



POLITECNICO
MILANO 1863

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

Premessa: documenti consultati

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

- Esiti delle Giornate di incontro Nuclei – OIV promosse da ANVUR
- Piano Integrato del Politecnico di Milano 2018-2020
- Obiettivi del Direttore Generale e dei dirigenti in merito alle performance 2017 e 2018
- Sistema di valutazione delle performance 2018-2020
- Relazione sulla performance 2017
- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018-2020 (in consultazione)

L'OIV 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 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" redatte da ANVUR, in particolare la Scheda S4 - Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance in linea con quanto indicato dal D. Lgs 74/17, con lo scopo di effettuare un'analisi critica dell'intero processo, rimandando per gli aspetti puramente descrittivi ai documenti visionati e suggerendo alcune proposte di miglioramento.

In linea generale, si ritiene opportuno segnalare che l'amministrazione ha promosso negli anni un modello di valutazione delle performance molto strutturato, articolato ed esteso a tutti i livelli dell'organizzazione. L'implementazione fortemente voluta dall'amministrazione stessa, ha richiesto un intenso lavoro e una forte azione di sensibilizzazione del personale che ha permesso di definire un modello di gestione valido rispetto al processo di gestione delle performance avanzato, rispetto a quanto presente in altri atenei, dove spesso l'applicazione del modello si rivolge solo ai primi livelli dirigenziali, e dove la strutturazione di obiettivi, indicatori e target non risulta così articolata e declinata. Il risultato ottenuto è piuttosto positivo, tuttavia, nell'ottica del miglioramento continuo si forniscono, nel presente documento, una serie di spunti di riflessione e suggerimenti per proseguire e migliorare ulteriormente il percorso da anni avviato.

1. Processo di definizione del Piano e Integrazione con le strategie

Il 2017 è stato per l'amministrazione il primo anno del nuovo mandato rettorale 2017-2022 e pertanto l'esercizio 2017, è stato impegnato nei primi mesi dell'anno, alla definizione degli obiettivi strategici e di quelli operativi assegnati alle strutture tecnico amministrative, tramite un processo che ha visto coinvolte le componenti accademica e tecnico amministrativa. Il processo si è concluso con la redazione del piano strategico 2017-2019, la revisione del budget 2017-2019, la redazione del piano integrato 2017-2019, e del Piano per la prevenzione della Corruzione e la Trasparenza 2017-2019.

Risulta, apprezzabile, lo sforzo dell'Ateneo nel potenziare e migliorare gli aspetti comunicativi utilizzati per la stesura e le modalità di diffusione del Piano Strategico 2017-19, attraverso diversi momenti collegiali organizzati dalla *Governance* politica, al fine di diffondere la nuova visione, recepire spunti e necessità da parte dell'utenza e fornendo un feedback sullo stato di avanzamento di quest'ultima nel corso del primo triennio di mandato rettorale. Al fine di tenere sempre conto delle esigenze degli *stakeholder* esterni la *Governance* ha attuato il progetto "Polimi 2040"; un tavolo di lavoro, volto a supportare la *Governance* per stimolare e condividere nuove visioni sulla formazione e sulla ricerca universitaria.

Il 2018, ha visto un ulteriore lavoro di concerto tra la componente tecnico amministrativa che si occupa di



POLITECNICO
MILANO 1863

performance e la *Governance* per la stesura del nuovo Piano 2018-2020, al fine di mantenere e migliorare ulteriormente la coerenza complessiva del sistema rispetto alla parte politica e gestionale per la definizione degli obiettivi e delle azioni da implementare. Inoltre, l'incontro dello scorso 19 dicembre 2017 tra l'amministrazione e ANVUR, alla presenza del Direttore Generale e del "pool di gestione delle Performance" (costituito dal personale del Servizio Pianificazione e Controllo, del Servizio Studi, del Servizio Affari Generali, dell'Area Comunicazione e Relazioni Esterne, dell'Area Risorse Umane e Organizzazione, con diverse competenze e diversi ruoli all'interno dell'Ateneo), ha permesso di recepire e migliorare alcuni aspetti che nel precedente Piano risultavano meno approfonditi, migliorandone anche l'aspetto comunicativo.

Si rileva, pertanto, che tale processo sia fortemente integrato a più livelli, cercando di mantenere una coerenza complessiva di sistema, grazie ad una costante interazione della parte politica e gestionale, pur con le specifiche responsabilità, migliorando il collegamento tra la strategia, gli obiettivi gestionali e le azioni da implementare definite dall'amministrazione, tenuto conto di quanto espresso nel Piano Strategico 2017-19 e pianificato a seguito della Programmazione Triennale del MIUR.

A tale proposito, infatti, nel Piano Integrato 2018-20 la visione che la *Governance* intende perseguire e perseguirà nel prossimo triennio, viene tradotta attraverso linee d'azione dettagliate e codificate (tabella 3.1 del Piano Integrato), alle quali si collegheranno gli obiettivi gestionali specifici corredati da indicatori e target.

Pur riscontrando un buon livello di coerenza tra le linee d'azione e gli obiettivi gestionali definiti, si suggerisce, di continuare a perseguire tale logica, migliorando, in particolare, il livello di comunicazione delle linee d'azione in modo sempre più capillare ai vari livelli dell'organizzazione, in particolar modo verso le strutture decentrate, così da vanificare eventuali azioni che possano discostarsi dalla strategia promossa dalla *Governance*.

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, si ritiene che tale approccio sia anch'esso utile al fine di migliorare il livello di coerenza del sistema a vari livelli.

Infine, pur consapevole che quest'anno le differenti tempistiche di approvazione del Piano 2018 – 2020 e del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2018 (nel seguito SMVP 2018) e la loro revisione a seguito della nuova normativa (D.Lgs 74/17) avvenuta in momenti differenti, non abbia sempre agevolato un'omogenea stesura dei documenti, si segnala l'importanza di utilizzare terminologie (es. linee d'azione, obiettivi strategici) coerenti all'interno dei documenti stessi.

2. Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della Trasparenza

Riguardo agli aspetti legati all'anticorruzione, al momento, la redazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, relativo al triennio 2018/2020, è stata rinviata dallo stesso Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 gennaio 2018, a seguito dell'emanazione del Piano Nazionale Anticorruzione 2017 nel mese di novembre 2017, che non ha consentito in tempi così ristretti di predisporre i documenti necessari; Il Piano verrà presentato al Consiglio di amministrazione nella riunione del 24 luglio 2018 p.v. per la relativa e necessaria adozione, previa consultazione pubblica (come da disposizioni dettate dal Piano Nazionale Anticorruzione – 2016 – e dal D. Lgs. 97/2016 (c.d. FOIA)).

