



**POLITECNICO
DI TORINO**



Sistema di misurazione e valutazione della performance

2018-2020

Gennaio 2018

Sommario

1	Presentazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	3
2	Caratteristiche distintive dell'organizzazione	5
3	Il modello di riferimento	6
3.1	L'albero della performance	6
3.2	L'importanza della visione complessiva	7
3.2.1	L'integrazione con i documenti di programmazione di bilancio	7
3.2.2	L'integrazione con Trasparenza e Prevenzione della Corruzione	8
3.2.3	L'integrazione con la Programmazione Triennale MIUR	8
3.2.4	L'integrazione con i processi di Qualità	8
3.2.5	La rilevazione del benessere organizzativo e della soddisfazione degli utenti	9
3.3	Il "cascading" come strumento per rafforzare il legame del piano con la strategia	9
3.4	Il Sistema Informativo di supporto	10
4	Performance strategica	10
4.1	La definizione e misurazione degli obiettivi strategici	11
4.2	Obiettivi Strategici di Ateneo	11
5	La performance organizzativa	12
6	La Performance individuale	12
6.1	Lo schema di riferimento per gli obiettivi collettivi e individuali	12
6.2	Definizione e assegnazione degli obiettivi: VALUTATI e VALUTATORI	14
6.3	Gli obiettivi visti dal lato dei valutati e la SCHEDA OBIETTIVI	15
6.4	Dalla definizione degli obiettivi alla valutazione (fasi integrate)	15
6.4.1	Obiettivi progettuali: processo di valutazione	15
6.4.2	Obiettivi COMPORTAMENTALI: definizione, assegnazione e valutazione	16
6.4.3	Obiettivi GESTIONALI: definizione, assegnazione e valutazione	18
7	Piano di attivazione degli obiettivi	21
8	Numerosità e pesi degli obiettivi e valutazione complessiva	21
8.1	Valutazione complessiva e omogeneizzazione delle valutazioni	22
9	Procedure di conciliazione	22
10	Ciclo della performance: fasi e tempi, modalità operative, ruoli e responsabilità	23
11	Allegati	24
11.1	Il Cruscotto di Ateneo	24

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 d.lgs. 150/2009 e delle successive modifiche, nonché delibere della CIVIT/ANAC e, per il sistema universitario, dell'ANVUR.

Infatti, a partire dalla seconda metà del 2013, le competenze relative alle tematiche di Performance per le Università sono passate all'ANVUR, che ha emanato a luglio 2015 le Linee guida per la gestione integrata del ciclo della Performance delle Università statali italiane, cui si ispira il presente documento.

Infine, lo scorso anno, il D.lgs 97/2017 ha introdotto ulteriori novità che sono state prese in considerazione nell'aggiornamento del Sistema per il 2018.

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

Il Politecnico ha introdotto, già a partire dai primi anni di applicazione del ciclo della performance, la logica dell'aggiornamento periodico annuale del SMVP in modo da renderlo strumento operativo efficace, aderente all'evoluzione dell'organizzazione e della strategia. La predisposizione dei piani della performance viene quindi di anno in anno attuata in linea con l'evolvere dei SMVP.

Nel corso degli ultimi anni il Politecnico ha proseguito il percorso organico di sviluppo e di evoluzione dei processi di monitoraggio della performance, perseguendo la progressiva estensione della valutazione tutte le strutture ed a tutto il personale dell'ateneo, su due direttrici:

- Il ciclo della performance è diventato lo strumento con il quale ciascuna componente organizzativa e ciascuna persona viene valutata (dal 2017 estensione a tutto il personale);
- Il ciclo della performance è diventato lo strumento di valutazione sulla base del quale dal 2017 vengono erogate tutte le forme di incentivazione (fondi contrattuali B, C, D, EP e trattamento accessorio).

Con la crescita così significativa dei volumi di personale da gestire, è stato necessario operare sulle logiche del modello per renderle semplici e comprensibili per tutti gli attori coinvolti e, al contempo sviluppare un sistema informativo di supporto (SIP), dato che la gestione manuale non sarebbe efficace ed economicamente sostenibile.

Lo sforzo fatto nel 2016 per sviluppare un sistema informativo a supporto del processo, che permetta di coprire sia gli step di proposta e assegnazione degli obiettivi, sia gli step di valutazione e di monitoraggio del processo, è proseguito nel 2017 con il completamento delle funzionalità di valutazione delle diverse tipologie di obiettivo, che ora sono complete. Il sistema permette anche di rendere visibili, nella pagina Intranet di ciascun dipendente, i propri obiettivi e tutta la documentazione sulle "regole del gioco". A compendio del sistema informativo è stato implementato un primo cruscotto di monitoraggio e analisi degli obiettivi utile alla supervisione della gestione dei processi di performance.

La versione 2018 del Sistema riprende in piena continuità quanto impostato negli anni precedenti e lo sviluppa in un'ottica di piena copertura delle esigenze di Ateneo.

Il Sistema è anche stato rivisto ed integrato per cogliere gli spunti pervenuti dall'Anvur a dicembre 2016 sul Piano Integrato 2016-2018 ed i suggerimenti del Nucleo di Valutazione pervenuti nel 2017. In particolare si sono rafforzati nel sistema gli aspetti metodologici relativi a:

- integrazione ancora maggiore con piano strategico, con qualità, e prevenzione della corruzione, esiti della rilevazione di benessere organizzativo;

- definizione di target di risultato per gli obiettivi, con l'impostazione di soglie e target per le diverse tipologie di obiettivi;
- rafforzamento del legame tra obiettivi strategici, dei dirigenti e dei I e II livelli mediante meccanismi di "cascading" degli obiettivi;
- rafforzamento dell'utilizzo degli obiettivi/indicatori strategici (maggiore attenzione al livello "alto" della pianificazione e alla centralità della performance organizzativa) anche per i dirigenti, oltre che per il direttore generale, in linea con quanto prescritto dal D.lgs 97/2017;
- rafforzamento ulteriore degli strumenti di valutazione della soddisfazione degli utenti finali/cittadini.

La recentissima *Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020* approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017, recepita per quanto possibile in questo sistema, conferma le Linee Guida ANVUR 2015 con alcune integrazioni e puntualizzazioni tra le quali:

- In attesa che vengano definiti "obiettivi generali" ed "obiettivi specifici" di sistema per le università come previsto dal D.lgs 74/2017, ciascun ateneo rafforza l'ancoraggio della programmazione della performance con i propri documenti strategici;
- gli atenei sono invitati a rafforzare e differenziare l'utilizzo dei già numerosi strumenti di indagine della soddisfazione degli utenti (studenti in primis) in una prospettiva periodica (ciclica);
- gli atenei sono invitati a rafforzare, sia in termini qualitativi che quantitativi, le proprie strutture tecniche permanenti (STP) in ragione del nuovo e più gravoso ruolo che viene assegnato agli OIV in termini di prescrizione, valutazione, monitoraggio;
- in riferimento all'integrazione del Piano della performance con i piani triennali di prevenzione della corruzione (PTPC), per la quale l'ANAC ha chiesto di distinguere i piani stessi, gli atenei sono invitati ad attenersi alle disposizioni ANAC, suggerendo di mantenere comunque la denominazione del documento e la visione "integrata" che, a tendere, andrà rafforzandosi con le politiche per l'assicurazione della qualità, con la programmazione strategica e con il bilancio. ANVUR invita inoltre a continuare a contemplare gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza nel Piano Integrato, ma soprattutto a utilizzare la mappatura dei processi realizzata per la prevenzione del rischio corruttivo anche ai fini di una migliore pianificazione della performance (prevedendo di conseguenza obiettivi trasversali alle strutture organizzative dell'ateneo).

