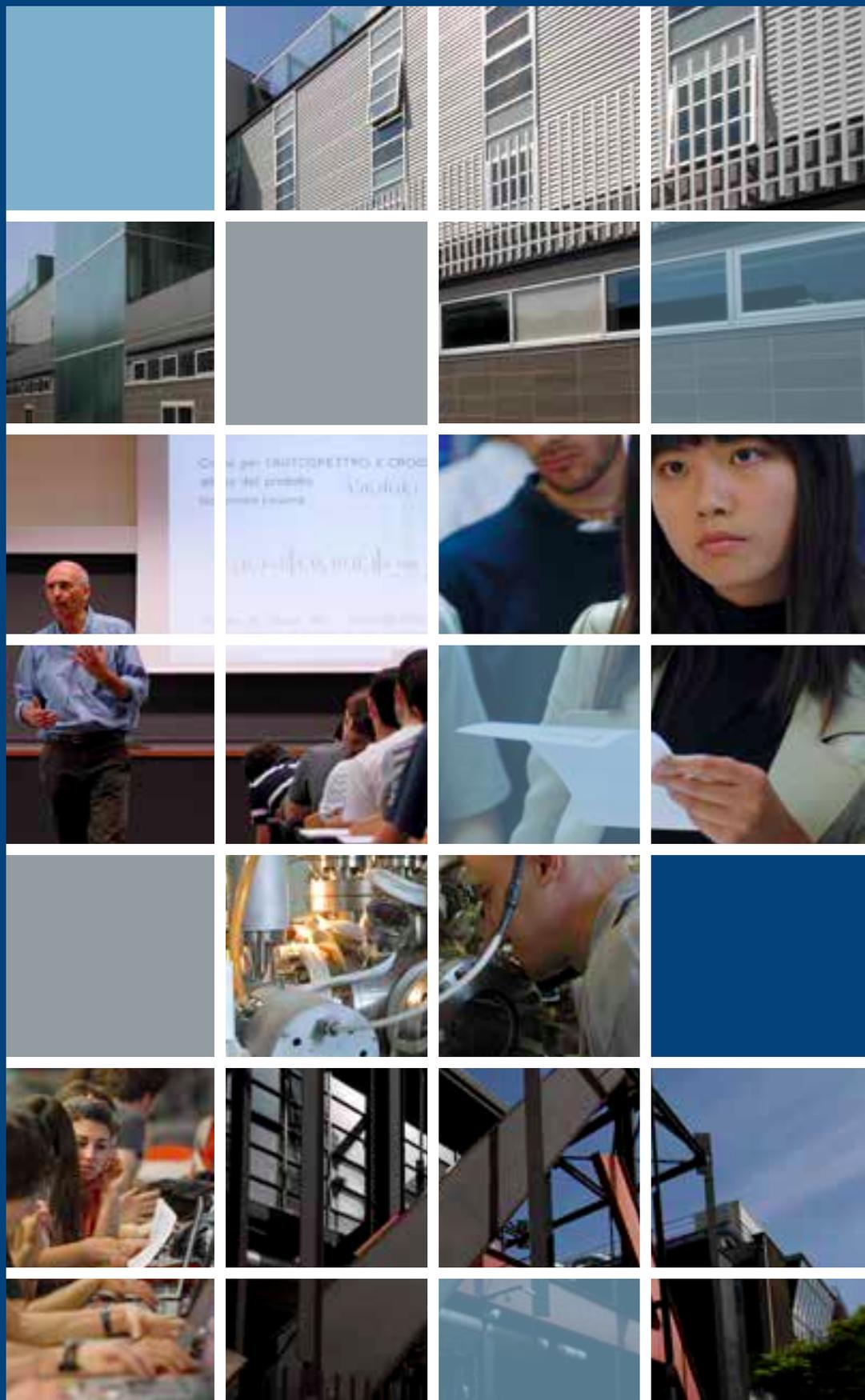


# Piano della performance 2013-2015 del Politecnico di Milano

POLITECNICO DI MILANO



DIREZIONE GENERALE



# Piano della performance 2013-2015 del Politecnico di Milano

POLITECNICO DI MILANO



DIREZIONE GENERALE

*Approvato nella seduta di Consiglio di Amministrazione  
del 30 Gennaio 2013*

# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2013-2015 DEL POLITECNICO DI MILANO

## SOMMARIO

<b>Presentazione del documento e premesse .....</b>	<b>2</b>
Contesto normativo di riferimento .....	2
Finalità del piano della performance .....	2
Struttura del documento .....	3
<b>Paragrafo 1     Sintesi delle informazioni sull'Ateneo.....</b>	<b>4</b>
<b>Paragrafo 2     Analisi del contesto interno ed esterno .....</b>	<b>7</b>
<b>Paragrafo 3:    Il Piano della Performance 2013: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....</b>	<b>8</b>
3.1 Piano strategico .....	8
3.2 Obiettivi strategici e politiche d'intervento .....	8
3.3 La performance del Direttore Generale nel 2013 .....	10
3.4 La performance dell'Amministrazione di Ateneo nel 2013 .....	12
3.4.1 <i>Dirigenti</i> .....	12
3.4.2 <i>Capi Servizio, Responsabili Funzioni di Staff e Capi Progetto</i> .....	13
3.4.3 <i>Resto del personale dell'Amministrazione di Ateneo</i> .....	15
3.5 La performance dei Dipartimenti e Poli Territoriali nel 2013 .....	15
3.5.1 <i>La performance organizzativa di Dipartimento/Polo Territoriale</i> .....	15
3.5.2 <i>Responsabile Gestionale</i> .....	17
3.5.3 <i>Referente Amministrativo</i> .....	18
3.6 Collegamento al sistema premiante .....	18
<b>Paragrafo 4     Azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance .....</b>	<b>20</b>
<b>Descrizione degli allegati .....</b>	<b>22</b>
La struttura delle schede dei Dirigenti .....	22
<b>Allegato 1:     Le schede di performance del Direttore Generale e dei Dirigenti .....</b>	<b>24</b>

## **Presentazione del documento e premesse**

### ***Contesto normativo di riferimento***

Il D.lgs 150/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, si inserisce nel più ampio quadro dei numerosi interventi normativi volti a migliorare i processi di pianificazione, programmazione e valutazione degli Atenei, la cui applicazione richiederà pertanto un percorso di integrazione e raccordo con gli attuali sistemi, regolamenti e processi, anche in funzione delle future indicazioni da parte dell'Agenzia Nazionale di Valutazione (ANVUR), l'organismo che sovrintende al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle università e degli enti di ricerca.

Il piano della performance (di seguito Piano) è lo strumento che, in attuazione degli artt. 3 e 4 del D.lgs 150/2009, dà avvio al ciclo di gestione della performance. È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'amministrazione.

La CIVIT, in attesa di ulteriori indicazioni da parte dell'ANVUR ed in considerazione dell'autonomia organizzativa delle Università, ha disposto che le Università sono comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal D.lgs. n. 150/2009 (di seguito Decreto) e pertanto sono chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale.

Resta sempre inteso che l'ambito di applicazione del Decreto riguarda il solo personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo (di seguito PTA).

Il Piano è stato redatto con lo scopo di assicurare la trasparenza, l'integrità e la qualità del ciclo di gestione della performance, attraverso un processo di implementazione secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo.

### ***Finalità del piano della performance***

Il Piano, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi dell'Ateneo e definisce, con riferimento agli obiettivi finali, intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

La finalità fondamentale del piano è di orientare l'azione organizzativa in coerenza ed in sinergia con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, garantendo una adeguata comunicazione delle strategie ed una loro "traduzione" in programmi ed azioni operative per il singolo individuo.

### **Struttura del documento**

Al fine di semplificare e migliorare la leggibilità, il documento è stato strutturato in sezioni, di seguito brevemente illustrate.

I **Paragrafi 1 e 2** espongono le caratteristiche organizzative e gestionali salienti dell'amministrazione, partendo da una breve presentazione dei dati più significativi sul profilo di Ateneo (Il numero di dipendenti, il numero di strutture territoriali, gli utenti serviti, i soggetti con cui interagisce, ecc), proseguendo poi con una analisi del contesto interno ed esterno entro cui l'Ateneo opera in funzione della sua mission istituzionale.

