



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

## Seconda sezione: Valutazione della performance

### Premessa: documenti consultati

Per la valutazione della performance l'OIV si è basato sull'analisi di vari documenti:

- Feedback ANVUR al piano Integrato 2016-18
- Piano Integrato del Politecnico di Milano 2017-19
- Obiettivi del DG e dei dirigenti in merito alle performance 2016 e 2017
- Sistema di valutazione delle performance 2017-2019
- Relazione sulla performance 2016
- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (2017-2019)
- Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione 2016

e ha condotto diversi incontri con il personale coinvolto nel sistema di gestione della performance e dell'anticorruzione per meglio individuare punti di forza, di debolezza del processo e individuare possibili azioni di miglioramento. La relazione è stata predisposta, secondo le indicazioni delle "Linee Guida 2017 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" redatte da ANVUR, con lo scopo di effettuare un'analisi critica dell'intero processo, rimandando poi gli aspetti puramente descrittivi ai documenti visionati e suggerendo alcune proposte di miglioramento.

Pertanto, non verrà utilizzato lo schema degli anni scorsi, ma la relazione seguirà i punti suggeriti dalla Linea guida.

### 1. Riscontri sulla gestione del ciclo di performance:

- a. In generale, stato dell'integrazione delle pianificazioni (strategica, performance, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione), indicando le maggiori difficoltà, i vantaggi e i limiti di applicazione dell'approccio promosso da ANVUR;
- b. Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi (descrizione dinamica dell'organizzazione, a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili);
- c. Declinazione della pianificazione (con approccio integrato) presso le strutture decentrate;
- d. Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani (e relativa chiarezza degli attributi con cui vengono definiti: strategico, operativo, di funzionamento, di processo, di progetto o al.);
- e. Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale (sia del personale con responsabilità che di quello senza), indicando eventuali criticità nell'ancoraggio a quella organizzativa (intesa come performance delle unità organizzative responsabili);
- f. Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti;
- g. Livello di partecipazione dei dipendenti (eventuali impatti sulla definizione del Piano di indagini sul benessere organizzativo o indagini simili) e di altri stakeholder (indagini di contesto o simili);
- h. Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta (parere, lettura, approvazione);
- i. Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19.

### 2. Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance:



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

- a) Breve sintesi del processo che porta alla valutazione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2016-18;
- b) Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici (disponibilità e tempestività dei dati di monitoraggio, affidabilità delle fonti ecc.);
- c) Presenza di elementi di contesto (esogeni ed endogeni) che sono mutati rispetto a quando fu redatto il Piano 2016-18 e che ne hanno influenzato il processo di implementazione e/o comportato la rimodulazione di obiettivi e target;
- d) Considerazione dei risultati di performance conseguiti l'anno precedente, distinguendo quelli rinvenibili nel Piano 2017-19 da quelli eventualmente non considerati;
- e) Considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance e impatto della COEP sulla gestione della performance;
- f) Livello di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative (rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico o simili).

### 3. Suggerimenti in vista dei cicli successivi:

- a) Descrizione o rappresentazione grafica dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista:
  - delle strutture amministrative (Organigramma o funzioni-gramma);
  - delle strutture di didattica e ricerca;
  - della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo).
- b) Suggerimenti in vista delle nuove Linee Guida della performance che l'ANVUR redigerà al termine del Piano di Lavoro sul primo ciclo integrato di gestione della performance.

#### ALLEGATI:

**Allegato 1:** Descrizione o rappresentazione grafica dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista delle strutture amministrative (Organigramma o funzioni-gramma), delle strutture di didattica e ricerca e della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo).

### 1. *Riscontri sulla gestione del ciclo di performance*

Il Piano Integrato 2017-19 (nel seguito Piano), è un documento che sviluppa, in ottica sistematica, la programmazione delle attività amministrative in relazione a performance, trasparenza e anticorruzione, tenendo conto della pianificazione strategica in merito a didattica, ricerca e terza missione, oltre che delle risorse necessarie per mettere in atto gli obiettivi programmati.

In merito ai primi 3 punti **1.a**, **1.b**, **1.c**, rispetto al Piano 2016-2018 si rileva una maggior chiarezza nel descrivere e definire le relazioni tra gli obiettivi strategici e le politiche d'azione della nuova Governance e gli obiettivi organizzativi e specifici assegnati ai diversi responsabili amministrativi, e la volontà da parte dell'Amministrazione di seguire un processo sempre più organico, che non riguardi solo la performance e la valutazione ma che tenda sempre più ad integrare gli aspetti legati alla trasparenza, all'anticorruzione all'interno dell'intero processo.

Infatti, come evidenziato nei relativi piani (Integrato e triennale di prevenzione della corruzione), anche gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza, in particolare quelli previsti all'interno del ciclo della performance, sono stati definiti in relazione alle linee strategiche di mandato e all'analisi delle aree di rischio effettuata



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

dall'Ateneo.

Il nuovo Piano mostra un più dettagliato allineamento tra le 6 politiche di sviluppo declinate dal nuovo Rettorato, dal quale discendono 28 obiettivi strategici, declinati poi in 72 Obiettivi organizzativi per le Aree Dirigenziali e per Dipartimenti/Poli Territoriali, direttamente collegati agli obiettivi strategici attraverso un codice "Id." univoco, che, da un lato, ne permette una più fruibile consultazione e, dall'altro, risponde al feedback ANVUR. Anche, l'inserimento dell'*analisi dei punti di forza e di attenzione*" (tabella 2.1 del Piano) ha fornito un'analisi più approfondita del contesto interno ed esterno, che ha consentito di focalizzare e di mettere in evidenza le finalità del Piano strategico e il successivo collegamento agli obiettivi.

Il feedback di ANVUR, ha permesso di affinare l'efficacia comunicativa all'interno del Piano Integrato, attraverso, ad esempio, l'inserimento dell'*albero della Performance* (grafico 2.1 del Piano Integrato), e l'*organigramma dell'organizzazione* (grafico 1.1, 1.2 e 1.3 del Piano Integrato), che nella precedente edizione del Piano venivano citati e/o trattati a volte marginalmente, o risultavano presenti in altri documenti dell'amministrazione senza, tuttavia, darne diretta evidenza.

