più agevole l'immissione nella procedura degli obiettivi di gruppo e di struttura, è stato all'uopo predisposto dagli scriventi Uffici un manuale operativo allegato alla presente circolare.

In ordine alla valutazione finale degli obiettivi di gruppo e di struttura e dell'apporto individuale 2018, seguirà un manuale operativo apposito, considerato l'avvio sperimentale dell'istituto dell'apporto individuale medesimo con decorrenza 01.12.2017 – 31.08.2018, all'esito del quale dovranno essere determinate in sede di contrattazione integrativa le opportune valutazioni in merito.

Cordiali saluti

IL DIRETTORE AREA ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO  
*F.to Dott. Fabrizio De Angelis*