Il **Paragrafo 3** espone i contenuti veri e propri del Piano, descrivendo gli obiettivi strategici dell'Ateneo e successivamente esponendo la loro declinazione per il personale coinvolto nel 2013:

- Direttore Generale e Dirigenti
- Tutto il personale dell'Amministrazione di Ateneo
- Responsabili Gestionali e Referenti Amministrativi dei Dipartimenti e Poli Territoriali (di seguito RG e RA)

Il **Paragrafo 4** esplicita gli ambiti e le azioni di miglioramento identificate per il triennio 2013-2015, in coerenza al percorso di progressivo ampliamento del personale interessato dal processo di valutazione.

Vengono infine inserite in allegato le schede di performance del Direttore Generale e dei Dirigenti, con una breve descrizione della loro strutturazione.

## Paragrafo 1 Sintesi delle informazioni sull'Ateneo

Il Politecnico di Milano (PoliMi) è stato fondato nel 1863, all'indomani dell'unità d'Italia, come istituto di formazione superiore in ambito ingegneristico (e due anni dopo anche nel campo dell'architettura civile) grazie all'iniziativa di accademici e studiosi, di amministrazioni locali, del mondo della finanza, di imprenditori e associazioni culturali, che vedevano nel progresso della tecnica e delle scienze un fattore decisivo di evoluzione economica e sociale del Paese. La sua Mission storica, valida ancora oggi, è contribuire allo sviluppo del Paese attraverso la formazione, la ricerca e il trasferimento tecnologico. Recentemente PoliMi ha avuto un forte sviluppo, anche a livello regionale in una rete di sedi distribuite, con grande attenzione alle specificità culturali e alle vocazioni imprenditoriali del territorio.

Oggi la spinta all'internazionalizzazione vede PoliMi partecipare al *network* europeo e mondiale delle principali università tecniche, mentre si verifica una crescente adesione di studenti stranieri ai corsi in cui si articola la sua offerta formativa.

In Università, al 31/12/2012, lavorano 1.346 docenti e ricercatori, 1.180 tecnici-amministrativi, 1.127 dottorandi, 806 assegnisti di ricerca, e studiano 39.276 studenti distribuiti su 7 sedi: Milano-Leonardo e Milano-Bovisa, Como, Lecco, Cremona, Mantova e Piacenza. In particolare:

- ✓ 935 docenti e ricercatori per 24.774 studenti (a.a 2011/2012) e 4.850 laureati (2011) nelle Scuole di Ingegneria;
- ✓ 293 docenti e ricercatori per 10.158 studenti (a.a 2011/2012) e 2.332 laureati 2011 nelle Scuole di Architettura;
- ✓ 118 docenti e ricercatori per 4.183 studenti (a.a 2011/2012) e 1.116 laureati 2011 nella Scuola del Design.

Il profilo dell'Ateneo nel Sistema Universitario nazionale è di primissimo livello (ai primi posti nel confronto fra gli indicatori di valutazione della didattica e della ricerca e di risultato utilizzati ai fini delle ripartizioni dei fondi MIUR, sia a livello generale che di Scuola). Sul piano internazionale, nel 2012 ranking internazionale del QS-University Rankings dell'area dell'Engineering & Technology è al 48° posto, 13° in Europa e al 1° posto in Italia.

La struttura organizzativa del PoliMi è descritta nello Statuto e nel Regolamento Generale di Ateneo e si basa sulla distinzione tra:

- **Direzione Politica**, che svolge funzioni di definizione degli obiettivi, di programmazione generale e di verifica del conseguimento dei risultati rispetto agli indirizzi impartiti,
- **Direzione Generale** alla quale compete la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa con le connesse responsabilità.

Direzione Politica e Direzione Generale, nei termini stabiliti dalla normativa vigente e nel rispetto dei loro ruoli, agiscono sinergicamente nel pubblico interesse e nel perseguimento dei fini istituzionali.

Responsabili della Direzione Politica sono il Rettore, il Senato accademico e il Consiglio di Amministrazione, per quanto di competenza. Il Rettore può nominare delegati o referenti su specifiche materie.

Responsabile della Direzione Generale è il Direttore generale che coordina il funzionamento degli uffici e dei servizi dell'Ateneo e le attività dei Dirigenti e delle funzioni equiparate conformando la sua attività agli obiettivi ed ai programmi degli Organi di governo dell'Ateneo, e curando l'osservanza delle relative direttive.

Tale sistema di governance è conforme al nuovo Statuto che ha previsto un riassetto organizzativo che si è concluso nel 2012.

Il Politecnico di Milano è formato da sette campus distribuiti nelle città di Milano (campus Leonardo e Bovisa), Como, Lecco, Cremona, Mantova e Piacenza.

Questa struttura multicentrica è denominata **Politecnico Rete**.

I Poli sono la struttura di governo di una sede non metropolitana del Politecnico alla quale, in accordo con il programma di sviluppo scientifico e didattico dell'Ateneo, è associato un progetto a lungo termine, realizzato con piani di sviluppo pluriennali, tesi a integrare attività didattica, di ricerca e di trasferimento tecnologico, in accordo anche con le specificità, le esigenze e le opportunità del territorio di riferimento.

Le Scuole, governate dai Presidi, sono le strutture che si occupano di organizzare le attività didattiche relative ai corsi di laurea, ai corsi di laurea specialistica e magistrale, ai master universitari.

I Dipartimenti, governati dai Direttori, sono le sedi istituzionali per lo svolgimento delle attività di ricerca in settori affini per contenuti e/o per metodi, nonché per lo sviluppo delle corrispondenti competenze per le attività didattiche. I Dipartimenti possono comprendere Laboratori (interni) e Centri Interdipartimentali che contribuiscono alla valorizzazione del *know how*.

Inoltre, nel 2000 è stata istituita la Scuola di Dottorato di Ricerca, la cui direzione è composta da 5 professori del Politecnico. La Scuola coordina i Corsi di Dottorato di Ricerca nei vari settori dell'ingegneria, dell'architettura e del disegno industriale. Essa certifica la qualità e favorisce lo sviluppo dei Dottorati.

Dal 1927 il PoliMi ha sede nel quartiere "Città Studi" di Milano, P.zza Leonardo da Vinci, dove è localizzata la sede principale dell'Amministrazione di Ateneo. Da essa dipendono funzionalmente le altre sedi (Poli Territoriali e Milano-Bovisa).

Si riporta l'elenco delle Strutture e delle Aree dell'Amministrazione di Ateneo al 01.01.2013 secondo il nuovo assetto. I 7 campus del Politecnico Rete sono così definiti:

- Milano Leonardo
- Milano Bovisa
- Como
- Cremona
- Lecco
- Mantova
- Piacenza

I 12 Dipartimenti di ricerca sono così definiti:

- Architettura e Studi Urbani
- Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito
- Chimica, Materiali e Ingegneria Chimica "Giulio Natta"
- Design
- Elettronica, Informazione e Bioingegneria
- Energia
- Fisica
- Ingegneria Civile e Ambientale
- Ingegneria Gestionale
- Matematica
- Meccanica
- Scienze e Tecnologie Aerospaziali (DAST)

Le 6 Scuole sono così definite:

- Architettura e Società
- Architettura Civile
- Design
- Ingegneria Civile, Ambientale e Territoriale
- Ingegneria Industriale e dell'Informazione
- Ingegneria Edile-Architettura

Le Aree dell'Amministrazione di Ateneo sono:

- Area Amministrazione e Finanza
- Area Comunicazione e Relazioni Esterne
- Area Gestione Infrastrutture e Servizi
- Area Risorse Umane e Organizzazione
- Area Servizi agli Studenti e ai Dottorandi
- Area Servizi Bibliotecari di Ateneo
- Area Servizi ICT
- Area Servizi Residenziali
- Area Servizi Supporto alla Ricerca
- Area Sviluppo e rapporti con le imprese
- Area Tecnico Edilizia
- Servizi di Staff al Direttore Generale

## **Paragrafo 2      Analisi del contesto interno ed esterno**

La predisposizione del piano strategico di Ateneo è il risultato di approfondita analisi del contesto interno ed esterno svolta dagli Organi di governo della quale si riportano i contenuti più salienti.

