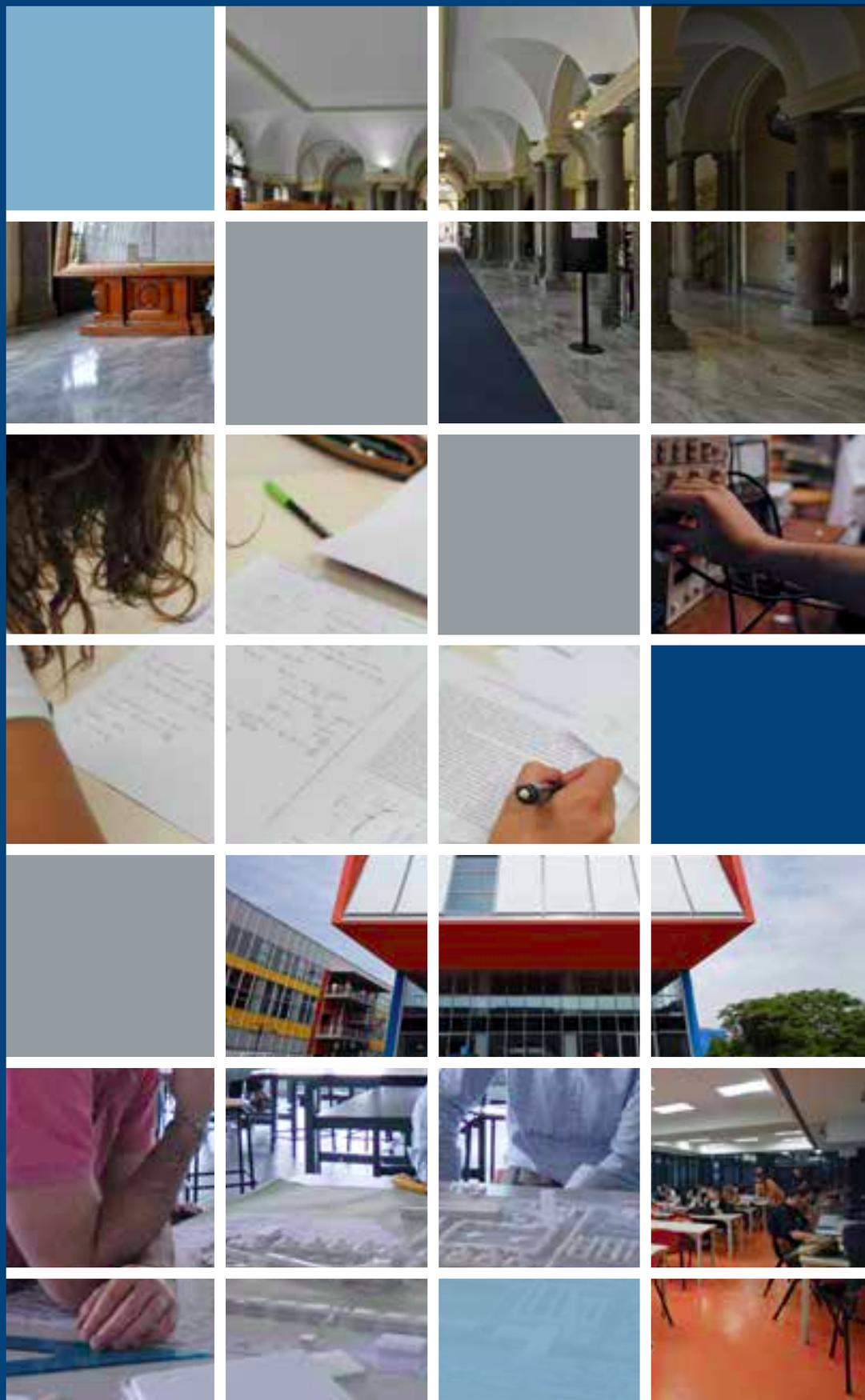


# Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Politecnico di Milano

POLITECNICO DI MILANO



DIREZIONE GENERALE



# Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Politecnico di Milano

POLITECNICO DI MILANO



DIREZIONE GENERALE

*Approvato nella seduta di Consiglio di Amministrazione  
del 30 Gennaio 2013*

# IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL POLITECNICO DI MILANO

## SOMMARIO

<b>Presentazione del documento e premesse .....</b>	<b>2</b>
Contesto normativo di riferimento .....	2
Finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance .....	3
Struttura del documento .....	3
<b>Paragrafo 1     Analisi del contesto attuale: i sistemi di supporto e di valutazione del personale .....</b>	<b>4</b>
1.1 I sistemi di pianificazione e controllo.....	4
1.2 Le customer satisfaction di Ateneo .....	6
1.3 Modello professionale e modello delle competenze di Ateneo .....	7
<b>Paragrafo 2:     Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Politecnico di Milano .....</b>	<b>9</b>
2.1 Il modello generale di pianificazione .....	9
2.2 Dalla performance organizzativa alla prestazione individuale .....	10
2.3 Il sistema di misurazione e valutazione nel 2013 .....	11
2.3.1 Principi generali e ambito di applicazione .....	11
2.3.2 Il modello di valutazione per l'Amministrazione di Ateneo .....	11
2.3.3 Il modello di valutazione per Dipartimenti e Poli Territoriali.....	12
2.3.4 Le logiche generali di funzionamento del sistema.....	14
2.3.5 La misurazione del risultato.....	14
2.3.6 Risultato complessivo e sistema premiante .....	17
2.4 Collegamento a ciclo di pianificazione economica e finanziaria.....	19
<b>Paragrafo 3     Il ciclo di gestione della performance del Politecnico di Milano.....</b>	<b>21</b>
<b>Paragrafo 4:     Il piano di comunicazione, trasparenza e formazione .....</b>	<b>22</b>

## **Presentazione del documento e premesse**

### ***Contesto normativo di riferimento***

Il D.lgs 150/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, si inserisce nel più ampio quadro dei numerosi interventi normativi volti a migliorare i processi di pianificazione, programmazione e valutazione degli Atenei, la cui applicazione richiederà pertanto un percorso di integrazione e raccordo con gli attuali sistemi, regolamenti e processi, anche in funzione delle future indicazioni da parte dell'Agenzia Nazionale di Valutazione (ANVUR), l'organismo che sovrintende al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle università e degli enti di ricerca.

Ai sensi dell'art. 7 del D.lgs 150/2009 (di seguito Decreto) le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il terzo comma, in particolare, sancisce che ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13 (Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche).