Le mappature e gli organigrammi inseriti, evidenziano, soprattutto ad un interlocutore esterno, la struttura attraverso la quale l'amministrazione opera e le eventuali aree da migliorare e sulle quali occorre investire. Già lo scorso anno, l'amministrazione attraverso il progetto "Poli 360°" aveva cominciato a costruire un patrimonio informativo sulle strutture di Ateneo (Aree, Dipartimenti, Poli) e sulle relative modalità di interazione. Il progetto che coinvolto tutti i Responsabili di struttura e/o i loro delegati, attraverso un'analisi quantitativa (dati sul dimensionamento, dati di efficienza e di *Customer satisfaction*) e qualitativa (realizzata mediante interviste approfondite con i responsabili di struttura), ha portato a definire alcune possibili azioni di miglioramento in 4 ambiti: struttura organizzativa, gestione dei processi, sviluppo delle risorse umane, sistemi informativi a supporto della gestione. A partire dall'esito di tale analisi, l'Amministrazione ha definito, a livello di ateneo, gli interventi prioritari da attuare nel 2017, volti a una semplificazione delle procedure e processi anche attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di nuovi supporti informatici. Si rileva, infine, l'interesse verso la gestione della prevenzione di azioni corruttive e gli strumenti di comunicazione, interna ed esterna. Tutto questo sarà realizzato ponendo attenzione a contenere i costi di gestione anche mediante la razionalizzazione dei servizi.

Un altro elemento reso più evidente, anche a seguito del suggerimento di ANVUR, è stato quello di esplicitare meglio le interazioni tra il budget e la definizione degli obiettivi. All'interno del Piano si indicano infatti i seguenti obiettivi:

- *Individuare gli obiettivi strategici per il primo triennio del mandato politico 2017-2019 con l'individuazione del responsabile/referente politico;*
- *Individuare le risorse necessarie per il conseguimento dei suddetti obiettivi con conseguente revisione del budget 2017-2019;*
- *individuare, ed esplicitare all'interno del medesimo piano strategico al fine di garantire coerenza complessiva al sistema, i principali obiettivi assegnati alla struttura tecnico-amministrativa per il triennio di riferimento;*
- *pianificare puntualmente gli obiettivi di performance organizzativa relativi all'esercizio 2017, con individuazione dei risultati attesi e dei relativi target;*
- *Declinare la performance individuale, secondo il processo definito nel Sistema di Misura di Valutazione delle Prestazioni, per tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, sia in servizio presso le aree dirigenziali, sia in servizio presso le strutture dipartimentali e di poli territoriali.*

Questi aspetti, messi in campo da anni da parte dell'Amministrazione e affinati via via nel tempo, hanno permesso di mantenere una coerenza con le assegnazioni di budget anche attraverso l'allineamento temporale



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

dello sviluppo del processo di pianificazione e del processo di budget. Nel mese di aprile, in concomitanza con l'approvazione del bilancio consuntivo 2016, il Senato Accademico ha destinato il risultato di esercizio 2016 prevalentemente al finanziamento degli obiettivi strategici per il primo triennio di mandato e ha deciso di rivedere alcune allocazioni del budget triennale 2017-2019 entro aprile - maggio, funzionalmente alla realizzazione dei nuovi obiettivi di gestione programmati in particolare per il 2017.

Precedentemente, con l'avvio del processo di budget nel mese di settembre, il Direttore Generale aveva incontrato i Dirigenti organizzati in "cluster": didattica, comunicazione e internazionalizzazione, ricerca, terza missione, edilizia, trasparenza e anticorruzione, gestione residenziale e diritto allo studio, nei quali, per favorire la condivisione, erano stati coinvolti anche i capi servizio delle diverse Aree direttamente coinvolti sui vari temi. Da tale confronto erano emersi sia numerosi obiettivi trasversali assegnati alle diverse Aree, sia alcuni obiettivi specifici per le singole Aree, oggetto di approfondimento successivo mediante riunioni individuali tra Direttore Generale e singoli Dirigenti.

Riguardo gli aspetti legati all'Anticorruzione, l'Audit Centrale Anticorruzione, ha proseguito nel 2016 e proseguirà nel 2017 il processo di Audit, fornendo evidenza di come tale processo, legato all'Anticorruzione, sia ben gestito e presidiato; si ritiene perciò importante perseguire tale strada potenziando i controlli, anche incrociati, e avvalendosi il più possibile di Audit Esterni.

In tema di Trasparenza, numerose sono le attività previste nel 2017 dall'Amministrazione, finalizzate a garantire una corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, ivi comprese le misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi. L'intensificarsi di tali attività, emerge anche dal monitoraggio effettuato dall'OIV stesso, che ha portato all'aggiornamento delle griglie di rilevazione rispetto agli obblighi di pubblicazione, previa analisi del sito web e a seguito di vari incontri con il Responsabile della Trasparenza. Viste le novità intercorse in ambito normativo, a partire da quest'anno si è provveduto alla compilazione della nuova griglia 2017 che, con le relative osservazioni, è stata pubblicata su web dall'Amministrazione nel marzo 2017. Infine, in merito agli obblighi di pubblicazione, si segnala che il documento di Sistema, il Piano integrato e la scheda annuale del Direttore Generale vengono annualmente pubblicate sul sito web del Politecnico di Milano di norma entro i tempi previsti dalla normativa. Solo quest'anno, a seguito del cambiamento di Governance, la pubblicazione è avvenuta a maggio con delibera di Senato Accademico (SA) e Consiglio di Amministrazione (CdA) e ne è stata data tempestiva comunicazione agli organi competenti da parte del Direttore Generale. Le modifiche sostanziali ai documenti vengono prontamente segnalate attraverso una pubblicazione con la data di aggiornamento.

In linea generale, si ritiene che da un lato le stesure del Piano Strategico e del successivo Piano Integrato, avvenute a breve distanza, attraverso un lavoro sinergico e di costante revisione, confronto e rimodulazione abbia sicuramente favorito, un maggior allineamento tra la strategia e la successiva declinazione di obiettivi rispetto all'edizione precedente; inoltre, anche alla luce dell'esperienza pregressa, è stato possibile redigere un nuovo Piano Integrato migliorandone l'accuratezza, l'organicità e garantendo una maggior uniformità di stesura.

Si ritiene, pertanto, che l'amministrazione abbia accolto positivamente i feedback sia ANVUR, sia dell' Organismo indipendente di Valutazione (OIV), puntando a chiarire e ad approfondire in un'ottica di integrazione delle pianificazioni, migliorando così l'efficacia comunicativa all'interno del nuovo Piano e che tutto questo sia anche stato possibile grazie alla creazione di un "pool di gestione della performance "che da quest'anno ha spinto maggiormente sul forte coinvolgimento del personale con diversi livelli di responsabilità, competenze e ruoli nel processo di pianificazione all'interno dell'Ateneo.