Dal lato della formazione di primo e secondo livello, a fronte di una elevata attrattività, in continuo miglioramento soprattutto sul fronte dell'internazionalizzazione, oramai paragonabile a quella delle migliori università straniere (circa il 20% di ingressi stranieri per le lauree magistrali), di elevati tassi di occupabilità e di giudizi molto favorevoli da parte degli studenti nella valutazione dei corsi di studio, sono state individuate alcune aree di miglioramento. Il rapporto studenti/docenti è sbilanciato rispetto agli altri atenei tecnologici europei ed è necessario intervenire per rafforzare la faculty internazionale. Occorre sempre tenere presente, infatti, il rischio che i migliori laureati di I livello scelgano una LM all'estero, che si possano creare "classi solo per stranieri" che limiterebbero di fatto i benefici del processo di internazionalizzazione.

Sul fronte della ricerca, l'Ateneo può contare su ingenti finanziamenti esterni (al primo posto in Italia, sia in termini assoluti sia in termini pro capite), su un'ampia rete di rapporti con le imprese e su rapporti significativi e in crescita con tutti principali attori operanti in Italia. L'ottimo posizionamento nazionale sui temi della valorizzazione e protezione della ricerca e una buona reputazione accademica necessitano però di un continuo sforzo di produttività scientifica (il numero delle citazioni è inferiore, spesso significativamente, rispetto a quello nella reputazione accademica), di un potenziamento della presenza nelle piattaforme europee e nei KIC , di un continuo aumento delle proposte a reale valore aggiunto in termini di iniziative imprenditoriali tecniche e tecnologiche. Le sfide future si sono dunque indirizzate verso il rafforzamento dell'interesse dei principali finanziatori pubblici e privati di ricerca, il rafforzamento del bacino di creatività e innovazione degli studenti per iniziative imprenditoriali, l'interdisciplinarietà come elemento caratterizzante dei bandi di ricerca più significativi.

### **Paragrafo 3: Il Piano della Performance 2013: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**

#### **3.1 Piano strategico**

Il documento relativo alle Linee strategiche 2012-2014 è stato approvato dall'Ateneo nella seduta del SA del 15 dicembre 2011 e nella seduta del CDA del 20 dicembre 2011.

Le linee strategiche illustrano la visione dell'Ateneo, i principali obiettivi strategici declinati nelle relative linee di azione.

Nella seduta del SA del 17/12/2012, il Rettore ha presentato il monitoraggio utile a contestualizzare lo stato di attuazione degli obiettivi strategici deliberati.

#### **3.2 Obiettivi strategici e politiche d'intervento**

Coerentemente con la sua visione, il Politecnico di Milano si pone l'obiettivo di consolidare il proprio ruolo di Ateneo di riferimento in Italia e in Europa nell'ingegneria, nell'architettura e nel design:

1. Proseguendo con determinazione la propria evoluzione verso un "Ateneo internazionale di qualità"
2. Contribuendo allo sviluppo del Paese
3. Cogliendo le opportunità della cultura politecnica

Per opportuna memoria, in riferimento a quanto già esposto nel Piano della Performance 2012, si riportano gli obiettivi specifici individuati delle linee guida strategiche enunciate

##### *a) "Ateneo internazionale di qualità": obiettivi specifici*

- Stabilire relazioni strategiche con Atenei di riferimento internazionali nell'ingegneria, nell'architettura e nel design e rafforzare la presenza nelle reti di ricerca internazionali
- Consolidare la presenza di studenti stranieri con una qualità comparabile a quella degli studenti italiani e con un rapporto equilibrato nei diversi corsi di studio
- Aumentare l'internazionalizzazione del corpo docente
- Essere soggetto attivo, insieme alle ONG, agli organismi internazionali e al MAE nelle attività di cooperazione allo sviluppo
- Agevolare le esperienze all'estero dei nostri studenti, in particolare nelle università partner
- Attivare le LM e i Dottorati di ricerca esclusivamente in inglese a partire dal 2014
- Attuare il piano di sviluppo delle residenze ex legge 338/2000

##### *b) Contribuire allo sviluppo del Paese: obiettivi specifici*

- Focalizzazione delle iniziative sul territorio regionale e rafforzamento del rapporto tra l'Ateneo e le strutture tecniche del governo centrale
- Creazione di partnership strategiche con le imprese, società di progettazione e studi di architettura di rilievo internazionale, anche attraverso la creazione di laboratori, centri di ricerca congiunti, workshop progettuali
- Stimolo alla imprenditorialità (ampliamento e potenziamento degli spin off)
- Attuazione dei nuovi Progetti sui Poli

##### *c) Cogliere le opportunità della cultura politecnica: obiettivi specifici*

- Assicurare un assetto organizzativo ben riconoscibile, che agevoli le interazioni tra le diverse competenze

- Rafforzare la promozione di progetti di ricerca e formativi che mettano a sistema le diverse competenze dell'Ateneo
- Rafforzare la creazione di laboratori interdipartimentali e di infrastrutture di Ateneo
- Sviluppare interazioni strutturate con le competenze non specificatamente "politecniche" (medicina, biologia, humanities...)
- Definizione e approvazione del piano per il rafforzamento della interdisciplinarietà dei percorsi formativi.

Le TRE LINEE GUIDA STRATEGICHE trovano applicazione, nel piano di mandato, rispetto ad OTTO POLITICHE d'intervento individuate in: Formazione, Ricerca, Terza Missione, Assetto interno, Assetto esterno, Personale, Infrastrutture, Spazi.

Le azioni enunciate vedono il diretto coinvolgimento di tutte le strutture di Ateneo.

Il periodo 2013-14 rappresenta il secondo biennio rispetto ai momenti decisionali, di attuazione, ed eventuale revisione delle otto politiche d'intervento enunciate.

L'amministrazione dell'Ateneo, ha, quindi, recepito una programmazione interna che riguarda obiettivi operativi specifici nel biennio 2013-14.

Nel 2013 sono in fase attuativa le politiche di :

- **Assetto interno**, in considerazione dell'attivazione dei nuovi 12 Dipartimenti
- **Personale**, per quanto attiene:
  - le attività di supporto al piano operativo per l'internazionalizzazione del corpo docente
  - la semplificazione delle procedure amministrative
- **Spazi**, nel perseguire il contenimento dei costi.

Il presidio delle attività amministrative rispetto alle specifiche politiche :

- si rafforza nel progetto di internazionalizzazione dell'Ateneo, sul quale è già stato programmato un rilevante investimento di risorse economiche ed umane, in essere dal 2012, per:
  - Il supporto al piano operativo per l'internazionalizzazione del corpo docente
  - Il supporto al piano integrato per la formazione dei docenti alla lingua inglese
  - Il supporto agli studenti (assicurare la comprensione dell'inglese da parte di tutto il personale con compiti di front office e la presenza di servizi con standard di livello internazionale).
- continua nel contenimento dei costi e nella semplificazione dei processi
- si attiva rispetto al nuovo assetto organizzativo dei Dipartimenti.

### **3.3 La performance del Direttore Generale nel 2013**

Analogamente allo scorso anno, la proposta degli obiettivi della Direzione Generale, nel 2013, è focalizzata rispetto ad interventi in ambito sia organizzativo sia di gestione amministrativa dell'Ateneo ed è relativa ad obiettivi innovativi connessi alle priorità politiche e non a quelli di funzionamento, relativi all'attività ordinaria, comunque garantiti.

La performance del Direttore Generale è riconducibile a tre dimensioni di analisi:

- 1) Risultati dell'indagine circa il livello di soddisfazione degli utenti in riferimento ai servizi erogati dall'Amministrazione di Ateneo (customer satisfaction), con ponderazione del 20% sulla valutazione complessiva del Direttore Generale
- 2) Risultati rispetto agli indicatori di Ateneo (incidenza del 40% sulla valutazione);
- 3) Risultati rispetto agli indicatori ed obiettivi specifici di amministrazione (incidenza del 40% sulla valutazione)

E' opportuno ricordare che, rispetto al modello di valutazione definito per la Dirigenza, per il Direttore Generale non è prevista una componente legata alla valutazione di aspetti comportamentali.