A tale riguardo, si segnala che il nuovo Piano, di cui si è presa visione, è stato redatto utilizzando un linguaggio più semplice ed immediato rispetto all'edizione precedente e si rileva, in linea generale, una solidità del sistema di prevenzione della corruzione che l'Ateneo ha attuato in questi anni; in tale documento sono state evidenziate per ciascuna area di rischio, le misure già realizzate e quelle definite per il prossimo triennio 2018/2020.

Inoltre, riguardo le aree di rischio e le relative misure di prevenzione, nei mesi da aprile a giugno 2018



POLITECNICO
MILANO 1863

L'amministrazione ha affidato ad una Società esterna, il compito di revisionare la mappa dei rischi connessi ai processi/procedimenti di Ateneo, i cui risultati sono prospettati nelle tabelle allegate al Piano, le cui risultanze sono state ampiamente condivise e discusse con il *Commitment* politico costituito dal: Rettore, delegato al bilancio e al controllo di gestione, il Direttore Generale e il Vicario.

L'amministrazione ha, pertanto, determinato 16 aree di rischio generali e specifiche, di cui 11 peculiari di Ateneo e 5 obbligatorie di cui alla Legge 190/2012 e sono stati analizzati 107 procedimenti/processi di cui 26 con rischio elevato. Conseguentemente sono state proposte e determinate, per ciascuna area di rischio, le relative misure in base ai criteri di sostenibilità, di incidenza e di efficacia, con l'intento di promuovere comportamenti etici e di improntare la gestione complessiva dell'Ateneo sui principi di imparzialità, di efficienza e di miglioramento organizzativo.

Come evidenziato nel Piano Integrato 2018-20, 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 focalizzandosi per il 2018, sull'Area B: Affidamento di lavori, servizi e forniture e sull'Area F: Ricerca e Trasferimento Tecnologico; inoltre, relativamente alle procedure di gestione della sicurezza di spazi ed attività, per il 2018, l'amministrazione si è prefissata l'obiettivo di mantenere costantemente aggiornato il DVR spazi, di tutte le attività che presentino laboratori didattici, sperimentali e di ricerca con relativa valutazione di rischi legati alle specifiche attività.

Come ogni anno, l'OIV, ha istituito un momento di incontro formale (lo scorso 21 maggio), con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, come momento di monitoraggio dell'intero processo, che ha permesso da un lato, di conoscere meglio le difficoltà e la strutturazione del processo finalizzato alla stesura del nuovo Piano e, dall'altro di far emergere alcune attività che l'amministrazione sta implementando o sulle quali sta investendo. L'amministrazione, istituirà 2 commissioni che si occuperanno della revisione del Codice Etico e del Codice di comportamento, presieduta da un membro del *Commitment* politico, al fine di predisporre un nuovo e unico documento e un'altra per la stesura del regolamento relativo agli Spin off.

Inoltre, ha promosso, in collaborazione con l'Università Bicocca, una giornata dedicata al tema della Trasparenza effettuata lo scorso 5 giugno 2018, e promuoverà degli incontri di formazione *ad hoc* alla luce dei nuovi indirizzi forniti da ANAC, come descritto nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018-2020.

A tale proposito l'OIV ribadisce, l'importanza della formazione che l'amministrazione intende erogare su tali temi, nonché la verifica dell'efficacia della stessa.

L'Audit Centrale Anticorruzione di Ateneo, ha proseguito nel 2018 e proseguirà nel 2019 il processo di Audit, fornendo evidenza di come il processo legato all'Anticorruzione sia ben gestito e presidiato. Dall'anno 2015 all'anno 2017 l'"Audit Centrale" ha effettuato complessivamente 13 visite a campione di cui 10 presso Dipartimenti, 2 presso Aree dirigenziali e 1 presso un Polo Territoriale. Nell'anno 2017 inoltre, ha svolto un audit congiunto con l'Università degli Studi di Milano-Bicocca sull'Area Tecnico Edilizia dell'Ateneo. I verbali di tutte le visite effettuate sono conservati presso la Segreteria del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Per l'anno 2018 sono già state calendarizzate 2 visite presso Dipartimenti e per il biennio 2019/2020 si prevede di visitare altre 4 strutture. Permane il suggerimento fornito nella precedente relazione, ovvero, in linea generale di porre attenzione alla 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. Si ritiene perciò importante proseguire su tale strada, potenziando i controlli e avvalendosi il più possibile di Audit Esterni.

In merito alle attività portate avanti dall'amministrazione su tali tematiche, l'OIV ritiene che possa essere utile istituire due momenti di incontro formali con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza a metà e fine anno, così da meglio monitorare le attività messe in campo dall'amministrazione. Inoltre,



POLITECNICO
MILANO 1863

in merito all'attività svolta dall'"Audit Centrale", si ritiene opportuno che l'amministrazione predisponga un "Report di sintesi degli Audit", che permetta di rendicontare gli esiti degli Audit dell'ultimo triennio (2015-17) da parte dell'"Audit Centrale" in merito a eventuali fenomeni di corruzione o a potenziali rischi di corruzione rilevati e di come l'amministrazione li abbia affrontati e sia intervenuta. Infine, si ritiene possa essere utile istituire un flusso continuo di comunicazione delle informazioni introducendo a partire dal 2018 un "Report di sintesi degli Audit" che rendiconti periodicamente, ad esempio con cadenza annuale, l'esito degli Audit effettuati nel 2018, precisando, anche in questo caso, eventuali fenomeni di corruzione o a potenziali rischi di corruzione rilevati e di come l'amministrazione li abbia affrontati e sia intervenuta, così che l'OIV possa fornire spunti di miglioramento utili all'intero processo.

Come emerge dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018-2020, l'amministrazione ha istituito un altro audit "Unità di Audit per i progetti di ricerca", attraverso un atto organizzativo dal Direttore Generale, coordinato dal Servizio Ricerca, che ha il compito di verificare la congruità della documentazione relativa ai progetti di ricerca europei e ministeriali. L'"Unità di Audit per i progetti di ricerca", che si riunisce mensilmente, è presieduta dal Direttore Generale e vi partecipano i Responsabili Gestionali di Dipartimento a rotazione e il personale delle Aree Amministrazione e Finanza, Risorse Umane e Organizzazione. I verbali delle sedute sono conservati presso il Servizio Ricerca.

A tale proposito, l'OIV ritiene che, anche in questo caso, possa essere opportuno inserire nel medesimo "Report di sintesi degli Audit" le risultanze in merito a eventuali fenomeni di corruzione o a potenziali rischi di corruzione rilevati e di come l'amministrazione li abbia affrontati e sia intervenuta.

In tema di Trasparenza, numerose sono le attività previste nel 2018 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 l'ufficio che supporta il Responsabile della Trasparenza in merito a tali adempimenti. Viste le novità intercorse in ambito normativo, anche quest'anno si è provveduto alla compilazione della nuova griglia 2018 che, con le relative osservazioni, è stata pubblicata su web dall'Amministrazione nell'aprile 2018, inoltre, si è provveduto all'aggiornamento di quella dell'anno precedente, anch'essa pubblicata sul sito istituzionale.

