

Seconda sezione: Valutazione della performance 2022 Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance del Politecnico di Milano

Secondo le Linee Guida ANVUR questa parte può essere redatta rispondendo ai punti di attenzione indicati nella Scheda per l'analisi del ciclo integrato della performance che prevede due parti: una dedicata al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 2022 e una dedicata al PIAO 2022-24.

Sistema di misurazione e valutazione della performance

1.1. L'Ateneo ha aggiornato il SMVP per il ciclo 2022? (X Si •No)

Nel 2022 è stata aggiornata e ulteriormente migliorata la descrizione delle attività di monitoraggio che l'Amministrazione intende implementare, con particolare riferimento:

- a. **Alla variabilità e trend** rispetto a tutte le richieste di modifica obiettivi;
- b. **Ai livelli di interdipendenza tra i vari obiettivi**, al fine di migliorare la sinergia soprattutto per coloro che ricevono obiettivi diversi da fonti diverse, ed evitare potenziali criticità in termini di priorità;
- c. **All'impatto dell'introduzione dello smart working** in termini di assegnazione di obiettivi individuali e relativa analisi della valenza in termini di sviluppo del collaboratore.
- d. Alle **attività di formazione** a seguito dell'introduzione del nuovo portale HR rivolte a responsabili, in qualità di valutatori, e ai singoli dipendenti, in qualità di valutati, anche in relazione alle attività lavorative e relativa gestione del personale a distanza, per le quali si analizzerà e monitorerà l'efficacia.
- e. La **metodologia di erogazione e analisi delle Customer sui servizi** all'interno del modello performance;
- f. **Modifiche alla scala di valutazione dei comportamenti organizzativi.**

Si segnala che a causa di ripetuti problemi nello sviluppo del nuovo sistema informativo, che avrebbe dovuto supportare e consentire tali analisi (a, b, c), le relative attività sono state rimandate all'anno successivo.

Le modifiche relative alla scala dei comportamenti organizzativi sono in fase di valutazione, in quanto il nuovo portale HR ha richiesto più interventi di verifica controllo e supporto alla gestione che hanno indotto l'amministrazione rimandare qualsiasi decisione al 2023.

Per il medesimo motivo ad oggi è stato possibile effettuare la sola formazione tecnica ai valutatori, in relazione all'utilizzo operativo del nuovo sistema, sia attraverso incontro di gruppo, sia attraverso azioni di accompagnamento individuale a supporto delle singole specificità.

L'OIV rileva che sono descritte le azioni di informazione e formazione legate alla introduzione del nuovo sistema informativo di gestione delle performance, ed, in particolare, **è prevista, ma non ancora realizzata la stesura di specifiche linee guida della Direzione Generale, volte a migliorare ed uniformare le logiche ed i criteri di gestione e comunicazione del processo performance, a partire dall'attribuzione dell'obiettivo e sino alla valutazione finale, come suggerito nelle ultime relazioni.**

Sono stati infine ulteriormente approfonditi gli strumenti messi a punto dal Politecnico di Milano per la rilevazione della soddisfazione degli utenti dei diversi servizi erogati (docenti, assegnisti e dottorandi, studenti, PTA), in particolare al fine di render ancor più fruibili ed interpretabili i risultati ottenuti dalle diverse tipologie di questionari somministrati.

1.2. Nel SMVP sono esplicitate la periodicità e la modalità con le quali si procede al monitoraggio infrannuale della performance? (X Si •No)

Il sistema prevede, a metà anno, un monitoraggio in corso di esercizio degli obiettivi programmati allo scopo

di:

- verificare e registrare lo stato di avanzamento degli obiettivi;
- rilevare eventuali criticità rispetto a quanto pianificato;
- richiedere la revisione dell’obiettivo in presenza di criticità dovute a cambio di priorità o all’insorgere di fattori esogeni non prevedibili.

Tale monitoraggio intermedio riguarda obbligatoriamente:

- gli obiettivi di Ateneo;
- gli obiettivi della Direzione Generale;
- gli obiettivi di ciascuna Area;
- gli obiettivi di ciascun Servizio/Funzione di Staff, sia di Area che di staff alla Direzione Generale;
- gli obiettivi assegnati ai Responsabili Gestionali (RG) dal Direttore Generale e dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo.

Gli obiettivi di Ateneo e quelli della Direzione Generale vengono monitorati a livello centrale dal Servizio Pianificazione e Controllo; gli obiettivi di Area sono monitorati dai Dirigenti delle Aree stesse e gli obiettivi assegnati ai Responsabili Gestionali sono monitorati centralmente dal Servizio Pianificazione e Controllo se assegnati dal Direttore Generale, e da parte di ciascuna struttura se assegnati dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo. Per tutti gli obiettivi comuni a più strutture, la rendicontazione è concordata e condivisa tra gli attori coinvolti e DG.

Dal punto di vista operativo, il monitoraggio intermedio viene realizzato inserendo nell’applicativo di “Gestione performance” la rendicontazione dello stato di avanzamento dell’obiettivo stesso. Contestualmente alla rendicontazione intermedia si può inserire l’eventuale proposta di revisione dell’obiettivo, da sottoporre all’approvazione dell’owner dell’obiettivo medesimo. Successivamente al monitoraggio, si apre la fase di revisione che consente di ridefinire l’obiettivo e/o modificare le priorità di azione secondo quanto approvato dall’owner dell’obiettivo stesso.

Le variazioni, verificatesi durante l’esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e/o individuale, evidentemente conseguenti all’attività di monitoraggio svolte dall’amministrazione, sono inserite nella relazione sulla performance annuale e vengono valutate dall’OIV. Viene inoltre predisposto un “Report di monitoraggio” redatto annualmente dall’amministrazione, in genere a metà anno, contestualmente al monitoraggio effettuato dall’amministrazione sullo stato degli obiettivi in essere, nel quale vengono comunicate all’OIV le attività di monitoraggio effettuate, gli esiti di queste ultime e eventuali variazioni.

Sono stati previsti, da parte dell’OIV, due momenti formali di monitoraggio effettuati, a metà anno con tutto il “Pool Performance”, il Responsabile Trasparenza e il Responsabile Prevenzione della Corruzione (in genere fine maggio), ai fini della stesura della Relazione annuale sul “Ciclo Performance”. È previsto un ulteriore incontro a fine anno/inizio del successivo, in particolare, con il Responsabile Trasparenza per la verifica degli obblighi di pubblicazione, con il Responsabile Prevenzione della Corruzione per un aggiornamento dello stato delle attività messe in campo da parte dell’*Internal Auditing*, dell’Audit Centrale e dell’Unità di Audit per i progetti di Ricerca e con il Referente ARUO in merito al Processo di Valutazione, anche al fine di redigere il parere vincolante sull’SMVP. Resta inteso, che l’OIV viene comunque coinvolto nel corso dell’anno in vari incontri e attività legati/e al suo ruolo istituzionale.

Nel SMVP 2023 si raccomanda di attuare le novità introdotte e citate nel precedente SMVP 2022 (si veda punto 1.2) **definendone meglio le periodicità, le modalità di attuazione e come si intendano utilizzare gli esiti del monitoraggio.**

1.3. Nel SMVP sono chiaramente definiti i concetti di performance istituzionale (riferita all’università nel suo complesso), organizzativa (riferita alle aree dirigenziali o alle unità organizzative) e individuale? (X Si •No)



Il modello di pianificazione del Politecnico di Milano prevede, in funzione del Piano strategico generale dell'Ateneo, l'individuazione delle linee di azione prioritarie nel triennio e la conseguente definizione degli obiettivi strategici di Ateneo, da cui discendono, per la componente tecnico-amministrativa, gli obiettivi di gestione specifici delle singole strutture organizzative.

La *performance organizzativa di Ateneo* è direttamente collegata alla mission definita nel Piano Strategico, ed è finalizzata a monitorare l'andamento dell'istituzione in relazione ad una serie di parametri ritenuti fondamentali per valutarne l'impatto complessivo sulla collettività e sugli studenti in particolare.

Gli obiettivi e le azioni per il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dalla Direzione Politica sono attuati dalla Direzione Generale attraverso la struttura gestionale dell'Ateneo, costituita da Aree dirigenziali (a loro volta articolate in Servizi/Funzioni di Staff), Strutture gestionali di Dipartimento/Polo Territoriale (a loro volta articolate in Unità Organizzative Funzionali) per le quali si parla di performance organizzativa di struttura.

La *performance individuale*, invece, misura il contributo di ciascun dipendente al raggiungimento di tali risultati, in funzione del proprio ruolo, sia in termini di "partecipazione" agli obiettivi raggiunti (cosa è stato fatto) sia in relazione alle modalità con cui tali risultati sono stati ottenuti (come è stato fatto: comportamenti organizzativi).

1.4. Nel SMVP sono indicati i ruoli e le responsabilità dei diversi organi o attori per ciascuna fase del ciclo della performance? Sì No

Il capitolo 2 del SMVP, § 2.1 "Le fasi del processo misurazione e valutazione della performance del Politecnico di Milano" descrive le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance del Politecnico di Milano, ma anche gli attori del processo, ossia i soggetti direttamente coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance, le tempistiche e gli output prodotti.

1.5. Il SMVP prevede anche la valutazione dei comportamenti organizzativi? Sì No

Al fine di valutare le "modalità" con cui il singolo dipendente partecipa al raggiungimento degli obiettivi sono state definite le "aspettative" dell'organizzazione. In questa logica, il Politecnico di Milano ha ormai da tempo adottato un proprio modello di gestione e sviluppo del Personale che deve garantire la coerenza tra strategie, organizzazione e tutti i processi correlati.

Il **Modello delle competenze** deve garantire la coerenza tra organizzazione (ruoli) e sviluppo professionale (persone). Il driver per assicurare tale coerenza è stato individuato nel concetto di "**profilo ruolo**", inteso come insieme di aspettative rispetto ad un sistema di comportamenti richiesti in funzione delle attività richieste (cosa fare – es: negoziazione), ed in termini di integrazione alla cultura dell'organizzazione (come farlo – es: collaborazione). I comportamenti organizzativi sono quindi elementi realmente osservabili, utili a verificare se un individuo mette effettivamente in atto le competenze richieste al ruolo, e sono oggetto di analisi all'interno del processo di valutazione della performance individuale.