Le tematiche strategiche oggetto di valutazione sono focalizzate sulle politiche di Assetto Interno, Personale, Spazi per :

- l'efficacia del riassetto amministrativo Dipartimentale, anche in considerazione delle nuove figure di Responsabile Gestionale di Dipartimento
- l'efficacia dei servizi preposti al reclutamento e all'accoglienza dei docenti stranieri
- un ulteriore miglioramento nel perseguire l'efficienza dei costi di gestione degli spazi dell'Ateneo, riconfermando l'obiettivo già oggetto di valutazione nel 2011 e 2012 , ma identificando nel 2013 prioritaria l'adozione di policy focalizzate alla riduzione dei consumi energetici
- la semplificazione dei processi amministrativi .

Gli obiettivi assegnati per il 2013 non solo trovano riferimento nelle linee strategiche e nelle politiche dell'Ateneo, mediante il presidio del processo di internazionalizzazione dell'Ateneo e l'attuazione dell'assetto organizzativo delineato nel nuovo Statuto , ma, in termini di performance organizzativa - gestionale dell'Amministrazione dell' Ateneo, consentono anche di presidiare la semplificazione delle procedure di supporto ai servizi erogati e perseguire l' efficienza dei costi di gestione.

Gli obiettivi attribuiti al Direttore Generale sono formalmente rappresentati in una scheda (in allegato 1), attraverso la quale, in fase di assegnazione degli obiettivi, sono esplicitate:

- le misure di riferimento rispetto a cui effettuare la rilevazione degli esiti delle attività intraprese
- il peso % con cui ciascun obiettivo/indicatore incide sulla valutazione complessiva della Direzione Generale
- i livelli soglia, target ed eccellenza di performance attesi per ciascun obiettivo/indicatore.

Di seguito una tabella di sintesi degli obiettivi/indicatori attribuiti per il 2013 alla Direzione Generale, con i relativi livelli di performance attesi

## Scheda obiettivi 2013

Valutatore: Proposta Rettore, approvazione SA e CdA

Banda: Manager Direzione Generale

Direzione/Area: Rettorato

Obiettivi	Misure (riferite all' anno 2013 - s.d.i.)	Peso	Livelli di performance		
			Soglia	Target	Ecc. za
<b>1 Risultato Customer satisfaction</b>		<b>20%</b>			
Soddisfazione utenti sui servizi erogati	Indice di soddisfazione da indagine customer satisfaction (DOC 10%) <i>Tenendo conto degli aspetti considerati, sono complessivamente soddisfatto dei servizi amministrativi di supporto erogati dall'amministrazione centrale di Ateneo [scala 1-6]</i>	10%	3,5	risultato 2012 + 5% (se risultato 2012 + 5% < 4,5, altrimenti 4,5)	5,2
	Indice di soddisfazione da indagine customer satisfaction (STUD 10%) <i>Tenendo conto degli aspetti considerati, sono complessivamente soddisfatto dei servizi amministrativi di supporto erogati dall'amministrazione centrale di Ateneo [scala 1-4]</i>	10%	2,5	risultato 2012 + 5% (se risultato 2012 + 5% < 3 altrimenti 3)	3,5
<b>2 Risultato Obiettivi/Indicatori di Ateneo</b>		<b>40%</b>			
Efficacia riassetto Dipartimenti	Valutazione qualitativa da parte dei Direttori di Dipartimento, mediante, intervista strutturata, sull'efficacia gestionale del riassetto amministrativo dei Dipartimenti attuato ad inizio 2013, con particolare riferimento all'introduzione della figura del responsabile gestionale	20%	N. giudizi negativi (su scala [1-6] valutazione <= 2) al max pari a 2	N. giudizi negativi (su scala [1-6] valutazione <= 2) al max pari a 1	N. giudizi negativi (su scala [1-6] valutazione <= 2) pari a 0
	Valutazione qualitativa da parte dei docenti in ingresso per l'a.a. 2013/2014 sui servizi di supporto in ingresso offerti dall'Ateneo alla faculty internazionale, come identificata nel piano definito da SA per senior/junior visiting, junior post doc resident - PIF, junior assistant resident, senior resident TD, senior resident TI	20%	N. giudizi negativi (su scala [1-6] valutazione <= 2) al max pari al 30%	N. giudizi negativi (su scala [1-6] valutazione <= 2) al max pari al 20%	N. giudizi negativi (su scala [1-6] valutazione <= 2) al max pari al 10%
<b>3 Risultato Indicatori e obiettivi specifici di amministrazione</b>		<b>40%</b>			
Riduzione consumi energetici	Attuare opportuni interventi per la riduzione dei consumi energetici	20%	<b>Riduzione dei consumi 2013 (kwh/mq) pari al 1% del 2012.</b> Il consumo dovrà essere rilevato per ogni edificio e al netto di eventuali politiche, decise dagli Organi di Governo, che generano incremento dei consumi.	<b>Riduzione dei consumi 2013 (kwh/mq) pari al 3% del 2012.</b> Il consumo dovrà essere rilevato per ogni edificio e al netto di politiche, decise dagli Organi di Governo, che generano incremento dei consumi.	<b>Riduzione dei consumi 2013 (kwh/mq) pari al 5% del 2012.</b> Il consumo dovrà essere rilevato per ogni edificio e al netto di politiche, decise dagli Organi di Governo, che generano incremento dei consumi.
Semplificazione procedimenti amministrativi	Ridurre l'onere amministrativo e aumentare la tempestività dei processi amministrativi che coinvolgono il personale docente. L'indicatore è rappresentato dalla stima del risparmio di tempo generato dalle innovazioni di processo che saranno introdotte per il perseguimento dell'obiettivo	20%	Risparmio di tempo stimato: almeno il 10%	Risparmio di tempo stimato: almeno il 15%	Risparmio di tempo stimato: almeno il 20%

**NOTE:**

A) Per gli indicatori 3a e 3b eventuali proposte dell'amministrazione non approvate dagli Organi di Governo sono rilevanti ai fini del calcolo dell'indicatore

B) Per l'indicatore 3a eventuali azioni approvate dagli Organi di Governo, anche a fronte di opportune segnalazioni da parte dell'amministrazione su eventuali effetti di incremento dei consumi, non contano ai fini della rilevazione dell'indicatore.

In funzione del risultato effettivamente ottenuto rispetto ai livelli “soglia-target-eccellenza” di raggiungimento attesi, verrà attribuito un punteggio come definito nel “Sistema di misurazione e valutazione del Politecnico di Milano” (di seguito “Sistema”).

La media pesata dei punteggi ottenuti sui singoli obiettivi/indicatori costituisce il risultato complessivo relativo alla prestazione del Direttore Generale.

### **3.4 La performance dell'Amministrazione di Ateneo nel 2013**

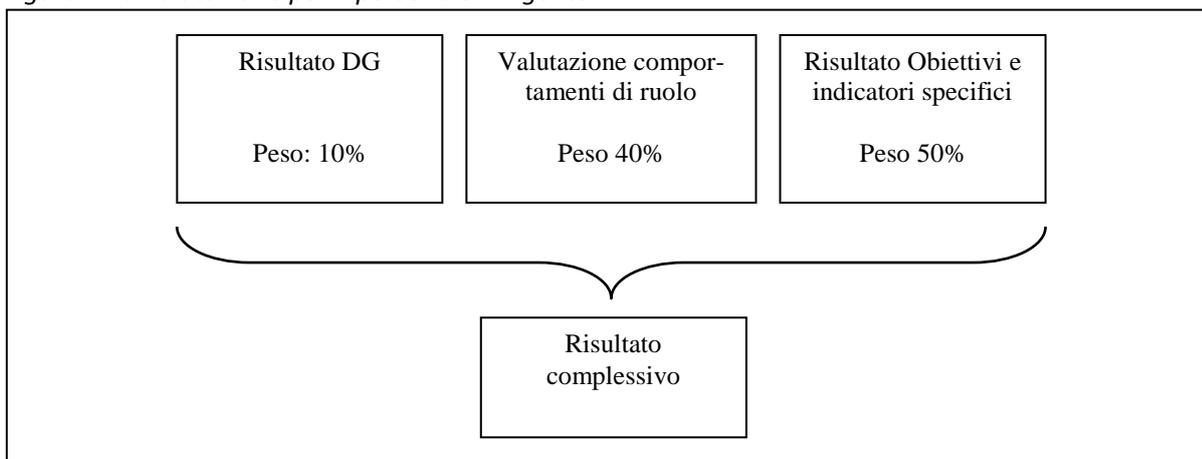
#### 3.4.1 Dirigenti

La valutazione dei Dirigenti si basa in parte sul raggiungimento dei risultati richiesti, in parte sulla valutazione dei comportamenti di ruolo, ed in misura inferiore sui risultati conseguiti dal Direttore Generale, secondo i meccanismi di seguito descritti e sinteticamente illustrati in figura 1.