La CIVIT, in attesa di ulteriori indicazioni da parte dell'ANVUR ed in considerazione dell'autonomia organizzativa delle Università, ha disposto che le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal Decreto, e pertanto esse sono chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale.

Resta sempre inteso che l'ambito di applicazione del Decreto riguarda il solo personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo (di seguito PTA).

### ***Finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance***

L'art. 7 e seguenti del Decreto definiscono puntualmente le modalità di adozione ed i contenuti del sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito Sistema), attraverso il quale le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale.

Al di là dei requisiti fissati dalla norma, l'applicazione del Decreto costituisce l'occasione per:

- rivedere il modello di valutazione dell'Ateneo per il PTA, dando maggiore rilievo alla coerenza tra performance organizzativa e valutazione della prestazione individuale;
- valorizzare, perfezionare e dove opportuno mettere a sistema il lavoro sino ad oggi compiuto su diversi "fronti" dei processi di pianificazione controllo e valutazione;
- creare un processo di valutazione delle prestazioni omogeneo per tutto il personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo, in grado di valorizzare le caratteristiche delle diverse tipologie di strutture (Dipartimenti, Poli Territoriali, Amministrazione di Ateneo).

### ***Struttura del documento***

Al fine di semplificare e migliorare la leggibilità, il documento è stato strutturato in tre sezioni, di seguito brevemente illustrate.

Il **Paragrafo 1** descrive le caratteristiche del contesto interno in cui l'Ateneo opera, con particolare riferimento ai sistemi di supporto alla pianificazione e di valutazione del personale.

Il **Paragrafo 2** espone i contenuti veri e propri del Sistema, in particolare descrivendo:

- Il modello di pianificazione dell'Ateneo in relazione ai suoi obiettivi strategici ed al modello organizzativo
- Le logiche di collegamento tra performance organizzativa e prestazione individuale
- Il sistema di misurazione e valutazione della performance, con particolare riferimento alla sua applicazione nel 2013 in relazione alla popolazione coinvolta

I **Paragrafi 3 e 4** descrivono infine le fasi, i tempi, gli output e gli attori coinvolti nel ciclo di gestione della performance, nonché le modalità per garantire la trasparenza e la condivisione e la comprensione del piano e delle sue modalità di attuazione.