A ciascun dipendente è stato quindi associato un **set di comportamenti richiesti**, differenziati in funzione del profilo di ruolo nell'organizzazione, ovvero del posizionamento del singolo nel modello professionale di Ateneo. In fase di pianificazione ciascun responsabile può, se lo ritiene opportuno, dettagliare ciascun comportamento atteso in funzione delle proprie aspettative, anche in relazione agli obiettivi della struttura (ciascun dipendente ha quindi associato un set di comportamenti richiesti, differenziati in funzione del profilo di ruolo nell'organizzazione). In fase di valutazione il responsabile dovrà valutare il grado di copertura di ogni comportamento inserito nella scheda di ciascun collaboratore, su una scala numerica 1-10.

1.6. Nel SMVP vengono esplicitati, per ogni tipologia di personale, i pesi attribuiti rispettivamente alla performance istituzionale, alla performance organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti? Sì No

Il SMVP prevede un modello di pianificazione e valutazione per la Direzione Generale e le Aree Dirigenziali, un modello di pianificazione e valutazione per Dipartimenti e Poli Territoriali.

Nelle figure 2 e 3 del Cap. 1 del SMVP sono esplicitati, rispettivamente, il modello di pianificazione e valutazione 2022 per la Direzione Generale e le Aree Dirigenziali e il modello di pianificazione e valutazione 2022 per Dipartimenti e Poli Territoriali.

Si segnalano nel seguito alcuni spunti ed elementi ritenuti importanti rispetto alle Valutazioni Individuali già segnalati all'Amministrazione e ancora aperti:

Rispetto alla proposta di miglioramento suggerita dall'OIV nelle precedenti relazioni, si ritiene che i tempi siano maturi per valutare l'opportunità di rivedere e semplificare il modello ma soprattutto ridefinire la **scala di Valutazione**, ripensando la scala numerica 1-10 sulla quale vengono valutati i comportamenti organizzativi. Ad oggi, infatti, vi sono molte sfaccettature nelle dimensioni superiori al minimo (6), approccio che, come già segnalato in questi anni sia nelle relazioni annuali e sia nei pareri sul SMVP, oltre a non risultare metodologicamente adeguata, può anche essere fuorviante e di difficile utilizzo.

A tale proposito, l'Amministrazione sta rivalutando e ridefinendo **la scala di Valutazione**; la riflessione è ancora in corso in quanto strettamente legata al definitivo rilascio del sistema.

Da apprezzare l'importanza data all'implementazione di "Linee Guida" che l'Amministrazione dovrebbe predisporre in coerenza con lo sviluppo e il rilascio del "Portale HR", e comunicare e diffondere in relazione all'avvio della Performance 2023, contestualmente **al SMVP 2023**. A tale proposito, si suggerisce di rendere maggiormente trasparente l'allocazione del personale nei vari ruoli organizzativi, nonché di identificare in modo univoco ruoli differenti per classi differenti, così da non dare adito a incomprensioni e interpretazioni tra i valutati.

Riguardo all'importanza segnalata nelle precedenti relazioni rispetto ai colloqui intermedi, l'Amministrazione segnala che sono stati effettuati e caldamente promossi in quelle situazioni ove il valutato fosse risultato poco "sopra target", in quanto alcune strutture particolarmente numerose, non permettono una semplice e tempestiva restituzione a tutto il personale.

Permane anche quest'anno, una distribuzione delle valutazioni sui comportamenti per ruolo, concentrata su valori di "in target" e soprattutto "Sopra-target", in particolare, all'interno delle strutture decentrate (Dipartimenti e Poli territoriali), sulle quali si suggerisce una riflessione.

Rispetto al suggerimento dell'OIV di incrementare le **attività formative** a più livelli per ridurre possibili percezioni di iniquità da parte del valutato, sono state effettuate dall'Area risorse umane alcune attività di sensibilizzazione sul tema. Tuttavia l'amministrazione segnala che le attività formative in questi anni di pandemia sono state nuovamente concentrate sulle modalità di lavoro a distanza, e una serie di riflessioni per adeguare i comportamenti alle nuove modalità di lavoro. Sono stati promossi, sia nel 2021 che nel 2022, seminari aperti a tutto il personale sullo smartworking, con un focus sul benessere e le relazioni.

In merito agli incontri formativi programmati per il futuro ed erogati nel corso del 2022 per i nuovi capi servizio, sia dal punto di vista dei valutati che dei valutatori, per accompagnarli nella conoscenza del modello professionale, delle sue logiche e applicazioni si ritiene opportuno valutarne l'efficacia con incontri/colloqui puntuali con Risorse Umane e un monitoraggio nel tempo.

Resta infine da valutare l'opportunità, da parte della Direzione Generale, di:

- introdurre una **"valutazione a 360"** coinvolgendo non solo il capo diretto ma anche gli altri potenziali valutatori, come i collaboratori, i colleghi e gli utenti nel processo di valutazione;



- approfondire le differenze tra il sistema di valutazione nei Dipartimenti e quello in Amministrazione Centrale e verificare da cosa dipendono, per renderlo il più possibile uniforme (tema emerso nei focus Group effettuati dall'OIV ove veniva indagato, dal punto di vista del valutato, l'efficacia del sistema di valutazione e di restituzione del feedback nei quali era emersa come prioritaria l'esigenza di trasmettere maggiori informazioni sul processo di valutazione, sul collegamento tra valutazione e incentivi economici, ma anche sul significato dei punteggi, ed ancora sul modello professionale ecc).

1.7. Nel SMVP è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo – indicatore – target? Si No

Nonostante nella scheda di pianificazione sia puntualmente definita la differenza tra obiettivo – indicatore – target, nel SMVP tale riferimento è implicito.

Nel SMVP viene definito come ciascun obiettivo viene declinato nei cosiddetti livelli di raggiungimento attesi, secondo la seguente classificazione:

Soglia: livello di raggiungimento minimo atteso per l'elemento oggetto di valutazione, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di sotto di questo valore il risultato atteso non si considera raggiunto.

Target: livello per il quale per l'elemento oggetto di valutazione si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);

Eccellenza: livello di raggiungimento dell'elemento oggetto di valutazione superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

La misura dell'effettivo grado di raggiungimento, in funzione delle caratteristiche dell'obiettivo, potrà essere:
Quantitativa: ove il risultato atteso è determinato dalla misurazione di una variabile di tipo numerico, definita in fase di pianificazione.

Qualitativa: ove non essendo possibile individuare indicatori numerici, oppure questi rappresentino e sintetizzino in modo solo parziale il livello di prestazione reso, il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo (il più possibile basato su parametri osservabili e oggettivi) che tenga complessivamente conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi, esplicitamente definiti in sede di pianificazione.

La scheda attualmente in uso prevede una serie di informazioni che ciascun responsabile è tenuto a compilare e rendicontare relativamente ad ogni obiettivo. Nel seguito le voci previste:

Titolo obiettivo
Resp. Master (responsabile della declinazione, gestione e rendicontazione dell'obiettivo)
ASSEGNATARI
PESI
Finalità (risultato che si intende raggiungere tramite le azioni programmate)
Strategia/Azioni (azioni programmate per il raggiungimento dell'obiettivo)
Tipo (Qualitativo/Quantitativo)
Valore Soglia
Descrizione Soglia
Valore Target
Descrizione Target



Valore Eccellenza
Descrizione Eccellenza

1.8. Nel SMVP la fase della misurazione è distinta da quella di valutazione? Sì No

Il *Cap. 4: misurazione del risultato e aggancio al sistema premiante del SMVP del Politecnico di Milano* descrive dettagliatamente la fase di “misurazione del risultato”, ossia la definizione di una metrica (sistema di misura) in grado di “tradurre” in un punteggio la prestazione resa (dalla struttura o dall’individuo) rispetto alle diverse dimensioni oggetto di valutazione: risultato di Performance Organizzativa struttura/e di livello superiore; Obiettivi assegnati; Comportamenti organizzativi di ruolo, e la valutazione del risultato complessivo conseguito.

In particolare, in fase di pianificazione per ogni obiettivo vengono definiti un peso e tre livelli di raggiungimento attesi, secondo la classificazione Soglia/Target/Eccellenza. In funzione dell’effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, ad ogni obiettivo viene associato un punteggio su una scala 0-1000. (La “distanza” tra i punteggi associati ai livelli “soglia-target-eccellenza” è stata individuata attribuendo un punteggio in termini di difficoltà di raggiungimento; in particolare, gli obiettivi che non raggiungono la soglia, che configura l’inizio della prestazione positiva, coerentemente non “contribuiscono” alla misura della prestazione stessa).

Nel caso di indicatori/obiettivi di tipo quantitativo, ovvero basati su elementi numerici misurabili, il livello di raggiungimento viene determinato linearmente in funzione del risultato ottenuto rispetto ai valori “soglia-target-eccellenza” definiti per quell’indicatore/obiettivo.

Per gli *obiettivi/indicatori di tipo qualitativo*, il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo tenendo complessivamente conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi (definiti in sede di pianificazione).

La fase di Valutazione avviene a chiusura del processo e a seguire la fase di misurazione e prevede la determinazione del risultato complessivo di performance organizzativa e individuale e la chiusura della valutazione. In particolare, l’amministrazione prevede un/a:

- Rendicontazione degli esiti sui singoli obiettivi
- Valutazione dei comportamenti organizzativi
- Validazione delle valutazioni da parte del Dirigente (solo per Aree Dirigenziali)
- Misurazione e valutazione dei risultati raggiunti, sia in termini di performance organizzativa sia di performance individuale
- Colloquio finale individuale di feedback (obbligatorio).

La **valutazione complessiva** attraverso la definizione di una metrica (sistema di misura) traduce in un punteggio la prestazione resa (dalla struttura o dall’individuo) rispetto alle diverse dimensioni oggetto di valutazione:

- Risultato di Performance Organizzativa della/e struttura/e di livello superiore
- Obiettivi assegnati
- Comportamenti organizzativi di ruolo

Il sistema di misura opera indipendentemente dalla tipologia di valutazione di tali dimensioni (ad es. quantitativa o qualitativa) o dalla scala in cui la singola valutazione è espressa.

Per quanto riguarda i risultati di performance organizzativa e degli obiettivi tale giudizio verrà espresso in una scala a 5 valori (con un decimale): 0 Inferiore alla soglia, 1 Soglia, 2 Intermedio, 3 Target e 4 Eccellente. In base al risultato attribuito dal valutatore verrà definito il punteggio da assegnare su ciascun obiettivo/indicatore (es: una valutazione pari a 2 comporta l’attribuzione di 500 punti).