In merito alla **performance organizzativa, (punto 1.d)**, il modello performance proposto dall'amministrazione segue un modello top-down ed è applicato a tutta l'amministrazione, richiedendo un processo di sviluppo e



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

affinamento durato anni, che partendo dall'amministrazione centrale è stato poi via via esteso alle strutture decentrate con successive evoluzioni e perfezionamenti. L'avvio del sistema di programmazione prevede la definizione, a partire dagli obiettivi strategici, di obiettivi assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione (performance organizzativa), sino alla valutazione del contributo individuale (performance individuale), tramite un meccanismo "a cascata" rappresentato e descritto nel dettaglio all'interno del piano.

Anche in questo caso, si evince da parte dell'amministrazione la volontà di chiarire con maggiori dettagli il modello, differenziando, come suggerito da ANVUR, la performance organizzativa da quella individuale.

L'Amministrazione ha accolto anche alcuni suggerimenti della precedente Relazione OIV, sfruttando le potenzialità del portale performance, attraverso il quale è possibile ricavare Report utili sia per monitorare l'intero processo di gestione del ciclo della performance, nonché le fasi di pianificazione, monitoraggio, rendicontazione degli esiti e valutazione. A tale proposito, a partire da quest'anno alcuni Report definiti e predisposti *ad hoc*, verranno trasmessi anche all'OIV, che potrà svolgere così un'analisi più puntuale e meglio approfondita di alcuni aspetti legati ad esempio alla distribuzione degli esiti della valutazione.

L'Amministrazione sta rimodulando le finestre temporali delle fasi di programmazione, stesura, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi il più possibile allineate all'intero processo performance. Inoltre, in uno degli incontri con i Dirigenti ha promosso alcune innovazioni proposte dall'OIV, segnalando in particolar modo: l'importanza di migliorare la definizione degli obiettivi da parte dei Responsabili, il rispetto e anche l'ipotesi di restringimento delle finestre temporali all'interno delle varie fasi del ciclo performance, l'importanza della costruzione di un set di indicatori per l'analisi delle valutazioni attraverso ad esempio l'analisi di Report del portale performance e infine l'importanza di render maggiormente chiaro e fruibile il Piano Integrato.

Con riferimento al livello di soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti, elemento importante nel ciclo performance sia organizzativa, sia individuale, l'Amministrazione ha individuato alcuni punti di attenzione che intende implementare nel 2017, che riguardano:

- la soddisfazione degli utenti sui servizi ricevuti (rilevata mediante la somministrazione di questionari di *customer satisfaction*) ponendo pari a 5 il livello di piena soddisfazione su una scala di valutazione [1-6], mentre nella precedente rilevazione era da [1-4]);
- il miglioramento della soddisfazione dei docenti sul sistema di comunicazione interna all'Ateneo, misurata attraverso il punteggio ottenuto sulla domanda di *customer satisfaction* "Si ritiene soddisfatta/o di come l'Ateneo riesce ad informarla sull'organizzazione dell'Ateneo (chi fa che cosa)", che l'Amministrazione si propone di incrementare del 10% rispetto allo scorso anno.

A tale proposito si suggerisce, vista l'importanza di tale strumento per la valutazione, la cui definizione degli item è migliorata nel tempo, di spingere sempre più ad un miglioramento del tasso di risposta, cercando ad esempio di sensibilizzare l'utenza.

Riguardo al processo di definizione degli obiettivi di performance organizzativa, va ricordato che sono stati verificati con la nuova Governance nel corso di incontri tra il Rettore e il Collegio dei Dirigenti, condividendo le nuove priorità e, in taluni casi riformulando nuovi obiettivi o apportando modifiche a quelli già definiti. A partire dagli obiettivi di performance organizzativa delle Aree Dirigenziali, e dalla successiva negoziazione tra Dirigenti e Capi Servizio/Responsabili Staff, sono poi stati definiti in varie riunioni gli obiettivi di performance organizzativa dei Servizi/Funzioni di Staff. La loro definizione nei Dipartimenti e Poli Territoriali, in fase di adozione del sistema di gestione delle performance, è stata invece condivisa tra Direttore Generale e Direttori di Dipartimento / Prorettori di Polo con l'idea di focalizzare l'attenzione su un set di obiettivi stabili nel tempo, misurabili attraverso un set di indicatori per lo più rilevabili centralmente. Annualmente viene effettuata una verifica in merito alla



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

significatività del set di obiettivi misurati e, se ritenuto opportuno, al loro aggiornamento. Nel 2017, pur lasciando autonoma determinazione alle singole strutture, l'Amministrazione ha, inoltre, ridimensionato il peso degli obiettivi legati all'internazionalizzazione, obiettivo su cui l'Ateneo e le strutture hanno già investito molto in passato, puntando in misura maggiore allo sviluppo dei laboratori di ricerca, in particolare, su quelli interdipartimentali. Sono rimasti inalterati rispetto al passato, i pesi e la formulazione degli obiettivi di autofinanziamento e di soddisfazione degli utenti sui servizi di supporto.

Anche in questo caso, emerge da parte dell'Amministrazione, un forte coordinamento centrale per garantire la convergenza complessiva del sistema di definizione degli obiettivi; si suggerisce, anche, di proporre, ove possibile, obiettivi sempre più sfidanti, e nel caso di obiettivi pluriennali, di valutare l'opportunità di effettuare comparazioni di risultato da un anno con l'altro, per valutarne il miglioramento.

In un'ottica di miglioramento continuo e dell'esperienza accumulata negli anni, si suggerisce di puntare comunque ad un perfezionamento e miglioramento nella definizione di obiettivi (ovvero: specifici con l'individuazione di scopo e finalità, misurabili e realizzabili), in quanto, in alcuni casi, possono risultare più assimilabili a dei "compiti". A tale proposito, e in accordo con la Direzione Generale, si valuterà l'opportunità di approfondire tale aspetto con incontri di formazione/informazione *ad hoc*, effettuati anche da personale esterno, che possano meglio supportare le figure responsabili.

