



**POLITECNICO
DI TORINO**



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

2015-2017

30 gennaio 2015

Sommario

1	Presentazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	3
2	Caratteristiche distintive dell'organizzazione	4
3	Albero della Performance	5
4	Gli obiettivi strategici	7
4.1	La definizione e misurazione degli obiettivi strategici	7
4.2	L'integrazione con i documenti di programmazione di bilancio	8
4.3	L'integrazione con Trasparenza e Prevenzione della Corruzione	8
4.4	L'integrazione con i processi di Qualità	8
5	Gli obiettivi operativi	9
5.1	Tipologie di obiettivi operativi	9
5.2	Obiettivi individuali: modalità di gestione e valutazione	10
5.2.1	Processo di assegnazione degli obiettivi individuali	10
5.2.2	Processo di valutazione degli obiettivi individuali	11
5.3	Obiettivi organizzativi: modalità di gestione e valutazione	12
5.3.1	Processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi	12
5.3.2	Processo di valutazione degli obiettivi organizzativi	13
6	Piano di attivazione degli obiettivi	15
7	Pesi degli obiettivi e valutazione complessiva	16
8	Procedure di conciliazione	17
9	Rilevazione benessere organizzativo	18
10	Ciclo della performance: fasi e tempi, modalità operative, ruoli e responsabilità	19
10.1	Fasi, tempi e responsabilità sul processo di definizione, misurazione e valutazione	19
10.2	Schema delle scadenze e responsabilità coinvolte nel processo di definizione, misurazione e valutazione	20

1 Presentazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è il documento programmatico con cui le amministrazioni pubbliche definiscono le modalità di misurazione e valutazione delle performance, secondo le prescrizioni del dlgs 150/2009 e delle successive delibere della CIVIT.

A partire dalla seconda metà del 2013, le competenze relative alle tematiche di Performance per le Università sono passate all'ANVUR, dal quale tuttavia non sono ancora giunte indicazioni specifiche per il contesto universitario che portino ad operare in modo diverso da quanto fatto sino ad oggi.

Il sistema di Misurazione e Valutazione della performance viene proposto dal Nucleo di Valutazione ed adottato dal Consiglio di Amministrazione.

Nel corso del 2014 l'Ateneo ha operato su diversi fronti che hanno impatti sulle tematiche di definizione e valutazione della performance:

- È stato approvato il nuovo Piano Strategico Orizzonte 2020, che definisce le linee su cui indirizzare anche l'azione dell'Amministrazione
- L'amministrazione ha sviluppato una mappa strategica ed un Action Plan che identificano azioni operative a fronte degli obiettivi strategici contenuti nel Piano
- Il Bilancio di previsione 2015 è stato costruito con un forte legame alle iniziative definite nel Piano e nella mappa strategica
- I processi di Valutazione della performance hanno riguardato un numero più ampio di persone, con il coinvolgimento anche dei responsabili di struttura di II livello, sia dell'Amministrazione, sia dei Dipartimenti.

Il Nucleo di Valutazione, che ha seguito l'evoluzione del modello di valutazione per il Politecnico negli ultimi anni, suggerendo integrazioni ed evoluzioni, si è espresso positivamente su quanto fatto sino ad ora su queste tematiche, sia per quanto riguarda l'impianto complessivo, sia per quanto riguarda la sua applicazione.

Il Sistema 2015 sostanzialmente ripercorre lo schema del Sistema 2014, proponendo alcuni aggiustamenti nati dall'esperienza del processo di valutazione sugli anni 2013 (avvenuto a metà 2014) e 2014 (in corso).

2 Caratteristiche distintive dell'organizzazione

Da più di 150 anni, il Politecnico di Torino è una delle istituzioni pubbliche più prestigiose a livello italiano e internazionale nella formazione, ricerca e trasferimento tecnologico in tutti i settori dell'Architettura e dell'Ingegneria.

Nato nel 1859 come Scuola di Applicazione per gli Ingegneri, è diventato Regio Politecnico di Torino nel 1906. Una lunga storia, che ha accreditato il Politecnico come punto di riferimento per la formazione e la ricerca in Europa. Una Research University di livello internazionale che attrae studenti da oltre 100 Paesi e partecipa alla più qualificata ricerca scientifica internazionale, con collaborazioni con industrie, istituzioni pubbliche e private, e organizzazioni locali.

Il modello adottato dal Politecnico di Torino è quello dei campus anglosassoni, con strutture polivalenti per didattica, ricerca di base e applicata e servizi agli studenti a Torino, e una rete regionale di poli tecnologici dedicati ad attività di ricerca, trasferimento tecnologico, formazione specialistica e servizi al territorio (Alessandria, Biella, Mondovì, Vercelli, Verrès).

In città, sulle sponde del Po, si trova la sede storica dell'Ateneo, il Castello del Valentino, residenza sabauda del XVII secolo e sede principale dei corsi di Architettura.

Il grande complesso di corso Duca degli Abruzzi - sede principale di Ingegneria con 122.000 metri quadrati - è stato inaugurato nel 1958 e si completa con la Cittadella Politecnica, un progetto di espansione nell'area contigua alla sede centrale, costituita da un complesso moderno di 170.000 metri quadrati, con spazi destinati a studenti, attività di ricerca, trasferimento tecnologico e servizi.

Il campus più recente dell'Ateneo è la "Cittadella del Design e della Mobilità sostenibile" ubicato a Mirafiori, sito industriale della Fiat oggi riqualificato, così come la sede del Lingotto, che ospita la Scuola di Master.