La valutazione dei comportamenti organizzativi di ruolo viene effettuata dal responsabile diretto, considerando l'adeguatezza di ciascun comportamento organizzativo atteso, ed espressa attraverso una scala da 1 a 6 punti (con step di 0,5).

La media aritmetica delle valutazioni sui singoli comportamenti costituirà la valutazione di sintesi del grado di copertura del ruolo, anch'essa pertanto espressa in scala 1-6 (arrotondata a due decimali). Tale valutazione di sintesi, in funzione dei livelli di raggiungimento attesi, definiti annualmente dal Direttore Generale, viene quindi utilizzata per determinare, in modo lineare, il punteggio in scala 0-1000 ottenuto sui comportamenti organizzativi.

In sintesi qualunque elemento oggetto di valutazione (obiettivi qualitativi, obiettivi quantitativi, comportamenti organizzativi) verrà trasformato, in modo indipendente dalla propria scala di valutazione, in un punteggio in scala 1000; la media pesata di tutti gli elementi che costituiscono una certa sezione della scheda, ne costituirà il risultato parziale. La media ponderata dei parziali costituirà il punteggio complessivo finale della performance individuale per il singolo dipendente.

1.9. **Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati).**

La *performance individuale del Direttore Generale* (Cfr. Cap 1 SMVP e figura 2 e 3 capitolo 1) è composta da:

- 10% Risultato Performance Organizzativa di Ateneo,
- 90% Risultato Performance Organizzativa Direzione Generale.

La *performance organizzativa di Ateneo* è direttamente collegata alla *Mission* definita nel Piano Strategico, finalizzata a monitorare l'andamento dell'istituzione in relazione ad una serie di parametri ritenuti fondamentali per valutarne l'impatto complessivo sulla collettività e sugli studenti in particolare.

Gli obiettivi e le azioni per il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dalla Direzione Politica sono attuati dalla Direzione Generale attraverso la struttura gestionale dell'Ateneo, costituita da:

- Aree dirigenziali (a loro volta articolate in Servizi/Funzioni di Staff)
- Strutture gestionali di Dipartimento/Polo Territoriale (a loro volta articolate in Unità Organizzative Funzionali).

La *performance organizzativa della Direzione Generale* viene valutata tramite la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi ad essa assegnati dal Consiglio di Amministrazione, ed è rappresentata da alcuni obiettivi prioritari tra quelli assegnati alle diverse strutture organizzative.

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e dell'Organismo Indipendente di Valutazione valuta invece gli obiettivi assegnati alla Direzione Generale.

Se la performance organizzativa rappresenta la misura dei risultati ottenuti da una certa struttura in relazione agli obiettivi assegnati, **la performance individuale va a misurare il contributo di ciascun dipendente al raggiungimento di tali risultati**, in funzione del proprio ruolo, sia in termini di "partecipazione" agli obiettivi raggiunti (cosa è stato fatto) sia in relazione alle modalità con cui tali risultati sono stati ottenuti (come è stato fatto: comportamenti organizzativi). Al fine, dunque, di mantenere la "relazione causale" con la performance organizzativa, la valutazione della performance individuale avverrà seguendo una logica "a cascata", per cui il risultato del singolo collaboratore discenderà:

- in parte dalla performance organizzativa della struttura di appartenenza
- in parte dagli elementi di valutazione componenti la sua scheda individuale.

La generica struttura della scheda di performance individuale sarà dunque la seguente:



Sezione	Contenuto	Peso%
1	Risultato di Performance Organizzativa della/e struttura/e di livello superiore (<i>Di Ateneo/di Struttura</i>)	...%
2	Obiettivi assegnati alla struttura di cui si è responsabile	...%
3	Obiettivi individuali	...%
4	Comportamenti organizzativi di ruolo	...%
		100%

Il peso di ciascuna sezione varierà in funzione del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione; in particolare la sezione 2 sarà attiva solo per i responsabili di struttura.

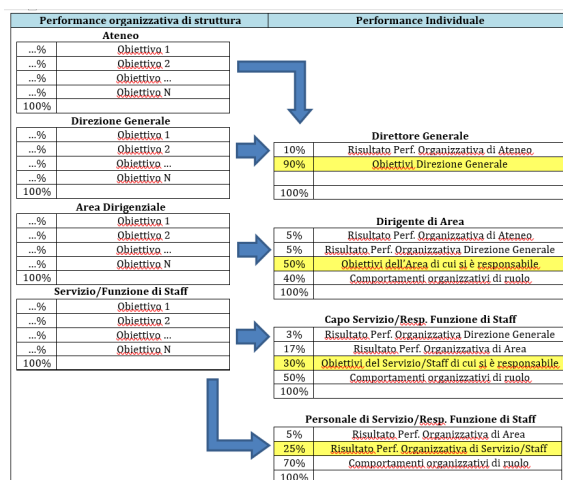
1.10. Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati)

La logica generale di pianificazione obiettivi è di tipo top-down, in un meccanismo "a cascata" che coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione.

Gli obiettivi possono derivare anche da proposte formulate "dal basso" (ovvero, nell'esempio, dal Dirigente). Le proposte dovranno essere verificate e validate in via definitiva dal Responsabile, in base alla coerenza con le strategie generali e alle esigenze contingenti di miglioramento di processi interni e/o di servizi erogati agli utenti.

Gli obiettivi e le azioni per il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dalla Direzione Politica sono attuati dalla Direzione Generale attraverso la struttura gestionale dell'Ateneo, costituita dalle Aree dirigenziali (a loro volta articolate in Servizi/Funzioni di Staff) (oltre che dalle Strutture gestionali di Dipartimento/Polo Territoriale, a loro volta articolate in Unità Organizzative Funzionali).

Nella figura si rappresenta il modello 2022 per la Direzione Generale e le Aree dirigenziali. (Cfr. Cap 1 SMVP e figura 2 e 3 capitolo 1).



Il Direttore Generale assegna e valuta gli obiettivi delle Aree Dirigenziali, dei Servizi di Staff della Direzione, nonché i comportamenti organizzativi dei responsabili di tali strutture secondo le modalità ampiamente descritte al punto precedente.

Il Dirigente assegna e valuta gli obiettivi dei Servizio/Funzioni di Staff, nonché i comportamenti organizzativi dei relativi responsabili e di tutto il personale a lui direttamente in staff. La pianificazione e valutazione delle schede del resto del personale viene effettuata dal relativo responsabile.

1.11 Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Responsabili di UO (tipologia di



obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati)

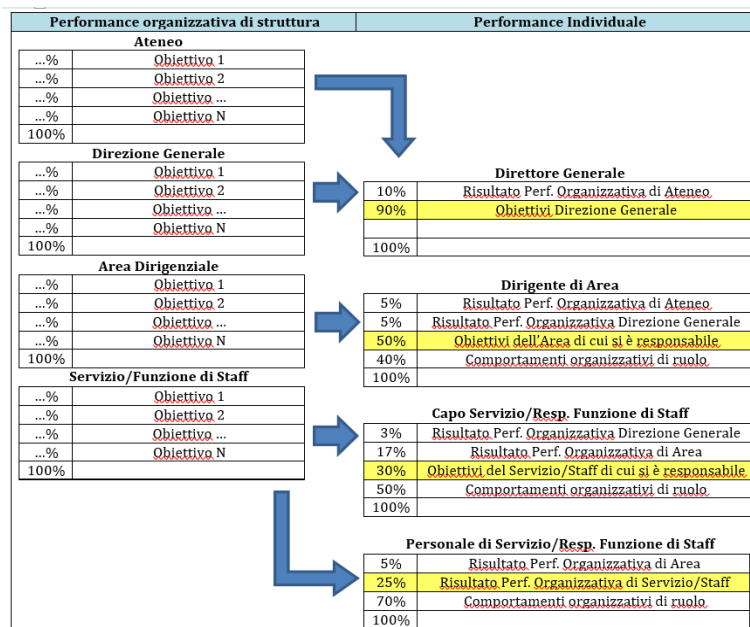
La pianificazione e valutazione della struttura gestionale di Dipartimento/Polo Territoriale [su cui discende il risultato complessivo della performance organizzativa di dipartimento/polo, la cui pianificazione fa capo al Direttore Generale con il supporto del Servizio Pianificazione e Controllo, insieme a Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo Territoriale e Responsabile Gestionale (si veda punto n. 24)] avviene in maniera congiunta tra Direttore Generale e Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo, con le seguenti modalità:

- Il Direttore Generale assegna e valuta gli obiettivi più direttamente legati all'ambito gestionale e organizzativo della struttura;
- Il Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo Territoriale propone al Direttore Generale l'assegnazione e la valutazione di specifici obiettivi, funzionali al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa. La pianificazione e valutazione dei comportamenti organizzativi del Responsabile Gestionale è condivisa tra Direttore Generale e Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo Territoriale.

Il Responsabile Gestionale assegna e valuta gli obiettivi delle unità organizzative funzionali (UOF) in cui si articola il Dipartimento/Polo; ove necessario può coinvolgere il Personale Docente nella valutazione degli obiettivi e/o nella valutazione della performance individuale, in qualità di co-valutatori. Al Responsabile Gestionale compete altresì la pianificazione e valutazione dei comportamenti organizzativi di tutto il PTA afferente al Dipartimento/Polo, tenendo conto delle osservazioni del Referente per quanto riguarda il personale delle UOF.

All'interno delle Aree dell'Amministrazione i **Capi servizio ed i Responsabili delle Funzioni di staff** cooperano con i Dirigenti per il conseguimento degli obiettivi assegnati.

Nella figura si rappresenta il modello 2022 per le UO (Cfr. Cap 1 SMVP e figura 2 e 3 capitolo 1):



Il Dirigente assegna e valuta gli obiettivi dei Servizio/Funzioni di Staff, nonché i comportamenti organizzativi dei relativi responsabili e di tutto il personale a lui direttamente in staff.

La pianificazione e valutazione delle schede del resto del personale viene effettuata dal relativo responsabile. I Capi Servizio in staff alla Direzione Generale, derivano il 20% del proprio risultato dalla performance Organizzativa della Direzione Generale.

Il personale direttamente in staff al Dirigente deriva dalla performance di Area una percentuale di risultato compresa tra il 10% ed il 30%.



Al personale (di qualsiasi livello) possono essere attribuiti anche obiettivi individuali, ove ritenuti significativi; in tal caso viene ridotto di conseguenza il peso della performance organizzativa di struttura superiore e/o dei comportamenti organizzativi.

