



Prot .n. 29760 del 28/03/2019

Ai Presidi di Facoltà  
Al Preside della Scuola di Ingegneria  
Aerospaziale  
Al Direttore della Scuola Superiore di Studi  
Avanzati Sapienza  
Ai Direttori di Dipartimento  
Al Direttore del Centro di Servizi per le attività  
ricreative, culturali, artistiche, sociali e dello  
spettacolo "Sapienza CREA - Nuovo Teatro  
Ateneo"  
Al Direttore del Centro di Servizi sportivi della  
Sapienza "Sapienza Sport"  
Al Direttore del Centro Linguistico di  
Ateneo – CLA  
Al Direttore del Centro interdipartimentale di  
Ricerca e Servizi CERSITES  
Ai Direttori dei Centri interdipartimentali di  
Ricerca  
Al Direttore del Sistema bibliotecario  
Sapienza  
Al Direttore del Polo museale Sapienza  
Al Direttore del Centro InfoSapienza  
Al Direttore del Centro Stampa di Ateneo  
Ai Responsabili amministrativi delegati di  
Facoltà, Dipartimenti, Scuole e Centri  
Ai Coordinatori degli Uffici di Facoltà  
Ai Direttori delle Aree:  
- Affari istituzionali  
- Affari legali  
- Gestione edilizia  
- Offerta formativa e diritto allo studio  
- Organizzazione e sviluppo  
- Patrimonio e servizi economici  
- per l'Internazionalizzazione  
- Risorse umane  
- Servizi agli studenti  
- Supporto alla ricerca e trasferimento  
tecnologico



Al Capo dell'Ufficio Supporto strategico e programmazione dell'Area Supporto strategico e comunicazione

Al Capo dell'Ufficio Comunicazione dell'Area Supporto strategico e comunicazione

Al Capo dell'Ufficio Bilanci, programmazione e gestione economico-patrimoniale e finanziaria dell'Area Contabilità, finanza e controllo di gestione

Al Capo dell'Ufficio Gestione ciclo attivo/passivo e adempimenti tributari dell'Area Contabilità, finanza e controllo di gestione

Al Capo dell'Ufficio Auditing e controllo di gestione dell'Area Contabilità, finanza e controllo di gestione

Al Capo dell'Ufficio Stipendi dell'Area Contabilità, finanza e controllo di gestione

Al Direttore del Centro di Medicina occupazionale

Al Capo dell'Ufficio speciale Prevenzione e protezione

Al Capo dell'Ufficio Organi Collegiali

Al Responsabile del Cerimoniale

e p.c. Al Responsabile Segreteria particolare del Rettore

Al Responsabile Segreteria tecnica della Direzione Generale

A tutto il personale

Alle OO.SS.

Alla RSU d'Ateneo

**Loro Sedi**

**Oggetto: Assegnazione obiettivi di struttura e di gruppo 2019**

## **PRINCIPI GENERALI**

Come è noto, l'art. 8 del Contratto Collettivo Integrativo d'Ateneo, sottoscritto il 16.11.2010 e ss.mm.ii. prevede l'istituto della produttività collettiva correlato al raggiungimento di obiettivi di struttura e di gruppo.

Pertanto, ogni Struttura è destinataria di un obiettivo trasversale ai gruppi di lavoro ivi costituiti e ogni singolo gruppo di lavoro è destinatario di un obiettivo specifico.

Gli obiettivi possono riguardare priorità, monitorare processi critici, tendere a migliorare l'efficacia e l'efficienza delle prestazioni lavorative nell'ambito delle attività proprie della Struttura di afferenza.

Essi 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.

In Sapienza si è 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.

Per l'anno 2019 è in itinere la fase di definizione degli obiettivi operativi del Piano Integrato per i Centri di spesa e sarà perfezionata in esito al Consiglio di Amministrazione del 2 aprile p.v. Pertanto il termine per l'inserimento degli obiettivi di gruppo e di struttura anno 2019 **viene fissato al 16.04 2019** e, conseguentemente, il primo step di valutazione dei medesimi viene previsto dal **10.05.2019 al 24.05.2019**.

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 di norma essere una declinazione operativa degli obiettivi attribuiti dal Direttore Generale ai Direttori di Area ovvero riguardare attività a questi correlate.

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

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 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 assegnazione condivisa dell'obiettivo medesimo.

## **GRUPPI DI LAVORO**

I gruppi di lavoro 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 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 collaborando con il proprio apporto individuale alla realizzazione dell'obiettivo.

Sarà cura del Responsabile di Struttura valutare la creazione di un gruppo unico o misto, in cui le tipologie di attività possono essere trasversali a più unità organizzative all'interno della singola struttura.

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

I leader di gruppo sono individuabili tra i 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.

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 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**

Com'è noto con il CCI 08.11.2017 è stato introdotto l'istituto dell'apporto individuale con cui 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:

<b>Punteggio apporto individuale</b>	<b>Percentuale di incentivo</b>
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 16.04.2019**.

Gli *steps* di valutazione intermedia e finale degli obiettivi nonché dell'apporto individuale all'interno del gruppo di lavoro dovranno essere effettuati nelle seguenti date:

- primo *step* dal **10.05.2019 al 24.05.2019**
- secondo *step* dal **05.08.2019 al 06.09.2019**
- valutazione finale dal **16.12.2019 al 15.01.2020**

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 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.

Cordiali saluti

F.to IL DIRETTORE AREA ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO  
*Dott.ssa Daniela Cavallo*