Si suggerisce di mantenere alta l'attenzione verso azioni più specifiche per il 2018, definite nell'ambito dell'adozione del "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza del Politecnico di Milano – Triennio 2018/2020 e un'attenzione sulle azioni finalizzate a migliorare il "sistema della trasparenza" con la previsione di diversi obiettivi di performance assegnati alle diverse strutture dell'amministrazione.

In merito agli obblighi di pubblicazione, si segnala che il documento SMVP 2018, il Piano integrato e la scheda annuale del Direttore Generale, la relazione Performance e i Pareri OIV, vengono annualmente pubblicati sul sito web del Politecnico di Milano di norma entro i tempi previsti dalla normativa. Si segnala che, a seguito del cambiamento di *Governance*, avvenuto nel gennaio 2017, la pubblicazione sia del Piano Integrato 2018-2019, sia del Piano Integrato 2018-2020 ha subito un leggero slittamento (maggio 2017 e aprile 2018) 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.

3. Integrazione con il ciclo di bilancio

In merito all'integrazione con il ciclo di bilancio si rileva che l'amministrazione, dando seguito alla sperimentazione avviata nel precedente ciclo, ha posto particolare attenzione alla coerenza tra la definizione degli obiettivi e l'assegnazione delle risorse finanziarie per la loro realizzazione, sia a livello degli obiettivi



POLITECNICO
MILANO 1863

strategici sia degli obiettivi gestionali specifici. Tale livello di raccordo e integrazione emerge sia all'interno del Piano 2018-20 sia a livello di SMVP 2018; in particolare, attraverso l'allineamento temporale dello sviluppo del processo di pianificazione degli obiettivi gestionali e del processo di budget, che per entrambi ha inizio nel mese di settembre di ogni anno e si conclude a fine anno per il Budget e a gennaio dell'anno successivo per la pianificazione degli obiettivi. Un ulteriore elemento a garanzia di tale processo, deriva dal fatto che si è chiesto al personale dirigenziale, responsabile del budget richiesto ed assegnato alla propria struttura, di dare diretta evidenza delle risorse strumentali stanziata a budget 2018, o riassegnate dagli esercizi precedenti, necessarie per la realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura medesima.

A tale proposito, si segnala come dai documenti venga data evidenza della destinazione delle risorse relative al risultato di esercizio, che la *Governance* politica destina ad obiettivi specifici direttamente correlati allo sviluppo degli obiettivi strategici, ma di carattere sperimentale/progettuale e, quindi caratterizzati da un finanziamento specifico non ricorrente.

Inoltre, il monitoraggio semestrale, effettuato dall'amministrazione sia sullo stato di raggiungimento degli obiettivi, sia sull'utilizzo del budget, permetta di monitorare lo stato degli stanziamenti associati agli obiettivi effettuando, se necessario, dei correttivi legati agli obiettivi e/o alle risorse.

Il processo di raccordo tra ciclo della performance e ciclo finanziario è stato anch'esso un percorso graduale, impostato in modo significativo già con il Piano Integrato 2017-2019 e che l'amministrazione intende portare avanti con progressivi affinamenti. In particolare, mediante l'integrazione delle informazioni gestite all'interno dei diversi sistemi informativi utilizzati per i diversi aspetti della pianificazione, al fine di esplicitare al meglio i legami esistenti tra gli obiettivi assegnati ai diversi livelli dirigenziali e le risorse necessarie per il loro conseguimento. L'acquisizione di un nuovo software, per la predisposizione del budget permetterà di tracciare direttamente la relazione tra una specifica richiesta di budget e gli obiettivi gestionali correlati. L'amministrazione prevede, già a partire dal budget 2018, di poter sfruttare tale potenzialità. Si ritiene che tale approccio possa portare ad un ulteriore miglioramento e affinamento del raccordo tra il ciclo della performance e ciclo finanziario e si raccomanda che tale processo sia strettamente tenuto sotto controllo da parte dell'amministrazione. Occorrerà che l'amministrazione valuti se tale approccio possa essere utile anche per gli obiettivi legati alla performance organizzativa di dipartimenti e poli territoriali.

4. Pianificazione della performance organizzativa

L'amministrazione da anni ha implementato un Sistema di Gestione e di Valutazione delle Performance che via via è stato esteso a tutto il personale tecnico amministrativo, sia dell'amministrazione centrale, sia delle strutture decentrate (Poli Territoriali e Dipartimenti); si tratta pertanto, di un processo lungo, che ha visto il coinvolgimento iniziale della sola amministrazione centrale e una successiva estensione a livello di tutte le strutture decentrate. L'applicazione di tale modello a tutto il personale è stata fortemente voluta e cercata dall'amministrazione e, nel corso degli anni, ha visto una serie di interventi volti al miglioramento nell'applicazione del modello, che hanno determinato, da un lato, una crescita nella maturità di applicazione del sistema da parte di tutta l'amministrazione e, dall'altro, un miglioramento del sistema stesso anche a seguito del supporto fornito dall'OIV e dei feedback forniti ANVUR.

Come viene ampiamente descritto sia all'interno del Piano 2018-20, sia nel SMVP 2018, l'avvio del sistema di pianificazione 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"; tale approccio garantisce la coerenza tra le strategie dell'Ateneo (componente accademica), gli obiettivi delle strutture e le azioni individuali (componente gestionale).



POLITECNICO
MILANO 1863

Nel 2018 è stata introdotta, in via sperimentale, la valutazione della *Performance Organizzativa di Ateneo*, che prevede la definizione di obiettivi di elevato impatto sulla collettività, ovvero, dell'azione dell'Ateneo nella sua composizione di parte accademica e parte gestionale, pertanto si tratta di obiettivi non necessariamente legati ad una particolare struttura organizzativa ma di livello più alto e più trasversale. Questa dimensione della performance impatta, seppur al momento con effetto limitato, sulla valutazione individuale dei ruoli apicali, nello specifico il Direttore Generale e i Dirigenti, il cui effetto sarà valutato con la chiusura degli obiettivi 2018. All'interno dell'organizzazione si articola poi la *Performance Organizzativa delle Strutture* che si focalizza principalmente su obiettivi specifici di struttura, ma che è in parte correlata alla *Performance organizzativa di Ateneo* mediante specificazione a livello locale dei medesimi obiettivi. Inoltre, per tutte le strutture un ulteriore elemento di valutazione è l'esito della valutazione sui servizi ricevuti da parte degli utenti.