Per il Personale dell'Area Tecnico Edilizia che opera su progetti, la valutazione viene effettuata dal Dirigente su eventuali indicazioni/proposte dei Capi Progetto).

1.12. Quale giudizio complessivo è ritenuto più aderente a qualificare il SMVP adottato dall'Ateneo?

Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento

Strumento che risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento

Strumento che risponde solo parzialmente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento

Altro (specificare)

In relazione a quanto raccomandato sinora si segnala che gran parte dei suggerimenti dell'OIV sono stati implementati. Il sistema è ben organizzato e le fasi essenziali sono ben strutturate e monitorate. Rimane, tuttavia, da realizzare la messa a punto delle "Linee Guida" per dettagliare in modo più strutturato le varie fasi del processo, e la modifica proposta alla "Scala di Valutazione" con una metodologia maggiormente adeguata come indicato al punto 1.6. È probabile che l'implementazione del nuovo "Sistema di gestione HR", accompagnato dall'emergenza sanitaria, abbiano rallentato l'implementazione di tali raccomandazioni, che comunque sono state recepite e accolte dall'amministrazione che ha, tuttavia, ritenuto opportuno posticipare quanto segnalato all'anno 2023. Il monitoraggio da parte dell'OIV di tali aspetti verrà rimandato al 2023.

A tale riguardo si ritiene importante fornire alcune ulteriori indicazioni riguardanti:

- Il capitolo 5 dell'SMVP relativo alle procedure di conciliazione, potrebbe essere ulteriormente dettagliato e reso più specifico al fine di rendere il processo maggiormente chiaro e informativo;
- Oltre all'importanza della rivisitazione della "Scala di Valutazione" si segnala l'opportunità di descrivere l'utilizzo che viene fatto nelle valutazioni dei punti decimali ed il peso ad essi attribuito nella definizione del punteggio finale espresso;

Essendo il colloquio un elemento chiave e importante del processo di sviluppo delle persone, risulta apprezzabile l'attenzione finora posta a tali colloqui con i singoli collaboratori, ma è raccomandabile che tale approccio continui nel tempo.

Piano integrato della performance

1.13 Rispetto al quadro normativo in fase di definizione e tenuto conto delle disposizioni introdotte dal Decreto Legge 80/2021, convertito con modificazioni dalla Legge 113/2021 (PIAO), quali elementi sono presenti nel Piano Integrato dell'ateneo?

obiettivi di performance

piano del lavoro agile

obiettivi di trasparenza e di contrasto alla corruzione

elenco delle procedure da semplificare

azioni finalizzate a favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere

azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, all'amministrazione

la strategia di gestione e sviluppo del personale e gli obiettivi formative



Il PIAO del Politecnico di Milano è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 aprile 2022, in conformità al Decreto Legge 30 dicembre 2021, n. 228 recante “Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi” (c.d. Decreto Milleproroghe) che ha posticipato, per l’anno in corso, la scadenza per la presentazione del PIAO dal 31 gennaio al 30 aprile 2022.

Mancando ancora, però, alla data di presentazione, i decreti che avrebbero dovuto definire il Piano tipo ed individuare i documenti assorbiti dallo stesso, l’Amministrazione ha deciso di procedere con l’approvazione del primo PIAO e di approvare con deliberazione separata il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, tenendo conto delle indicazioni della Autorità Nazionale Anticorruzione.

Il PIAO 2022-2024 è strutturato in più sezioni, in cui vengono descritti Valore pubblico, Performance e Rischi corruttivi e trasparenza (Sezione 1) e Organizzazione e Capitale umano (Sezione 2).

Obiettivi di performance:

- § 1.2.2.1, Gli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo e allegato 1.4;
- § 1.2.2.2, Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale e allegato 1.5;
- § 2.2.2.3, Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Strutture e allegati 1.6 (obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree dirigenziali), 1.7 (gli obiettivi di Performance Organizzativa di Dipartimenti e dei Poli Territoriali).

Piano del lavoro agile: Cap. 2.2, Organizzazione del lavoro agile

Obiettivi di trasparenza e di contrasto alla corruzione:

- § 1.3.2, la progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio e
- § 1.3.4, la programmazione dell’attuazione della trasparenza.

Elenco delle procedure da semplificare: § 1.1.4

Azioni finalizzate favorire le pari opportunità e l’equilibrio di genere § 1.1.3

Azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, all’amministrazione: § 1.1.3

La strategia di gestione e sviluppo del personale e gli obiettivi formative: § 2.3.2

La programmazione strategica delle risorse; § 2.3.3 Le strategie di formazione del personale.

La sezione 1 illustra le strategie di Ateneo definite per il triennio 2020 -2022, evidenziando gli impatti in termini di creazione di Valore Pubblico (con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile - *Sustainable Development Goals* dell’Agenda ONU 2030) e la relazione con pianificazione economica delle risorse implementata per la realizzazione del Piano stesso. Successivamente vengono brevemente descritte le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle amministrazioni da parte dei cittadini, nonché delle procedure da semplificare e reingegnerizzare secondo le indicazioni dell’Agenda Digitale. Rispetto alla performance, la sezione 1 è finalizzata, a descrivere il processo di pianificazione operativa ed illustrare brevemente i principali obiettivi di performance organizzativa definiti per i diversi livelli dell’organizzazione, i cui esiti dovranno essere rendicontati l’anno successivo nella relazione sulla performance. Infine, per quanto riguarda i rischi corruttivi e la trasparenza, la sezione 1 illustra sinteticamente il percorso effettuato per la mappatura dei processi e la gestione delle aree di rischio e quali siano state le misure organizzative per il trattamento del rischio che si sono tradotte nella definizione di specifici obiettivi di performance.

La sezione 2 presenta la struttura organizzativa adottata dall’Amministrazione ed illustra la strategia e gli obiettivi legati allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche da remoto, e nello specifico l’organizzazione del lavoro agile adottata dall’Ateneo, descrive come avviene la programmazione strategica delle risorse umane attraverso il piano triennale del fabbisogno, finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti agli stakeholders e, infine, illustra il piano di formazione del Personale Tecnico Amministrativo per il triennio 2022-2024.

Riguardo agli aspetti legati all’anticorruzione:

Nel PTPC 2021/2023 è stato previsto un rafforzamento dei controlli e dei monitoraggi, in specie sui processi ad alto rischio di corruzione. Gli audit sono stati compiuti dalle unità di Audit e i resoconti delle analisi



effettuate delle attività effettuate dall'*Internal Auditing* sono stati presnetati e approvati in CdA nell'aprile 2022.

L'OIV segnala alcuni spunti di miglioramento:

- l'opportunità di condurre analisi di *benchmark* (es Polito) rispetto ai i processi ritenuti ad alto rischio. L'Amministrazione ha infatti individuato 117 processi in 13 aree, distinti tra primari e di supporto e tra questi i processi ritenuti ad alto rischio sono 11% e riguardano 13 processi (es: contratti pubblici, risorse umane, servizi community etc).
- Riguardo alle attività di Auditing, valutare la possibilità di avvalersi di consulenti esterni, qualora se ne ravveda la necessità. Al momento l'amministrazione non ne prevede il coinvolgimento, ma non ne esclude una possibile utilità per processi complessi o situazioni critiche; inoltre in riferimento alla nuova organizzazione, ritiene che ad oggi il processo sia stato via via sempre più affinato, ben strutturato ed organizzato e che la nuova organizzazione potrebbe essere più funzionale alle attività da svolgere, sulla quale segnala l'importanza di monitorarne l'efficacia.
- Si ritiene che la prassi consolidata della trasmissione di un *Report di sintesi* delle attività effettuate e delle azioni intraprese sia da parte dell'**Internal Auditing**, sia **dell'Unità di Audit per i progetti di ricerca compresi quelli effettuati che dall'Unità di Audit Centrale** sia stata nel tempo efficace, soprattutto a seguito del nuovo assetto organizzativo e che tale strumento possa fornire un quadro il più possibile esaustivo delle attività di audit e di monitoraggio effettuato da parte delle 3 figure coinvolte. In un'ottica di miglioramento complessivo, si raccomanda di fornire, ad integrazione del Piano di rilevazione, indicazioni metodologiche su eventuali interventi, qualora si evidenziassero rischi o fenomeni conclamati di corruzione e di rendere il più possibile evidente le motivazioni che portano a possibili spunti di miglioramento.
- L'amministrazione ha predisposto a partire dal 2020 un piano di promozione volto alla diffusione dei "Valori Politecnici" attraverso brochure e allestimenti posizionati nei Campus e ha promosso una serie di incontri rivolti a tutto il personale con personalità di spicco. L'OIV ritiene che tali iniziative siano molto importanti e utili elementi di sensibilizzazione e suggerisce di monitorarne l'efficacia nel tempo; ritiene inoltre opportuno, al fine, di poter effettuare un controllo sull'attuazione e il rispetto del Codice stesso, l'elaborazione di un rendiconto di eventuali situazioni critiche emerse nel corso dell'anno e, qualora emergessero, di come siano state gestite.

In tema di Trasparenza:

Accanto agli aggiornamenti ormai consolidati, l'amministrazione ha operato un riordino delle sezioni impattate dal cambiamento organizzativo e da aggiornamenti significativi delle procedure. Per il corrente anno si prosegue con gli aggiornamenti e lo sviluppo del sito istituzionale dell'Ateneo, implementando le sezioni relative a: VERBALI ORGANI, SOVVENZIONI, SUSSIDI, VANTAGGI ECONOMICI, ACCESSIBILITÀ.

- Gli esiti di tale analisi sono stati pubblicati su web dall'Amministrazione nel maggio 2022 (<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/attestazioni-oiv-o-di-struttura-analoga/>) entro i termini previsti. Si segnala, inoltre, che il documento SMVP 2022, il PIAO 2022-24, la scheda annuale del DG, la Relazione Performance 2021 e i pareri OIV, vengono annualmente pubblicati sul sito web del Politecnico di Milano nella sezione "amministrazione trasparente" di norma entro i tempi previsti dalla normativa e caricati sul portale messo a disposizione da ANVUR.
- Riguardo alle attività individuate all'interno della griglia di rilevazione, l'OIV è in contatto con il Responsabile della trasparenza per aggiornamenti sullo stato di avanzamento, e gli esiti dell'analisi effettuata è stata regolarmente pubblicata nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Riguardo il Lavoro agile e le strategie di sviluppo del personale:

L'amministrazione ha effettuato un'analisi sui servizi potenzialmente "smartizzabili" e ha esteso l'accesso a tale modalità di lavoro.