Riguardo agli aspetti legati all'anticorruzione, risulta presente la coerenza degli obiettivi previsti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e quelli indicati nel Piano delle Performance; tuttavia, in un'ottica di miglioramento, si raccomanda anche in questo caso una miglior attenzione nella definizione degli obiettivi, visto che il fine ultimo dell'Amministrazione è di prevenire e/o ridurre le possibilità di rischio corruzione, utilizzando l'attività di Audit non solo come fine, ma come *medium* attraverso il quale far emergere eventuali criticità.

Anche in tal caso, permane l'importanza della formazione sui temi legati all'Anticorruzione, e la verifica dell'efficacia della stessa. L'Amministrazione ha svolto una continua attività di formazione erogata a tutto il personale, sia PTA, sia Docente; tuttavia, tali aspetti devono essere elementi sui quali il personale deve essere sempre più sensibilizzato.

L'OIV è consapevole della delicatezza di tali temi, e della difficoltà di trasmetterli senza che questi possano risultare un mero adempimento, tuttavia, ritiene che per migliorarne l'efficacia possa essere opportuno valutarne l'erogazione con differenti modalità formative.

Dall'altro lato, vista la delicatezza di alcune procedure interne, come ad esempio il conferimento degli incarichi, si suggerisce di valutare l'opportunità di effettuare dei controlli a campione *ex post*, su alcune procedure individuate dall'Amministrazione come maggiormente a rischio; così che, da un lato si possano scongiurare rischi corruttivi e dall'altro, far emergere possibili anomalie, qualora si riscontrassero e risolverle tempestivamente. A tale proposito, e in accordo con il Responsabile Anticorruzione e Trasparenza e nell'interesse dell'amministrazione, l'OIV risulta concorde nella predisposizione di una procedura che possa meglio definire le azioni e le modalità di gestione da attuare nel caso dovessero emergere anomalie o criticità in merito alla gestione di alcune procedure interne.

In linea generale, si segnala che gli obiettivi non coprono tutte le aree/servizi e pertanto potrebbe essere interessante valutare l'opportunità di affiancare, agli obiettivi di sviluppo, anche obiettivi di funzionamento, al fine di non porre in secondo piano le attività ordinarie al momento indagate attraverso le *Customer*.

In merito alla **performance individuale (punto 1.e)** come si evince dal documento di Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), il modello professionale è un modello generale di analisi dell'organizzazione che intende garantire da un lato la coerenza di base, rispetto alle logiche di equità collegate al



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

CCNL, e allo stesso tempo supportare e indirizzare le scelte strategiche dell'Ateneo relativamente ai processi di sviluppo organizzativo e di politica retributiva. Esso rappresenta "l'infrastruttura di base" attraverso la quale è possibile operare una lettura trasversale dell'organizzazione, "collocando" qualsiasi posizione dell'Ateneo in uno schema di ruoli di riferimento. A partire dal 2011 è stato implementato un processo di revisione, anche a seguito delle indicazioni metodologiche fornite dall'OIV, che ha progressivamente permesso di approfondire ed ampliare l'analisi dei profili di ruolo della popolazione coinvolta fino a coprire l'intera popolazione di Ateneo.

I profili di ruolo sono comunque sempre oggetto di aggiornamento continuo in funzione dei cambiamenti di contesto e organizzativi, attraverso l'utilizzo di diverse metodologie e con il coinvolgimento, a diversi gradi, dei responsabili di strutture, delle persone che agiscono i ruoli oggetto di analisi e coloro che entrano in relazione professionale con esse. Nel corso del 2015 sono state discusse le problematiche generali presenti nel modello professionale con tutti i dirigenti raccogliendo i feedback segnalati dai responsabili gestionali e capi servizio durante vari incontri formativi. Fino al 2015 il modello professionale "collocava" tutto il PTA in 6 posizioni standard: *Manager, Middle Manager, Employee, Specialist, Professional, Consultant*. A partire dal 2016, è stata avviata una revisione critica differenziando maggiormente i ruoli per la banda degli *Employee* (ampliata a tre posizioni: Operatore; Operatore *senior*; Operatore esperto) che garantisce uno sviluppo analogo a quello degli *Specialist*.

Nel corso del 2015 non sono state effettuate modifiche alle schede individuali di comportamento, ma sono state riviste le definizioni di alcuni comportamenti che risultavano poco chiari. Riguardo a questo, si suggerisce di valutare, ad esempio l'introduzione del "*Commitment*", aspetto non precedentemente preso in considerazione, e di stabilire una rilevanza dei diversi comportamenti, con l'introduzione di pesi. Inoltre, per poter migliorare l'obiettività nell'attribuzione del punteggio finale a seguito della compilazione della scheda da parte del personale, si suggerisce di valutare l'opportunità di assegnare il punteggio finale attraverso la somma o la media dei punteggi sui singoli comportamenti.

Nel 2017 l'amministrazione prevede una ulteriore revisione del modello professionale in ottica di semplificazione. A tale proposito, per garantire una maggiore equità tra strutture e maggiore aderenza ai percorsi di sviluppo delle persone, ad oggi l'Amministrazione ha effettuato diversi incontri di approfondimento con Dirigenti e Responsabili Gestionali, per meglio identificare le esigenze e gli ambiti di intervento. L'analisi ha confermato la necessità di definire un più stretto ancoraggio tra posizionamento e sistema organizzativo, ma anche di bilanciare l'esigenza di "oggettività" con quelle di flessibilità e autonomia nell'utilizzo del modello come leva di sviluppo gestionale. Particolarmente sentita è, inoltre, l'esigenza di una comunicazione mirata verso il PTA al fine di garantire la comprensione delle (future) logiche di gestione del modello ed i relativi impatti.

Inoltre, all'interno dello stesso Sistema (SMVP), sono stati inseriti elementi che mostrano l'evoluzione del sistema per il 2017, che tiene conto del feedback ricevuto dall'ANVUR sul precedente piano circa l'opportunità di una più specifica distinzione tra performance organizzativa ed individuale.

A tale proposito, come si evince dal Piano, il modello promosso dall'amministrazione prevede che l'incidenza del risultato della performance organizzativa sulla performance individuale si differenzi (in termini di peso) in funzione del ruolo, ovvero aumenti al crescere della responsabilità e contribuzione al raggiungimento dei suddetti obiettivi; di conseguenza, in generale, il peso della valutazione dei comportamenti organizzativi si riduce al crescere del livello di responsabilità dell'individuo nell'organizzazione. Viceversa, la valutazione del personale che non ha responsabilità o impatto diretto sul risultato degli obiettivi ed è principalmente basata sui comportamenti organizzativi messi in atto, ovvero sulle modalità con cui contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza. In alcuni casi, al singolo collaboratore possono essere assegnati obiettivi specifici, che vanno a comporre la sua performance individuale. In tali casi, si riduce di conseguenza il peso della componente relativa alla performance organizzativa di struttura superiore.