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.

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 articolata sui campus metropolitani: Corso Duca degli Abruzzi Cittadella Politecnica, Castello del Valentino, Cittadella del Design e della Mobilità sostenibile a Mirafiori e Lingotto, nonché su una rete regionale di poli tecnologici dedicati ad attività di ricerca, trasferimento tecnologico, formazione specialistica e servizi al territorio (Alessandria, Biella, Mondovì, Verrès).

L'Ateneo ha incrementato gli investimenti in formazione, ricerca, risorse umane ed edilizia, con l'approvazione da parte del CDA del bilancio unico preventivo 2018 che prevede ricavi complessivi per oltre 280 M€ con un utile di esercizio di circa 1M€.

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

3 Il modello di riferimento

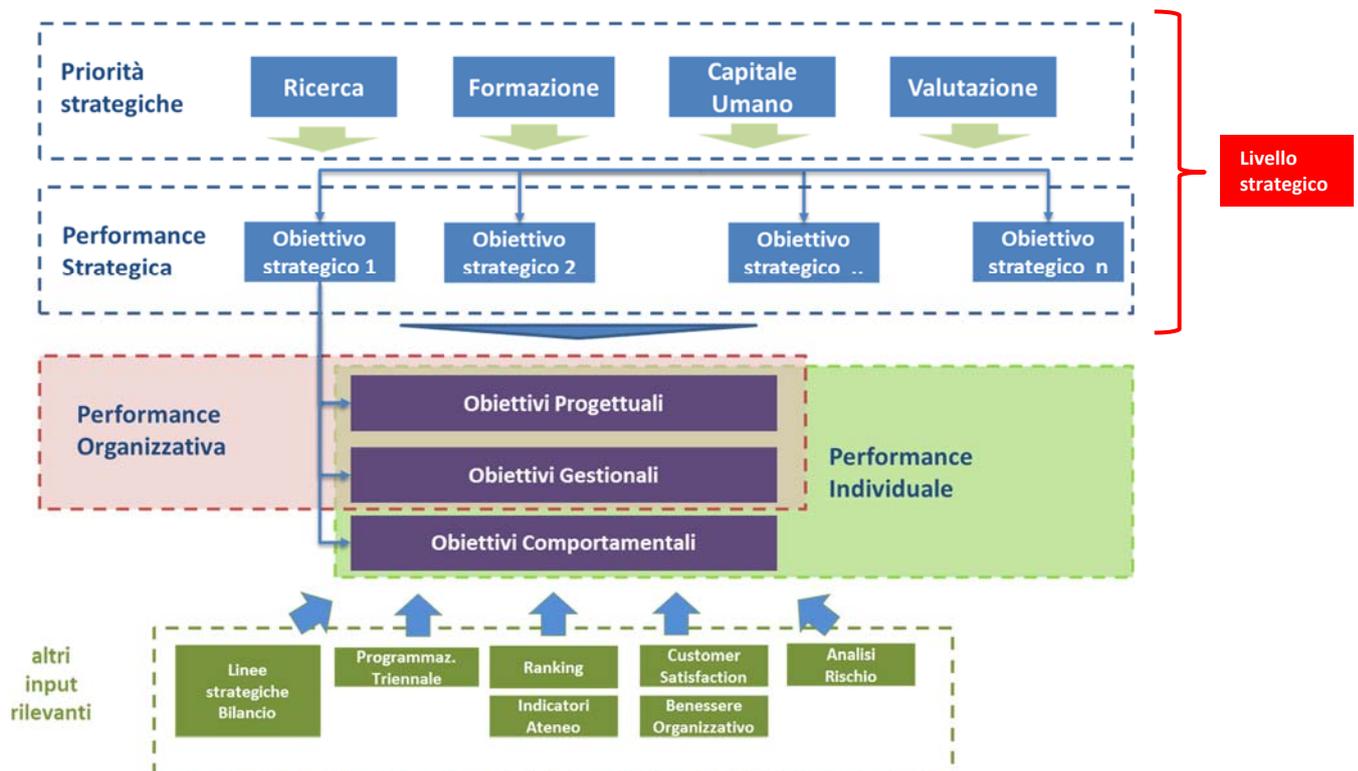
La gestione dell'organizzazione per obiettivi deve avere la finalità di orientare l'impegno delle persone nelle direzioni previste dal piano strategico e operativo di Ateneo, per stimolare il raggiungimento di risultati superiori e permettere la valutazione della performance stessa.

Per questi motivi il Politecnico si è dotato di un modello per la gestione della performance che mette a fuoco la performance strategica, organizzativa ed individuale, integrando le priorità strategiche, definite dal Piano strategico di Ateneo, con i numerosi stimoli provenienti dal contesto interno ed esterno al Politecnico.

Il riferimento principale per la costruzione del piano integrato 2018 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 relativi obiettivi e dalle *Linee strategiche per la predisposizione del bilancio preventivo 2018*.

Le **priorità strategiche** sono articolate in relazione alle attività fondamentali dell'Ateneo: la "Formazione" e la "Ricerca" 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".

3.1 L'albero della performance



Questo modello permette di definire e monitorare in modo sinergico obiettivi sia per l'intero Ateneo (strategici e trasversali), sia per strutture organizzative, sia per i singoli, secondo logiche unitarie di

assegnazione, valutazione degli obiettivi e conseguente incentivazione (sia fondi contrattuali, sia trattamento accessorio).

Sulla base di questo modello si identificano:

- **Performance strategica:** legata all'andamento dell'Ateneo in relazione alle priorità strategiche definite nel Piano Strategico, ha impatto sui risultati dei vertici dell'organizzazione
- **Performance organizzativa:** permette di identificare obiettivi trasversali/struttura e modalità di valutazione per singole componenti dell'organizzazione
- **Performance individuale:** permette di identificare obiettivi e modalità di valutazione per i singoli individui

Più nel dettaglio la performance si esplicita nella definizione di:

- **obiettivi strategici**, che discendono dalle priorità strategiche dell'Ateneo, assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti
- **obiettivi progettuali e gestionali**, che possono essere attribuiti a singole persone (performance individuale) o a strutture dell'Ateneo o gruppi di persone (performance organizzativa)
- **obiettivi comportamentali**, che sono attribuiti alle singole persone (performance individuale)

Nelle prossime sezioni del documento saranno descritti nel dettaglio i criteri di definizione, di pesatura e di valutazione delle diverse tipologie di obiettivi.

Il Piano integrato definirà i dettagli degli obiettivi per le diverse componenti organizzative o per gli individui.

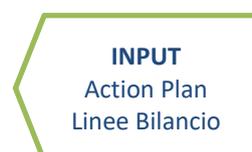
3.2 L'importanza della visione complessiva

Di seguito vengono evidenziati i principali elementi di integrazione cui il Piano Integrato deve rispondere così come alcuni degli input rilevanti.

3.2.1 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 di indirizzo strategico per la predisposizione del bilancio entro fine giugno in tempo utile per la costruzione del bilancio di previsione dell'anno successivo.

Ciascuna unità organizzativa di I 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 e dalle Linee strategiche per la predisposizione del bilancio.



Il processo di definizione degli obiettivi strategici, organizzativi ed individuali del Piano Integrato avviene in fase con la definizione del bilancio di previsione ed in coerenza con i vincoli economici. La negoziazione degli obiettivi tra valutati e valutatori tiene conto di tali vincoli in un processo collaborativo di affinamento degli output attesi e degli input disponibili (risorse).