L'Ateneo ha mantenuto e in alcuni casi incrementato gli investimenti in formazione, ricerca, risorse umane ed edilizia, con l'approvazione da parte del CDA del bilancio unico preventivo 2015 che prevede ricavi complessivi per oltre 160 M€ con un utile di esercizio di oltre 10M€ .

Per gli approfondimenti sulla nostra struttura è possibile consultare il sito all'indirizzo <http://www.polito.it/ateneo/colpodocchio/>

3 Albero della Performance

Il riferimento principale per la costruzione del Piano della Performance è costituito dal *Piano Strategico Orizzonte 2020* approvato nella primavera 2014, integrato dalla Mappa Strategica di Ateneo che definisce le principali priorità strategiche ed i suoi obiettivi.

L'albero della performance è un modello che, a partire dalla missione e visione dell'Ateneo, si articola in tre livelli gerarchici:

- priorità strategiche
- obiettivi strategici
- obiettivi operativi

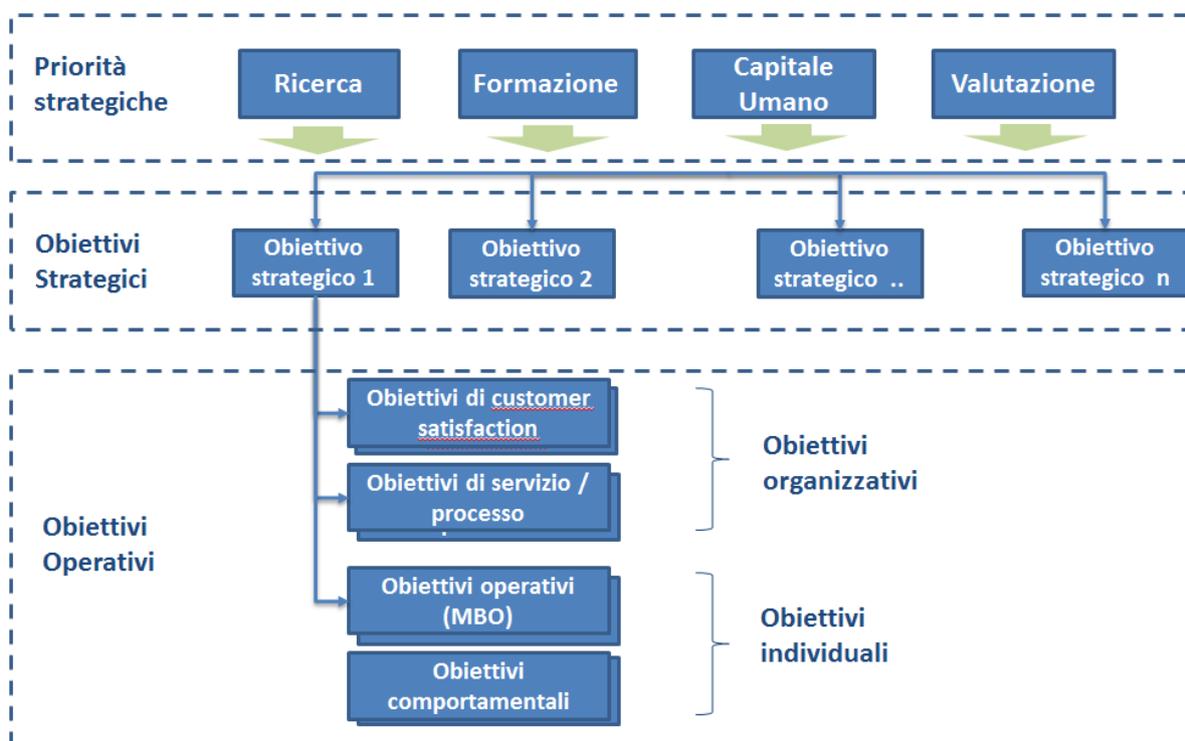


Figura 1 – Schema dell'Albero delle Performance

Le priorità strategiche sono articolate in relazione alle attività fondamentali dell'Ateneo: "Formazione" e "Ricerca" e accolgono gli obiettivi formulati nel Piano Strategico *Orizzonte 2020*, rispettivamente per le priorità "vocazione alla formazione di qualità" e "centralità della ricerca e della condivisione della conoscenza".

Completano il livello più alto di indirizzo le priorità strategiche relative alla valorizzazione del capitale umano e alla valutazione come strumento di crescita.

In questo contesto si sviluppano gli obiettivi strategici, funzionali al miglioramento dell'efficacia e efficienza dell'organizzazione e dei processi, da cui discendono gli obiettivi che il Direttore Generale riceve per la gestione delle strutture organizzative dell'Amministrazione.

Al terzo livello dell'albero della performance sono collocati gli obiettivi operativi che corrispondono agli obiettivi assegnati ai titolari di posizioni organizzative o di funzioni specialistiche. In particolare sono definiti:

- Obiettivi Individuali
 - MBO
 - Obiettivi comportamentali
- Obiettivi organizzativi
 - Obiettivi di servizio/processo
 - Obiettivi di customer satisfaction

Anche gli obiettivi operativi sono descritti nel Piano della Performance, che riporta in allegato la mappatura/legame tra obiettivi strategici ed operativi.

4 Gli obiettivi strategici

4.1 La definizione e misurazione degli obiettivi strategici

In linea con quanto già sviluppato negli anni scorsi sulla base delle indicazioni e richieste del Nucleo di Valutazione, per monitorare l'avanzamento dei risultati legati alle linee strategiche di Ateneo, il Politecnico tiene sotto costante controllo numerosi indicatori che rappresentano, al più alto livello, l'andamento generale dell'Ateneo.