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

Inoltre si segnala che attraverso il portale di valutazione performance, anche per la performance individuale, sarà possibile monitorare meglio e più puntualmente tutte le fasi del processo e dall'altro lato di estrapolare report riepilogativi sugli esiti e le distribuzioni delle valutazioni e come per la performance organizzativa, tali *Report* saranno condivisi anche con l'OIV.

In merito agli aspetti legati alla formazione, sui quali l'OIV anche nella precedente relazione ha fornito punti di attenzione, l'amministrazione ha:

- organizzato incontri con Dirigenti e Responsabili Gestionali per presentare i risultati emersi dal questionario di benessere organizzativo erogato nel 2016; il sistema di valutazione è stato infatti oggetto di indagine all'interno del questionario con l'inserimento di item specifici sulla percezione del sistema di valutazione in termini di equità percepita.
- restituito feedback mirati attraverso colloqui individuali con tutti i Responsabili rispetto alla percezione dei collaboratori, per individuare gli aspetti migliorabili sia del proprio operato che del clima di gruppo.
- nel mese di febbraio ha coinvolto i referenti di unità organizzativa (RUOF) in incontri per presentare il funzionamento del sistema performance e il loro ruolo nella pianificazione e valutazione dei collaboratori.
- realizzato un percorso di formazione, destinato ai *middle manager* (Capi Servizio e Responsabili di Staff), con l'obiettivo di sviluppare le loro capacità relazionali e gestionali con il metodo del *coaching* di gruppo.

Il Piano della performance e il sistema di gestione per obiettivi rappresentano, pertanto, un importante momento di sintesi delle azioni di sviluppo organizzativo e, a tale proposito, si ribadisce l'importanza che la loro applicazione continui ad essere supportata da un adeguato piano di formazione e informazione verso valutatori e valutati, favorendo la costruzione di una cultura condivisa della valutazione che è importante proseguire nel tempo, al fine di ridurre possibili erronee interpretazioni da parte del personale circa le modalità di valutazione e i risultati di quest'ultima. A tale riguardo l'OIV ribadisce l'importanza di:

- diffondere costantemente e capillarmente le novità riguardanti il sistema di valutazione e il collegamento agli incentivi;
- continuare il processo di formazione ai Valutatori e Valutati, non solo a seguito di modifiche del sistema;
- effettuare un monitoraggio sul processo di valutazione finalizzato all'efficacia della formazione stessa sia su Valutatori che Valutati. A tal proposito, si consiglia di attuare un'analisi a campione sulle modalità adottate durante la fase di valutazione, coinvolgendo valutatori e valutati, e individuandone le eventuali criticità, ad esempio valutando l'opportunità di analizzare a campione la compilazione delle schede presenti a portale, al fine di mantenere una coerenza tra la valutazione complessiva e quella individuale. Sempre nell'ottica del monitoraggio, l'utilizzo dei Report estrapolati dal portale può essere un mezzo estremamente utile per effettuare una 'analisi delle distribuzioni ad esempio anche tra aree e/o tra ruoli.

Infine, si segnala l'opportunità di rendere il modello professionale adottato sempre più orientato allo sviluppo professionale, ovvero sempre più capace di facilitare i processi di crescita all'interno del contesto organizzativo. In un'ottica di miglioramento anche del modello, si ribadisce l'importanza di effettuare una formazione continua del "responsabile", al fine di renderlo sempre più in grado di dirigere la propria squadra dando le giuste direttive ed istruzioni, fornendo tutti i mezzi e gli strumenti necessari per lavorare al meglio, creando motivazione ed entusiasmo al fine di far emergere il meglio delle loro capacità.

Riguardo agli **indicatori e target definiti, (punto 1.f)**, l'amministrazione ha provveduto alla definizione degli obiettivi esplicitando gli indicatori, e del risultato atteso, secondo i tre livelli (soglia, target ed eccellenza) che esprimono il diverso grado di raggiungimento degli obiettivi. Gli obiettivi assegnati ai diversi livelli organizzativi prevedono una valutazione attraverso un mix di misure (di risultato – *outcome* o *output*, di verifica delle attività





**POLITECNICO**  
MILANO 1863

pianificate, di misure quantitative e qualitative). A tale riguardo, emerge un'evoluzione culturale che il processo di formazione continua ha generato, portando alla crescita dell'utilizzo di misure di risultato, e tra queste di quelle di *outcome*. Permane, tuttavia, ancora un numero ragguardevole di obiettivi definiti come attività o attività progettuali o ancora misurati attraverso la verifica delle azioni pianificate ai fini del loro raggiungimento; a tal proposito, si suggerisce di valutare l'opportunità di definire indicatori e target non solo attraverso orizzonti temporali, ma definendo ad esempio delle percentuali di raggiungimento dell'obiettivo. Ove necessario, potrebbe essere utile, qualora l'obiettivo sia pluriennale, definire l'obiettivo "macro", mentre annualmente individuare dei sotto obiettivi più specifici.

Infine, vista l'esperienza pluriennale dell'Amministrazione si suggerisce di meglio definire i valori di soglia, target ed eccellenza, in quanto nella loro descrizione, non sempre risultano chiare le finalità.

Riguardo al punto **1.g)** ed **1.h)** l'Ateneo ha individuato una serie di momenti utili alla **consultazione sia dei dipendenti, sia degli stakeholder**. Emerge infatti, da un lato, a livello degli organi politici, la presenza di un Board che supporta il Rettore al fine di perseguire le strategie enunciate nel Piano strategico, ma che dall'altro lato di raccogliere feedback da parte di tutte le possibili parti interessate. Inoltre, per delineare i processi di trasformazione futuri, il Rettore ha istituito un tavolo di lavoro permanente con alcuni docenti universitari, denominato POLIMI 2040, con il compito di stimolare e condividere collettivamente nuove visioni sulla formazione e sulla ricerca universitaria e di supportare gli organi istituzionali nella redazione dei piani strategici.