La valutazione avverrà tenendo conto di tali dimensioni, che incidono in maniera differente in funzione del peso attribuito:

- a) 10%: Risultato complessivo della Direzione Generale
- b) 40%: Valutazione dei comportamenti organizzativi di ruolo
- c) 50%: Risultato conseguito su obiettivi specifici e indicatori di efficienza, efficacia e soddisfazione degli utenti

*Figura 1: la valutazione per il personale Dirigente*



Di seguito descriviamo più in dettaglio le logiche ed i meccanismi di valutazione di ciascuna delle dimensioni che caratterizzano la prestazione di un Dirigente.

#### **a) I risultati della Direzione Generale**

Secondo il principio della integrazione “a cascata” il risultato della Direzione Generale ricade sul risultato dell’Area Dirigenziale con un peso del 10% rispetto al risultato complessivo dell’Area.

Questo risultato incide nella stessa misura su tutti i Dirigenti.

### **b) La valutazione dei comportamenti organizzativi richiesti al ruolo**

I comportamenti organizzativi relativi ai profili di ruolo di ciascun Dirigente sono stati individuati attraverso il modello delle competenze e la metodologia descritte nel “Sistema”.

Il Direttore Generale valuta su scala qualitativa la frequenza con cui i comportamenti richiesti sono stati significativamente messi in atto dal Dirigente, esprimendo poi una considerazione complessiva del grado di copertura di ruolo attraverso una valutazione di sintesi.

Sulla base di tale valutazione di sintesi, in funzione di livelli di raggiungimento attesi definiti annualmente dal Direttore Generale, viene determinato il punteggio ottenuto su questa dimensione di analisi, che incide per il 40% sul risultato complessivo della prestazione del Dirigente.

### **c) La valutazione dei risultati: Obiettivi e indicatori specifici di Area**

Il restante 50% del risultato complessivo è attribuito in base al livello di raggiungimento dei risultati attesi rispetto a tre tipologie di elementi di valutazione, il cui peso relativo è definito dalla Direzione Generale in fase di assegnazione degli obiettivi, in funzione della loro significatività rispetto alle attese ed agli ambiti di miglioramento individuati:

*Tabella2: tipologie di obiettivi e indicatori specifici per i Dirigenti*

<b>Tipologia</b>	<b>Peso relativo</b>
<b>c.1) Obiettivi specifici:</b> selezione tra obiettivi e progetti definiti in sede di pianificazione per ogni area e disponibili sul portale a supporto del sistema di pianificazione e budget delle aree dirigenziali	...
<b>c.2) Soddisfazione utenti interni ed esterni</b> sui servizi amministrativi (indagine di customer satisfaction)	...
<b>c.3) Indicatori di efficacia/efficienza</b> individuati a partire dall’analisi delle attività operative gestite dalle diverse aree	...
<b>Totale</b>	50%

Come descritto nel Sistema, per ogni obiettivo verrà individuato un punteggio in funzione dell’effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese (esplicitate dai valori soglia-target-eccellenza), e la media pesata dei punteggi ottenuti sui singoli obiettivi costituisce il risultato relativo alla prestazione del Dirigente su questa dimensione di analisi.

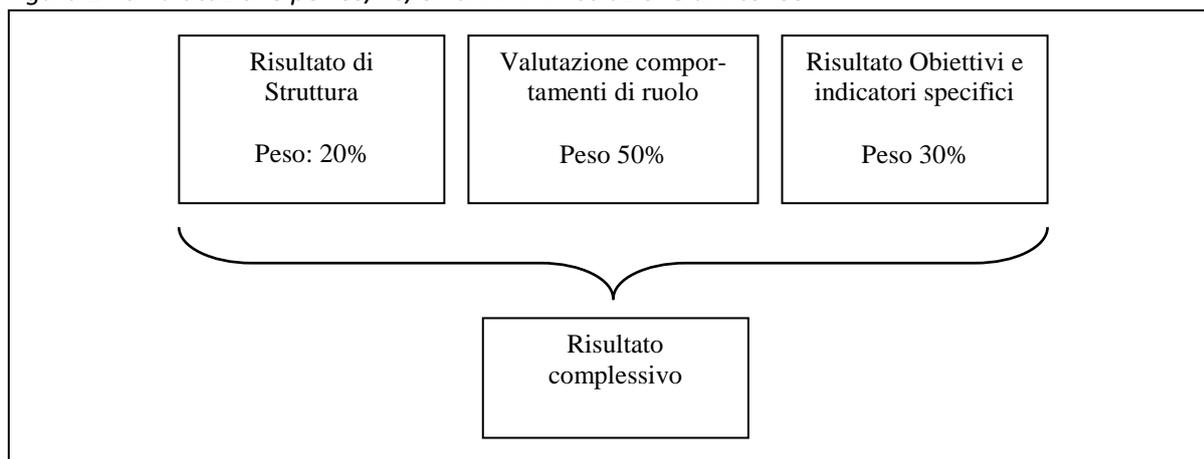
Anche in questo caso, a seconda della tipologia e misurabilità dell’obiettivo/indicatore, la valutazione del livello di raggiungimento potrà essere di tipo quantitativo, oppure basata su un giudizio qualitativo complessivo da parte del Direttore Generale, che terrà conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi.

Si riportano, in allegato, le “schede di performance” concordate dal Direttore Generale con i Dirigenti per l’anno 2013. Le schede saranno oggetto di revisione entro giugno 2013, al fine di tenere conto di eventuali fattori esogeni non prevedibili e/o di modifiche nelle priorità di azione individuate.

#### 3.4.2 Capi Servizio, Responsabili Funzioni di Staff e Capi Progetto

Il modello di valutazione per CS/RS/CP dell’Amministrazione di Ateneo è analogo a quello applicato per i Dirigenti, ovvero è in parte collegato alla performance della struttura di appartenenza (Area dirigenziale), ed in parte basato su dimensioni di analisi specifiche, che incidono in maniera differente in funzione del peso loro attribuito, come sinteticamente descritto in figura 2:

Figura 2: la valutazione per CS/RS/CP di Amministrazione di Ateneo



### **a) Il risultato di Struttura**

In attuazione del principio dell'integrazione "a cascata", il risultato del CS/RS/CP discende in parte da quello dell'Area di appartenenza, ad esclusione della parte di valutazione legata ai comportamenti messi in atto dal Dirigente, che afferiscono ad una dimensione personale e non di tipo organizzativo. Il risultato di struttura incide nella stessa misura per tutti i CS/RS/CP, con un peso del 20% sulla prestazione complessiva.

### **b) La valutazione dei comportamenti organizzativi richiesti al ruolo**

Relativamente a CS/RS/CP, sempre in base al modello delle competenze di Ateneo descritto nel Sistema, i comportamenti organizzativi richiesti al ruolo sono stati definiti attraverso una loro segmentazione in cluster omogenei per dimensioni e tipologia di interlocutori/attività svolte.

Le logiche di valutazione sono analoghe a quanto precedentemente esposto: Il Responsabile Diretto valuta su scala qualitativa la frequenza con cui i comportamenti richiesti sono stati significativamente messi in atto dal valutato, esprimendo poi una considerazione complessiva del grado di copertura di ruolo attraverso una valutazione di sintesi.

Sulla base di tale valutazione di sintesi, in funzione di livelli di raggiungimento attesi definiti annualmente dal Direttore Generale, viene determinato il punteggio ottenuto su questa dimensione di analisi, che inciderà per il 50% sul risultato complessivo della prestazione.

### **c) Il risultato su obiettivi e indicatori specifici**

Il restante 30% del risultato complessivo è collegato al livello di raggiungimento dei risultati attesi rispetto a obiettivi specifici, indicatori di efficienza, efficacia o soddisfazione degli utenti che possano essere direttamente assegnati al CS/RS/CP, ed espresso attraverso un punteggio attribuito in relazione ai valori soglia-target-eccellenza definiti.