La **Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali** e dei Servizi/Funzioni di Staff afferenti alle Aree Dirigenziali o alla Direzione Generale, è definita attraverso un processo fortemente condiviso tra Direttore Generale e Dirigenti, con verifica diretta anche della direzione politica, come viene descritto all'interno del Piano Integrato 2018-20; la pianificazione della performance organizzativa prende avvio a partire dal mese di settembre, coerentemente con l'avvio del processo di budget, dove il Direttore Generale incontra i Dirigenti in gruppi organizzati per "cluster" (didattica, comunicazione e internazionalizzazione, ricerca, terza missione, edilizia, trasparenza e anticorruzione, gestione residenziale e diritto allo studio) a cui partecipano in modo sistematico anche i Capi Servizio delle diverse Aree direttamente coinvolti sui vari temi, come suggerito dallo stesso OIV, per la condivisione anche a livello più "basso" dell'organizzazione degli obiettivi di performance organizzativa.

La **Performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali** è definita dai Direttori di Dipartimento/Prorettori di Polo in condivisione con il Direttore Generale. Per il 2018, l'amministrazione ha deciso, in continuità con il passato, di mantenere per tutte le strutture l'obiettivo relativo alla soddisfazione degli utenti (docenti) afferenti e di quello relativo alla capacità della struttura stessa di mantenere l'autofinanziamento in linea con i risultati ottenuti nell'ultimo triennio. Gli altri obiettivi organizzativi sono stati individuati dalle singole strutture in relazione alle priorità di sviluppo con attenzione alla coerenza rispetto agli obiettivi strategici e a quelli definiti nell'ambito dei Progetti scientifici dei Dipartimenti e dei Piani di Sviluppo dei Poli Territoriali. Tutti i Dipartimenti ammessi al finanziamento dei progetti "Dipartimenti di Eccellenza" hanno formulato obiettivi specifici relativi all'implementazione dei progetti.

La performance organizzativa rileva ai fini della valutazione individuale di tutto il personale, secondo specifiche modalità definite e riportate dall'amministrazione all'interno del SMVP 2018.

A tale proposito, si segnala che l'amministrazione ha colto i suggerimenti di ANVUR nel cercare di esplicitare meglio le differenze tra la performance organizzativa e quella individuale, e si ritiene che tale suggerimento sia stato completamente colto sia nel SMVP 2018, sia all'interno del Piano Integrato 2018-20.

Inoltre, l'introduzione di obiettivi di *Performance organizzativa di Ateneo* rappresenta un elemento sicuramente innovativo, del quale se ne valuterà l'effetto e le opportunità di miglioramento con il prossimo ciclo performance.

L'OIV, nel corso degli anni, è stato sempre più coinvolto, anche informalmente, in numerosi aspetti legati al ciclo performance, fornendo un supporto via via sempre maggiore, numerosi sono infatti, i momenti di scambio e di comunicazione interscorsi durante l'anno relativamente alle diverse tematiche. È stato, inoltre, istituito un momento formale di incontro, in genere a metà anno (nel 2018 lo scorso 21 maggio) con tutto il "pool di gestione della performance", al fine di raccogliere evidenze e spunti di riflessione che possano favorire un momento di confronto in merito alla gestione dell'intero processo tra l'amministrazione e l'OIV stesso. Si valuterà l'opportunità di istituirne anche uno a fine anno in concomitanza con la pianificazione degli obiettivi. Momenti specifici di confronto avvengono anche in vista della predisposizione dei diversi documenti relativi alla gestione delle performance.

L'OIV ha, come sempre, preso visione delle schede di valutazione obiettivi dedicate alle singole strutture; tali schede sono utilizzate da anni dall'amministrazione e sono state predisposte per ogni struttura e livello



POLITECNICO
MILANO 1863

organizzativo che abbia un ruolo di responsabilità. Per il 2018, l'amministrazione ha previsto 49 obiettivi relativi alla performance organizzativa delle aree dirigenziali, nonché 44 relativi alla performance organizzativa di dipartimenti e Poli Territoriali. Inoltre, tra gli obiettivi di **performance Organizzativa dei Dipartimenti e i Poli Territoriali** assegnati dal Direttore Generale e dal Direttore di Dipartimento, ve ne sono alcuni che hanno carattere trasversale e, sono comuni con alcune Aree, alcuni sono orientati alla riorganizzazione delle strutture al fine di migliorare processi gestiti e servizi erogati, gli altri sono stati definiti in relazione alle specificità delle diverse strutture come emerge dagli allegati al Piano Integrato 2018-20.

La revisione del SMVP 2018 a seguito del D.Lgs 74/17, ha permesso all'amministrazione di meglio precisare le differenti tipologie di obiettivo adottate, tuttavia, da un lato si ritiene opportuno, all'interno del capitolo 3 del documento, migliorare la descrizione delle logiche con le quali vengono assegnati gli obiettivi, non solo descrivendo le tipologie di obiettivi adottati e dall'altro lato, elemento ancor più importante, affinare la capacità di dare obiettivi distinti da "compiti".

A tale proposito, la formazione effettuata dall'OIV lo scorso settembre, in vista della pianificazione degli obiettivi 2018, erogata al personale dirigenziale e ai responsabili gestionali di Dipartimenti e dei Poli Territoriali ha permesso da un lato di condividere con loro i punti di forza e di debolezza rilevati nella gestione del ciclo della performance, e dall'altro di dare indicazioni in merito ad una più efficace definizione degli obiettivi e di avviare una riflessione sull'utilizzo del sistema di gestione della performance come stile di gestione orientato alla motivazione e allo sviluppo dei collaboratori (teoria del *Goal Setting*); tuttavia, in prima istanza, l'OIV ha cercato di porre maggiore attenzione alla modalità di esplicitazione degli obiettivi, alla semantica utilizzata, suggerendo di differenziare ed esplicitare con maggiore chiarezza ciò che identifica la finalità di un obiettivo dalla descrizione dell'obiettivo stesso e dei suoi indicatori, distinguendo nettamente le azioni e i "compiti" messe in atto (pianificazione interna delle attività), al fine di garantire l'esito positivo dei risultati attesi.

Inoltre, come suggerito dallo stesso OIV, l'introduzione, nelle schede obiettivi di ciascuna struttura, di una sezione nella quale indicare le "finalità" legate agli obiettivi prefissati che l'amministrazione ha stabilito di raggiungere, ha favorito un miglioramento nella descrizione dell'obiettivo stesso, a favore di una miglior comprensione. A valle di tale attività, si è rilevato uno sforzo da parte dell'amministrazione nel miglioramento della descrizione degli obiettivi e si suggerisce di promuovere nuovi momenti collegiali di confronto su tali tematiche, perseguire la diffusione di *best practice* in merito alla definizione degli obiettivi (ovvero: specifici, con l'individuazione di scopo e finalità, misurabili e realizzabili), promuovere obiettivi che siano più sfidanti, incoraggiare ulteriori momenti di formazione, anche ai livelli organizzativi intermedi, al fine di perseguire un ulteriore miglioramento.