Questi indicatori possono essere misurati e confrontati su base annuale e costituiscono il cruscotto di Ateneo.

Nel passato, questi indicatori sono stati pubblicati:

- nelle relazioni che accompagnano il bilancio consuntivo
- nelle pubblicazioni (Politecnico in numeri) sviluppate per l'inaugurazione dell'Anno Accademico
- nel documento di Rendicontazione Sociale
- nella relazione sulle attività dei Servizi dell'Amministrazione
- nella pubblicazione "dati ed Indicatori dei corsi di Studio", focalizzata sull'offerta formativa
- nella Relazione sulla Performance

Ai fini del processo di valutazione delle performance, anche sulla base delle considerazioni fatte dal Nucleo di Valutazione e degli indicatori dallo stesso individuati nel corso del 2011, si è deciso di raccogliere i principali indicatori nei seguenti 4 ambiti di valutazione (lo schema sintetico è riportato in Figura 2 – Il cruscotto di Ateneo):

- Didattica
- Ricerca
- Risorse Umane
- Dati economici

Cruscotto di Ateneo	
Didattica	Ricerca
Immatricolati	Produzione scientifica
Iscritti	Dottorandi
Abbandoni	Ricadute istituzionali ed industriali
Provenienza geografica	Finanziamenti ricerca
Progetti a sostegno della mobilità internazionale	
Valutazione della didattica	
Laureati	
Tempi di completamento degli studi	
Condizione occupazionale	
Risorse umane	Dati economici
Personale Ateneo	Andamento asset
Personale Docente	Risultato operativo e risultato economico
Personale Tecnico Amministrativo	FFO
Turnover	Tempi di pagamento fatture
Indicatori personale	

Figura 2 – Il cruscotto di Ateneo

Il cruscotto è diventato operativo come strumento di monitoraggio e controllo a partire dal piano delle performance per l'anno 2012.

Il Cruscotto permette di monitorare l'andamento dei principali indicatori di volume e di performance dell'Ateneo e di cogliere in modo semplice i principali trend.

Tra gli indicatori presenti nel Cruscotto, unitamente ad altri indicatori "di sistema", possono essere selezionati alcuni indicatori da utilizzare per la valutazione delle performance "strategica" che, come si vedrà più avanti, è una delle componenti di valutazione delle performance del Direttore Generale e dell'intera organizzazione.

In questo contesto, in relazione ai risultati di performance organizzativa complessiva raggiunti dall'Ateneo, potranno essere legate, secondo criteri da discutere in sede di trattativa sindacale, quote di incentivazione correlate al raggiungimento di detti risultati.

Tali indicatori sono riportati nella scheda degli obiettivi del Direttore Generale allegata al Piano della Performance.

4.2 L'integrazione con i documenti di programmazione di bilancio

Il Regolamento di Amministrazione e Contabilità prevede che gli Organi di Governo definiscano annualmente le linee guida di bilancio entro fine giugno in tempo utile per la costruzione del bilancio di previsione dell'anno successivo.

A partire dal Bilancio di Previsione 2015 ciascuna unità organizzativa di 1° livello provvede a redigere la previsione annuale esplicitando le risorse destinate al perseguimento di obiettivi previsti dall'Action Plan della Mappa Strategica del Piano Strategico di Ateneo.

Gli obiettivi del piano sono pertanto definiti coerentemente con le linee strategiche ed al contempo con le risorse finanziarie disponibili.

4.3 L'integrazione con Trasparenza e Prevenzione della Corruzione

E' opportuno che gli obiettivi definiti all'interno del Piano della Performance rispecchino l'impegno che l'Ateneo sta dedicando alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza, mediante specifici richiami per le strutture maggiormente coinvolte.

4.4 L'integrazione con i processi di Qualità

Dal momento che l'Ateneo sta investendo significativamente sui processi di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca e che è stato costituito il Presidio della Qualità è opportuno che nel Piano delle Performance gli obiettivi organizzativi prendano in considerazione anche queste tematiche.

5 Gli obiettivi operativi

5.1 Tipologie di obiettivi operativi

Il processo di definizione degli obiettivi operativi è stato sviluppato già negli anni passati attraverso l'assegnazione ai Dirigenti di Obiettivi Individuali (MBO). Nel corso degli ultimi due anni si sono messi a punto, in modalità prototipale, strumenti ulteriori che permettono di arricchire il monitoraggio delle performance con indicatori che tengano conto anche della soddisfazione degli utenti (Studenti, Docenti e Personale Tecnico Amministrativo) e delle performance nell'erogazione dei servizi di supporto tecnici ed amministrativi.

Gli obiettivi operativi monitorati al Politecnico di Torino si possono pertanto ricondurre a due macro tipologie:

- **obiettivi individuali**

- obiettivi operativi (MBO): si tratta degli obiettivi attribuiti ai responsabili di strutture organizzative, principalmente legati ad attività progettuali / iniziative che realizzano gli obiettivi strategici dell'Ateneo. Gli obiettivi operativi (MBO) sono costruiti partendo dalle linee strategiche, declinate in obiettivi progettuali ed in programmi d'azione, previa verifica della disponibilità di risorse umane, finanziarie e tecnologiche;
- obiettivi comportamentali: si tratta di obiettivi specificamente individuali, che valutano i comportamenti dei singoli responsabili nell'esercizio del proprio ruolo nell'organizzazione; sono volti a garantire il buon clima organizzativo, la collaborazione e la convergenza dei responsabili verso il rispetto degli obiettivi, secondo un modello che si focalizza su tre ambiti chiave: la leadership, la formazione e le competenze.