## **Paragrafo 1      Analisi del contesto attuale: i sistemi di supporto e di valutazione del personale**

### **1.1      I sistemi di pianificazione e controllo**

Come già evidenziato in precedenza l'attuale impostazione del "sistema di supporto" alla gestione dell'Ateneo (Amministrazione di Ateneo e Strutture Decentrate) discende dalle linee e dagli indirizzi voluti dai vertici politici e gestionali. In questa fase l'Ateneo si trova inoltre in un momento di attuazione delle revisioni introdotte nell'assetto organizzativo a seguito dell'approvazione del nuovo Statuto.

#### **Le strutture di controllo**

Le attuali strutture "di controllo" in Ateneo sono riconducibili a: *Servizio Studi* e *Servizio Pianificazione e Controllo*, entrambe in staff alla Direzione Generale.

Il *Servizio Studi* supporta i vertici politici (è il referente di Ateneo per le rilevazioni MIUR/ISTAT/CINECA; elabora e controlla gli indicatori relativi all'offerta formativa e alla qualità dei processi didattici e della ricerca; supporta il Nucleo di Valutazione e si interfaccia con gli organi di valutazione esterna).

Il *Servizio Pianificazione e Controllo* supporta la Direzione Generale nella programmazione e nel controllo della gestione (in riferimento alla definizione di obiettivi, progetti, attività e budget, predisposizione di reportistica ed indicatori sulla gestione).

#### **Obiettivi del Sistema di controllo e Unità di Controllo/analisi**

Le unità di analisi oggetto di controllo sono l'Ateneo nel suo complesso, i Dipartimenti, le Scuole e l'Amministrazione di Ateneo, mentre i corsi di studio, oggetto di un attento monitoraggio sul fronte dei risultati della didattica, non sono soggetti a controllo in termini economici o di gestione.

A livello di Ateneo il sistema di controllo provvede alle informazioni necessarie per l'elaborazione di piani e programmi e monitora le principali variabili di tipo economico finanziario.

A livello di Strutture Decentrate il controllo è utilizzato anche ai fini motivazionali, ovvero i criteri di riparto delle risorse, umane e finanziarie, basati sulla misura delle prestazioni delle strutture orientano i comportamenti delle stesse nel perseguire i risultati.

A livello di aree dirigenziali dell'Amministrazione di Ateneo il controllo monitora i costi sostenuti e supporta il sistema di pianificazione, l'attribuzione della quota variabile della retribuzione di risultato ai Dirigenti ed al personale in categoria EP.

#### **Il processo di pianificazione**

Le Strutture Decentrate e l'Amministrazione di Ateneo sono leve operative nell'attuazione delle strategie e delle iniziative per il raggiungimento degli obiettivi definiti dalla Direzione Politica.

#### **Le strutture Decentrate**

A fronte della decisione politica d'impiego finalizzato delle risorse, le Strutture Decentrate concorrono alla acquisizione delle stesse su "base competitiva", mediante il confronto dei risultati ottenuti dalle strutture.

Le Strutture Decentrate, quindi, definiscono in autonomia le proprie strategie, in funzione delle risorse assegnate e della propria capacità di autofinanziamento.

I principali sistemi di allocazione delle risorse alle Strutture Decentrate che tengono conto di indicatori di risultato sono:

- *il budget per affidamenti e contratti di insegnamento* (che si basa sul calcolo dei CFU erogabili ottenuti suddividendo il budget di bilancio per un valore medio della supplenza/contratto).
- *il budget per seminari didattici* (che si basa sul calcolo dei CFU\*studenti erogati), prevede un fattore correttivo per studenti di architettura (peso 1,2) e uno per gli studenti stranieri (peso 2);

- *il budget per assunzioni di personale docente* che si basa sul calcolo dei CFU\*studenti e sulla valutazione della didattica (45%), sul calcolo delle pubblicazioni scientifiche (40%), e sul calcolo dell'autofinanziamento (15%);
- *il budget per assunzioni di personale tecnico amministrativo* (sistema *Activity Based Costing* che confronta l'efficienza dei dipartimenti utilizzando come parametri di output il volume di autofinanziamento gestito, il numero di persone gestite nel dipartimento e il numero di CFU\* studenti gestiti).