Si rileva, inoltre, che l'amministrazione ha colto il suggerimento fornito nella precedente relazione, di adottare, nel caso di obiettivi pluriennali, la valutazione dei risultati attesi in un momento temporale successivo rispetto all'orizzonte temporale di un singolo anno, per valutarne il miglioramento.

Il sistema di pianificazione è basato in prevalenza sull'utilizzo di dati oggettivi, elaborati il più possibile dalla Direzione Generale e messi periodicamente a disposizione delle varie strutture; gli obiettivi gestionali sono oggetto anche di monitoraggio continuo 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.

A tale proposito, si ribadisce l'importanza di predisporre un "Report di monitoraggio", e di trasmetterlo all'OIV prima della stesura della sua relazione sul ciclo performance, così che possa essere un elemento utile sulla cui base effettuare riflessioni e che possa meglio supportare l'analisi degli obiettivi anche da parte di un organismo esterno che non ne conosce le dinamiche specifiche, valutando anche l'opportunità di inserire, in tale report, l'eventuale rimodulazione degli obiettivi e degli indicatori intercorsa e le relative motivazioni. L'amministrazione sta elaborando il report relativo al monitoraggio per il 2018.



POLITECNICO
MILANO 1863

In merito al processo di definizione obiettivi, assegnazione e misurazione l'OIV ritiene che l'amministrazione abbia negli anni strutturato un modello solido e che quest'ultimo stia pian piano raggiungendo un buon livello di maturità, pertanto ritiene opportuno effettuare un'analisi, attraverso interviste a campione orientate alle figure di responsabilità, che indaghino le dinamiche di gestione di tale processo e soprattutto l'esito del raggiungimento degli obiettivi, in quanto, sulla base dei report richiesti e ricevuti dall'amministrazione, si riscontra una forte presenza di valutazioni alte con il raggiungimento della "Eccellenza". Si ritiene che tale esito possa risultare poco incentivante per il personale, ed è sicuramente un elemento su cui si invita l'amministrazione alla riflessione.

La valutazione di performance adottata dall'amministrazione, richiede 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 della/e struttura/e di livello superiore
- Obiettivi assegnati
- Comportamenti organizzativi di ruolo

Il sistema di misura, adottato dall'amministrazione, opera indipendentemente dalla tipologia di valutazione di tali dimensioni (ad es. quantitativa o qualitativa) o dalla scala in cui la singola valutazione è espressa. Come descritto nel SMVP 2018, in fase di pianificazione per ogni obiettivo vengono definiti un peso e tre livelli di raggiungimento attesi, secondo la classificazione Soglia/Target/Eccellenza. Gli obiettivi assegnati ai diversi livelli organizzativi prevedono, pertanto, una valutazione attraverso un mix di misure (di risultato – *outcome* o *output*, di verifica delle attività pianificate, di misura quantitative e qualitative). L'evoluzione culturale e il processo di formazione continua che ha accompagnato nel tempo il processo di gestione delle performance, hanno portato alla crescita dell'utilizzo di misure di risultato espresse prevalentemente in termini quantitativi anche se, ancora oggi, gli esiti di un discreto numero di obiettivi sono ancora misurati attraverso la verifica che le azioni pianificate, siano implementate entro determinate tempistiche. A tale proposito, si suggerisce di continuare a lavorare cercando di privilegiare, ove possibile, l'identificazione di indicatori quantitativi. Inoltre, qualora per alcune aree, vi siano delle difficoltà nell'individuazione di indicatori e target ed effettuino genericamente attività routinarie e di gestione corrente non prevedendo per loro natura la possibilità di individuare obiettivi specifici più sfidanti, si suggerisce di valutare l'opportunità di utilizzare ad esempio i livelli di soddisfazione relativi al servizio erogato, soprattutto in quei casi che prevedono l'apertura e la chiusura di un ticket (es ticket relativi alla gestione presenze, ticket per la gestione delle postazioni amministrative, ticket per la gestione di manutenzioni infrastrutturali o relative ai sistemi ICT), individuando indicatori e target più opportuni. Infine, può essere opportuno definire indicatori e target non solo attraverso orizzonti temporali, ma definendo ad esempio delle percentuali di raggiungimento dell'obiettivo stesso.

Si segnala, che l'amministrazione, a partire dal 2018, ha attivato un bando per acquisire un nuovo software, in sostituzione di quello attualmente in uso, per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane al fine di migliorare l'efficacia dei processi, l'integrazione e la distribuzione delle informazioni, pertanto, tali aspetti verranno valutati nel prossimo ciclo.

Infine, con l'introduzione di una nuova normativa di riferimento (D. Lgs 74/17) e tenuto conto delle "note di indirizzo per a gestione del ciclo della performance 2018-2020" fornite da ANVUR, si ritiene opportuno riportare una serie di considerazioni e spunti di miglioramento relativi alla stesura dei vari documenti visionati.

Riguardo al **SMVP 2018**, seppur riscontrando uno snellimento e un miglioramento nella stesura del documento, si ritiene che occorra meglio esplicitare gli aspetti legati alla comunicazione, in particolare, le modalità di comunicazione con cui l'OIV viene informato di eventuali ritardi di pubblicazione del Piano e del Sistema e le modalità con cui l'amministrazione segnala all'OIV le modifiche apportate a seguito del processo di rimodulazione degli obiettivi e degli indicatori; aspetti trattati nel documento molto marginalmente. Infine, si



POLITECNICO
MILANO 1863

ritiene opportuno migliorare la descrizione dei momenti di monitoraggio effettuati sia da parte dell'amministrazione, sia da parte dell'OIV che si ritiene possano essere trattati un po' più approfonditamente nel documento di Sistema.

In merito alla stesura della **Relazione performance 2017**, emerge da un lato lo sforzo effettuato dall'amministrazione di inserire un'analisi dei principali esiti realizzati dall'ateneo nell'esercizio delle proprie attività istituzionali che possa meglio contestualizzare le azioni messe in capo dall'amministrazione e trattate nei capitoli successivi riguardo ai risultati degli obiettivi 2017; tuttavia, seppur ritenendo tale approccio corretto, se ne suggerisce uno snellimento, valutando ad esempio la possibilità di introdurre allegati, al fine di garantirne una miglior fruibilità del documento. Inoltre, in questa relazione, rispetto alla precedente, emerge un'analisi più generale rispetto alle valutazioni effettuate per singola struttura, tale soluzione ha permesso di migliorare la chiarezza espositiva evitando ripetitività soprattutto quando venivano trattati gli esiti degli obiettivi trasversali a discapito però dell'analisi di dettaglio per struttura; a tale proposito si suggerisce di valutare l'opportunità di inserire degli allegati di sintesi che meglio rappresentino il livello raggiunto da ciascuna area, pur mantenendo nella stesura della relazione un'analisi meno dettagliata.