- **obiettivi organizzativi**

- obiettivi legati ad indicatori di customer satisfaction (CS): possono essere attribuiti sia ai singoli individui con responsabilità organizzative, sia a interi rami dell'organizzazione e si basano sulle rilevazioni svolte annualmente mediante survey sugli utenti, nell'ambito del **Progetto Good Practice**, che raccoglie e compara indicatori di customer satisfaction sui processi/servizi chiave tipici di ciascun ateneo per oltre 20 università italiane;
- Obiettivi legati ad indicatori di servizio/processo sui servizi erogati dall'amministrazione: possono essere attribuiti sia ai singoli individui con responsabilità organizzative, sia a interi rami dell'organizzazione e si basano prevalentemente sulla Mappa dei Servizi; rappresentano i principali dati di volume o di performance che caratterizzano i diversi servizi. Il riferimento per l'applicazione del modello è la Mappa dei Servizi, che a partire dal 2012 fornisce il "catalogo" dei principali servizi forniti dall'Amministrazione Centrale ai propri utenti esterni ed interni. Dalla fine del 2014 la Mappa dei Servizi è accessibile in modo dinamico tramite il motore di ricerca web <http://www.mappaservizi.polito.it/>

-

5.2 Obiettivi individuali: modalità di gestione e valutazione

5.2.1 Processo di assegnazione degli obiettivi individuali

Il processo prevede che gli obiettivi siano assegnati in cascata a partire dai vertici dell'organizzazione.

La tabella che segue identifica le responsabilità per la definizione degli obiettivi per i diversi ruoli organizzativi.

Il processo di assegnazione prevede che vi sia una discussione/commento degli obiettivi tra chi lo assegna e chi lo riceve e vi sia un passaggio formale di accettazione.

Nell'assegnazione degli obiettivi, è necessario verificare, ove gli obiettivi prevedano l'attivazione di investimenti o costi, la coerenza con quanto previsto nel bilancio di previsione.

Soggetto che riceve gli obiettivi	Responsabile per la definizione obiettivi
Direttore Generale	Rettore
Dirigenti	Direttore Generale
Personale con responsabilità organizzativa in strutture di I livello	Direttore Generale
Personale con responsabilità organizzativa in strutture di II livello	Dirigente / Responsabile di I livello (*)
Altro personale Tecnico - Amministrativo di categoria EP	Dirigente / Responsabile di I o II livello a cui riporta organizzativamente (*)
Altro personale Tecnico - Amministrativo di categoria BCD con responsabilità organizzativa o funzione specialistica	Dirigente / Responsabile di I o II livello a cui riporta organizzativamente (*)

Tabella 1 - Responsabilità di assegnazione e valutazione degli obiettivi

(*) Per il Personale con responsabilità organizzative o funzioni specialistiche dei Distretti Dipartimentali, la definizione degli obiettivi sarà svolta congiuntamente dal Direttore Generale e dal Direttore di Dipartimento.

Per ciascun soggetto valutato viene definita una *Scheda Obiettivi* che permette di rappresentare tutti gli obiettivi assegnati ed è composta da sezioni specifiche per la definizione degli obiettivi individuali:

- la prima è relativa alla valutazione di obiettivi "operativi" (MBO):
Gli MBO sono associati alle posizioni organizzative: nel caso in cui nel corso dell'anno vi siano cambiamenti di responsabilità su una posizione organizzativa, a meno di necessità specifiche di intervento, il nuovo responsabile subentrerà nel raggiungimento degli MBO definiti per quella posizione;
- la seconda sezione è relativa alla valutazione dei comportamenti individuali/organizzativi.

Ogni obiettivo (sia MBO, sia comportamentale) è corredato da una descrizione, da un peso e, ove possibile da target concreti e quantitativi che permettano la verifica agevole del raggiungimento.

5.2.2 Processo di valutazione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali saranno verificati con cadenza semestrale (a luglio e poi a fine anno) in appositi incontri tra il valutato ed il proprio responsabile (identificato secondo lo schema riportato in Tabella 1), al fine di monitorare l'avanzamento ed intraprendere eventuali azioni correttive. In questi incontri saranno aggiornate le *Schede Obiettivi* con lo stato di avanzamento dei singoli obiettivi.

- La scheda di avanzamento obiettivi per gli MBO conterrà l'indicazione delle azioni svolte nel periodo e la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo, con l'indicazione di eventuali azioni correttive in caso di scostamenti rispetto a quanto programmato;
- La scheda di verifica obiettivi comportamentali conterrà una indicazione dei risultati raggiunti e l'indicazione di eventuali azioni correttive necessarie.

Al termine dell'anno, secondo uno schema temporale definito e comunicato da RUO (Risorse Umane ed Organizzazione), vi sarà un incontro finale tra il valutato ed il proprio responsabile, in cui sarà definito il livello finale di raggiungimento dell'obiettivo. Il grado di raggiungimento sarà definito secondo una scala a cinque livelli:

Livello raggiunto	Descrizione	Coefficiente di risultato
Livello 1	Raggiungimento sotto soglia minima	fino a 0,7
Livello 2	Raggiungimento minimo	0,8
Livello 3	Raggiungimento quasi pieno	0,9
Livello 4	Pieno raggiungimento	1,0
Livello 5	Raggiungimento superiore al target	1,1

Tabella 2 – Livelli di raggiungimento degli obiettivi individuali e coefficienti di risultato

Il livello di contribuzione alla performance complessiva del singolo obiettivo sarà ottenuto moltiplicando il peso dato al singolo obiettivo per il coefficiente di risultato conseguito.