Sul lato relativo alla consultazione dei dipendenti, l'Amministrazione, come già descritto nella precedente relazione OIV, ha effettuato un'indagine sul benessere nel 2016 i cui risultati sono stati poi presentati a tutto il personale, come suggerito dall'OIV stesso. Sono stati restituiti anche feedback mirati attraverso colloqui individuali con tutti i Responsabili, rispetto alla percezione dei collaboratori, per individuare gli aspetti migliorabili sia del proprio operato che del clima di gruppo.

L'Amministrazione prevede di effettuare un'indagine successiva nel 2018. L'OIV suggerisce di monitorare gli esiti delle azioni di supporto formativo messi in campo.

Al fine di supportare la corretta applicazione del processo e limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, è stata prevista:

- una fase preventiva di validazione delle valutazioni, effettuata dal Responsabile nei confronti dei valutatori della propria struttura, finalizzata ad assicurare la coerenza ed uniformità di "metro di giudizio"; tale fase è supportata, sul sistema informativo, da una rappresentazione grafica della distribuzione delle valutazioni effettuate da tutti i valutatori della struttura, in modo che siano immediatamente percepibili eventuali situazioni distoniche; ciascun responsabile inoltre può estrarre in excel tutte le valutazioni e fare ulteriori analisi di tipo statistico;
- una fase di analisi statistica a consuntivo dei risultati della valutazione, a cura della Direzione Generale, finalizzata ad esplicitare i comportamenti valutativi generali e delle diverse strutture, identificare ed approfondire eventuali anomalie, diffondere e condividere i risultati dell'analisi, al fine di creare e migliorare la cultura della valutazione a tutti i livelli dell'organizzazione, anche attraverso l'eventuale stesura di apposite linee guida;
- la costituzione di un Comitato di Garanzia di Ateneo per la gestione delle procedure di conciliazione finalizzate a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

A tale proposito, l'OIV ritiene che tali azioni messe in campo siano valide, tuttavia, suggerisce di migliorarne la comunicazione a tutto il personale così che tale processo sia reso il più trasparente possibile e limitare eventuali



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

procedure di conciliazione, che comunque, non risultano numerose.

Per quanto riguarda il Piano Anticorruzione, l'Amministrazione ha provveduto alla pubblicazione del documento in consultazione pubblica prima della presentazione agli organi e all'approvazione finale, così da permettere ai dipendenti l'effettuazione di eventuali segnalazioni, che ad oggi non risultano ancora pervenute.

Riguardo al Piano Integrato, si segnala che, come ogni anno, il documento è stato preventivamente condiviso con l'OIV, prima dell'approvazione da parte del SA e che molti aspetti tra i quali il feedback ANVUR e le precedenti osservazioni dell'OIV, sono state analizzate con l'OIV stesso, durante un incontro con tutto il gruppo appartenente al "pool di gestione della performance", nonché con il Direttore Generale e con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, nominato a ricoprire entrambi i ruoli a partire dal 2017.

In linea generale (**punto 1.i**), l'OIV ritiene che il **feedback ANVUR** possa aver avuto un impatto positivo, in quanto ha permesso di porre in evidenza alcune criticità principalmente legate alle modalità comunicative e al contempo di affinarle. Emerge infatti, l'opportunità di miglioramento che l'amministrazione ha colto, nel tentativo di potenziare e rendere più fruibile il Piano Integrato 2017-19, fornendo evidenze concrete di tutte le attività messe in campo volte al miglioramento del processo legato al ciclo performance in tutti i suoi aspetti.

## ***2. Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance***

Riguardo al **punto 2.a) e 2.b)**, come si evince dal Piano, l'Amministrazione ha previsto momenti di monitoraggio infra-annuali sia per gli obiettivi strategici, sia per gli obiettivi gestionali periodicamente discussi dal gruppo dei Delegati del Rettore che, insieme al Direttore Generale, hanno la funzione di presidio strategico e gestionale. Inoltre, anche gli obiettivi gestionali sono oggetto di monitoraggio trimestrale da parte del Direttore Generale e dei Dirigenti a prescindere dal momento formale di revisione infra-annuale di metà anno, momento in cui viene anche avviata la riflessione per la pianificazione dell'anno successivo attraverso incontri formali che coinvolgono i dirigenti interessati. La revisione infra-annuale, oltre a portare alla modifica eventuale di alcuni obiettivi per cause inizialmente non prevedibili, produce come risultato un documento di sintesi dello stato di avanzamento degli obiettivi dell'anno, che viene presentato al Direttore Generale e al Collegio dei Dirigenti.

Inoltre, l'implementazione del portale delle performance nel 2016 è stato portato a regime e il funzionamento del sistema informativo ha permesso di effettuare la gestione sia della fase di valutazione degli esiti 2016, sia della pianificazione 2017.

È stato significativo anche il miglioramento nel processo di raccolta e gestione dei dati che ha consentito, in particolare per tutti gli obiettivi assegnati al Direttore generale ai dipartimenti e ai poli, di rilevare centralmente i dati utili ai fini della valutazione con un periodico monitoraggio.

Il Direttore Generale e i Dirigenti hanno effettuato un monitoraggio costante degli obiettivi assegnati che ha portato, in taluni casi, ad una revisione degli stessi durante il monitoraggio di metà anno. Il monitoraggio ha permesso anche la verifica dell'adeguatezza delle risorse umane e finanziarie rese disponibili negli stanziamenti di budget con apporto, ove necessario, di alcuni correttivi.

Si ritiene importante perseguire tale logica e, continuare a sensibilizzare il personale al rispetto delle tempistiche, così da portare il processo relativo al ciclo delle performance a regime.

Inoltre, il portale performance a regime dovrebbe permettere a chiunque lavori per l'Amministrazione di poter visionare il proprio profilo con le relative valutazioni, e si ritiene che ciò possa garantire un miglioramento nella diffusione del modello e una maggior trasparenza in merito alla propria scheda di valutazione visionabile sempre attraverso il portale. Rimane, tuttavia, importante e strategica la formazione continua e tempestiva in merito a tali aspetti, privilegiando magari metodologie per migliorare ad esempio il colloquio tra valutato e valutatore.



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

Riguardo al punto **2.c)** a partire da quest'anno l'amministrazione ha chiesto al personale dirigenziale di dare diretta evidenza delle risorse stanziati a budget 2017, o riassegnate agli esercizi precedenti, necessarie per la realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura. Tale evidenza, riportata per gli obiettivi di performance organizzativa, sarà riscontrata anche in sede di consuntivazione degli esiti.