Gli obiettivi vengono presentati agli Organi di Governo insieme al bilancio di previsione e approvati insieme al Sistema ed al Piano entro fine gennaio.

3.2.2 L'integrazione con Trasparenza e Prevenzione della Corruzione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance indirizza la predisposizione del Piano Integrato annuale secondo una visione unitaria rispetto alle tematiche di performance, trasparenza e prevenzione della corruzione. Il processo di definizione degli obiettivi prevede, tra i propri input rilevanti, la **mappa del rischio aggiornata** che riporta le attività ed i processi a maggior rischio, le azioni previste nel Piano precedente, il consuntivo dei risultati raggiunti nonché il livello sintetico di rischio residuo.

INPUT
Mappa Rischio
AC

Sulla base della mappa ciascun responsabile di I livello individua gli obiettivi da attivare nel Piano identificando in modo esplicito il rischio che si intende mitigare.

3.2.3 L'integrazione con la Programmazione Triennale MIUR

La definizione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato deve prendere anche in considerazione i progetti individuati dal Politecnico per la partecipazione alla Programmazione Triennale delle Università promossa dal MIUR. Più specificatamente, con riferimento al Piano Integrato 2018, gli obiettivi andranno definiti valutando i progetti previsti dalla programmazione 2016-2018 (DDR n.2844, 16/11/2016 "Programmazione triennale 2016-2018").

INPUT
Progetti
Programmazione
triennale

3.2.4 L'integrazione con i processi di Qualità

Assicurare la Qualità (AQ) è un processo indispensabile che coinvolge tutti coloro che operano in Ateneo ma è soprattutto un gioco di squadra, in cui ogni progresso del singolo porta beneficio all'intero Ateneo e stimola il sano confronto a cui dobbiamo tendere per rendere effettivo e concreto il ruolo sociale che l'Ateneo svolge.

"ASSICURARE LA QUALITÀ" significa:

- definire delle politiche per la qualità in sintonia e sinergia con gli indirizzi strategici dell'Ateneo e delle procedure affidabili e robuste attraverso le quali gli organi di governo possano attuarle;
- mettere in opera attività per garantire efficacia ed efficienza a tutti i processi interni dell'Ateneo, in primis a servizio della qualità di formazione e ricerca;
- creare consapevolezza in tutti coloro che operano in Ateneo affinché i compiti di ciascuno vengano svolti con competenza e tempestività, i servizi erogati siano efficaci, si tenga traccia di quanto svolto per monitorare e misurare i risultati.

A partire dal 2014 l'Ateneo si è dotato di un **Presidio della Qualità** che ha assunto la responsabilità complessiva dell'Assicurazione della Qualità dell'Ateneo e che ha scelto di sintetizzare nello slogan "*Quality is our Plus*" l'approccio e lo spirito con il quale l'Ateneo si confronta sui temi dell'Assicurazione di Qualità.

Nel corso del 2016 l'ateneo ha altresì ricevuto la visita di accreditamento ANVUR che ha evidenziato eccellenti risultati. Visto il grande investimento effettuato in questi anni sull' AQ, l'Ateneo si propone di:

- favorire la costante sensibilizzazione sui temi di AQ a livello di tutto l'Ateneo, diffondendo le buone pratiche adottate negli ultimi anni ai fini di mantenere l'AQ tra gli obiettivi strategici di Ateneo.
- accrescere il ruolo del Presidio della Qualità nel monitoraggio e coordinamento delle buone pratiche di AQ
- definire nel Piano delle Performance, a partire dalle priorità e dagli obiettivi strategici di Ateneo, obiettivi progettuali e gestionali legati all'AQ della ricerca e della didattica, anche a livello dei singoli Dipartimenti, in particolare con riferimento alla compilazione della scheda

unica di Ateneo sulla ricerca (SUA-RD) e della formazione (SUA-CDS), monitorando costantemente i risultati conseguiti ai fini di poter proporre obiettivi di miglioramento.

A supporto del presidio della qualità e della diffusione sempre maggiore nel personale dell'Ateneo della valutazione come strumento di crescita e di valorizzazione delle attività, è stato attivato il portale dedicato <http://www.qualita.polito.it/>.

Gli obiettivi coerenti con le finalità di miglioramento dei processi di qualità che vengono introdotti nel Piano Integrato sono facilmente riconoscibili dal testo *Quality is our Plus*.

3.2.5 La rilevazione del benessere organizzativo e della soddisfazione degli utenti

La rilevazione del benessere organizzativo ottenuta tramite questionari online somministrati al personale docente, tecnico amministrativo ed agli studenti è giunta alla terza edizione nel 2017, ancorché con nuove modalità. I risultati dei questionari sono diventati parte integrante dei fattori da prendere in considerazione per la definizione di obiettivi di customer satisfaction.

Il questionario viene erogato seguendo lo schema proposto da CIVIT/ANAC. La rilevazione viene attivata su sistemi interni e si sviluppa nell'ambito del progetto Good Practice in modo da permettere di rilevare i dati del Politecnico di Torino e contemporaneamente di poterli paragonare con i dati delle altre circa 30 università partecipanti al progetto che hanno svolto la stessa analisi.

Analogamente, il Politecnico rileva da diversi anni l'efficacia dei servizi erogati dall'Amministrazione (rilevazioni Good Practice su Docenti, Studenti e personale TA): i dati rilevati possono costituire, a seconda dei casi, uno strumento di valutazione su cui basare la premialità, ma anche uno strumento per l'identificazione di punti di attenzione e per la definizione di obiettivi di miglioramento.

A partire dal 2018 saranno anche utilizzati i dati di customer satisfaction rilevati su studenti e docenti nell'ambito di AVA e del Comitato Paritetico per la Didattica: tali dati, ancorché le rilevazioni siano meno mirate su diversi processi gestionali, hanno il vantaggio di raccogliere la valutazione di un numero molto ampio di utenti.

3.3 Il “cascading” come strumento per rafforzare il legame del piano con la strategia

Sulla base dell'esperienza maturata dall'ateneo nei cicli precedenti, a partire dal 2018 il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance introduce una logica di “cascading” che permette al contempo di creare un forte legame tra obiettivi strategici ed obiettivi organizzativi, semplificando significativamente il processo di definizione degli obiettivi stessi e riducendone i tempi.

Gli obiettivi strategici, definiti inizialmente al livello della direzione generale, vengono assegnati anche ai dirigenti. In modo simile gli obiettivi organizzativi definiti per le singole strutture vengono via via assegnati con opportune rimodulazioni e specificazioni, anche ai responsabili di unità organizzative di livello inferiore.

Il sistema garantisce comunque flessibilità permettendo anche la definizione di obiettivi specifici, non legati alla “cascata”, per situazioni particolari o che richiedano di indirizzare il raggiungimento di risultati mirati e rilevanti.

La Tabella 1 - Logica di cascading degli obiettivi evidenzia come gli obiettivi assegnati alle posizioni organizzative di livello superiore (in colore arancione) vengano riproposti, con le opportune rimodulazioni e specificazioni, come obiettivi per le posizioni di livello inferiore (in colore verde).