A seconda della tipologia e misurabilità dell'obiettivo/indicatore assegnato, la valutazione del livello di raggiungimento può essere di tipo quantitativo o basata su un giudizio qualitativo complessivo da parte del Dirigente, che terrà conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi.

La media pesata dei punteggi ottenuti sui singoli obiettivi costituisce il risultato complessivo relativo a questa dimensione di analisi del CS/RS/CP.

### 3.4.3 Resto del personale dell'Amministrazione di Ateneo

Per tutto il resto del personale afferente all'Amministrazione di Ateneo, la valutazione della prestazione individuale avviene in relazione alle seguenti dimensioni:

- risultato dell'unità organizzativa di appartenenza<sup>1</sup>
- contributo individuale, espresso attraverso i comportamenti organizzativi messi in atto dalla singola persona

Per il personale afferente ad un Servizio/Funzione di Staff il peso relativo di queste due dimensioni è il seguente<sup>2</sup>:

- risultato di unità organizzativa: 30%
- comportamenti organizzativi: 70%

Per il personale posto direttamente in Staff al Dirigente di Area<sup>3</sup>:

- risultato di unità organizzativa: 10-30%
- comportamenti organizzativi: 90-70%

I comportamenti organizzativi sono stati definiti attraverso una segmentazione della popolazione in funzione del modello professionale di Ateneo (c.f.r. "Sistema", paragrafo 1.3).

## **3.5 La performance dei Dipartimenti e Poli Territoriali nel 2013**

L'ampliamento progressivo del piano della performance prevede nel 2013 l'applicazione sperimentale nelle strutture Dipartimentali e Poli Territoriali, con il coinvolgimento dei rispettivi Responsabili Gestionali e Referenti Amministrativi (ove identificati).

### 3.5.1 La performance organizzativa di Dipartimento/Polo Territoriale

Come anche descritto in precedenza, il meccanismo generale di valutazione in cascata prevede che la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa discenda in parte dal risultato della struttura di appartenenza, ed in parte dai risultati ottenuti su obiettivi e indicatori specifici, relativi ai processi direttamente presidiati.

La performance organizzativa del Dipartimento/Polo Territoriale rappresenta quindi l'elemento di base cui "ancorare" la valutazione delle unità organizzative in cui esso è articolato e del personale afferente, e sarà in parte agganciata ai Risultati della Direzione Generale (in quanto il personale e l'organizzazione fanno comunque ad essa riferimento), ed in parte basata su dimensioni specifiche di analisi, come sinteticamente descritto in figura 3.

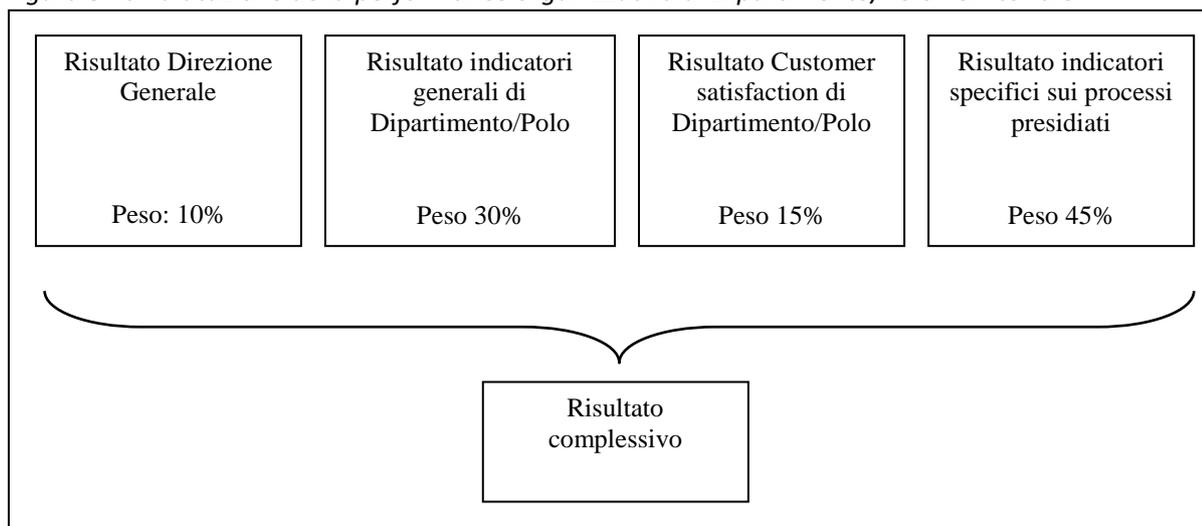
---

<sup>1</sup> Ad esclusione sempre della parte di valutazione legata ai comportamenti messi in atto dal relativo Responsabile, che afferiscono ad una dimensione personale e non di tipo organizzativo.

<sup>2</sup> Per il personale che opera per progetti (attualmente per la sola Area Tecnico Edilizia) il peso relativo delle due sezioni è analogo a quello del personale che opera nei Servizi/Funzioni di Staff, ma è differente la modalità di valutazione, che in questo caso viene effettuata dal Dirigente su eventuali indicazioni/proposte dei Capi Progetto

<sup>3</sup> Peso definito annualmente dal Dirigente in relazione alle caratteristiche dell'Area e della struttura di staff.

Figura 3: la valutazione della performance organizzativa di Dipartimento/Polo Territoriale



**a) I risultati della Direzione Generale**

Analogamente a quanto accade per le Aree Dirigenziali, il risultato della Direzione Generale ricade sulla performance organizzativa di Dipartimento/Polo Territoriale con un peso del 10% sul risultato complessivo. Questo risultato incide nella stessa misura su tutte le Strutture.

**b) Indicatori generali di Dipartimento/Polo Territoriale**

Sono indicatori derivanti dagli obiettivi strategici di Ateneo, comuni a tutti i Dipartimenti da un lato e Poli Territoriali dall'altro. Ciascuna struttura dovrà definire, per ogni indicatore, i livelli di raggiungimento attesi in relazione ai propri obiettivi e piani di sviluppo.

**c) Customer satisfaction di Dipartimento/Polo Territoriale**

L'indagine sarà mirata a rilevare il livello di soddisfazione degli utenti (Docenti/Dottorandi/Assegnisti/ecc.) sui principali servizi erogati.

**d) Indicatori specifici sui processi presidiati**

Ciascuna struttura, in relazione alle proprie esigenze di miglioramento, dovrà annualmente individuare tre obiettivi/indicatori (e conseguenti livelli di raggiungimento attesi) relativi a quei processi (tra quelli direttamente presidiati) che intenderà sottoporre a valutazione, in funzione della propria strategia, modello organizzativo e obiettivi di miglioramento.

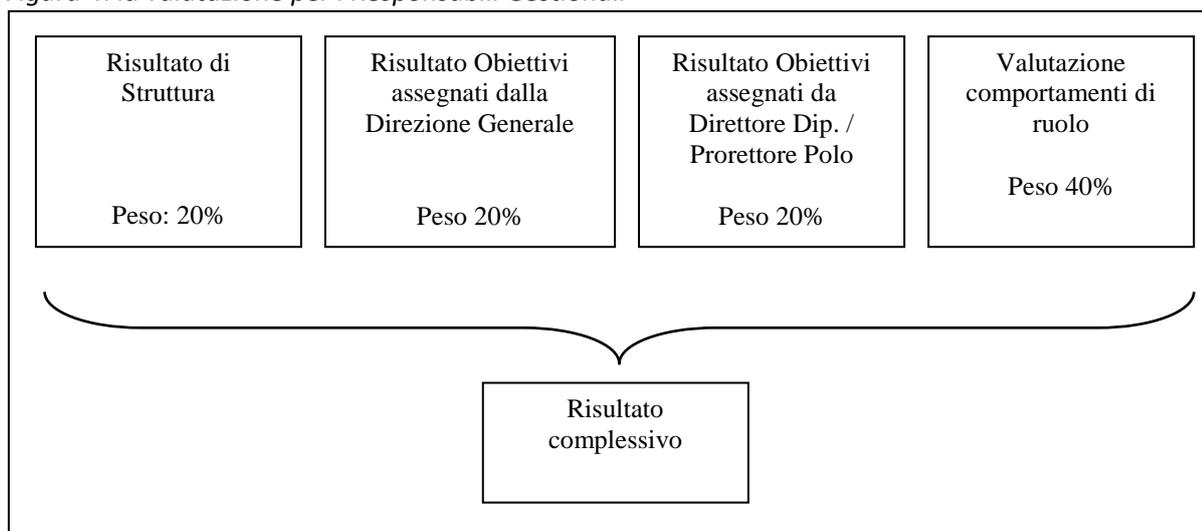
### 3.5.2 Responsabile Gestionale

Il modello di valutazione dei Responsabili Gestionali è analogo a quello applicato per i Capi Servizio e Responsabili delle funzioni Staff dell'Amministrazione di Ateneo, ovvero basato su tre dimensioni di analisi:

- Risultato della struttura di appartenenza (performance organizzativa)
- Obiettivi/Indicatori specifici
- Comportamenti organizzativi richiesti al ruolo

Gli obiettivi e indicatori specifici sono assegnati in parte dal Direttore Generale ed in parte dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo, con eguale incidenza sul risultato finale, che quindi viene determinato come esemplificato in figura 4:

Figura 4: la valutazione per i Responsabili Gestionali



#### **a) Risultato di Struttura**

Come per Capi Servizio e Responsabili delle funzioni Staff dell'Amministrazione di Ateneo, il risultato della struttura di appartenenza (performance organizzativa) incide per il 20% sul risultato complessivo del Responsabile Gestionale.

#### **b) Risultato Obiettivi assegnati da DG**

Si tratta di uno o due indicatori/obiettivi, tipicamente di integrazione con le policy gestionali di Ateneo, direttamente valutati dal Direttore Generale.

#### **c) Risultato Obiettivi assegnati da Direttore di Dipartimento / Prorettore Polo**

Il Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo assegna uno o due obiettivi progettuali e/o indicatori specifici sui processi presidiati (in coerenza agli obiettivi/indicatori performance organizzativa), e ne propone la valutazione al Direttore Generale.

### **d) La valutazione dei comportamenti organizzativi richiesti al ruolo**

I comportamenti organizzativi del Responsabile Gestionale sono definiti in relazione al profilo di ruolo, e la loro valutazione è condivisa tra Direttore Generale e Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo.

#### **3.5.3 Referente Amministrativo**

La valutazione del Referente Amministrativo in parte discende direttamente dal risultato del Responsabile Gestionale, ed in parte deriva dalla valutazione che lo stesso RG effettua sugli obiettivi specifici assegnati e sui comportamenti organizzativi<sup>4</sup> messi in atto dal Referente Amministrativo; il peso relativo di queste dimensioni sul risultato complessivo è il seguente:

- risultato del Responsabile Gestionale<sup>5</sup>: 20%
- risultato obiettivi/indicatori specifici assegnati dal RG: 30%
- valutazione dei comportamenti di ruolo: 50%

### **3.6 Collegamento al sistema premiante**

Come descritto nel “Sistema”, il risultato complessivo della valutazione del singolo individuo viene collegato al sistema premiante in coerenza con la strategia generale di incentivazione del Politecnico di Milano, attraverso una metrica ed una metodologia comuni a tutto l’Ateneo.

Gli incentivi collegati al piano della performance sono però disciplinati da norme ed istituti contrattuali diversi a seconda della tipologia di popolazione (in particolare per categoria), pertanto si rende necessario applicare il sistema premiante con meccanismi di erogazione differenziati in funzione dei vincoli di legge, di seguito descritti.

#### ***Direttore Generale***

Ai sensi del D.I. 21 luglio 2011 n°315, la quota di premio da attribuire al Direttore Generale può variare da zero sino al 20% del trattamento economico complessivo; come definito nel “Sistema” la % di premio erogata è determinata in funzione del risultato complessivo della valutazione, ovvero in funzione della prestazione ottenuta tra i punteggi soglia, target ed eccellenza definiti.

#### ***Dirigenti***

Gli artt. 25 e 26 del CCNL vigente prevedono, al fine di sviluppare all’interno delle amministrazioni l’orientamento ai risultati, che una quota della retribuzione accessoria sia ad essi legata.

L’importo annuo individuale della componente di risultato non può in nessun caso essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi comprese quelle derivanti dall’applicazione del principio dell’onnicomprendività, e deve essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, (nel rispetto dei principi di cui

---

<sup>4</sup> I comportamenti organizzativi richiesti derivano dalla collocazione del Referente Amministrativo all’interno del modello professionale di Ateneo.

<sup>5</sup> Ad esclusione sempre della parte di valutazione legata ai comportamenti messi in atto dal RG, che afferiscono ad una dimensione personale e non di tipo organizzativo.

all'art. 14, comma 1, del d. lgs. n. 165 del 2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione, previsti dalle vigenti disposizioni.

Nell'ottica di garantire, anche ai sensi del D. Lgs. n. 150 del 2009 e da quanto successivamente disposto dall'art. 5 decreto legge 95/2012 convertito con legge 134/2012, un'effettiva premialità in relazione al contributo richiesto in termini di risultato ed una adeguata differenziazione degli importi, tale componente retributiva deve essere articolata e graduata in livelli di merito mediante l'applicazione di specifici parametri che tengano conto della significatività degli obiettivi/indicatori attribuiti e del diverso livello di raggiungimento, nonché sul livello di capacità dimostrate nella loro realizzazione, fermo restando il principio di base dell'auto-contenimento del fondo, per cui il trattamento complessivamente erogato tra retribuzione di posizione e di risultato non può superare il valore stanziato per il relativo fondo di finanziamento.

Come più dettagliatamente descritto nel "Sistema", l'importo del premio si distribuisce tra il suo valore minimo, target e massimo in funzione del risultato complessivo (punteggio) relativo alla misura della prestazione ottenuta tra i punteggi soglia, target ed eccellenza definiti.

Resta inteso che se il posizionamento finale dei Dirigenti e la relativa attribuzione della % di premio complessivamente dovessero determinare una spesa superiore al valore stanziato per il Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato, l'effettiva erogazione a ciascun Dirigente verrà linearmente ridotta della percentuale corrispondente all'eccesso di spesa.

### ***Personale in categoria EP***

Dato l'attuale quadro normativo di riferimento e lo stato delle risorse contrattuali a disposizione, il sistema premiante collegato alla valutazione della performance, oltre a Direttore Generale e Dirigenti, si applica esclusivamente alla retribuzione di risultato del personale in categoria EP inserito nel piano.

Ai sensi degli artt. 75 e 76 del CCNL relativo al personale del comparto università per il quadriennio normativo 2006-2009 e il biennio economico 2006-2007, vigente in regime ultrattivo, la retribuzione di risultato del personale in categoria EP è finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente in termini di efficienza/produttività a seguito di valutazione annuale.

L'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante è compreso tra il 10 % e il 30% della retribuzione di posizione attribuita, nei limiti delle risorse disponibili del fondo di finanziamento costituito come previsto dall'art. 90 del CCNL, fatto salvo quanto successivamente disposto dall'art. 5 decreto legge 95/2012 convertito con legge 134/2012.

Anche per il personale in categoria EP l'importo del premio si distribuisce con le modalità descritte nel "Sistema", ovvero tra il suo valore minimo, target e massimo in funzione del risultato complessivo (punteggio) relativo alla misura della prestazione ottenuta tra i punteggi soglia, target ed eccellenza definiti. Nel rispetto del vincolo di auto-contenimento del fondo, nel momento in cui il sistema premiante complessivamente determinasse una spesa superiore al valore stanziato per il Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato, l'effettiva erogazione a ciascun dipendente verrà linearmente ridotta della percentuale corrispondente all'eccesso di spesa.

#### **Paragrafo 4 Azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance**

Come indicato nelle finalità generali del Piano in PoliMI esposte nel primo paragrafo, e come del resto previsto dallo stesso D.lgs 150/2009, la piena attuazione del ciclo di gestione della performance così come previsto dalla normativa richiederà un percorso di miglioramento e adeguamento agli indirizzi proposti in funzione del livello di evoluzione, maturità e integrazione dei preesistenti sistemi e processi organizzativi, di pianificazione, controllo e programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo.