Qualora fossero attribuite alla stessa persona più posizioni organizzative in ambito di valutazione, gli obiettivi dovranno essere definiti e valutati per ciascuna posizione.

Per fare fronte a nuove esigenze dell'Ateneo, è possibile che in corso d'anno intervengano cambiamenti sia nell'organizzazione, sia negli obiettivi: in tal caso, in sede di verifica semestrale, sarà anche necessaria una verifica dei pesi e delle disponibilità di risorse economiche con l'eventuale revisione dei budget messi a disposizione.

5.3 Obiettivi organizzativi: modalità di gestione e valutazione

5.3.1 Processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi

Gli obiettivi organizzativi sono, come anticipato, legati ai risultati di customer satisfaction ed a indicatori di servizio/processo sui servizi erogati dall'amministrazione e sono assegnati

- alle singole persone titolari di responsabilità organizzative, secondo lo schema previsto dalla **Tabella 5 – Piano per l'attivazione del nuovo sistema di valutazione delle prestazioni individuali ed organizzative per il triennio 2015-2017.**

Gli indicatori da prendere in considerazione sono stati identificati nel corso delle sperimentazioni svolte a partire dal 2012. In particolare si sono identificati pool di indicatori tra cui scegliere:

- Per quanto riguarda gli indicatori di customer satisfaction (basati sulle survey rilevate nell'ambito del progetto Good Practice), sono disponibili
 - indicatori di dettaglio su processi specifici,
 - indicatori che rappresentano la soddisfazione complessiva degli utenti sul macro ambito
 - indicatori generali sulla soddisfazione sul complessivo dell'azione Amministrativa.

A seconda del livello organizzativo valutato, si dovranno utilizzare gli indicatori che meglio rappresentino le attività della struttura, mediando i risultati ottenuti nelle rilevazioni sulle diverse tipologie di utente (Studenti, Docenti e Personale TA).

Qualora non vi siano tra gli indicatori previsti dalla rilevazione Good Practice indicatori direttamente pertinenti alle attività della struttura, si utilizzerà per tale struttura il primo indicatore disponibile di livello più alto.

- Per quanto riguarda gli indicatori di servizio/processo, si procederà ad identificare i servizi e gli indicatori più rilevanti, per i quali la misurazione sia possibile ed agevole e per i quali sia disponibile una "storia" dell'andamento.

La selezione degli indicatori e dei valori target su cui assegnare obiettivi organizzativi viene svolta dal Direttore Generale sulla base degli obiettivi strategici di Ateneo e sulla base dell'andamento storico degli indicatori stessi, nell'ottica, da un lato, di perseguire le linee strategiche di Ateneo, e dall'altra, di migliorare progressivamente le performance e la qualità dei servizi dell'Amministrazione percepiti dagli utenti.

Ogni indicatore utilizzato come obiettivo è corredato da una descrizione, da un peso, da target specifici e dall'output previsto per il suo monitoraggio e misurazione.

Anche gli obiettivi organizzativi sono indicati nella citata "Scheda obiettivi", nelle due apposite sezioni.

Qualora fossero attribuite alla stessa persona più posizioni organizzative in ambito di valutazione, gli obiettivi dovranno essere definiti e valutati per ciascuna posizione.

5.3.2 Processo di valutazione degli obiettivi organizzativi

Il processo di valutazione degli obiettivi organizzativi avverrà su base annuale, in quanto gli indicatori di customer satisfaction sono rilevati annualmente. Per gli indicatori di servizio/processo, ove i dati siano disponibili e significativi, si ipotizza che siano messi a disposizione delle strutture/dei soggetti valutati su base periodica per permettere di intraprendere azioni correttive.

5.3.2.1 Definizione dei target e misurazione dei risultati di customer satisfaction:

- i target saranno definiti sulla base dell'andamento storico dei dati di customer satisfaction per il servizio in oggetto e sulla base delle priorità che il Direttore Generale intenderà dare all'azione amministrativa
- la valutazione avverrà sulla base del confronto dell'indicatore rilevato a consuntivo con il target predefinito, ma dovrà essere ponderata sulla base del confronto con il valore medio e con l'andamento dell'indicatore per tutte le università ambito dell'analisi. Occorrerà inoltre tenere conto di eventuali specificità legate al servizio (ad esempio cambiamenti di processo, di sistemi informativi, ...). La tabella seguente schematizza il modello da adottare.

Parametro	Descrizione	Criteri di valutazione	Peso
Valore indicatore (dato relativo al Politecnico)	Posizionamento dell'indicatore (I_{Poli}) rispetto al target definito	se $I_{Poli} \geq target \rightarrow 1$ altrimenti $\rightarrow 0$	30%
Valore indicatore relativo al Politecnico rispetto al sistema	Posizionamento dell'indicatore (I_{Poli}) rispetto alla media di sistema (I_{GP})	se $I_{Poli} \geq I_{GP}(t) \rightarrow 1$ altrimenti $\rightarrow 0$	40%
Variazione del valore relativo al Politecnico rispetto alla variazione del Sistema	Confronto delle variazioni rispetto all'anno precedente dell'indicatore di Ateneo e di quello di Sistema	$- 10\% \leq \Delta I_{Poli} - \Delta I_{GP} < 10\%$ $0 \leq \text{punteggio} < 2$	30%

Tabella 3 – Modello di valutazione degli indicatori di customer satisfaction

Per quanto riguarda gli indicatori di Customer Satisfaction, la rilevazione dei dati avviene a consuntivo (a fine anno) e potrebbe esserci variabilità negli indicatori annualmente definiti nell'ambito del Progetto Good Practice: nel caso di indisponibilità a consuntivo di un indicatore previsto, si utilizzerà il primo indicatore disponibile di livello più alto.