L'utilizzo di "modelli premianti" per il riparto delle risorse è condiviso ed accettato dalle Strutture Decentrate anche se in relazione all'evoluzione del contesto esterno ed interno, le stesse ravvisano la necessità di revisione di alcuni parametri utilizzati.

### **Le aree dirigenziali dell'Amministrazione di Ateneo**

Il riparto delle risorse tra le aree dirigenziali dell'Amministrazione di Ateneo avviene a seguito dei programmi proposti dalle aree. il Direttore Generale valuta e seleziona i programmi, quindi assegna le risorse, previo accordo con gli Organi di Vertice. La Direzione Generale periodicamente verifica lo stato di avanzamento delle iniziative proposte e valuta l'andamento delle attività operative.

Il processo di pianificazione dell'Amministrazione di Ateneo inizia con la definizione da parte del Direttore Generale di indirizzi generali coerenti con gli obiettivi strategici. In cascata i Dirigenti avviano la programmazione e il Direttore valuta la coerenza tra gli indirizzi comunicati e le proposte pervenute. Il sistema di programmazione delle aree si fonda sia sull'identificazione di attività di funzionamento, che riguardano la gestione ordinaria e il miglioramento continuo rispetto a possibili obiettivi di efficienza ed efficacia, monitorati mediante un sistema di indicatori, sia sull'individuazione di obiettivi specifici (innovativi/di sviluppo), per il cui raggiungimento vengono declinate le azioni da intraprendere (tipicamente progetti). Parte finale della pianificazione è la quantificazione delle risorse necessarie per la realizzazione delle attività, in considerazione, anche, dei vincoli per impegni già assunti per attività e progetti definiti in precedenza. Il sistema di controllo si basa sul monitoraggio dell'andamento delle variabili economiche nel tempo (scostamenti), sulla verifica periodica dello stato di avanzamento delle iniziative proposte.

In concomitanza del processo di pianificazione dell'Amministrazione di Ateneo, si attiva, tramite il supporto del controllo di gestione, il processo di definizione degli obiettivi per il personale dirigente e dei relativi indicatori di misurazione per la valutazione delle prestazioni.

A valle discende la pianificazione per i capi servizio dell'amministrazione centrale e il personale tecnico amministrativo con responsabilità gestionale delle strutture decentrate e, successivamente per il restante personale.

## **1.2 Le customer satisfaction di Ateneo**

La realizzazione di indagini sul grado di soddisfazione degli utenti è importante per verificare periodicamente, attraverso misure di percezione degli utenti, la coerenza fra qualità dei servizi erogati e le esigenze dell'utenza stessa. In particolare, le indagini di Customer satisfaction consentono di raggiungere alcuni obiettivi fondamentali:

- rilevare il grado di soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi erogati
- consentire l'espressione di bisogni e aspettative da parte degli utenti
- favorire la comprensione di bisogni latenti, ancora inespressi dall'utenza
- confrontare la percezione che il sistema ha di sé con la percezione che gli utenti hanno del sistema
- rilevare se le iniziative realizzate per innalzare il livello qualitativo dei servizi sono state percepite dagli utenti e sono in linea con le loro aspettative
- migliorare gli assetti organizzativi dell'Ateneo
- fornire elementi che aiutino ad evitare errori gestionali, investimenti sbagliati, errata valutazione delle priorità di intervento,

L'esperienza realizzata nel corso del 2011 e del 2012 ha contribuito a delineare un quadro dettagliato ed esaustivo della percezione dei vari servizi erogati dall'Amministrazione di Ateneo, a raccogliere numerose indicazioni e suggerimenti sui servizi erogati, a fornire dati utili sulle varie classi di utenza e sull'utilizzo/importanza attribuita ai diversi servizi, a confermare ed arricchire la percezione di alcune criticità, garantendo una serie di dati oggettivi a sostegno delle attività di pianificazione e progettazione.

I risultati ottenuti hanno portato l'Amministrazione di Ateneo a prevedere la realizzazione di queste indagini, utili ai fini della valutazione delle performance, anche per il 2013.

### **La metodologia**

Il rilevamento della Customer satisfaction degli utenti rappresenta a tutti gli effetti un'esperienza dedicata all'ascolto dei fruitori dei servizi erogati. Si tratta di un'indagine a copertura generale, sia per la popolazione a cui è rivolta, sia per la varietà quasi esaustiva degli aspetti investigati. Gli utenti presi in considerazione sono:

- studenti,
- personale docente,
- personale tecnico-amministrativo.