Struttura		ORGANIZZATIVA		INDIVIDUALE	
		Strategici	Gestionali	Progettuali	Comportamenti
		Piano Performance	Gestionali (Piano Performance)	Piano Performance	Comportamenti
Personale con posizioni organizzative	Direttore Generale	X	X	X	X
	Strutture di I livello	X	X	X	X
	Strutture di II livello (Servizi e Distretti)		X	X	X
	Incarico professionale		X	X	X
	Strutture di III livello		X	X	X
				X	X

Tabella 1 - Logica di cascading degli obiettivi

3.4 Il Sistema Informativo di supporto

La gestione operativa del Ciclo della Performance viene supportata in modo completo dal **Sistema Informativo della Performance (SIP)**. SIP permette già di gestire in modo unitario le diverse funzioni e sotto-processi caratteristici. In particolare:

- **definizione ed assegnazione degli obiettivi**, a cura dei responsabili di struttura, con gestione del processo di assegnazione ed accettazione degli obiettivi da parte, rispettivamente, dei valutatori e dei valutati. Il sistema permette anche di gestire gli obiettivi collettivi e individuali assegnati a tutto il personale su progetti connessi alla gestione del Trattamento Accessorio;
- **SCHEDA obiettivi online** che permette di avere una visione unitaria di tutti gli obiettivi assegnati al singolo ed alle strutture organizzative;
- **Stato avanzamento lavori (SAL)**: permette ai valutati di rendicontare lo stato di avanzamento degli obiettivi progettuali o risultati gestionali, con gestione del processo di validazione e di valutazione intermedia e finale da parte del valutatore;
- **Supporto documentale** per la condivisione di documenti, guide operative e altri contenuti di comunicazione, a cura delle strutture di coordinamento del Ciclo della performance;
- **Monitoraggio degli obiettivi** sia in fase di definizione che di valutazione (SAL), a cura delle strutture di coordinamento del Ciclo della performance.



4 Performance strategica

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 un ampio set di indicatori che rappresentano, al più alto livello, l'andamento generale dell'Ateneo.

Questi indicatori vengono rilevati o misurati con periodicità almeno annuale e confluiscono nel **Cruscotto di Ateneo**, strumento unitario che permette di collezionare, storicizzare e consultare i dati, gli indicatori caratteristici ed i trend rilevanti per il Politecnico.

Gli indicatori del cruscotto vengono utilizzati in numerose occasioni di rendicontazione periodica quali la *relazione di accompagnamento al bilancio di previsione*, le pubblicazioni istituzionali e per la promozione dell'Ateneo (es. *Politecnico a colpo d'occhio* <http://www.polito.it/ateneo/colpodocchio/>) ed ovviamente nella *Relazione sulla Performance*.

Come richiamato nell'introduzione, alla luce del D.lgs 74/2017, questi indicatori sono utilizzati per la valutazione dell'operato del Direttore Generale e dei Dirigenti, per legare la valutazione dei singoli anche all'andamento complessivo dell'Ateneo.

4.2 Obiettivi Strategici di Ateneo

A partire dal 2017 il set di indicatori del Cruscotto di Ateneo, a suo tempo definito insieme al Nucleo di Valutazione, è stato aggiornato e riallineato al modello di priorità strategiche previste dal Piano Strategico, al fine di permettere una maggiore correlazione tra azioni strategiche e indicatori necessari alla loro valutazione.

Il nuovo schema prevede quindi che ogni indicatore presente nel Cruscotto di Ateneo faccia chiaramente riferimento ad un ambito/priorità strategica come previsto dal Piano Strategico e secondo la classificazione sulle linee strategiche di Ricerca, Formazione, Capitale umano, Valutazione. Nell'allegato 11.1 - *Il Cruscotto di Ateneo* viene presentato un estratto del cruscotto con alcuni esempi di indicatori.

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

E' inoltre disponibile la consultazione online su intranet MyPoli del cruscotto all'interno del *Sistema Integrato di Reporting* (SIR - <https://www.swas.polito.it/intra/rp/doc.asp>) che permette al personale del Politecnico di consultare in qualsiasi momento il valore degli indicatori aggiornato all'ultima rilevazione. Attraverso il SIR si ha inoltre garanzia di elevata affidabilità, qualità e unicità dei dati, la cui elaborazione e pubblicazione sono sottoposti ad un processo di verifica e controllo centralizzato.

5 La performance organizzativa

La performance organizzativa prevede la definizione ed assegnazione di obiettivi a intere componenti dell'organizzazione al fine di favorire la collaborazione trasversale tra strutture e tra tutte le persone coinvolte nella realizzazione di risultati comuni, in linea con le strategie dell'Ateneo.

La **performance organizzativa** viene definita mediante:

- **la performance organizzativa delle strutture di Ateneo che coinvolge i titolari di posizioni organizzative e funzioni specialistiche**, attraverso obiettivi derivati da quelli strategici, obiettivi progettuali e gestionali legati alle linee strategiche di Ateneo, con relativi indicatori di misura.
Questi obiettivi vengono assegnati dal Rettore al Direttore Generale e dal Direttore Generale ai Dirigenti e responsabili delle strutture di I livello di Ateneo coinvolte, confluendo nella scheda individuale del valutato insieme ai propri obiettivi comportamentali.
La performance organizzativa dei titolari di posizioni organizzative di II e III livello, viene definita in coerenza con gli obiettivi assegnati ai responsabili di I livello al fine di garantire un complessivo allineamento dell'azione dell'Amministrazione con la strategia. Quando possibile viene privilegiato l'utilizzo della logica del "cascading";
- **la performance organizzativa che coinvolge tutto il personale** delle singole strutture di Ateneo, specificatamente finalizzata:
 - al raggiungimento di obiettivi collettivi di struttura. Al raggiungimento di questi obiettivi viene associata parte dell'incentivazione derivante da risorse accessorie legate alla produttività collettiva;
 - al miglioramento della soddisfazione degli utenti (Customer Satisfaction). Al raggiungimento di questi obiettivi viene associata l'incentivazione derivante da risorse accessorie legate alla produttività collettiva - indennità mensile accessoria (IMA).

6 La Performance individuale

6.1 Lo schema di riferimento per gli obiettivi collettivi e individuali

Per raggiungere risultati e prestazioni attese in una organizzazione complessa, è necessario che il **sistema degli obiettivi** sia in grado di rappresentare e guidare le diverse azioni di miglioramento in modo sinergico, complementare ed equilibrato. Questo richiede di individuare obiettivi di tipo diverso con finalità diverse: finalità di realizzazione di nuovi beni e servizi; finalità di miglioramento dell'efficacia di un servizio esistente; finalità di miglioramento dell'efficienza di un processo; finalità di miglioramento dei comportamenti e indirizzo dei valori dell'organizzazione, eccetera.

Il set di queste tre tipologie di obiettivi permette all'Ateneo di indirizzare in modo efficace le diverse attività e l'impegno delle strutture, dei team di progetto e dei gruppi, dei singoli individui, verso obiettivi ben definiti e chiari a tutti.

Riportiamo di seguito le caratteristiche principali delle diverse tipologie di obiettivi:

- **Obiettivi progettuali:** sono obiettivi che vengono assegnati per la realizzazione di iniziative e progetti di durata ben definita e dai quali ci si attendono risultati chiaramente definibili. Sono definiti partendo dalle linee strategiche e da input rilevanti, declinate in obiettivi progettuali ed

in programmi d'azione, previa verifica della disponibilità di risorse umane, finanziarie e tecnologiche.

Portano di norma a realizzare beni o servizi nuovi, oppure miglioramenti significativi di beni e servizi esistenti.

Sono spesso caratterizzati da budget di progetto dedicati alla specifica iniziativa.

Questi obiettivi possono essere assegnati ai singoli (**progetti individuali**) o a strutture/gruppi di persone (**progetti collettivi**) a seconda delle risorse umane e competenze che coinvolgono per la loro realizzazione.