Soddisfazione degli Utenti

La realizzazione delle indagini sul grado di soddisfazione degli utenti è particolarmente rilevante, non solo perché esplicitamente prevista dalla normativa, ma soprattutto per verificare periodicamente, attraverso misure di percezione degli utenti, la coerenza fra la qualità dei servizi erogati e le esigenze dell'utenza stessa, in modo da attivare azioni e di conseguenza migliorare il servizio; inoltre, essendo anche un elemento utilizzato anche all'interno del ciclo performance, ne risulta importante l'esito.

La valutazione sui servizi ricevuti rappresenta per tutte le strutture un elemento preponderante di valutazione della performance organizzativa.

A tale proposito, l'amministrazione ha pubblicato la sintesi dei risultati ottenuti nelle *Customer 2016* per docenti e personale tecnico amministrativo nella intranet di Ateneo, illustrando le azioni intraprese e quelle che saranno messe in campo dall'amministrazione rispetto agli elementi evidenziati come maggiormente critici dagli utenti. Potrebbe essere opportuno che l'amministrazione porti avanti tale attività con una frequenza temporale maggiore.

A tale proposito, si ritiene opportuno segnalare alcuni possibili spunti di miglioramento, in particolare:

- In merito alla *Customer* rivolta al personale docente, la cui definizione degli item è migliorata nel tempo e il cui livello di soddisfazione rappresenta un obiettivo valutato per tutte le strutture organizzative di dipartimenti e Poli Territoriali, risulta importante monitorare il tasso di risposta, in quanto emerge nell'ultima *rilevazione*, un importante abbassamento di quest'ultimo;
- Si ritiene che la pubblicazione sulla intranet di Ateneo dei risultati ottenuti dalla *Customer* docenti e del personale tecnico amministrativo sia un primo importante elemento di risposta all'utenza, tuttavia, si ritiene opportuno valutare la pubblicazione dei risultati anche delle *Customer* studenti e delle azioni che l'amministrazione intende mettere in atto, in quanto anche durante le Audizioni effettuate dal Nucleo di Valutazione ai Corsi di Studio è emersa, da parte dello studente, una certa sensibilità verso il tema dei risultati delle *Customer*;
- La percezione relativa agli spazi da parte dell'utenza, come emerge anche dalla *Customer* generale sui servizi, in particolare per gli studenti, è ritenuto un elemento particolarmente sensibile; tale aspetto è emerso anche durante le audizioni del Nucleo ai Corsi di Studio ed è stato discusso durante un incontro tra l'OIV e il Direttore Generale. A tale proposito, viste le azioni che l'amministrazione sta mettendo in campo nell'ampliamento e nella ristrutturazione degli spazi, come emerge anche dagli obiettivi presenti nel Piano Integrato 2018-2020 e, tenuto conto anche del forte incremento del



POLITECNICO
MILANO 1863

- numero degli iscritti (quasi 10.000 in più rispetto all'a.a. precedente), si ritiene opportuno che l'amministrazione, ben conscia del problema e delle necessità, promuova sempre più le azioni messe in campo volte al miglioramento del servizio;
- L'amministrazione a seguito di livelli di soddisfazione non particolarmente alti sul servizio ristorazione emersi nella Customer generale sui servizi e soprattutto a seguito della decisione dell'amministrazione che ha portato, a partire dal 2018, al cambio di gestore del servizio, ha effettuato una *Customer ad hoc* con un *focus* specifico sul servizio ristorazione. Dagli esiti di tali *Customer*, emerge un miglioramento dei livelli di soddisfazione. A tale proposito, si suggerisce di erogare nuovamente tale indagine anche il prossimo anno, prevedendo un allineamento degli ITEM tra la *Customer* generale sui servizi erogati e quella effettuata attraverso questo *focus* specifico, al fine di mantenere da un lato un livello di confrontabilità nel tempo, e dall'altro lato di indagare più dettagliatamente il servizio in alcuni punti di ristoro non presenti in questa prima rilevazione specifica, come ad esempio il *Campus Bovisa* e i poli territoriali; inoltre, potrebbe essere opportuno utilizzare l'ITEM relativo ai "tempi di attesa per l'erogazione dei pasti", al momento utilizzato per valutare la soddisfazione del solo ristorante interno presso Leonardo, anche per tutti gli altri punti di ristoro di cui si avvale l'utenza; permane anche in questo caso, l'importanza di fornire un feedback;
 - Infine, in linea generale, il risultato di soddisfazione degli utenti in merito ai servizi erogati concorre, per un certo peso, al risultato di raggiungimento degli obiettivi; in tale ottica, si suggerisce di valutare l'opportunità di innalzare il livello di soddisfazione generale relativo al target ad oggi identificato, al fine di perseguire livelli di servizio via via sempre più alti.

Valutazione delle performance organizzative tenendo conto delle risultanze delle iniziative di ascolto

All'interno di questo quarto capitolo, si approfondiscono alcuni aspetti legati alle iniziative di ascolto ritenendoli particolarmente rilevanti, ed in grado di fornire elementi utili per l'amministrazione in sede di stesura del prossimo Piano.

I diversi canali di ascolto e di supporto dell'utenza implementati dall'amministrazione, sono orientati, in particolare, al personale tecnico amministrativo e agli studenti.

In primo luogo, l'amministrazione ha implementato un nuovo questionario che ha come oggetto il "Diversity" sulla base di un progetto al quale l'amministrazione ha preso parte in collaborazione con l'Università la Sapienza; la rilevazione che ha coinvolto tutto il personale tecnico amministrativo, indaga le percezioni e gli atteggiamenti della persona verso le "diversità" nel proprio contesto lavorativo su tre livelli:

LIVELLO 1. Discriminazione percepita, in merito a quanto ci si sente discriminati rispetto a diversi ambiti della vita lavorativa (es. strumenti, opportunità) e per determinati "motivi" (es. genere, disabilità).

LIVELLO 2. Atteggiamenti rispetto alla diversità, come la persona si rappresenta agli altri membri dell'organizzazione sulla base dell'appartenenza ad una specifica categoria identitaria.

LIVELLO 3. Percezione del management della diversità: come la persona percepisce l'operato della propria organizzazione in termini di Diversity & Inclusion (es. prassi, strutture, policy, attività).

Si ritiene che tale indagine possa far emergere aspetti attuali ed interessanti e se ne raccomanda un'opportuna diffusione dei risultati a tutto il personale, con il supporto del CUG (Comitato unico di Garanzia).