Infatti, come emerge nel nuovo Piano Integrato 2017-19, la definizione del Piano Strategico di mandato ha comportato, con approvazione formale degli organi avvenuta nel mese di aprile 2017, la destinazione del risultato di esercizio 2016 e la revisione del budget triennale 2017-2019 ai fini di garantire la disponibilità di risorse necessarie per la realizzazione dei suddetti obiettivi. Infatti, il budget approvato nello scorso dicembre conteneva previsioni formulate sostanzialmente in termini conservativi e, con l'approvazione dello stesso, si era assunto che nel 2017 il SA, nella sua nuova composizione, e l'attuale CdA avrebbero potuto modificare il piano, per tenere conto di nuove esigenze e priorità strategiche, non appena nota l'entità del risultato dell'esercizio 2016. Inoltre, per il 2017 l'amministrazione ha richiesto alle strutture di:

- procedere mediante una attenta pianificazione del personale interno da dedicare ai diversi obiettivi, tenendo presente ovviamente la necessità di adempiere alle attività ordinarie, al fine di una corretta negoziazione per la reale possibilità di raggiungere i risultati assegnati;
- esplicitare, nel momento della proposta degli obiettivi di performance organizzativa, le risorse strumentali (beni e servizi) specificamente previste all'interno del budget 2017 per la realizzazione dei suddetti obiettivi: per ogni obiettivo organizzativo si sono quantificate le risorse necessarie, specificando la diversa tipologia di risorse correlate e la corrispondente voce di contabilità analitica/progetto prevista su cui tale voce è confluita nel sistema contabile nel 2017, come nuovo stanziamento di budget oppure, nel caso di obiettivi pluriennali, come ri-assegnazione nel caso di stanziamenti già assegnati in passato.

Il processo di revisione del budget, che si è reso necessario nel primo trimestre dell'anno per adeguare la previsione del triennio 2017-2019 alle nuove priorità strategiche, ha coerentemente portato ad aggiornare gli obiettivi gestionali e le relative risorse correlate.

Pur con la consapevolezza di una visione parziale del complesso delle risorse dedicate alla realizzazione di tutti gli obiettivi messi in campo dall'Ateneo, l'Amministrazione ha reso evidente la relazione tra i principali obiettivi dell'Ateneo (obiettivi di performance organizzativa delle Aree Dirigenziali, Dipartimenti e Poli) e le risorse strumentali ad essi dedicate, rendendo più consapevole la negoziazione degli obiettivi e del budget.

Si ritiene che tali aspetti possano da un lato garantire un miglior allineamento non solo temporale ma anche sostanziale tra budget e definizione degli obiettivi e che dall'altro, permetta di tenere conto dei diversi fattori endogeni ed esogeni che possono interferire con il raggiungimento degli stessi al fine di poterli eventualmente rimodulare.

Come emerge anche nella Relazione Performance 2016, le azioni attuate (punto **2.d)**, come ad esempio la definizione degli indicatori, lo stesso sistema di valutazione delle performance hanno consentito di portare a termine in modo soddisfacente gli obiettivi pianificati e, tramite la condivisione degli obiettivi assegnati alle diverse strutture, di potenziare il lavoro per processo e l'integrazione organizzativa, pur mantenendo alta l'attenzione sulle responsabilità specifiche delle diverse strutture / persone. In questo contesto sono state totalmente impegnate tutte le strutture, sia quelle dirigenziali che quelle di Dipartimento / Polo territoriale, ed è stato possibile rafforzare la coesione della comunità e orientare l'azione organizzativa per il 2017.

Inoltre, già nel 2014 l'Amministrazione aveva pubblicato linee guida sui principali servizi per i quali erano state individuate alcune criticità, finalizzate ad illustrare le caratteristiche dei servizi offerti e le corrette modalità di utilizzo del servizio. I processi interessati sono stati: il rimborso missioni, l'accoglienza dei *visiting professor* e la evasione delle richieste d'acquisto. Alla pubblicazione delle linee guida, nel 2015 e 2016 è seguita l'assegnazione di obiettivi specifici ai responsabili gestionali di dipartimento sul rispetto di tempistiche definite per il rimborso missioni e per l'evasione delle richieste d'acquisto. Nel 2017 l'Amministrazione aggiornerà le



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

linee guida in funzione del cambiamento di una serie di fattori di contesto interno ed esterno, in particolare, per quanto riguarda gli acquisti.

Riguardo al **punto 2.e)**, in **relazione al raccordo tra performance e risorse finanziarie**, nel 2016 l'amministrazione ha utilizzato i dati di costo del personale allocato sui diversi processi, rilevati grazie alla metodologia *activity based costing* utilizzata per l'analisi di efficienza all'interno del progetto *Good Practice*, per avviare una riflessione organizzativa finalizzata ad attuare significativi risparmi di gestione. Nel 2017 l'ateneo, come riscontrabile nel Piano Integrato 2017-2019, ha dato evidenza delle risorse di budget, mediante individuazione delle specifiche coordinate contabili con cui tali risorse sono state stanziare nel bilancio, destinate agli obiettivi strategici e agli obiettivi dell'amministrazione che richiedono finanziamenti specifici.

A tale proposito, si ritiene che tali attività siano apprezzabili e favoriscano un buon allineamento tra budget ed obiettivi, si suggerisce comunque di effettuare un continuo monitoraggio delle evidenze in sede di consuntivazione degli obiettivi così da poterne valutare l'efficacia.

Riguardo al passaggio del sistema contabile, l'avvio al **sistema economico – patrimoniale** per l'Ateneo è cominciata già nel 2014 e ha richiesto un grosso impegno, che è durato per tutto il 2015. Il cambio di sistema e la formazione alle nuove tecniche contabili inizialmente ha generato dei rallentamenti per l'espletamento delle attività, ma grazie all'impegno del personale amministrativo dell'Ateneo si è potuto garantire il normale svolgimento di tutte le attività di didattica e di ricerca. Ad oggi tale passaggio risulta consolidato.

Come già esplicitato più dettagliatamente al **punto 2.c)**, l'amministrazione si è posta l'obiettivo di esplicitare per l'anno 2017 nel momento della proposta degli obiettivi di performance organizzativa, le risorse strumentali (beni e servizi) previste, all'interno del budget, per la realizzazione di questi ultimi.

Infine, riguardo al **punto 2.f)**, si segnala che tali aspetti relativi al livello di coinvolgimento dei dipendenti e degli stakeholder sono stati già trattati ampiamente nel paragrafo precedente (**punto 1.g)**.