I principali ambiti di intervento individuati sono i seguenti:

- integrazione e miglioramento degli strumenti e delle metodologie a supporto della definizione degli obiettivi strategici; sviluppo delle relative modalità di rappresentazione (analisi del contesto);
- azioni di miglioramento del quadro organizzativo, principalmente sull'attribuzione delle responsabilità e sul processo di definizione e integrazione degli obiettivi;
- azioni per lo sviluppo ed il rafforzamento dei sistemi di supporto alla pianificazione e valutazione (internal audit, indagini di clima, sistemi di customer satisfaction, indicatori e misure, ecc);
- comunicazione e formazione.

Il Politecnico di Milano ha individuato in questo senso le seguenti linee di sviluppo in logica di miglioramento continuo:

1. Mettere a regime il sistema di pianificazione obiettivi, indicatori e target;
2. Consolidare i sistemi di misura degli indicatori;
3. Migliorare il sistema di integrazione degli obiettivi in cascata (Ateneo-Strutture-Persone) mediante sperimentazione in logica Balanced Scorecard;
4. Monitoraggio del clima organizzativo con particolare attenzione al tema della valutazione.

In relazione a queste linee di sviluppo, nel corso del 2013 verranno messe in atto le seguenti azioni:

**Consolidamento del sistema di individuazione e misura degli indicatori**, attivando anche un audit delle fonti e sui responsabili della fornitura dei dati.

#### **Processo di valutazione del responsabile come strumento di monitoraggio del clima interno**

Il processo di Valutazione del Responsabile – già attivato dal 2008 in Amministrazione di Ateneo e giunto alla sua quarta edizione - si propone di raggiungere le seguenti finalità:

- raccogliere elementi di informazione sul ruolo agito dal Responsabile
- aumentare il coinvolgimento dei collaboratori nella gestione del feedback capo-collaboratore e collaboratore-capo
- avere elementi indiretti di percezione sul clima interno.

Il processo è stato attivato nel 2012 con due sostanziali differenze, definite sulla base dei suggerimenti raccolti negli anni precedenti e dal confronto avvenuto con l' OIV (Organismo Indipendente di Valutazione).

Le modifiche apportate in particolare si riferiscono a:

- l'introduzione di un doppio livello di valutazione: valutazione del Responsabile diretto e del Responsabile di secondo livello
- la revisione degli item di valutazione.

I risultati derivanti dalla compilazione dei questionari da parte dei collaboratori nel corso del 2012 sono stati rielaborati e restituiti ai Responsabili mediante schede di feedback, e ai collaboratori (in una versione più sintetica). Sono ad oggi in atto percorsi di accompagnamento e sviluppo – per alcuni Responsabili - definiti sulla base delle criticità emerse.

Nel corso del 2013 verrà progettato e definito l'ampliamento del processo di valutazione del Responsabile per una sua eventuale applicazione – nel 2014 - ai Responsabili Gestionali dei Dipartimenti e dei Poli Territoriali. Tale ampliamento presuppone la messa a punto degli item che saranno oggetto di valutazione per i nuovi ruoli e la definizione dello strumento di raccolta dei dati.

In funzione del progressivo ampliamento della popolazione coinvolta nel Piano, sono in particolare previste le seguenti azioni:

	<b>Ambito di applicazione</b>	<b>Azioni a supporto dell'implementazione</b>
2011	Dirigenti AC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisione profili di ruolo Dirigenti</li> <li>▪ Sviluppo indagini di customer satisfaction</li> <li>▪ Definizione obiettivi, indicatori e target di Area</li> </ul>
2012 (Valutaz. 2013)	Estensione Amministrazione di Ateneo: - Capi Servizio (CS) - Resp. Funzioni di Staff (RS) - Capi Progetto (CP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progettazione modello a cascata per CS/RS/CP</li> <li>▪ Revisione (tramite clusterizzazione) dei profili di ruolo per CS/RS/CP</li> <li>▪ Definizione obiettivi, indicatori e target per CS/RS/CP</li> </ul>
	Sperimentazione su 2/3 Strutture Decentrate pilota	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progettazione modello a cascata per le Strutture Decentrate</li> </ul>
2013 (Valutaz. 2014)	Estensione a tutto il personale di AC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condivisione ed eventuale revisione profili di ruolo Modello Professionale</li> </ul>
	Messa a punto e condivisione modello SD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condivisione modello di valutazione ed applicazione sperimentale con tutte le Strutture Decentrate (Performance Organizzativa, RG, RA)</li> <li>▪ Definizione obiettivi, indicatori e target di Struttura, di gruppo o individuali (ove opportuno)</li> </ul>
2014 (Valutaz. 2015)	Ateneo a regime	

In coerenza al progressivo ampliamento del piano, nel corso del 2012 tutto il personale dell'Amministrazione di Ateneo è stato coinvolto in un incontro informativo finalizzato a presentare e condividere le modalità di estensione del Piano 2013. Le attività formative per i nuovi valutatori a supporto della fase di pianificazione si concluderanno entro gennaio 2013. Nel corso del 2013 proseguiranno la formazione e l'accompagnamento per i valutatori (sui temi del "monitoraggio" e del "colloquio di feedback", secondo le tempistiche previste dal processo per le fasi successive alla pianificazione) e per i valutati; per questi ultimi sono in programma seminari brevi per l'approfondimento delle tematiche principali legate ai temi dell'analisi e valutazione della prestazione.

## Descrizione degli allegati

### *La struttura delle schede dei Dirigenti*

Le schede di pianificazione obiettivi dei dirigenti allegate sono strutturate in due sezioni.

La prima sezione (in figura 5) presenta l'intestazione della scheda (con i riferimenti della struttura, valutatore e valutato), ed una tabella riassuntiva delle tre dimensioni di analisi della prestazione del dirigente, ovvero:

- Risultato della Direzione Generale
- Indicatori e obiettivi specifici, suddivisi tra:
  - Soddisfazione utenti per servizi erogati
  - Obiettivi di innovazione e miglioramento
  - Indicatori di efficacia/efficienza
- Comportamenti organizzativi di ruolo

Rispetto a tali elementi, in funzione della tipologia, la tabella riassuntiva presenta le seguenti informazioni:

- Prospettiva di riferimento in logica Balanced Scorecard (C=clienti interni e stakeholders; F=Economico-finanziaria; P=Processi; Z=Innovazione e sviluppo)
- Tipologia e logiche di misurazione
- Peso relativo rispetto alla valutazione complessiva

Nella parte destra della tabella sono infine indicati i valori soglia-target ed eccellenza che definiscono i livelli di raggiungimento attesi rispetto alle diverse dimensioni di analisi, in funzione dei quali verrà poi determinato (in fase di misurazione e valutazione) l'effettivo risultato ottenuto sui singoli obiettivi/indicatori.

Figura 5: Strutturazione della scheda del Dirigente

Intestazione scheda

Performance 2012 - Scheda obiettivi							
		Valutatore: Direttore Generale					
Banda: Manager				Struttura valutata			
Direzione/Area:				Struttura di appartenenza			
1	C	Risultato DG	Punteggio	10%	Livelli di performance		
					Soglia	Target	Ecc. za
2	C	Soddisfazione utenti per servizi erogati	Indice di soddisfazione da indagine customer satisfaction	20%			
3		Risultato Obiettivi di innovazione e miglioramento	Giudizio qualitativo	20%			
4		Indicatori efficacia/efficienza		10%			
4a	F		Indicatore 1 Logiche di rilevazione indicatore 1	5%	Soglia Ind. 1	Target Ind. 1	Eccell. Ind. 1
4b	P		Indicatore 2 Logiche di rilevazione indicatore 1	5%	Soglia Ind. 2	Target Ind. 2	Eccell. Ind. 2
5		Comportamenti organizzativi di ruolo		40%			

Obiettivi e indicatori assegnati

Logiche di misurazione e peso attribuiti

Livelli di raggiungimento attesi

Legenda Prospettiva\*

C = Clienti interni e stakeholders F = Economico-finanziaria P = Processi Z = Innovazione e sviluppo

La seconda sezione della scheda presenta il dettaglio degli obiettivi di innovazione e miglioramento assegnati al Dirigente, ovvero:

- La descrizione dell'obiettivo
- La sua eventuale suddivisione in progetti, ciascuno con indicazione di
  - Descrizione del progetto
  - Peso relativo
  - Livelli soglia-target-eccellenza di raggiungimento attesi

**Allegato 1: Le schede di performance del Direttore Generale e dei Dirigenti**