Inoltre, come si evince dal Piano Integrato 2018-2020, attraverso il CUG, l'amministrazione ha organizzato una serie di iniziative volte a prevenire e contrastare le diverse forme di discriminazione sensibilizzando ed informando i lavoratori su tematiche di genere ad esempio attraverso:

- Indagine e analisi sulla distribuzione della popolazione del Politecnico per genere;



POLITECNICO
MILANO 1863

- Iniziative e incontri formativi volti: a prevenire e contrastare le diverse forme di discriminazione; a sensibilizzare e informare studenti e lavoratori su tematiche di genere (come: percorso formativo sul benessere organizzativo (5 incontri); lotta alle discriminazioni organizzato in collaborazione con CUB (?) Donne (3 incontri);
- Eventi: il ciclo di conferenze “La salute inizia dalla tavola” in collaborazione con Salute Donna Onlus (3 conferenze); conferenze su tematiche di genere (2 conferenze); spettacoli teatrali (2 spettacoli).

Al fine di promuovere le pari opportunità e contrastare le discriminazioni, il CUG si occupa anche dei servizi educativi/ricreativi per i figli di lavoratori e studenti (asili nido aziendali, centri di accoglienza durante le vacanze scolastiche) e del monitoraggio dell’attività di consulenza dello Sportello di Ascolto e della Consigliera di Fiducia. A tale proposito, si suggerisce di monitorare l’attività dello Sportello Ascolto per valutare da un lato le tipologie di servizio erogato, l’affluenza di accesso al servizio, e le capacità nella risoluzione delle problematiche affrontate.

Inoltre, l’amministrazione ha implementato una serie di attività rivolte all’utenza studentesca in particolare, è stato promosso il coinvolgimento degli studenti sia in termini di co-progettazione che di feedback in merito ad alcuni specifici servizi. Si ritiene che tali attività, messe in campo dall’amministrazione possano essere molto utili soprattutto per il coinvolgimento dello studente all’interno di servizi che lo riguardano direttamente.

Si riportano nel seguito i servizi specifici, in particolare:

- **Il Servizio Buddy System per studenti internazionali** (<http://www.polinternational.polimi.it/how-to-apply/laurea-magistrale/what-to-do-once-admitted/buddy-program/>): tale servizio prevede l’abbinamento di nuovi studenti internazionali di Laurea Magistrale, Doppia Laurea ed Erasmus con studenti del Politecnico di Milano già iscritti, per l’assistenza nella fase precedente il loro arrivo in Italia e nei primi tre mesi di permanenza a Milano e al Politecnico. Lo scopo del progetto è sia quello di supportare i nuovi studenti internazionali durante i primi tre mesi, sia quello di favorire l’integrazione tra studenti internazionali e italiani. Una volta ottenute le coppie di Buddy, gli studenti possono mettersi in contatto direttamente e incontrarsi al di fuori dell’università oppure possono partecipare agli eventi organizzati dall’ufficio durante i mesi del progetto. Ogni anno vengono coinvolti circa 3.000 studenti per ogni anno accademico. Inoltre, vengono selezionati 8 studenti 150ore/tutor per occuparsi principalmente di organizzare eventi e attività di integrazione durante il progetto.
- **Coinvolgimento studenti nella progettazione ChatBot** (<https://www.polimi.it/studenti-iscritti/contatti/chatbot/>): si tratta di un servizio di risposta agli studenti da parte delle Segreterie Studenti che ha previsto una prima fase di implementazione di un BOT per la ricerca automatizzata delle informazioni generali sulle procedure amministrative e una seconda fase relativa al servizio di tutoraggio: “**tutorato informativo – chatta con uno studente per avere indicazioni e informazioni sulla carriera universitaria**”. In entrambi i casi è stato previsto un coinvolgimento da parte dello studente sia in fase progettuale, sia avvalendosi dello studente che realizza un “hand-book” informativo, per dare la formazione ai tutor che dovranno chattare, e agli studenti tutor che affiancheranno il personale delle Segreterie studenti per dare supporto in chat ad altri studenti. Tale progetto, ha visto al momento il coinvolgimento di circa 15 studenti nella prima fase e di 16 nella seconda fase.
- **Coinvolgimento nella progettazione di un forum per la condivisione delle esperienze fatte dagli studenti in mobilità;**
- **Customer somministrata agli studenti internazionali;**



POLITECNICO
MILANO 1863

- **Customer somministrata agli studenti selezionati per una mobilità e che rinunciano;**
- **Coinvolgimento delle associazioni studentesche nell'organizzazione del welcome week per studenti internazionali** (<http://www.polinternational.polimi.it/welcome-services/on-arrival-laurea-magistrale-equivalent-to-master-of-science-programmes/welcome-and-orientation-activities/milano-leonardo-and-bovisa-campuses/>): all'inizio di ogni semestre viene organizzata una settimana di accoglienza, Welcome Week, rivolta ai nuovi studenti internazionali di Laurea Magistrale e in scambio. Lo scopo della Welcome Week è quello di supportare i nuovi studenti internazionali al loro arrivo in Italia, offrendo il maggior numero di informazioni e dando un'immagine positiva dell'ateneo. Nell'organizzazione della Welcome Week vengono coinvolte anche alcune associazioni studentesche: ESN (Erasmus Student Network), Poliradio, Poliran e l'associazione studenti Cinesi del Politecnico (non ancora ufficiale). La Welcome Week coinvolge 2300 studenti all'anno mentre gli studenti 150 ore/tutor che collaborano con l'ufficio sono circa 30 all'anno.

5. Performance individuale

Come indicato nel SMVP 2018 le dimensioni generali utilizzate dall'amministrazione per la valutazione della performance individuale sono:

- Risultato della performance organizzativa di struttura superiore;
- Risultato della performance organizzativa della struttura di cui si è responsabili;
- Risultato degli obiettivi individuali (ove richiesti);
- Comportamenti organizzativi individuali richiesti al ruolo.

Al singolo collaboratore possono essere assegnati obiettivi specifici, che vanno a comporre la sua performance individuale. La determinazione della prestazione individuale avviene secondo il meccanismo a "cascata" ed è descritta nel dettaglio per tutti i ruoli nel SMVP 2018. L'incidenza della valutazione dei comportamenti organizzativi sul risultato complessivo della performance individuale si riduce al crescere del livello di responsabilità organizzativa. Viceversa, la valutazione del personale che non ha responsabilità è principalmente basata sui comportamenti organizzativi messi in atto, ovvero sulle modalità con cui contribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza. A tale proposito, si segnala che è attualmente in corso un processo complesso relativo alle Progressioni Orizzontali (PEO) che terrà conto dei risultati delle valutazioni, pertanto, si ritiene importante che l'amministrazione effettui un attento utilizzo di tali risultati.