1.14 Nel Piano 2022-2024 sono indicati obiettivi con valenza pluriennale? (X Sì •No)



Tutti gli obiettivi strategici sono definiti su un arco temporale triennale (Piano Strategico 20-22).

In coerenza con questi obiettivi, sono stati definiti quelli di Performance Organizzativa di Ateneo, alcuni dei quali relativamente stabili nel tempo, altri rispondenti a esigenze più contingenti.

Gli obiettivi di Performance Organizzativa della Direzione Generale sono stati individuati, in relazione alle priorità di intervento per il 2022 ed in continuità con quelli definiti per il 2021. Alcuni di essi quindi proseguono dal 2021 e presumibilmente continueranno anche nel 2023.

Analogamente, alcuni degli obiettivi di performance organizzativa delle Aree, sono pianificati su un orizzonte temporale pluriennale.

Per tutti gli obiettivi pluriennali vengono definiti, per ciascun anno, output parziali rispetto a quelli attesi al termine del periodo di programmazione.

1.15 Nel Piano 2022 -2024 sono presenti obiettivi istituzionali e/o organizzativi collegati agli obiettivi strategici contenuti nei documenti di pianificazione strategica ed economico-finanziaria dell'ateneo?

- Sì e con riferimento a tutti gli obiettivi strategici**
- Sì ma con riferimento ai soli obiettivi strategici di natura amministrativa o gestionale
- Sì ma in modo casuale e poco coordinato col piano strategico dell'ateneo
- No

L'Allegato 1.6 al PIAO 2022-2024 mostra, per ciascuno degli obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali, l'azione del Piano Strategico correlata. Per ciascuna azione l'Allegato 1.2 al PIAO illustra le risorse economiche stanziate.

L'Allegato 1.7 mostra, per ciascuno degli obiettivi di Performance Organizzativa di Dipartimenti e Poli Territoriali, l'azione del Piano Strategico correlata.

L'OIV ha apprezzato, in particolare, la centralità riconosciuta all'individuo (linea strategica). A questo riguardo suggerisce rispetto agli obiettivi proposti (*INDIVIDUO: migliorare la qualità del reclutamento e i programmi di crescita professionale*), di tenere conto anche degli aspetti personali, legati allo sviluppo del patrimonio riconducibile alle caratteristiche individuali oggi indicati con il termine generico di soft skills e sempre più necessarie per la realizzazione individuale ed il benessere (es: resilienza, autoefficacia...etc). A questo proposito, potrebbero essere sviluppati alcuni progetti orientati alla crescita personale, come ad esempio servizi di tutoring/coaching, accompagnamento dedicati per sviluppare la propria *employability* (Communication, team work, *problem solving*, planning and organizing, decision making, self-management). L'amministrazione segnala una serie di attività effettuate in questa direzione per il potenziamento della figura di ricercatore, tra cui attività rivolte allo sviluppo del talento scientifico (*talent Development*), eventi di crescita professionale, percorsi formativi di didattica blended, l'iniziativa formativa dedicata al "Virtual meeting"; percorsi di coaching per la scrittura di progetti per la Valorizzazione dei giovani ricercatori e il "Progetto Talent" già adottati nel 2021 e ancora in corso. Anche l'impegno assunto dall'Amministrazione allo sviluppo, a partire dall'anno 2022, di un progetto di "*employer branding*" finalizzato a facilitare la conoscenza dell'Ateneo come luogo in cui lavorare e poter sviluppare le proprie competenze e potenzialità.

A tale proposito, suggerisce di dare maggior enfasi alle attività effettuate rivolte all'attenzione all'individuo sia nel PIAO, sia nella Relazione Performance annuale.

1.16 Nel piano 2022 – 2024 sono presenti obiettivi istituzionali e/o organizzativi collegati al PNRR?

- Sì (indicare quali)**
- No
- Altro (specificare)

L'obiettivo di "*Partecipazione a progetti strategici nell'ambito del PNRR - missione 4*", che rappresenta sia un'azione del Piano Strategico di Ateneo che un obiettivo condiviso tra la Direzione Generale e l'area Ricerca,



Innovazione e Rapporti con le imprese.

1.17 Nel piano 2022 – 2024 sono presenti obiettivi istituzionali e/o organizzativi collegati agli obiettivi e alle azioni che l'Ateneo ha scelto nell'ambito della programmazione triennale del MUR (PRO3)?

- Sì e con riferimento a tutti gli obiettivi e le azioni scelti dall'ateneo in PRO3.
- Sì ma con riferimento ad un sottoinsieme degli obiettivi e delle azioni scelti dall'ateneo in PRO3.**
- No.

La Performance Organizzativa di Ateneo prevede un obiettivo riferito alla PRO3:

Obiettivo: Programmazione triennale MUR 2021-2023: valore parziale dei target da raggiungere entro il 2023:

Il progetto presentato per la PRO 3 2021- 2023 ha puntato sul miglioramento del posizionamento dell'ateneo in tre ambiti:

- valorizzazione della ricerca (brevetti e spin off)
- internazionalizzazione (dottorati in accesso con titolo estero e studenti outgoing)
- percorsi innovativi per la didattica

Alla luce del permanere della situazione pandemica si intende monitorare con attenzione gli indicatori relativi all'internazionalizzazione

Valore intermedio degli indicatori definiti nell'ambito della internazionalizzazione (PRO 3 2021-2023)

Indicatore 1 - Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale":

Dati PRO3 Valore iniziale: CFU anno solare 2020/iscritti a.a. 2019/2020, = 0,21

Target finale: CFU anno solare 2023/iscritti a.a. 2022/2023 = 0,24

Indicatore 2 - Proporzione di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"

Dati PRO 3 Valore iniziale: proporzione laureati 2020 che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero = 0,143

Target finale: proporzione laureati 2023 che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero = 0,16

Indicatore 3 - Numero di iscritti al primo anno di corso di dottorato che hanno conseguito il titolo di studio di accesso all'estero Iscritti con titolo estero

Dati PRO3 Valore iniziale a.a. 2020/2021 - 36 ciclo = 85

Valore finale: a.a. 2023/2024 - 39 ciclo = 110

1.18 Al netto del PNRR e della PRO3, nel Piano 2022–2024 sono presenti obiettivi e indicatori mutuati da quelli utilizzati dal MUR (es. FFO, PROPER, ecc.) e/o dall'ANVUR (es. AVA) per la valutazione dell'Ateneo?

- Sì (indicare quali)**
- No
- Altro (specificare)

Si indicano nel seguito gli obiettivi e relativi indicatori presenti nella Performance Organizzativa di Ateneo al netto della PNRR e del PRO3:

Autofinanziamento ricerca ateneo: Miglioramento del posizionamento dell'ateneo nella capacità di essere polo di attrazione per la ricerca.

Valore autofinanziamento di competenza anno 2022

(autofinanziamento ateneo - non consolidato con consorzi e società partecipate).

La rilevazione sarà effettuata con la chiusura di bilancio 2022 (dato disponibile a marzo/aprile 2023).

Indicatore: Valore autofinanziamento 2022 (€)

I dati saranno calcolati secondo i nuovi criteri adottati in Ateneo (differenti dal passato) che calcolano l'imponibile al netto di IVA

Tasso di occupazione a un anno dalla laurea: Mantenimento del posizionamento dell'ateneo nella capacità di dare occupazione ai propri laureati.

Indagine annuale laureati a 1 anno dalla laurea

Rilevazione annuale effettuata a gennaio di ogni anno relativa ai laureati di due anni precedenti. Le ultime rilevazioni disponibili sono state effettuate nei seguenti anni: 2021, 2020 e 2019. La prossima rilevazione sarà effettuata nei mesi gennaio - febbraio 2022 e relativa ai laureati 2020.

Indicatore 1: tasso di occupazione a un anno dalla laurea LT Indicatore 2: tasso di occupazione a un anno dalla laurea LM (italiani e stranieri)

2019 (laureati 2017): LM 93%; LT 88,5%

2020 (laureati 2018): LM 93,2%; LT 86,4%

2021 (laureati 2019): LM 93,3%; LT 86,8%

Fondo edilizia - Il bando MUR:

Ottenimento finanziamento richiesto per sostenere lo sviluppo edilizio dell'ateneo

Indicatore: ottenimento del: 90, 95, 100%

Riqualificazione e attivazione nuovi servizi per la Residenza Casa dello Studente: Riqualificazione complessiva e attivazione di nuovi servizi presso la Residenza Casa dello Studente

Indicatore: entro il: dicembre/ottobre/settembre

1.19 La filiera obiettivi, indicatori e target risulta logica e coerente?

- Sempre
- Nella maggior parte dei casi
- Nella minor parte dei casi
- In nessun caso o raramente

Si ritiene che vi sia logica coerenza tra le linee strategiche e gli obiettivi indicatori e target individuati dall'amministrazione e che sia via via migliorata sempre più l'evidenza del livello di coerenza.

L'utilizzo ormai consolidato negli anni di Cluster (ovvero incontri tematici tra gli attori fondamentali di ogni processo che condividono la programmazione delle attività per l'anno successivo e la relativa pianificazione degli obiettivi), che prendono avvio coerentemente con l'avvio del processo di Budget, risultano strumenti utili al miglioramento del Ciclo, sia in ottica di confronto su varie tematiche, sia in ottica di miglioramento delle sinergie, al fine di raggiungere gli obiettivi stabiliti.

Gli obiettivi di performance organizzativa sono oggetto di monitoraggio trimestrale da parte del DG e dei Dirigenti a prescindere dal momento formale di revisione infra-annuale che prevede l'invio di un "Report di monitoraggio intermedio" all'OIV, tale approccio è sicuramente utile a migliorare il livello di coerenza del sistema su vari livelli.