In sede di valutazione, si potrà tenere in considerazione l'eventuale basso tasso di risposta sulle singole domande e proporre correzioni.

5.3.2.2 Definizione dei target e misurazione dei risultati per gli indicatori di servizio/processo:

- per la definizione di questi target, il parametro di riferimento è il valore storico dell'indicatore e la sua definizione sarà effettuata nella fase di assegnazione degli obiettivi. Qualora non vi siano dati storici di riferimento, si definiranno target sulla base di valutazioni che potranno essere verificate/modificate in sede di avanzamento periodico.

- La valutazione degli obiettivi di processo /servizio avverrà secondo una scala a cinque livelli:

Livello raggiunto	Descrizione	Coefficiente di risultato
Livello 1	Risultato dell'indicatore inferiore al 70% del target	0,7
Livello 2	Risultato dell'indicatore compreso tra 70% e 85% del target	0,8
Livello 3	Risultato dell'indicatore compreso tra 85% e 95% del target	0,9
Livello 4	Risultato dell'indicatore compreso tra 95% e 105% del target	1,0
Livello 5	Risultato dell'indicatore superiore al 105% del target	1,1

Tabella 4 – Livelli di raggiungimento degli obiettivi di servizio e coefficienti di risultato

Il livello di contribuzione del singolo obiettivo alla performance complessiva sarà ottenuto moltiplicando il peso dato al singolo obiettivo per il coefficiente di risultato riportato in Tabella 4

Il dettaglio degli indicatori e dei target definiti è riportato nel Piano delle Performance.

6 Piano di attivazione degli obiettivi

Nel corso del triennio 2015-2017, come indicato in Tabella 5, si prevede di portare a regime il sistema di valutazione delle prestazioni individuali introdotto nel 2013.

Si prevede, a regime, il coinvolgimento, oltre che dei Dirigenti, anche di tutto il personale titolare di posizioni organizzative o di funzioni specialistiche.

Fascia di personale	2013	2014	2015	2016	2017
Dirigenti	A regime	A regime	A regime	A regime	A regime
Personale con responsabilità organizzativa in strutture di I livello	Speriment.	A regime	A regime	A regime	A regime
Personale con responsabilità organizzativa in strutture di II livello	-	Speriment.	A regime	A regime	A regime
Altro personale Tecnico - Amministrativo di categoria EP	-	Speriment.	A regime	A regime	A regime
Altro personale Tecnico - Amministrativo di categoria BCD con responsabilità organizzativa o funzione specialistica	-	-	-	Speriment.*	A regime

Tabella 5 – Piano per l’attivazione del nuovo sistema di valutazione delle prestazioni individuali ed organizzative per il triennio 2015-2017.

(*) Il dettaglio delle figure professionali coinvolte dalla sperimentazione sarà definito, anno per anno, nel Piano delle Performance.

Per “sperimentazione” si intende che il processo di assegnazione e di valutazione degli obiettivi sarà compiuto per intero e i risultati della valutazione saranno comunicati agli interessati; tuttavia, per l’anno di sperimentazione, per tenere conto del cambiamento, sarà facoltà del valutatore, previa verifica con il Direttore Generale, rivedere la valutazione e proporre, ai fini della remunerazione di risultato, una percentuale di raggiungimento degli obiettivi differente da quella calcolata.

Per le categorie di personale che hanno assegnati ruoli organizzativi o funzioni specialistiche, ma che non sono ancora coinvolte nel nuovo processo di valutazione (e quindi non a regime o in ambito di sperimentazione), si procederà ancora con la modalità precedentemente in uso, che prevede la valutazione da parte del responsabile organizzativo, sulla base di una relazione annuale fatta dal valutato sulle attività svolte.

7 Pesì degli obiettivi e valutazione complessiva

La tabella che segue illustra per le diverse categorie di personale coinvolto nella valutazione i pesi attribuiti alle diverse categorie di obiettivi e, per gli MBO, tra parentesi, il numero di obiettivi previsti.

Fascia di personale	Obiettivi strategici	Obiettivi individuali		Obiettivi organizzativi	
		MBO	Comportamentali	Customer Satisfaction	Processo / Servizio
Direttore Generale	10	40 (3)	40	10	
Dirigenti		30 (3)	30	10	30
Personale con responsabilità in strutture di I livello		30 (3)	30	10	30
Personale con responsabilità in strutture di II livello		20 (3)	20	20	40
Altro Personale Tecnico - Amministrativo di categoria EP		20 (3)	20	20	40
Personale Tecnico - Amministrativo di categoria BCD con responsabilità organizzative o funzione specialistica (*)		20 (3)	20	20	40

Tabella 6 – Pesì delle diverse tipologie di obiettivi

(*) Per le fasce di personale non coinvolte nella valutazione 2015, i pesi sono per ora una ipotesi di modello.

Qualora fossero attribuite alla stessa persona più posizioni organizzative all'interno di diverse strutture dell'Ateneo:

- gli obiettivi dovranno essere definiti e valutati per ciascuna posizione;
- per tenere conto della maggiore complessità da gestire, dovrà essere definito, in sede di assegnazione degli obiettivi, un fattore correttivo di integrazione (compreso tra 1 e 1,1) da applicare ai risultati ottenuti nella valutazione, per comporre la valutazione complessiva (fermo restando il tetto del 100% della remunerazione raggiungibile).
- la percentuale della remunerazione di risultato da erogare sarà definita sulla base della media pesata dei risultati raggiunti su ogni posizione organizzativa moltiplicata per il fattore correttivo

Per le strutture in cui non siano identificabili indicatori di servizio e processo, viene raddoppiato il peso degli indicatori di Customer Satisfaction in modo da mantenere invariato il peso degli obiettivi organizzativi rispetto agli obiettivi complessivi.