Il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi prevede che venga effettuata una valutazione sul set di comportamenti organizzativi definiti nel modello professionale per i diversi ruoli. Per ogni comportamento è richiesta una valutazione su una scala qualitativa (non in linea con le aspettative, parzialmente in linea con le aspettative, in linea con le aspettative, superiore alle aspettative). Il valutatore è poi chiamato a sintetizzare su una scala numerica [0-10] la valutazione del complesso dei comportamenti, attraverso una considerazione complessiva sui comportamenti messi in atto dal valutato. Il risultato espresso su scala numerica [1-10] è parametrato rispetto ad una scala di punteggio che arriva ad un valore di 1.000, considerando il range fra 700 (che corrisponde al valore 8 della scala [1-10]) e 1.000 quale esplicitazione di un livello di performance superiore al target ovvero alle attese.

Si riporta in tale sede, un ulteriore elemento di riflessione inserito anche all'interno del parere espresso sul **SMVP 2018**, ovvero, si suggerisce di ripensare la scala numerica 1-10 sulla quale vengono valutati i comportamenti organizzativi, in quanto vi sono molte sfaccettature nelle dimensioni superiori al minimo (6), approccio che, oltre a non risultare metodologicamente adeguato, può anche essere fuorviante e di difficile utilizzo (può risultare



POLITECNICO
MILANO 1863

infatti difficoltoso per il valutatore scegliere adeguatamente un livello, rispetto ad un altro, sulla base di pochi decimali).

L'amministrazione all'interno della **Relazione Performance**, segnala come, per quanto concerne i risultati sui comportamenti organizzativi, si sia assistito nel corso degli ultimi anni ad un progressivo e generale spostamento verso l'alto delle valutazioni, in coerenza con:

- la costante crescita dei risultati dell'Ateneo, frutto anche dei processi di miglioramento continuo e dei progetti di innovazione messi in atto dalle strutture amministrative e gestionali;
- la continua richiesta di adeguamento (organizzativo, tecnico e procedurale) legato alle novità normative e di sistema, e quindi incremento delle competenze e responsabilità connesse;
- l'incremento dei carichi di lavoro per via del parziale blocco del turnover che non ha permesso una crescita dell'organico coerente con la crescita degli studenti iscritti e con il relativo conseguente incremento di attività.

Come già evidenziato dall'amministrazione all'interno del Piano Integrato 2018-2020 e l'OIV risulta concorde, per quanto in linea con i risultati ottenuti dall'ateneo, e con l'incremento delle prestazioni richieste al personale, tale fenomeno, rischia nel tempo di ridurre la possibilità di differenziare adeguatamente le valutazioni e di conseguenza il potenziale di utilizzo del sistema come leva di indirizzo, sviluppo e motivazione dei collaboratori.

L'Amministrazione ha accolto anche alcuni suggerimenti della precedente Relazione OIV, sfruttando le potenzialità del portale performance, attraverso il quale è possibile ricavare dei Report utili sia per monitorare l'intero processo di gestione del ciclo della performance, nonché le fasi di pianificazione, monitoraggio, rendicontazione degli esiti e della valutazione individuale. A tale proposito, anche quest'anno, su richiesta dell'OIV, sono stati predisposti alcuni Report *ad hoc* relativi a: distribuzione delle valutazioni sui comportamenti per ruolo, e differenziazione della distribuzione delle valutazioni sui comportamenti secondo Cluster (amministrazione centrale e strutture decentrate - dipartimenti e Poli Territoriali), sulla base dei quali l'OIV ha potuto svolgere un'analisi più puntuale e approfondita.

A seguito dell'analisi di tali Report, emerge come una grossa "fetta" di distribuzione delle valutazioni individuali relative ai comportamenti vada verso una valutazione "in target" e soprattutto "Sopra-target", in particolare, all'interno delle strutture decentrate (dipartimenti e Poli territoriali); a tale proposito, pur permanendo l'importanza di definire obiettivi che siano sempre più sfidanti per l'amministrazione, che persegue il raggiungimento di livelli eccellenti nei servizi erogati, potrebbe essere opportuno, al fine di valorizzare al meglio le valutazioni alte, l'introduzione di valutazioni "extra role". Tale aspetto è stato proposto dall'OIV al Direttore Generale, che ne valuterà l'opportunità, suggerendolo anche come possibile spunto di riflessione da utilizzare per piani di carriera.

In merito a tali tematiche, l'OIV ritiene importante effettuare anche delle interviste a campione, individuando i criteri più opportuni, per indagare, dal punto di vista del valutatore che del valutato, da un lato l'efficacia della formazione erogata in merito alle modalità di restituzione del feedback di valutazione, e dall'altro lato le modalità di definizione, assegnazione e misurazione degli obiettivi.

Permane, tuttavia, importante l'implementazione della formazione su valutatore e valutato, in merito a tali tematiche.

L'OIV ritiene, invece, che sia un elemento positivo la differenziazione di peso associata ai differenti obiettivi all'interno della valutazione individuale (ovvero che possa essere attribuito uno stesso obiettivo a differenti Responsabili, tuttavia, con un peso associato differenziato sulla base della rilevanza dell'obiettivo rispetto alla struttura nel quale il responsabile è inserito), come emerge da quanto descritto nel SMVP 2018; inoltre, ritiene che le azioni messe in campo dall'amministrazione nell'implementazione di azioni volte al miglioramento continuo inserite all'interno del Piano Integrato 2018-2020, siano molto importanti, e allineate con alcuni spunti di riflessione proposti dall'OIV stesso, in particolare:



POLITECNICO
MILANO 1863

- Monitoraggio sulla numerosità e significatività degli obiettivi assegnati da parte delle diverse strutture;
- Analisi dei comportamenti valutativi da parte dei responsabili e relative ricadute sul sistema premiante;
- Formazione continua sui valutatori, soprattutto al fine di omogeneizzare l'utilizzo del sistema alla luce di quanto emerso ai punti precedenti.

Si segnala infine, che l'Indagine sul **benessere organizzativo**, verrà riproposta dall'amministrazione nel corso del 2018; a tale proposito, l'OIV ha suggerito al Direttore Generale, l'inserimento di 4-5 ITEM volti all'analisi della percezione degli obiettivi da parte di valutatori e valutati (ad esempio: indagando quanto gli obiettivi siano ritenuti sfidanti, indagando le modalità di restituzione del feedback di valutazione, rispetto al raggiungimento degli obiettivi etc). Pertanto l'OIV ha supportato l'Area Risorse umane per la definizione di tali ITEM e l'apertura di tale rilevazione è prevista nel mese di luglio 2018.

Infine, alla luce dell'incremento degli adempimenti normativi di cui l'OIV si deve occupare, potrebbe essere utile potenziare Struttura Tecnica Permanente, che al momento prevede una sola unità di personale non full time come specifico supporto alle attività dell'OIV.

Milano, 16 luglio 2018

F.to
Prof.ssa Laura Borgogni