1.20 Agli obiettivi sono associati più indicatori in modo da includere più dimensioni?

- Sì, sempre
- Nella maggior parte dei casi
- Solo in alcuni casi
- No, mai

Nel PIAO 2022-2024 sono associati più indicatori ai seguenti obiettivi di performance organizzativa di Ateneo:



a) **Tasso di occupazione a un anno dalla laurea** (mantenimento del posizionamento dell'ateneo nella capacità di dare occupazione ai propri laureati)

- Indicatore 1: tasso di occupazione LT rispetto alla rilevazione precedente
- Indicatore 2: tasso di occupazione LM rispetto alla rilevazione precedente.

b) **Programmazione triennale MUR 2021-2023: valore parziale dei target da raggiungere entro il 2023 (monitoraggio degli indicatori PRO3 relativi all'internazionalizzazione)**

- Indicatore 1 - Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale" - CFU anno solare 2022/Iscritti 2021/2022 (monitoraggio mar 2023);
- Indicatore 2 - Proporzione di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale" - Proporzione laureati 2022 che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero (monitoraggio mar 2023);
- Indicatore 3 - Numero di iscritti al primo anno di corso di dottorato che hanno conseguito il titolo di studio di accesso all'estero - Iscritti con titolo estero a.a 2021/2022 - 37 ciclo (monitoraggio mar 2023).

Per quanto riguarda la performance organizzativa delle Aree Dirigenziali, nel PIAO 2022-2024 sono associati più indicatori ai seguenti obiettivi:

- a) Consolidamento n. studenti stranieri in ingresso e in uscita);
 - b) Rafforzare la comunità Alumni;
 - c) Attivazione di politiche per il risparmio energetico anche nel breve periodo;
 - d) Consolidamento delle attività della società sportiva dilettantistica e fatturato;
 - e) Migliorare la comunicazione rivolta al personale in relazione a:
 - iniziative di welfare
- azioni in tema di sostenibilità;
- f) Progettazione e implementazione del nuovo sito di Ateneo;
 - g) Sviluppo Open Access;
 - h) IPRA: Intranet per la Ricerca e l'autofinanziamento;
 - i) Riorganizzazione dell'Area Gestione Infrastrutture e Servizi.

Per i dettagli si veda l'Allegato 1.6 al PIAO.

1.21 Quali delle seguenti tipologie di indicatori viene utilizzata per misurare il raggiungimento degli obiettivi?

- Efficacia
- Efficienza
- Qualità erogata (standard di servizio)
- Qualità percepita (customer satisfaction)
- Sì/No (realizzazione o meno dell'obiettivo)
- Tempistiche/scadenze
- Impatto
- Altro (specificare)

Per ciascun obiettivo viene esplicitato il risultato atteso secondo tre livelli (soglia, target ed eccellenza) che, esprimono il diverso grado di raggiungimento degli stessi che viene valutato attraverso un mix di misure (di risultato, *outcome* o output, di verifica delle attività pianificate, di misure quantitative e qualitative).

1.22 Per la definizione dei target di quali elementi si tiene conto?

- Si tiene conto delle serie storiche
- Si fa riferimento a benchmark
- Si tiene conto delle indicazioni degli stakeholder



- Si tiene conto dei target dell'anno precedente e si opera in maniera incrementale**
- Nessun criterio, si recepiscono le indicazioni degli uffici e dei relativi responsabili**
- altro**

Valgono tutte le opzioni indicate in quanto dipende molto dalla tipologia di obiettivo e dall'indicatore scelto. In prevalenza si fa riferimento ai dati storici, al dato dell'anno precedente per gli indicatori che si ripetono nel tempo.

In una ottica di miglioramento continuo, si fa spesso riferimento anche al contesto internazionale, soprattutto con le istituzioni europee con cui si sono consolidati accordi di ricerca e didattica negli ultimi anni.

1.23 In corrispondenza degli obiettivi sono indicate le risorse finanziarie destinate per la loro realizzazione?

- Si**
- No
- Altro (specificare)

Il Politecnico garantisce un collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso degli obiettivi del sistema interno di gestione delle performance affinché insieme agli obiettivi assegnati, siano associate le risorse umane e strumentali necessarie per la loro realizzazione. Nel mese di settembre prende avvio il processo di pianificazione per l'anno successivo, tale processo si conclude entro il mese di gennaio dell'anno seguente: in tale periodo vengono definiti gli obiettivi per l'amministrazione e per le strutture Dipartimentali/Poli Territoriali, le macro-attività previste per la loro realizzazione e l'entità delle risorse necessarie per il loro conseguimento (programmazione finanziaria). La definizione di obiettivi-attività - risorse avviene in modo integrato e tale ciclo è gestito in parallelo alla definizione del budget triennale. Il finanziamento degli obiettivi del Piano Strategico (che poi si traducono totalmente o in parte in obiettivi assegnati alle strutture amministrative) viene garantito da assegnazioni specifiche previste all'interno del budget definito annualmente e mediante specifica destinazione di risorse derivante dagli utili di gestione che si riscontano in sede di chiusura del consuntivo. Per le aree Dirigenziali, l'integrazione tra la performance organizzativa e la pianificazione finanziaria è determinata dal fatto che nel bilancio di previsione ciascuna area dirigenziale, identificata come centro di responsabilità, è responsabile di un budget per l'espletamento delle attività ordinarie, monitorate all'interno del documento programmatico triennale in materia di performance attraverso indicatori di efficacia ed efficienza, ed è responsabile di un budget specifico per l'implementazione degli obiettivi definiti.

Per i Dipartimenti, l'integrazione tra i risultati della performance organizzativa e l'attribuzione delle risorse loro destinate dall'Ateneo, è determinata dal fatto che i criteri di attribuzione delle risorse (risorse finanziarie, personale, budget della didattica), tengono conto della performance organizzativa passata realizzata dalle strutture medesime.

L'utilizzo della nuova procedura di budget, la cui sperimentazione ha preso avvio nel 2019, ha avuto un maggior coinvolgimento delle strutture dipartimentali, che dal 2020 sono state direttamente coinvolte anche nelle previsioni delle stime del budget 2021-2023 utilizzando, la procedura informatica già da tempo utilizzata dai responsabili delle strutture dirigenziali. A tale riguardo si suggerisce comunque un continuo monitoraggio nel tempo affinché il processo risulti sempre più consolidato e strutturato.

1.24 Nel Piano sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti (o altre strutture, es. Scuole/Facoltà)?

- Si**
- No
- Altro (specificare)

Per i dipartimenti (e i Poli Territoriali) il SMVP ha previsto una specifica performance organizzativa. Gli



obiettivi di Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali vengono definiti dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo in condivisione con il Direttore Generale.

Le dimensioni di performance organizzativa dei Dipartimenti sono:

- a) La soddisfazione degli utenti (docenti) sui servizi di supporto ricevuti;
- b) La capacità della struttura di mantenere l'autofinanziamento in linea con i risultati ottenuti nell'ultimo triennio;
- c) Obiettivi definiti in coerenza con gli indicatori di "coerenza strategica" utilizzati nell'ambito del nuovo sistema di distribuzione delle risorse di personale definiti dal Senato Accademico e finalizzati ad ancorare maggiormente i criteri di assegnazione dei punti organico agli indirizzi definiti nel Piano strategico di Ateneo.
- d) Obiettivi definiti dalle singole strutture in relazione alle proprie priorità di sviluppo con attenzione alla coerenza rispetto agli obiettivi definiti nell'ambito del Piano Strategico, dei Progetti scientifici e dei Dipartimenti di Eccellenza.

L'Allegato 1.7 al PIAO 2022-2024 illustra gli obiettivi di performance organizzativa assegnati a Dipartimenti e Poli Territoriali per il 2022.

Per le Scuole gli obiettivi discendono dall'Area Didattica, cui afferiscono.

1.25 Nel SMVP e/o nel Piano ci sono obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza e che prevedono la valutazione esterna all'Ateneo?

- Si (specificare quale utenza è coinvolta)**
- No
- Altro (specificare)

Il Politecnico ha implementato un sistema capillare di analisi della customer satisfaction su tutti i processi di Ateneo già da tempo. Attraverso tali indagini si verifica periodicamente, attraverso misure di percezione degli utenti, la coerenza fra qualità dei servizi erogati e le esigenze dell'utenza stessa, in modo da attivare di conseguenza azioni di miglioramento.

La soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti è uno degli elementi di valutazione della performance organizzativa delle strutture, che ha anche una ricaduta sulla valutazione individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Responsabili Gestionali di Dipartimento e Polo.

La soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti viene indagata attraverso la somministrazione annuale di questionari rivolti a: studenti (iscritti all'ultimo anno di corso L e LM e per I quali la compilazione è obbligatoria); personale docente; assegnisti e collaboratori di ricerca; dottorandi; personale tecnico-amministrativo; ospiti delle residenze universitarie; International Students.

Viene poi annualmente effettuata un'analisi di benchmark confrontando gli esiti delle Customer con gli esiti del progetto interateneo *Good Practice*. Gli esiti di tale analisi vengono poi presentate annualmente a tutti i dirigenti e Responsabili Gestionali di Dipartimento, al fine di offrire un ulteriore spunto di confronto e analisi.

1.26 Se Sì (al punto precedente), quali strumenti sono stati o si prevede di utilizzare?

- Questionari (specificare quali nei commenti, es.: Good Practice, Almalaurea; ANVUR, di ateneo, ecc.)**
- Altri strumenti (specificare quali nei commenti, es.: focus group, interviste, audit, ecc.)**

Vengono somministrati annualmente questionari specifici per ciascuna tipologia di utenza.

Per alcuni specifici servizi rilevazioni *ad hoc*, che non rientrano direttamente nel ciclo performance, vengono effettuate indagini per fornire un feedback rispetto all'implementazione di uno specifico servizio (es: customer sulla ristorazione, su servizi per la disabilità, sulle biblioteche, sul benessere Organizzativo etc).

Sono stati inoltre effettuati specifici focus group, per capire problematiche, aspettative e punti di vista dell'utenza per meglio affinare i questionari o revisionarli.



Come citato al punto precedente 1.25 vengono annualmente diffusi gli esiti della Customer sui servizi rivolti all'utenza e ove possibile fornito un benchmark con gli esiti delle Customer del progetto interateneo Good Practice.

Riguardo al tema legato al **Benessere Organizzativo**, come da indicazioni del OIV, nell'ambito dell'ultima rilevazione somministrata nel 2021, l'indagine ha indagato la percezione di alcune dimensioni strettamente correlate all'utilizzo di modalità di lavoro da remoto.