Nota bene: in ogni caso, ove la sommatoria dei punteggi ottenuti sulle diverse tipologie di obiettivo sia maggiore del 100%, il risultato massimo attribuibile alla persona valutata sarà il 100%.

Considerata l'importanza che il Piano delle Performance riveste e la necessità che costituisca uno strumento utile a valorizzare e premiare i migliori risultati da parte del personale, si suggerisce che eventuali somme, non direttamente distribuite a seguito del raggiungimento solo parziale degli obiettivi (risultato complessivo inferiore a 100) per alcuni valutati, possano essere riutilizzate per premiare coloro che hanno conseguito le migliori performance, nel rispetto dei vincoli del CCNL e di quanto definito negli accordi sindacali.

Lo schema che segue esemplifica (per Dirigenti e responsabili di strutture di primo livello) le modalità di composizione dei risultati per le diverse tipologie di obiettivo e gli scenari (min-max) di remunerazione

	Obiettivi individuali		Obiettivi organizzativi		Valut. complessiva
	MBO	Comportamentali	Customer Satisfaction	Processo / Servizio	
Pesi	30	30	20	20	
Coefficienti di risultato	min	0,7	0	0,7	
	max	1,1	1,3	1,1	
Valutazione worst case	0%	21%	0%	14%	35%
Valutazione best case	33%	33%	26%	22%	114%


max 100%

8 Procedure di conciliazione

Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione (che deve essere inviata a RUO – Risorse Umane ed Organizzazione - Ufficio Sviluppo Organizzativo), qualora si presenti un disaccordo tra valutato e valutatore relativo alla valutazione sul raggiungimento degli obiettivi, sulla base di quanto previsto dal CCNL del comparto università, dovranno essere acquisite da RUO oltre alle valutazioni del valutatore, anche le osservazioni del dipendente valutato, eventualmente assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o dà mandato o da persone di sua fiducia.

RUO istruirà un percorso di verifica coinvolgendo anche il superiore gerarchico del valutatore per giungere ad una valutazione definitiva.

L'esito della valutazione, al termine del periodo di riferimento, è comunicata in forma scritta al dipendente, il quale può nei successivi 15 giorni formulare le proprie osservazioni inviandole a RUO.

9 Rilevazione benessere organizzativo

Negli anni passati, dato il forte cambiamento messo in atto e la molteplicità di iniziative che già impattavano sul personale, si è ipotizzato di non attivare rilevazioni sul benessere organizzativo, ma sono state messe in campo numerose iniziative (si veda la Relazione sulla Performance 2011-2012-2013) finalizzate a migliorare il bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata e incrementare il benessere dell'organizzazione.

Nella pratica, numerose indicazioni in tal senso potevano essere desunte dalla lettura dei diversi indicatori di customer satisfaction rilevati nell'ambito del progetto Good Practice.

Nel corso del 2015 dovrà essere rilevato dall'amministrazione il livello di *Benessere organizzativo*, secondo uno schema coerente con il modello proposto da CIVIT/ANAC.

Il primo anno di rilevazione sarà sperimentale. Le indicazioni ottenute dalla rilevazione saranno utilizzate per individuare azioni correttive, ove nelle leve dell'amministrazione del Politecnico.

Sarà definito nel prossimo Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance come tenere conto dei risultati ai fini della valutazione delle performance dei vertici dell'Ateneo.

10 Ciclo della performance: fasi e tempi, modalità operative, ruoli e responsabilità

10.1 Fasi, tempi e responsabilità sul processo di definizione, misurazione e valutazione

Nella **Figura 3: fasi principali del ciclo della performance** è rappresentato lo schema complessivo di fasi, scadenze, dipendenze e principali attori coinvolti nel Ciclo della Performance, che mette in evidenza quanto sia necessaria estrema attenzione da parte di tutti i ruoli coinvolti nel processo nel rispetto dei tempi e scadenze.