Assegnazione: vengono assegnati dal responsabile di una struttura o di una unità organizzativa ai propri collaboratori in un processo di negoziazione e condivisione costruttivo finalizzato ad equilibrare il livello di raggiungimento (target) con le risorse disponibili.

TARGET: all'interno dell'obiettivo deve essere dichiarato chiaramente qual è il risultato atteso sia in caso di completo raggiungimento (**valore TARGET**) che di raggiungimento minimo (**valore SOGLIA**). A seconda della complessità dell'obiettivo il target può assumere un valore numerico (es. costruzione di 3 piani dell'edificio X) o meno (es. predisposizione del regolamento Y).

- **Obiettivi gestionali:** sono obiettivi di miglioramento dei servizi esistenti sulla base di azioni finalizzate ad aumentarne l'efficienza o l'efficacia. Ricadono in questa tipologia obiettivi di efficientamento di specifici processi che portano a risultati di riduzione dei costi a parità di servizi resi oppure di riduzione dei tempi end to end. Gli obiettivi gestionali vengono solitamente ricondotti a due sottocategorie:
 - **Obiettivi di customer satisfaction:** hanno la finalità di migliorare l'efficacia di uno specifico servizio o di un insieme di servizi mediante azioni che migliorino la percezione degli utenti finali: ad esempio la semplificazione delle modalità di accesso ed erogazione, la maggior chiarezza e documentazione più efficace, i tempi di risposta inferiori, eccetera;

Assegnazione: vengono attribuiti dal responsabile di struttura o di una unità organizzativa in modo analogo a quelli progettuali. Possono interessare sia i singoli individui con responsabilità organizzative che intere parti dell'organizzazione (obiettivi collettivi ad ampio spettro);

TARGET: il target è costituito da valori di indicatori di **customer satisfaction (CS)**. La misurazione degli indicatori può avvenire come output di rilevazioni e indagini di customer satisfaction ad ampio spettro quali le survey sugli utenti effettuate nell'ambito del **Progetto Good Practice** (compara indicatori di CS su 26 servizi chiave in circa 30 università italiane) oppure a seguito di altre rilevazioni effettuate internamente all'Ateneo (es. rilevazioni su docenti e studenti del Comitato Paritetico per la Didattica).

Esempi: incremento del livello di soddisfazione degli studenti sulla pulizia delle aule (scala da 1 a 6; target 4); incremento del livello di soddisfazione del personale per i servizi di mensa (scala da 1 a 6; target 5).
 - **Obiettivi di servizio/processo:** mirano a migliorare l'efficienza di uno specifico servizio o processo incidendo sui costi, sui tempi o sui volumi. Prendono prevalentemente ma non esclusivamente in considerazione gli ambiti presenti nella **Mappa dei Servizi** che fornisce il "catalogo" dei principali servizi forniti dall'Amministrazione Centrale ai propri utenti esterni ed interni <http://www.mappaservizi.polito.it/>.

Assegnazione: vengono assegnati dal responsabile di struttura o di una unità organizzativa ad uno o più collaboratori, sia a intere parti dell'organizzazione.

TARGET: il target è costituito dal valore di uno o più indicatori quantitativi in grado di essere monitorati e misurati per rilevarne il risultato in fase di valutazione.

Esempi: riduzione dei tempi di pagamento delle fatture; aumento dell'utilizzo delle aule sottoutilizzate; riduzione dei costi di processo per la liquidazione delle spese per missioni; riduzione dei consumi energetici di una sede.

- **Obiettivi comportamentali:** sono obiettivi individuali che vengono assegnati individualmente alle singole persone per migliorarne i comportamenti organizzativi a livello personale, di ruolo o internamente ai gruppi e team di lavoro.

Mirano a rafforzare il clima organizzativo, la collaborazione e la convergenza dei responsabili verso il rispetto degli obiettivi, secondo un modello che si focalizza su quattro ambiti chiave: innovazione, leadership, gestione, team building. I comportamenti presi in considerazione fanno parte di un set omogeneo per tutta l'organizzazione.

Assegnazione: vengono assegnati in modo uniforme ai responsabili delle unità organizzative dell'Amministrazione, differenziati a seconda dal livello (responsabili di UO di I, II, III livello) e delle funzioni (funzioni specialistiche). Non è richiesta un'attività ai valutatori in fase di definizione in quanto gli obiettivi sono assegnati centralmente tramite il sistema informativo SIP.

Per ciascun obiettivo è necessario definire in modo chiaro ed oggettivo il livello di prestazione atteso (TARGET) garantendone al contempo la misurabilità/verificabilità. Nei paragrafi successivi verranno affrontati in modo dettagliato i "livelli di performance" attesi o target, la loro definizione e misurazione.

Il sistema di obiettivi viene progressivamente integrato con strumenti di analisi, monitoraggio e misurazione in grado di permettere una agevole rilevazione dei principali valori target individuati per i singoli indicatori di performance. Quando possibile le rilevazioni vengono effettuate centralmente ed in modo indipendente dall'unità organizzativa assegnataria dell'obiettivo.

6.2 Definizione e assegnazione degli obiettivi: VALUTATI e VALUTATORI

La definizione ed assegnazione degli obiettivi avviene secondo un processo in cascata a partire dai vertici dell'organizzazione. La identifica le responsabilità per la definizione degli obiettivi per i diversi ruoli ai vari livelli dell'organizzazione.

Nella definizione degli obiettivi è necessario verificare, qualora prevedano l'attivazione di investimenti o il sostenimento di costi, la coerenza con quanto previsto nelle Linee strategiche del bilancio di previsione (integrazione tra obiettivi e budget).

Soggetto che riceve gli obiettivi (VALUTATO)	Responsabile per la definizione obiettivi (VALUTATORE)
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
Personale Responsabile Gestionale di Distretto di Dipartimento (struttura di II livello)	Direttore Generale (su obiettivi progettuali e gestionali) Direttore Dipartimento (comportamenti)
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 2 - Responsabilità di assegnazione e valutazione degli obiettivi

Il processo di assegnazione comprende momenti di discussione e condivisione degli obiettivi tra valutatore e valutato seguito da un passaggio conclusivo formale di accettazione da parte dell'assegnatario.

6.3 Gli obiettivi visti dal lato dei valutati e la SCHEDA OBIETTIVI

A ciascun soggetto valutato vengono assegnati obiettivi delle diverse tipologie descritte nei paragrafi precedenti fino a costituire un set completo di obiettivi. L'insieme degli obiettivi assegnati ad un soggetto costituisce la sua **Scheda Obiettivi**, consultabile direttamente dal singolo nella pagina personale del sistema informativo SIP.

A seconda del livello e ruolo che il soggetto ricopre nell'organizzazione viene individuata la numerosità ed il peso degli obiettivi assegnati così come dettagliato nella *Tabella 10 – Numerosità degli obiettivi per fasce di responsabilità* e nella *Tabella 11 – Pesì delle diverse tipologie di obiettivi*.

6.4 Dalla definizione degli obiettivi alla valutazione (fasi integrate)

6.4.1 Obiettivi progettuali: processo di valutazione

La valutazione degli obiettivi progettuali viene effettuata con cadenza semestrale (a luglio e poi a fine anno/gennaio dell'anno +1) in appositi incontri tra il valutato ed il proprio responsabile al fine di monitorare l'avanzamento ed intraprendere eventuali azioni correttive. A valle della valutazione vengono aggiornate le *Schede Obiettivi* con lo stato di avanzamento dei singoli obiettivi.