Si è scelto di procedere attraverso la somministrazione di un questionario online, realizzato tramite la parametrizzazione di un software open source reso disponibile agli utenti all'interno del Portale Web di Ateneo (accesso con autenticazione). Questa soluzione, adeguata al contesto Politecnico, assicura una minore complessità organizzativa nella fase della somministrazione e consente l'automazione nella raccolta e nella prima elaborazione dei dati.

Il questionario, differenziato per tipologia di utente, prevedeva domande relative alle principali dimensioni della qualità applicabili ai diversi servizi erogati; si componeva principalmente di domande "chiuse", più facilmente comprensibili per l'utente e tali da semplificare l'analisi dei dati finali. Per la misurazione del gradimento, in accordo con le linee guida per l'applicazione del modello di valutazione della CUSTOMER SATISFACTION del Dipartimento della Funzione Pubblica (disponibile sul sito <http://www.qualitapa.gov.it>), aggiungendovi la risposta "non so" per distinguere i casi in cui il rispondente non sia in grado, per mancanza effettiva di conoscenza o per disinteresse nei confronti del quesito posto, di dare una risposta.

Per quanto riguarda il solo questionario rivolto agli Studenti, invece, si è scelta una scala di Lickert a quattro opzioni, in analogia con i questionari tipicamente dedicati a questa tipologia di utente (valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti, valutazione del percorso formativo da parte dei laureandi e esito occupazionale dei laureati a un anno dalla laurea).

Sono previste inoltre alcune domande aperte, a risposta libera, in cui l'utente è invitato ad esprimere la propria opinione ed i propri suggerimenti sui temi proposti.

### 1.3 Modello professionale e modello delle competenze di Ateneo

Il Politecnico di Milano ha ormai da tempo adottato un proprio modello di gestione e sviluppo delle risorse umane che ha l'obiettivo di porre il personale dell'Ateneo al centro di una serie di politiche ed iniziative mirate ad incentivarne la valorizzazione e lo sviluppo professionale.

Si basa su tre elementi tra loro integrati in modo funzionale alla **strategia** ed agli obiettivi dell'Ateneo (Organizzazione / Selezione, riconoscimento e sviluppo / Sistemi di ricompensa).

La coerenza di base tra tutti questi elementi, nonché verso fattori esterni quali il CCNL, è garantita dal **modello professionale dell'Ateneo** (Figura 1).

Su di esso si innestano poi tutte le altre metodologie e strumenti a supporto dei processi di gestione e sviluppo.

Figura 1: Il modello professionale di Ateneo per il personale tecnico amministrativo



Il modello professionale è un modello generale di analisi dell'organizzazione, in grado di garantire da un lato le coerenze di base rispetto alle logiche di equità collegate al CCNL, ed allo stesso tempo supportare e indirizzare le scelte strategiche dell'Ateneo relativamente ai processi di sviluppo organizzativo e di politica retributiva. Rappresenta "l'infrastruttura di base" attraverso la quale è possibile operare una lettura trasversale dell'organizzazione, "collocando" qualsiasi posizione dell'Ateneo in uno schema di ruoli riferimento.

Tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo è stato collocato all'interno del modello professionale, attraverso incontri individuali con i responsabili di tutte le strutture (Amministrazione di Ateneo, Dipartimenti, Poli Territoriali).

La collocazione del PTA nel modello è aggiornata mediante revisioni periodiche.

Il Modello delle competenze garantisce la coerenza tra organizzazione e sviluppo professionale; attraverso di esso, l'inserimento e la crescita all'interno del Politecnico di Milano si basano sul riconoscimento e la valorizzazione delle capacità e delle professionalità (selezione / sviluppo professionale) in coerenza con gli obiettivi e le esigenze dell'organizzazione (sviluppo organizzativo).

Il driver per assicurare la coerenza tra organizzazione e persone è stato individuato nel concetto di "ruolo", inteso come insieme di aspettative rispetto ad un sistema di comportamenti richiesti in termini di attività (cosa fare), e attesi in termini di integrazione alla cultura dell'organizzazione (come farlo).

Il comportamento organizzativo è l'elemento osservabile attraverso il quale l'individuo mette in atto le competenze richieste al ruolo.