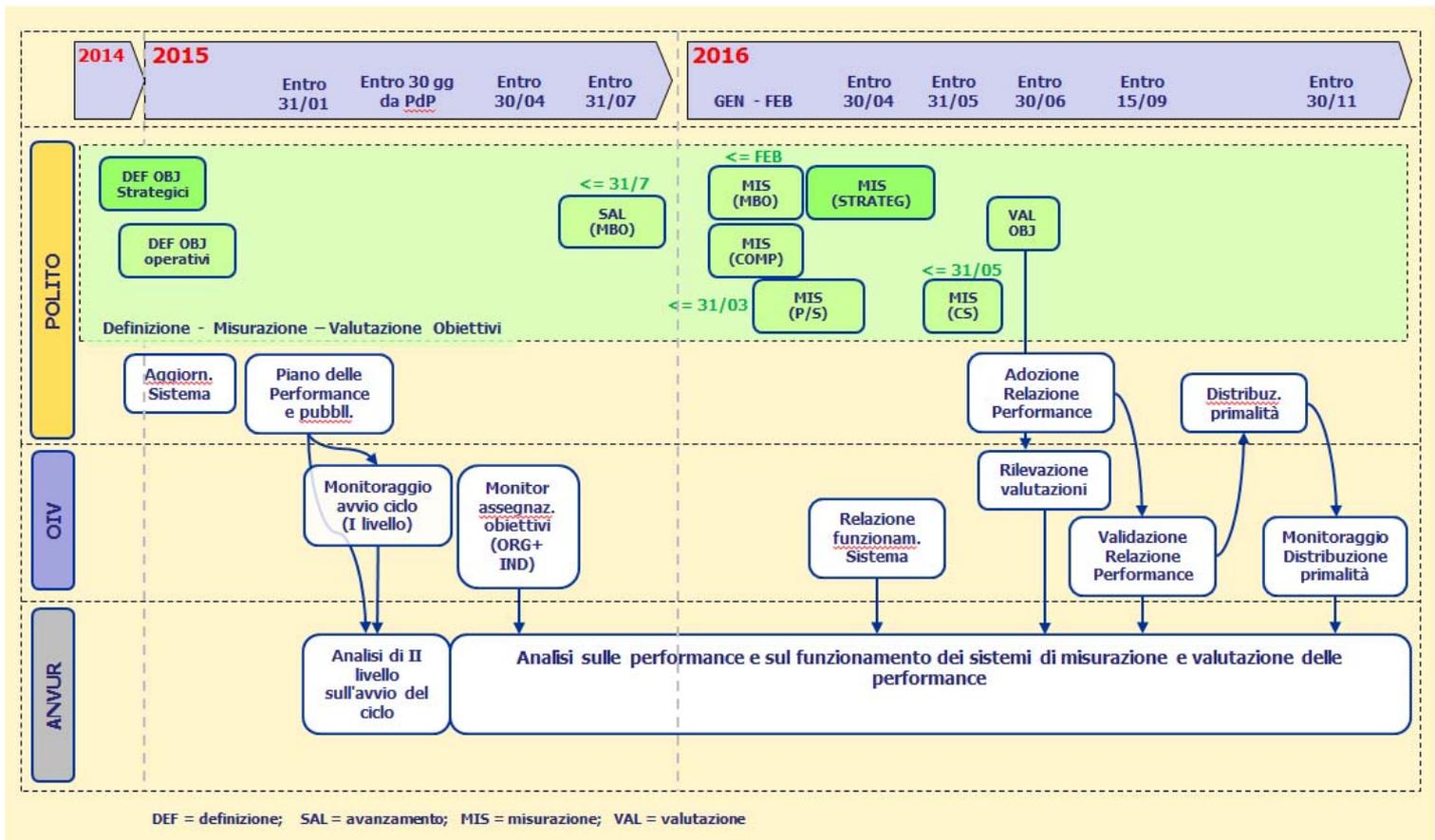


Figura 3: fasi principali del ciclo della performance

Il ciclo si sviluppa su un orizzonte temporale di circa due anni. Pertanto in uno stesso periodo dell'anno sono normalmente presenti fasi e scadenze relative a due cicli: quello corrente e quello passato oppure quello corrente e quello futuro.

10.2 Schema delle scadenze e responsabilità coinvolte nel processo di definizione, misurazione e valutazione

In **Tabella 7– Ciclo della performance: tempi, azioni e responsabilità** sono definiti in modo dettagliato gli ambiti di valutazione, le azioni previste per garantire il corretto svolgimento del Ciclo della Performance, le tempistiche e le strutture responsabili.

AMBITO		AZIONI PREVISTE	TEMPI DI ATTUAZIONE	STRUTTURA RESPONSABILE E RIFERIMENTI
Predisposizione - Sistema - Piano delle Performance		Coordinamento attività e raccolta contenuti per la stesura del Sistema e del Piano Coordinamento attività di definizione e raccolta Obiettivi	In tempo utile per approvazione GENNAIO (anno X)	Struttura tecnica permanente; Nucleo di Valutazione RUO (Risorse Umane ed Organizzazione)
Comunicazione		Informativa preventiva alle OO.SS. Comunicazione alle strutture organizzative dei contenuti del Piano delle Performance	In tempo utile per approvazione GENNAIO (anno X) Dopo approvazione da parte OdG	Delegazione di Parte Pubblica Responsabilità come da Tabella 1.
Obiettivi Strategici	Performance Strategica	Definizione obiettivi e target Misurazione dei risultati	GENNAIO (anno X) APRILE (anno X+1)	Organi di Governo Servizio Studi strategici e Supporto Istituzionale;
Obiettivi Operativi	Performance Organizzativa	Customer satisfaction Definizione dei target Misurazione dei risultati	GENNAIO (anno X) APRILE-MAGGIO (anno X+1)	Secondo i ruoli di Tabella 1. Servizio Studi strategici e Supporto Istituzionale (sulla base dei dati del progetto Good Practice)
		Indicatori di servizio Definizione dei target Misurazione dei risultati	GENNAIO (anno X) MARZO (anno X+1)	Secondo i ruoli di Tabella 1 Area Reporting Direzionale e Progetti Speciali
	Performance individuale	Comportamenti individuali e organizzativi Definizione dei target Valutazione dei comportamenti per i dirigenti e il personale EP di I livello	GENNAIO (anno X) FEBBRAIO (anno X+1)	Secondo i ruoli di Tabella 1 Coordinamento da parte di Area Risorse Umane, Organizzazione, Trattamenti Economici e Previdenziali
		Obiettivi individuali operativi (MBO) Definizione dei target Monitoraggio e analisi delle azioni svolte nel periodo e della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo	GENNAIO (anno X) SAL intermedio LUGLIO (anno X) per valutazione finale FEBBRAIO (anno X+1)	Secondo i ruoli di Tabella 1 Coordinamento da parte di Area Risorse Umane, Organizzazione, Trattamenti Economici e Previdenziali

Tabella 7– Ciclo della performance: tempi, azioni e responsabilità