La verifica semestrale, anche detta **stato di avanzamento lavori (SAL)**, deve portare il valutatore ed il valutato a individuare il grado di raggiungimento (%) dell'obiettivo rispetto al TARGET ed alla SOGLIA e le motivazioni di tale risultato. Deve essere possibile indicare eventuali azioni correttive in caso di scostamenti rispetto a quanto programmato.

La misurazione della % di raggiungimento di ciascun obiettivo può essere rappresentato da un valore intero tra 0% e 100% ma deve essere discretizzato su una **scala unica a cinque livelli (0%, 40%, 60%, 80%, 90%, 100%)** ai fini della valutazione finale in modo da armonizzare piccole differenze introdotte tra valutatore a valutatore.

Descrizione del livello di raggiungimento	Misurazione della % di raggiungimento dell'obiettivo	Grado % di raggiungimento dell'obiettivo
Sotto SOGLIA	< 40%	0%
Livello di SOGLIA	40%	40%
Superiore alla SOGLIA ma non pienamente raggiunto (inferiore al TARGET)	41% - 90%	60% 80% 90%
Livello TARGET o superiore	>90%	100%

Tabella 3 – Livelli di raggiungimento degli obiettivi progettuali

Esempio: obiettivo (quantitativo): raddoppiare il numero di ore di formazione erogata al personale coinvolto in processi di supporto al “trasferimento tecnologico”. Ore erogate 2016 pari a 100. **Target:** +100% (200 ore); **Soglia:** +40% (140 ore).

Valutazione finale: la misurazione dei risultati porta a rilevare un'erogazione sul 2017 di 178 ore, pari ad un grado di raggiungimento dell'obiettivo +78%. Il risultato è superiore alla soglia ma inferiore al target. La valutazione finale sarà dell'80%.

6.4.2 Obiettivi COMPORTAMENTALI: definizione, assegnazione e valutazione

6.4.2.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi comportamentali

Gli obiettivi comportamentali permettono di valutare 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 quattro dimensioni chiave: innovazione, gestione, leadership, team building. I comportamenti da valutare variano al variare del ruolo organizzativo ricoperto e la *Tabella 4 – obiettivi comportamentali* riporta i comportamenti da valutare per ciascuna posizione e ruolo organizzativo.

DIMENSIONE	Comportamento	1° LIV	2° LIV	3° LIV	FS
INNOVAZIONE	Visione strategica	✓			
	Innovazione		✓		
GESTIONE	Soluzione dei problemi			✓	✓
	Controllo e feedback			✓	✓
LEADERSHIP	Autorevolezza	✓	✓		
	Presa di decisione			✓	✓
	Delega	✓	✓		
TEAM BUILDING	Comunicazione interpersonale			✓	✓
	Persuasione	✓	✓		

Tabella 4 – obiettivi comportamentali

Ogni obiettivo comportamentale è corredato da una dimensione di valutazione, dalla descrizione dell'indicatore associato alla dimensione e da un peso.

6.4.2.2 Valutati che ricoprono più di una posizione

Qualora fossero attribuite alla stessa persona più posizioni organizzative in ambito di valutazione, gli obiettivi comportamentali saranno assegnati una sola volta secondo quanto previsto per la posizione di maggiore rilievo organizzativo.

6.4.2.3 Processo di valutazione degli obiettivi comportamentali

Gli obiettivi comportamentali vengono verificati a cura del responsabile con cadenza semestrale (a luglio e poi a fine anno), al fine di monitorare l'avanzamento ed intraprendere eventuali azioni correttive.

Per gli **obiettivi comportamentali**, il grado di raggiungimento viene definito secondo una scala a cinque livelli:

Scala di riferimento per i comportamenti organizzativi e grado di raggiungimento				
Descrizione del comportamento agito	Posizione organizzative			
	I LIV.	II LIV.	III LIV.	FS
Capacità espressa a livello elementare			SOGLIA (40%)	SOGLIA (40%)
Capacità espressa abitualmente in modo da presidiare gli aspetti routinari		SOGLIA (40%)		
Capacità espressa in modo da affrontare e risolvere casi e situazioni non abituali	SOGLIA (40%)		TARGET (100%)	TARGET (100%)
Capacità espressa in modo da affrontare e risolvere casi e situazioni particolarmente complesse e non routinarie		TARGET (100%)		
Capacità espressa in modo da rappresentare un esempio per l'organizzazione	TARGET (100%)			

Tabella 5 – scala di valutazione degli indicatori comportamentali

Ad ogni livello di posizione organizzativa o ruolo è associato un valore SOGLIA e TARGET di raggiungimento degli obiettivi che rappresentano le capacità minime e massime attese.

Il grado di raggiungimento effettivo raggiunto dal valutato viene definito dal valutatore secondo una scala su 5 valori:

40% (soglia), 60%, 80%, 90%, 100% (target)

6.4.3 Obiettivi GESTIONALI: definizione, assegnazione e valutazione

Gli obiettivi gestionali sono obiettivi di miglioramento dei servizi esistenti sulla base di azioni finalizzate ad aumentarne l'efficienza o l'efficacia. Sono pertanto indirizzati ad ottenere risultati legati alla customer satisfaction (efficacia) e di efficienza sulla base di indicatori quantitativi e facilmente misurabili.

A ciascun obiettivo viene associato un indicatore utilizzato per misurarne la performance ed il grado di raggiungimento rispetto al valore TARGET ed al valore SOGLIA.

In questo ambito, nel corso degli anni, l'Ateneo ha identificato ed affinato un set ampio di indicatori che possono essere utilizzati per la misurazione e la valutazione dei singoli obiettivi nei due grandi sottoinsiemi della **CUSTOMER SATISFACTION** e dell'**EFFICIENZA**. Più in particolare:

- **CUSTOMER SATISFACTION:** gli indicatori di customer satisfaction si basano prevalentemente ma non esclusivamente sulle survey previste dal Progetto Good Practice). Sono quindi disponibili:
 - indicatori ad ampio spettro sulla soddisfazione complessiva dell'azione Amministrativa;
 - indicatori di soddisfazione complessiva degli utenti su macro ambiti (es. DIDATTICA);
 - indicatori specifici sulla soddisfazione relativa a servizi specifici (es. servizio INTERNAZIONALIZZAZIONE). A seconda del livello organizzativo a cui si riferisce l'obiettivo da valutare, si utilizzano gli indicatori che meglio rappresentano le attività dell'unità organizzativa, mediando i risultati ottenuti nelle rilevazioni sulle diverse tipologie di utente (Studenti, Docenti e Personale TA).

A partire dal 2016 il set di indicatori Good Practice è stato progressivamente esteso per ricomprendere la misurazione e valutazione di specifici servizi non presenti nella rilevazione comune a tutti gli atenei che partecipano al progetto.

Per unità organizzative che non trovano, all'interno del set esistente, indicatori adeguati a rappresentare i servizi forniti, si procede a definirne di nuovi estendo il set.

- **EFFICIENZA:** per quanto riguarda gli indicatori di efficacia di servizi e processi, si identificano, in accordo con le strutture e con le priorità di Ateneo, i servizi e gli indicatori più rilevanti, per i quali il costo di misurazione sia sostenibile e per i quali sia preferibilmente disponibile una "storia" dell'andamento.

6.4.3.1 Il processo di assegnazione degli obiettivi gestionali

La definizione degli obiettivi e la selezione degli indicatori e dei valori TARGET da associare agli obiettivi gestionali viene svolta seguendo la cascata di responsabilità prevista dalla *Tabella 2 - Responsabilità di assegnazione e valutazione degli obiettivi*.