Si rileva, infine, che il CUG ha attivato uno Sportello di Ascolto del Disagio Lavorativo rivolto anche a PTA e docenti. In questi anni la relazione predisposta è stata condivisa con l'OIV e, a tale proposito, si ritiene utile sottolineare l'importanza di tale strumento di ascolto e la necessità di favorirne la diffusione, in quanto, al momento, lo scarso numero di richieste non ne permette una valutazione d'efficacia. Si segnala anche l'opportunità di rendere la Relazione più fruibile in quanto ricchissima di dati e descrizioni, ma un po' più scarna di considerazioni generali e conclusive, che mettano in luce le azioni messe in campo e la loro efficacia nel tempo.

1.27 L'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente?

- Si**
- No
- Altro (specificare)

L'amministrazione presidia attentamente gli esiti rilevati dalle indagini di customer satisfaction; a fronte di eventuali criticità emerse, a seguito di un'attenta analisi, vengono proposte azioni correttive da parte del dirigente competente. Tali azioni non necessariamente si tramutano in obiettivi.

A seguito di alcune proposte di miglioramento dell'OIV nel corso del 2020, sono stati rivisti gli strumenti in uso per migliorare il grado di affidabilità e rappresentatività delle Indagini di Ateneo relative alla valutazione dei servizi erogati dall'Amministrazione effettuando anche un'elaborazione dati dedicata, adottando analisi statistiche più sofisticate allo scopo di fornire una lettura sintetica e integrata dei dati delle Customer per abilitare chiavi di lettura utili a scopo d'intervento.

Tale analisi ha quindi permesso di individuare differenze statisticamente significative tra sottogruppi nelle risposte, e ha consentito di stimare la capacità di un servizio. Gli esiti sono stati presentati sia ai dirigenti sia agli RG nel corso dei mesi di maggio e luglio 2021 e alla luce di quanto emerso DG ha deciso, in accordo con i dirigenti, di effettuare 5 focus nel corso del 2021 riguardanti: Residenze, Tirocini, Segreterie studenti e i servizi di rete. Questa necessità di revisione dello strumento, ha inciso quindi sulla programmazione del ciclo allineando gli obiettivi a una customer più puntuale e utilizzandola come spunto per l'effettuazione di focus su criticità puntuali e per la definizione di obiettivi futuri.

Il Direttore Generale ha dato diffusione dei dati relativi alle customer a tutto il personale di aree e dipartimenti nel mese di ottobre e novembre 2021.

Come previsto dal nuovo modello di erogazione, nel corso del 2021 è stata erogata invece una *customer short* che prevedeva solo le domande di soddisfazione complessiva e l'individuazione dei servizi ritenuti critici, per avere un confronto rispetto all'anno prima rispetto alle criticità precedentemente emerse. Gli esiti di tale analisi sono stati presentati ad inizio 2022 a dirigenti e agli RG, in particolare rispetto agli aspetti emersi come critici, come si evince anche dalla Relazione performance 2022 capitolo 3.6 (pag 30). Analizzando gli esiti 2021 con quelli 2020 emergono alcune riflessioni riportate di seguito:

- per quanto riguarda la soddisfazione di Docenti, PhD e assegnisti e collaboratori relativamente a tutti i servizi indagati, nonostante la soddisfazione media generale risulti positiva, emergono differenze significative tra dipartimenti rispetto al 2020, sulle quali l'amministrazione sta effettuando alcune riflessioni, permangono invece valutazioni particolarmente positive per i Poli territoriali.



- per quanto riguarda il PTA, si rileva un calo negli esiti delle valutazioni sia per il personale afferente alle Aree dirigenziali, sia per quello afferente ai dipartimenti, mentre il personale afferente ai poli territoriali si conferma quello più soddisfatto.
- riguardo agli esiti relativi agli studenti emerge una minor soddisfazione per le Scuole di AUIC e di Design in particolare per i Servizi ICT, individuati come servizi più esposti a criticità.

Seppur dalle analisi non risultino elementi particolarmente problematici, l'Amministrazione ha ritenuto opportuno avviare alcune riflessioni interne rispetto a quanto ancora segnalato dall'utenza e anche in questo caso, potrebbero emergere possibili obiettivi sulla futura programmazione.

1.28 Nel SMVP e nella gestione operativa del Piano, sono previste e attuate azioni specifiche se dal monitoraggio si rileva uno scostamento rispetto a quanto programmato? Se Sì, quali?

- si approfondiscono le ragioni dello scostamento**
- è previsto un colloquio con il responsabile dell'obiettivo**
- si rimodula l'obiettivo**
- non sono previste azioni specifiche
- altro (specificare)

A seguito del monitoraggio in corso di esercizio degli obiettivi programmatici per verificarne e registrare lo stato di avanzamento e rilevare eventuali criticità rispetto a quanto pianificato, si apre la fase di revisione che consente di ridefinire l'obiettivo e/o modificare le priorità di azione secondo quanto approvato dall'owner dell'obiettivo stesso. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e/o individuale, conseguenti all'attività di monitoraggio svolte dall'amministrazione, sono inserite nella relazione sulla performance annuale e vengono valutate dall'OIV.

Rispetto agli scostamenti rispetto a quanto programmato viene effettuato dall'Amministrazione un monitoraggio intermedio riguardante obbligatoriamente:

- gli obiettivi di Ateneo;
- gli obiettivi della Direzione Generale;
- gli obiettivi di ciascuna Area;
- gli obiettivi di ciascun Servizio/Funzione di Staff, sia di Area che di staff alla Direzione Generale;
- gli obiettivi assegnati ai Responsabili Gestionali (RG) dal Direttore Generale e dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo.

Gli obiettivi di Ateneo e quelli della Direzione Generale vengono monitorati a livello centrale dal Servizio Pianificazione e Controllo (SPC); gli obiettivi di Area sono monitorati dai Dirigenti delle Aree stesse e gli obiettivi assegnati ai Responsabili Gestionali sono monitorati centralmente dal Servizio Pianificazione e Controllo se assegnati dal Direttore Generale, e da parte di ciascuna struttura se assegnati dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo.

L'OIV, a metà anno, riceve un Report di monitoraggio intermedio, all'interno del quale vengono rendicontati lo stato degli obiettivi (solo di Ateneo e di Direzione generale). Si rileva che nel 2022 gli obiettivi di *Performance Organizzativa di Ateneo* non sono stati oggetto di revisione. Sono stati aggiornati i valori di soglia, target e eccellenza per l'obiettivo relativo all'internazionalizzazione, definito in coerenza con la programmazione triennale MUR 2021-2023, e ricalibrato nei risultati attesi dall'Ateneo per il 2022 sia in considerazione del perdurare della pandemia, nonché del conflitto in Europa, che hanno determinato nuovamente difficoltà sulla mobilità degli studenti non prevedibili in fase di pianificazione.

Riguardo agli obiettivi delle varie Aree della direzione Generale si rileva un numero ridotto di revisioni richieste, dettate per lo più dalla necessità di ridefinire in ottica migliorativa gli obiettivi coinvolti, e ciò dimostra un buon andamento degli obiettivi stessi e una pianificazione sempre più attenta e puntuale.



Per un unico obiettivo, che vede il coinvolgimento anche di soggetti terzi, da cui dipendono le decisioni programmatiche, si è decisa la sospensione a causa del ritardo sin qui accumulato rispetto alla pianificazione iniziale.

Riguardo alla *Performance Organizzativa di Dip/Polo* sono stati revisionati 2 obiettivi sui 33 complessivi assegnati dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo, mentre per uno si è decisa la sospensione essendo divenuto inattuabile. Le revisioni sono dovute a oggettive difficoltà riscontrate nello sviluppo dei progetti, non prevedibili e indipendenti dal Politecnico.

Per quanto concerne gli obiettivi assegnati ai Responsabili Gestionali dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo, si registrano cinque revisioni dovute per lo più a una dilazione dei tempi per cause indipendenti dall'ateneo (es rilascio autorizzazioni) o a cambi di strategia richiesti dai partner di progetto e la sospensione di un obiettivo per un cambio di strategia da parte dell'Ateneo.

1.29 Quali fonti di dati sono utilizzate per la misurazione finale dei risultati?

- dati certificati e pubblicati
- autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo**
- banche dati dell'ateneo
- banche dati esterne
- nessuna fonte specifica
- altro (specificare)

Le fonti di dati utilizzati per la misurazione finale di risultati sono:

- dati certificati e pubblicati
- autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo
- banche dati dell'ateneo
- banche dati esterne.

Quella maggiormente utilizzata è costituita dalle autodichiarazioni dei valutati generalmente accompagnate da documenti a supporto.

1.30 L'OIV svolge un'attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati?

- Si (specificare con quale modalità)**
- No
- Altro (specificare)

L'OIV riceve annualmente le schede degli obiettivi (dirigenti e RG) e la loro rendicontazione; monitora annualmente a campione attraverso incontri specifici con SPC e con l'Area risorse umane sia l'esito degli obiettivi, sia le valutazioni dei risultati, comprese quelle individuali.

Non effettua una verifica a campione degli obiettivi sui singoli capi servizio, monitoraggio effettuato solo dai singoli dirigenti.

Si segnalano nel seguito alcuni spunti ed elementi ritenuti importanti e già segnalati all'amministrazione ancora aperti legati alla pianificazione e alla misurazione:

- Si rileva ancora oggi, un discreto numero di obiettivi misurati esclusivamente attraverso la verifica del rispetto delle tempistiche delle azioni programmate ai fini del loro raggiungimento e non come veri e propri obiettivi. Si raccomanda in tal senso, di dare sempre esplicita evidenza alla continuità, pur con target definiti su un orizzonte temporale, rispetto alla pianificazione e agli esiti raggiunti in passato.
- In linea generale, emerge una maggior oculatezza nella pianificazione degli obiettivi derivante dalla continua sensibilizzazione effettuata nel tempo, pur permanendo, in alcuni casi, ancora qualche difficoltà



nel garantire un medesimo approccio. A tale riguardo il suggerimento dell'OIV di predisporre delle “**Linee guida**” ad uso interno per meglio precisare le varie fasi del processo, è stato accolto e se ne prevede la stesura in concomitanza con la chiusura del nuovo strumento gestionale: “**Portale HR**”. Tali linee guida potranno esser utili ad uniformare l'applicazione del modello secondo una metodologia comune, evitando così il rischio di possibili disparità di applicazione, favorendo al contempo un'analisi del processo stesso, e l'opportunità di diffusione di buone pratiche; tali linee guida verranno divulgate congiuntamente alla presentazione del “Portale HR” prevedendo anche attività formative sull'utilizzo delle relative funzionalità. In tale documento si suggerisce di indicare: le modalità di definizione, l'attribuzione e il monitoraggio degli obiettivi, le relative tempistiche e gli owner di processo associato.