### **3. Suggerimenti in vista dei cicli successivi:**

In merito al **punto 3.a)**, si allegano nell'**allegato 1** alla presente relazione, le descrizioni fornite dall'Amministrazione in merito a:

- strutture amministrative (Organigramma o funzioni-gramma);
- strutture di didattica e ricerca;
- distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo)

Riguardo al **punto 3.b)** **relativamente ai suggerimenti da fornire ad ANVUR**, in linea generale, si propone di differenziare, all'interno delle nuove linee guida, i vari aspetti oggetto di analisi, in quanto risultano spesso sovrapponibili, rendendo poi la stesura della relazione un'analisi per punti con il rischio di approfondire il medesimo aspetto in parti diverse della relazione, rendendone la lettura complessiva un po' difficoltosa. Potrebbe essere più semplice analizzare le varie fasi del ciclo performance secondo le fasi del processo, ovvero: definizione della strategia dell'amministrazione e degli obiettivi strategici in ambito performance e anticorruzione, pianificazione degli obiettivi collegati al budget, monitoraggio di questi ultimi, valutazione dei risultati in ambito organizzativo ed individuale, attribuzione del risultato; ove, nei vari aspetti occorrerebbe tenere conto degli aspetti di comunicazione, formazione, coerenza e congruità a livello di definizione obiettivi ma anche di coerenza e attenzione nell'attribuzione dei risultati e, infine, delle modalità con cui l'amministrazione si occupa della

## Organismo Indipendente di Valutazione di Ateneo



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

gestione degli aspetti critici.

Infine, si ritiene possa essere utile facilitare e migliorare la comunicazione tra gli OIV, l'Amministrazione e l'ANVUR, privilegiando, ove opportuno, un confronto che possa essere utile a fornire eventuali evidenze non dirette, di elementi spesso inseriti in altri contesti, senza tuttavia perdere di vista l'ottica di semplificazione di tutto l'intero processo.



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

## RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI SUL CICLO PERFORMANCE:

Nel seguito si ritiene opportuno riportare una breve sintesi, dei suggerimenti OIV a livello complessivo presenti in tale documento:

### Riguardo agli aspetti legati all'anticorruzione:

- si raccomanda per il futuro una miglior attenzione nella definizione degli obiettivi, intendendo che il fine ultimo dell'Amministrazione sia quello di prevenire e/o ridurre le possibilità di rischio corruzione, utilizzando l'attività di Audit non solo come fine, ma come *medium* attraverso il quale far emergere eventuali criticità.
- si raccomanda di continuare a effettuare formazione su tali temi verificandone poi dell'efficacia.
- si ritiene utile il potenziamento dei controlli, anche incrociati, avvalendosi il più possibile di Audit Esterni e si suggerisce di valutare l'opportunità di effettuare dei controlli a campione ex post, su alcune procedure individuate dall'Amministrazione come maggiormente a rischio; e infine, di predisporre una procedura che possa meglio definire le azioni e le modalità per gestire le anomalie o criticità in merito alla gestione di alcune procedure interne valutandone poi l'efficacia.

### Riguardo agli aspetti legati alle performance:

- In merito alla *customer satisfaction* si suggerisce di continuare a puntare ad un miglioramento del tasso di risposta, cercando ad esempio di sensibilizzare l'utenza ed eventualmente rivedere la *customer PTA* e docenti per allinearla alla struttura predisposta alla *customer* studenti.
- si suggerisce di perfezionare e migliorare la definizione di obiettivi, (ovvero: specifici individuando scopo e finalità, misurabili e realizzabili), in quanto, in alcuni casi, possono risultare più assimilabili a dei "compiti". Anche attraverso incontri di formazione/informazione *ad hoc*, che possano meglio supportare le figure responsabili e di proporre di sempre più sfidanti; nel caso di obiettivi pluriennali, di valutare l'opportunità di effettuare comparazioni di risultato da un anno con l'altro, per valutarne il miglioramento.
- si suggerisce di valutare l'opportunità di definire indicatori e target non solo attraverso orizzonti temporali, ma definendo ad esempio delle percentuali di raggiungimento dell'obiettivo. Ove necessario, qualora l'obiettivo fosse pluriennale, definire l'obiettivo "macro" ed annualmente individuare dei sotto obiettivi più specifici; vista l'esperienza pluriennale dell'amministrazione si suggerisce anche di meglio definire i valori di soglia, target ed eccellenza, in quanto nella loro descrizione, non sempre risultano chiare le finalità.
- Si suggerisce di utilizzare i Report generati definiti e predisposti *ad hoc*, attraverso il portale performance, permettendo da un lato di monitorare la performance organizzativa dalla definizione degli obiettivi al loro monitoraggio e successiva valutazione e, dall'altro, di svolgere un'analisi più puntuale e meglio approfondita di alcuni aspetti legati ad esempio alla distribuzione degli esiti della valutazione legati in particolare, alla performance individuale.
- Permane l'importanza di monitorare le attività messe in campo, valutandone l'efficacia e apportando opportuni interventi qualora fosse necessario, ad esempio sia in merito alla consuntivazione degli esiti richiesti a partire dal 2017, sia aggiornando le linee guida in funzione del cambiamento di una serie di fattori di contesto interno ed esterno.



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

- In un'ottica di revisione del modello, si ribadisce di rivedere i comportamenti organizzativi nella scheda individuale, introducendo ad es. il "*commitment*" e assegnando il punteggio finale come somma o media dei punteggi sui singoli comportamenti e stabilendo su questi ultimi una rilevanza con l'introduzione di pesi.
- si ribadisce l'importanza di attività di formazione e informazione verso valutatori e valutati, favorendo la costruzione di una cultura condivisa della valutazione diffondendo costantemente e capillarmente le novità riguardanti il sistema di valutazione e il collegamento agli incentivi, continuando il processo di formazione ai Valutatori e Valutati, non solo a seguito di modifiche del sistema ed effettuando un monitoraggio sul processo di valutazione finalizzato all'efficacia della formazione stessa; ad esempio analizzando a campione la compilazione delle schede presenti a portale, al fine di mantenere una coerenza tra la valutazione complessiva e quella individuale. In ottica di monitoraggio, l'utilizzo dei Report estrapolati dal portale può essere un mezzo estremamente utile.
- Infine, si segnala l'opportunità di rendere il modello professionale adottato sempre più orientato allo sviluppo professionale, ovvero sempre più capace di facilitare i processi di crescita all'interno del contesto organizzativo.