Gli obiettivi sono definiti tenendo in considerazione le priorità strategiche di Ateneo, gli obiettivi strategici e gli altri input rilevanti al fine di migliorare progressivamente le performance e la qualità dei servizi dell'Amministrazione.

A ciascun obiettivo è associato un peso ed un indicatore per misurarne il grado di raggiungimento rispetto ad un valore TARGET.

Ogni indicatore deve essere chiaramente definito tramite una descrizione, un valore TARGET cui tendere e le modalità previste per la sua misurazione e monitoraggio.

Qualora fossero attribuite alla stessa persona più posizioni organizzative in ambito di valutazione:

- gli obiettivi gestionali dovranno essere definiti e valutati per ciascuna posizione dal rispettivo responsabile ed essere riferiti alla performance organizzativa della propria struttura di riferimento;
- Il peso complessivo di tutti gli obiettivi organizzativi assegnati nelle diverse strutture alla persona deve essere pari a quanto indicato nella *Tabella 11 – Pesì delle diverse tipologie di obiettivi* e andrà concordato tra i responsabili delle strutture coinvolte;
- la percentuale della remunerazione di risultato da erogare sarà definita sulla base della media pesata dei risultati raggiunti su ogni posizione organizzativa;
- fermo restando il tetto del 100% della remunerazione raggiungibile, il punteggio ottenuto in fase di valutazione finale potrà essere moltiplicato per un fattore correttivo (max. 1,1) in modo da tenere conto della maggiore complessità da gestire.

6.4.3.2 Processo di valutazione degli obiettivi gestionali

Il processo di valutazione degli obiettivi gestionali avverrà su base annuale andando a rilevare i risultati ottenuti a partire dagli indicatori definiti.

Per gli **indicatori di customer satisfaction** verranno utilizzati gli indicatori del Progetto Good Practice relativi al nostro Ateneo, eventualmente integrati con indicatori interni definiti dall'Ateneo (es. risultati CPD).

Per gli **indicatori di servizio/processo**, ove i dati siano disponibili e significativi mediante monitoraggio in corso d'anno, è auspicabile che questi vengano messi a disposizione delle strutture/dei soggetti valutati su base periodica, per permettere di intraprendere azioni correttive.

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

- i target saranno definiti dai responsabili sulla base dell'andamento storico degli indicatori di customer satisfaction per il servizio in oggetto e sulla base delle priorità che il Direttore Generale intenderà dare all'azione amministrativa;
- i target terranno inoltre in considerazione l'andamento dell'indicatore del "sistema" Good Practice, ossia del valor medio ottenuto da tutte le università partecipanti al progetto, che costituisce un elemento di confronto importante per definire un obiettivo sfidante;
- la valutazione avverrà sulla base del confronto dell'indicatore rilevato a consuntivo (**TARGET_R**) con quello rilevato l'anno precedente (**TARGET_{R-1}**) e con il target atteso (**TARGET_A**);
- la tabella seguente schematizza il modello da adottare.

Parametro	Descrizione	Criteri di valutazione	Peso
Evoluzione dell'indicatore di Customer Satisfaction dell'Ateneo	Variazione indicatore rispetto all'anno precedente	TARGET_R / TARGET_{R-1}	30%
Raggiungimento del valore TARGET	Rapporto tra il valore target raggiunto TARGET_R e target atteso TARGET_A	TARGET_R / TARGET_A	70%

Tabella 6 – Modello di valutazione degli indicatori di customer satisfaction

Per quanto riguarda gli indicatori di Customer Satisfaction potrebbe esserci variabilità negli indicatori annualmente definiti nell’ambito del Progetto Good Practice: in caso di indisponibilità a consuntivo di un indicatore previsto nel piano, si utilizzerà il primo indicatore disponibile di livello più generale.

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

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

Il processo di definizione degli indicatori e relativi target è stato affinato sulla base dell’esperienza acquisita nel corso dei precedenti cicli della performance e delle indicazioni fornite dalle linee guida ANVUR. Gli indicatori devono rispondere ai seguenti criteri, che ne garantiscono la qualità ed affidabilità complessiva:

CRITERIO	Descrizione CRITERIO di adeguatezza dell’indicatore
1	Il processo/servizio deve essere significativo, non marginale
2	Il processo/servizio deve essere influenzabile dal valutato
3	Indicatore e TARGET devono essere comprensibili e chiari per un soggetto esterno
4	L’indicatore ed il TARGET definiti devono essere adeguati a misurare il processo/servizio
5	L’indicatore ed il TARGET devono essere concordati tra valutatore e valutato
6	Il TARGET deve essere misurabile
7	Il TARGET deve basarsi sul valore storico oggettivo
8	Il TARGET deve essere adeguato (sfidante non eccessivo non già raggiunto)

Tabella 7 – Criteri per la definizione degli obiettivi di servizio / processo

Con riferimento ai criteri va precisato che, in caso di prima rilevazione di un indicatore, per la quale non è ancora disponibile un valore storico di riferimento, il target verrà definito sulla base di valutazioni che potranno essere verificate/modificate in sede di avanzamento periodico (indicativamente a metà anno).

La verifica della rispondenza degli indicatori ai criteri durante la fase di definizione è supportata, a livello organizzativo, dagli uffici responsabili del ciclo della performance, come dettagliato nella *Tabella 12– Ciclo integrato 2018: tempi, azioni e responsabilità*.

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	Fino a 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 8 – 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 nella tabella.

Obiettivi, indicatori e target definiti vengono riportati nel Piano Integrato.

7 Piano di attivazione degli obiettivi

A partire dal 2018 i processi di misurazione e valutazione previsti dal SMVP vengono applicati a regime a tutti i livelli dell'organizzazione e per tutti i titolari di posizioni organizzative e funzioni specialistiche.

Fascia di personale	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DG e Dirigenti	regime	regime	regime	regime	regime	regime
Personale con responsabilità in strutture di I livello	sperim.	regime	regime	regime	regime	regime
Personale con responsabilità in Servizi di II livello	-	sperim.	regime	regime	regime	regime
Altro Personale Tecnico - Amministrativo di categoria EP	-	sperim.	regime	regime	regime	regime
Personale Tecnico - Amministrativo di categoria BCD con responsabilità organizzative o funzione specialistica	-	-	-	sperim.	regime	regime
Personale Tecnico - TUTTI	-	-	-	-	sperim.	regime

Tabella 9 – Piano per l'attivazione del sistema di valutazione delle prestazioni individuali ed organizzative per il triennio 2018-2020

8 Numerosità e pesi degli obiettivi e valutazione complessiva

La Tabella 10 – Numerosità degli obiettivi per fasce di responsabilità illustra la composizione degli obiettivi che vengono assegnati alle diverse categorie di personale coinvolto nel sistema di valutazione.

		Ciclo Performance			
		Performance DIRIG / PO / FS			
Personale con posizioni organizzative	Fascia di personale	Strategici	Progettuali	Comportam.	Gestionali
	Direttore Generale	3	5	✓	1
	Dirigenti	3	3	✓	1
	Personale con resp. in strutture di I livello		2	✓	1
	Personale con resp. in Servizi di II livello		1	✓	1
	Altro Personale Tecnico - Amministrativo di categoria EP		1	✓	1
	Personale Tecnico - Amministrativo di categoria BCD con resp. organizzative o funzione specialistica		1	✓	1

Tabella 10 – Numerosità degli obiettivi per fasce di responsabilità

La *Tabella 11 – Pesì delle diverse tipologie di obiettivi* illustra in modo dettagliato il peso che assumono le diverse categorie di obiettivi per ciascuna fascia di responsabilità a cui vengono assegnati.