- Per quanto possibile, nonostante le difficoltà dettate dall'utilizzo del nuovo portale, si suggerisce anche di cercare di migliorare le tempistiche in fase di pianificazione degli obiettivi entro il mese di marzo, anziché maggio, in quanto una fase troppo lunga di pianificazione potrebbe poi ripercuotersi sulle fasi successive del processo e sul raggiungimento degli obiettivi. Ad oggi non risultano evidenze in fase di pianificazione legate alla situazione emergenziale, emerge invece una maggior spinta del personale a fornire feedback.
- Si segnala che ad oggi sono stati registrati ritardi nell'analisi delle funzionalità del “**Portale HR**” che non gestirà solo le performance. Il sistema si prevede sarà completamente funzionante a partire dall'avvio della pianificazione 2023. Riguardo alla gestione relativa al ciclo delle performance, si sono riscontrate difficoltà in merito alle azioni di monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi e sulla registrazione delle possibili proposte di revisione effettuate a metà dell'anno; pertanto l'amministrazione ha richiesto ai vari Responsabili di effettuare un monitoraggio interno, nonostante non fosse possibile effettuarne formalizzazione a sistema. Su questo tema viste le notevoli difficoltà riscontrate, si suggerisce il costante monitoraggio dello strumento e supporto al personale che ne fruisce, nonché valutare possibili nuovi sviluppi dello strumento per migliorarne la fruibilità; inoltre, in prospettiva potrebbe anche essere interessante effettuare analisi statistiche per valutare variabilità e trend rispetto a tutte le richieste di modifica obiettivi.
- Il nuovo portale gestirà anche tutti gli **obiettivi condivisi** tra più aree individuando un “owner” che si farà carico di interagire con le altre strutture per le rendicontazioni, questo dovrebbe migliorare il monitoraggio degli obiettivi, e limitare possibili ricadute su aree/strutture diverse. A tale proposito, non appena verrà implementata tale funzionalità si suggerisce di monitorarne l'efficacia nel tempo; In particolare, sui vari livelli di interdipendenza evitando che, a causa dei diversi livelli di priorità individuati, alcuni obiettivi possano non essere raggiunti, o raggiunti solo parzialmente, e di migliorare la sinergia anche per coloro che ricevono obiettivi diversi da fonti diverse, in particolare per gli RG, tenendo conto di una visione d'insieme e dei carichi, soprattutto quando si privilegiano obiettivi di sviluppo.
- Ad oggi, l'amministrazione non ha ritenuto opportuno semplificare il modello performance ormai consolidato, tuttavia sono in corso alcune riflessioni volte alla semplificazione e miglioramento che verranno valutate nel corso del prossimo anno.

Milano, 15 ottobre 2022

F.to
Prof.ssa Laura Borgogni



TERZA SEZIONE: Suggerimenti e raccomandazioni finali PERFORMANCE

Piano Integrato (punto 1.15)

Si suggerisce di tenere conto anche degli aspetti personali, legati allo sviluppo del patrimonio riconducibile alle caratteristiche individuali (*soft skills*) e sempre più necessarie per la realizzazione individuale ed il benessere e, a questo proposito, di dare maggior enfasi a quanto messo in campo, sia nel PIAO, sia nella Relazione Performance annuale.

Anticorruzione e Trasparenza (punto 1.13)

Si segnala l'opportunità di condurre analisi di *benchmark* (es Polito) sul tema di gestione dei rischi e di valutare la possibilità di avvalersi anche di consulenti esterni per condurre Audit, qualora se ne ravveda la necessità. In riferimento alla nuova organizzazione, si ritiene che ad oggi il processo sia stato via via affinato, ben strutturato ed organizzato e che potrebbe essere più funzionale alle attività da svolgere, segnalando nello stesso l'importanza di monitorarne l'efficacia.

Si raccomanda di mantenere la predisposizione di un *Report di Sintesi*, che possa fornire un quadro il più possibile esaustivo delle attività di audit e di monitoraggio effettuato dall'Unità di Audit Centrale, dall'Unità di Audit della Ricerca e da parte dell'Internal Auditing. In un'ottica di miglioramento complessivo, si raccomanda di fornire, ad integrazione del Piano di rilevazione, indicazioni metodologiche su eventuali interventi, qualora si evidenziassero rischi o fenomeni conclamati di corruzione e di rendere il più possibile evidente le motivazioni che portano a possibili spunti di miglioramento.

Codice etico e di comportamento

Le iniziative messe in campo su tale tema risultano importanti e utili elementi di sensibilizzazione e si suggerisce di monitorarne l'efficacia nel tempo; si ritiene opportuno, al fine, di poter effettuare un controllo sull'attuazione e il rispetto del Codice stesso, l'elaborazione di un rendiconto di eventuali situazioni critiche emerse nel corso dell'anno e, qualora presenti, di come siano state gestite.

Ciclo di bilancio (punto 1.23)

L'utilizzo della nuova procedura di budget richiede tempo per potersi considerare consolidato, si raccomanda il continuo monitoraggio e il continuo supporto al personale coinvolto nel processo, in particolare il personale dipartimentale.

Performance organizzativa (punto 1.6, 1.12 e 1.30)

Si rileva ancora oggi, un discreto numero di obiettivi misurati esclusivamente attraverso la verifica del rispetto delle tempistiche delle azioni programmate ai fini del loro raggiungimento, e non come veri e propri obiettivi. Si raccomanda, di dare sempre esplicita evidenza alla continuità, pur con target definiti su un orizzonte temporale, rispetto alla pianificazione e agli esiti raggiunti in passato. A seguito del monitoraggio effettuato sugli obiettivi 2022, si ritiene che la maggior parte degli obiettivi proposti risulti sfidante; permane tuttavia, una forte presenza di valutazioni alte con il raggiungimento della "Eccellenza", soprattutto in alcune aree dirigenziali e nella performance organizzativa dei Dipartimenti, aspetti che potrebbe essere utile monitorare. Si raccomanda di portare a compimento la predisposizione delle "**Linee guida**" ad uso interno indicando: le modalità di definizione, l'attribuzione e il monitoraggio degli obiettivi, le relative tempistiche e gli owner di



processo associati anche allo scopo di uniformare l'intero processo.

Viste le notevoli difficoltà riscontrate con il nuovo "**portale HR**", si suggerisce il costante monitoraggio dello strumento e supporto al personale che ne fruisce, nonché valutare possibili nuovi sviluppi dello strumento per migliorarne la fruibilità. In prospettiva, potrebbe anche essere interessante effettuare analisi statistiche per valutare variabilità e trend rispetto a tutte le richieste di modifica obiettivi; si suggerisce, inoltre, di monitorare tale funzionalità e di valutarne l'efficacia nel tempo.

Si suggerisce di potenziare il monitoraggio sui vari livelli di interdipendenza tra obiettivi evitando che, a causa dei diversi livelli di priorità individuati dai diversi responsabili, alcuni obiettivi possano non essere raggiunti, o raggiunti solo parzialmente, e di migliorare la sinergia anche per coloro che ricevono obiettivi diversi da fonti diverse (DG e Direttore di Dipartimento), in particolare per gli RG, tenendo conto di una visione d'insieme e dei carichi, soprattutto quando si privilegiano obiettivi di sviluppo.

Pur consapevole delle difficoltà dettate dall'utilizzo del nuovo portale, l'OIV suggerisce anche di cercare di migliorare le tempistiche in fase di pianificazione degli obiettivi entro il mese di marzo, anziché maggio, in quanto una fase troppo lunga di pianificazione potrebbe poi ripercuotersi sulle fasi successive del processo e sul raggiungimento degli obiettivi.

Performance individuale (punto 1.6 e 1.30)

In merito alla strutturazione del processo, risulta rilevante l'importanza data all'implementazione di "**Linee Guida**", per rendere maggiormente trasparente l'allocazione del personale nei vari ruoli organizzativi, e per di identificare in modo univoco ruoli differenti per classi differenti, così da non dare adito a incomprensioni e interpretazioni tra i valutati.

Permane anche quest'anno, una **distribuzione delle valutazioni sui comportamenti per ruolo**, concentrata su valori di "in target" e soprattutto "Sopra-target", in particolare, all'interno delle strutture decentrate (Dipartimenti e Poli territoriali), sulle quali si suggerisce una riflessione.

Si ritiene che i tempi siano maturi per valutare l'opportunità di rivedere e semplificare il modello, ma soprattutto di ridefinire la **scala di Valutazione**, ripensando la scala numerica 1-10 sulla quale vengono valutati i comportamenti organizzativi; ad oggi, infatti, vi sono molte sfaccettature nelle dimensioni superiori al minimo (6), approccio che, come già segnalato in questi anni sia nelle relazioni annuali e sia nei pareri sul SMVP, oltre a non risultare metodologicamente adeguata, può anche essere fuorviante e di difficile utilizzo.

In merito agli incontri formativi programmati per i nuovi Capi Servizio, sia dal punto di vista dei valutati che dei valutatori, per accompagnarli nella conoscenza del modello professionale, delle sue logiche e applicazioni, si ritiene opportuno valutare l'efficacia delle azioni messe in campo attraverso un approfondimento con incontri/colloqui puntuali con Risorse Umane e un monitoraggio nel tempo.

Resta infine da valutare l'opportunità, da parte della Direzione Generale, di:

- introdurre una **valutazione a 360° coinvolgendo** collaboratori, colleghi e utenti nel processo di valutazione;
- approfondire le differenze segnalate in alcuni focus tra il **sistema di valutazione nei Dipartimenti e quello in Amministrazione Centrale** e verificare da cosa dipendono per renderlo il più possibile uniforme.

CUG

La relazione predisposta dal CUG evidenzia le risultanze dello Sportello di Ascolto. L'OIV sottolinea l'importanza di tale strumento e la necessità di favorirne il più possibile la diffusione, in quanto, al momento, lo scarso numero di richieste non ne permette una valutazione d'efficacia. Si raccomanda anche di valutare l'opportunità di rendere la Relazione più fruibile in quanto ricchissima di dati e descrizioni, ma un po' più scarna di considerazioni generali e conclusive che mettano in luce le azioni messe in campo e la loro efficacia nel tempo, e di valutare l'opportunità di trattare anche le azioni e le difficoltà emerse.

Organismo Indipendente di Valutazione di Ateneo



POLITECNICO
MILANO 1863