		Performance DIRIG / PO / FS			
		Strategici	Progettuali	Comportam.	Gestionali
Personale con posizioni organizzative	Fascia di personale				
	Direttore Generale	20%	30%	30%	20%
	Personale con resp. in strutture di I livello (DIRIGENTI)	20%	30%	30%	20%
	Personale con resp. in strutture di I livello (EP)		40%	30%	30%
	Personale con resp. in Servizi di II livello		40%	40%	20%
	Altro Personale Tecnico - Amministrativo di categoria EP		40%	40%	20%
Personale Tecnico - Amministrativo di categoria BCD con resp. organizzative o funzione specialistica		40%	40%	20%	

Tabella 11 – Pesì delle diverse tipologie di obiettivi

8.1 Valutazione complessiva e omogeneizzazione delle valutazioni

La valutazione complessiva di ciascuna singola unità di personale è ottenuta come sommatoria delle valutazioni relative a ciascuna tipologia di obiettivi, pesate secondo i pesi definiti nella *Tabella 11 – Pesì delle diverse tipologie di obiettivi*.

Qualora la sommatoria dei punteggi ottenuti sulle diverse tipologie di obiettivo sia maggiore del 100%, il risultato massimo attribuibile alla persona valutata sarà il 100%.

Per garantire una coerenza complessiva delle valutazioni tra le diverse strutture ed allo stesso tempo assicurare la differenziazione delle valutazioni, sono previste le seguenti azioni da intraprendere nel corso del ciclo della performance:

- formazione dei valutatori in tema di valutazione dei collaboratori;
- attivazione di una commissione/funzione di omogeneizzazione delle valutazioni.

omogeneizzazione delle valutazioni tra le strutture per garantire coerenza complessiva sull'intera Amministrazione

9 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.

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

Nella *Tabella 12– Ciclo integrato 2018: tempi, azioni e responsabilità* sono definiti in modo dettagliato gli ambiti di valutazione, le azioni previste per garantire il corretto svolgimento del ciclo integrato 2018, le tempistiche e le strutture responsabili. Il piano complessivo integra le tre componenti: performance, prevenzione della corruzione, trasparenza.

AMBITO		AZIONI PREVISTE	TEMPI DI ATTUAZIONE	STRUTTURA RESPONSABILE E RIFERIMENTI
Predisposizione piano integrato: - Sistema - Aggiornamento analisi rischi - Piano delle Performance integrato con Anticorruzione e Trasparenza		Coordinamento attività e raccolta contenuti per la stesura del Sistema e del Piano e aggiornamento analisi rischi Coordinamento attività di definizione e raccolta Obiettivi	In tempo utile per approvazione GENNAIO (anno X) GENNAIO (anno X)	Area CDPS Nucleo di Valutazione Area RUO
Comunicazione		Comunicazione alle strutture organizzative dei contenuti del piano delle performance Comunicazione operativa in corso di ciclo Informativa alle OO.SS.	GENNAIO - FEBBRAIO (anno X) Dopo approvazione da parte OdG	Direttore Generale Responsabili secondo i ruoli di <i>Tabella 2 - Responsabilità di assegnazione e valutazione degli obiettivi</i> Area RUO Delegazione di Parte Pubblica
Obiettivi Strategici	Performance Strategica	Definizione obiettivi e target Misurazione dei risultati	GENNAIO (anno X) MARZO (anno X+1)	Organi di Governo Supporto Area CDPS - NdV
Obiettivi Direzione Generale	Tutti	Definizione obiettivi e target Misurazione dei risultati	GENNAIO (anno X) MARZO (anno X+1)	Organi di Governo Supporto Area CDPS - NdV
Obiettivi I livelli	Tutti	Definizione obiettivi e target Misurazione dei risultati	GENNAIO (anno X) MARZO (anno X+1)	DG Supporto Area CDPS - DG - NdV
Obiettivi II e III liv, FS Obiettivi Tratt. Access.	Tutti	Definizione obiettivi e target Misurazione dei risultati	FEBBRAIO (anno X) MARZO (anno X+1)	Secondo i ruoli di <i>Tabella 2 - Responsabilità di assegnazione e valutazione degli obiettivi</i>
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni		Coordinamento attività e predisposizione relazione finale	MARZO (anno X+1)	Nucleo di Valutazione
Relazione sulla performance			GIUGNO (anno X+1)	Area CDPS, Area RUO
Validazione relazione			15 SETT (anno X+1)	Nucleo di Valutazione

Tabella 12– Ciclo integrato 2018: tempi, azioni e responsabilità

11 Allegati

11.1 Il Cruscotto di Ateneo

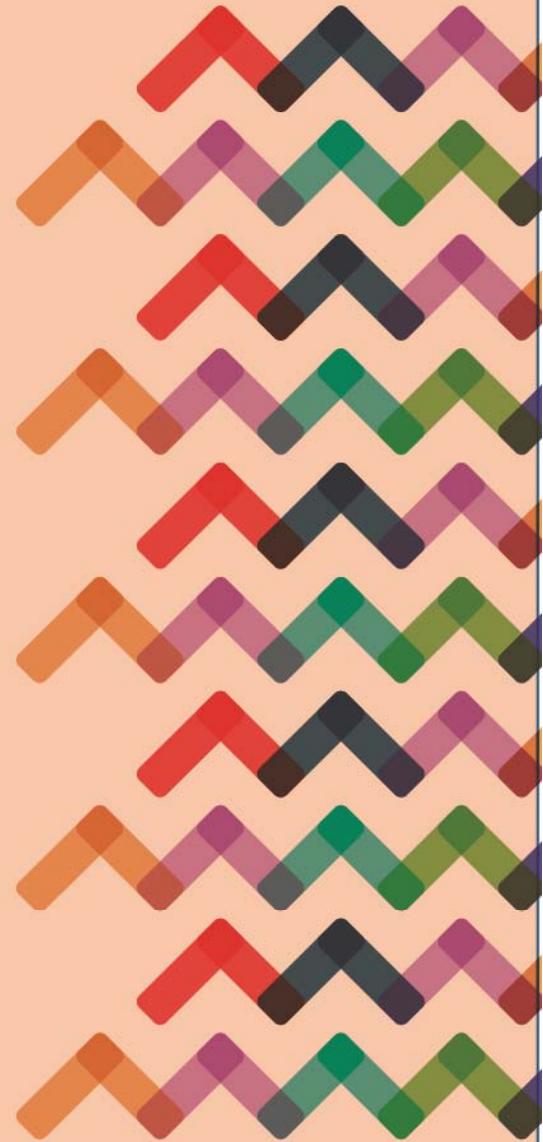
Nella figura che segue viene riportato un esempio del set di indicatori presenti nel Cruscotto di Ateneo. Ciascun indicatore è strutturato in modo rigoroso al fine di garantirne la chiarezza ed il significato in modo persistente nel tempo, gli ambiti di applicazione, la grandezza che rappresenta, l'unità di misura, frequenza di aggiornamento e modalità di calcolo ed elaborazione, le fonti dati ed altre informazioni necessarie a qualificare pienamente l'indicatore.



A partire dall'inizio del 2018 il cruscotto di Ateneo verrà alimentato con nuovi set di dati in modo da garantire una copertura elevata di tutti i principali ambiti di interesse dell'Ateneo.



**POLITECNICO
DI TORINO**



Area controllo direzionale e progetti strategici
www.polito.it