I comportamenti organizzativi sono dunque l'elemento che ha il più diretto contatto con la prestazione; in quanto aspetto visibile di ciò che è richiesto al ruolo, i comportamenti sono oggetto di analisi all'interno del processo di valutazione delle prestazioni individuali.

È importante sottolineare come il processo di analisi dei ruoli organizzativi sia in continuo divenire, proprio per il legame forte tra competenze e prestazioni organizzative.

È stato pertanto implementato un processo di revisione continua - anche in funzione delle indicazioni metodologiche fornite dall'OIV - che a partire dal 2011 ha permesso di approfondire ed ampliare l'analisi dei profili di ruolo di Dirigenti, Capi Servizio, Responsabili delle funzioni di staff e Capi Progetto e di definire i nuovi comportamenti organizzativi che sono già confluiti nelle schede di performance 2011 e 2012.

È stata inoltre effettuata una revisione dei comportamenti organizzativi legati alle posizioni del modello professionale di Ateneo, in funzione dell'ampliamento della popolazione inserita nel Piano della Performance 2013.

I profili di ruolo vengono analizzati e definiti mediante il coinvolgimento diretto delle persone che agiscono i ruoli oggetto di analisi e con le persone che entrano a vari livelli in relazione professionale con esse. Il coinvolgimento è avvenuto fino ad oggi mediante focus group o interviste dirette.

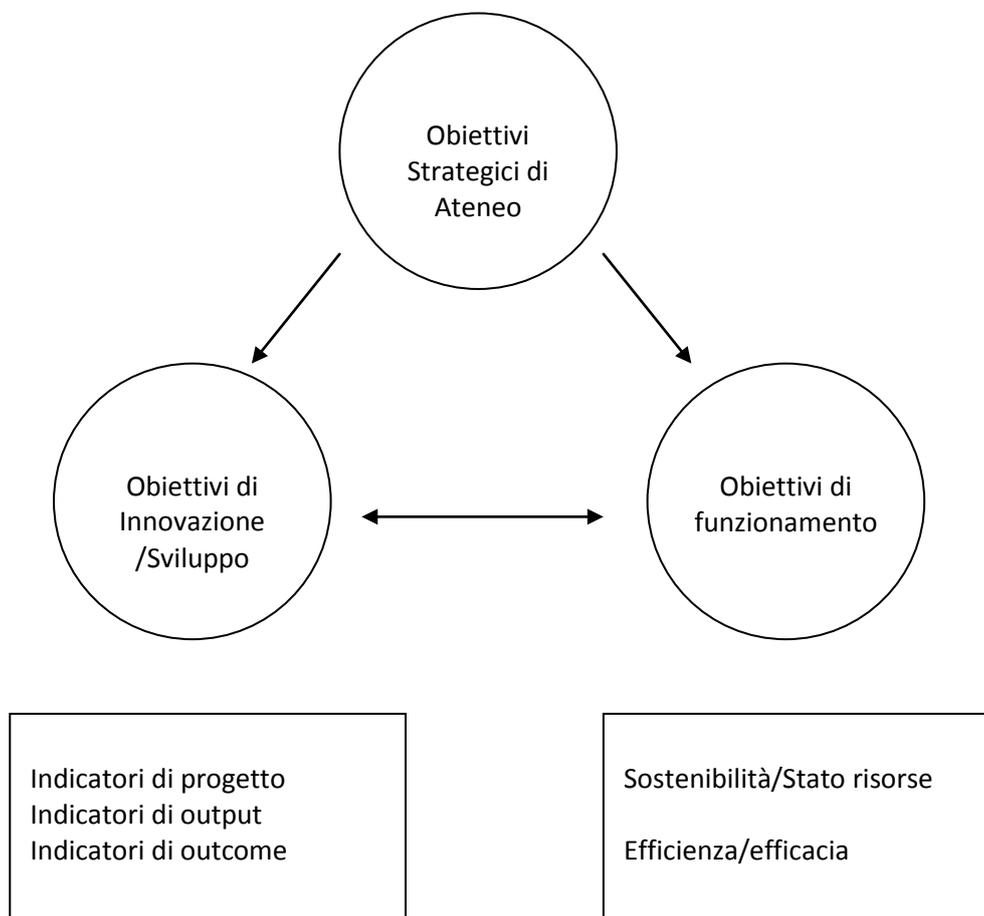
## Paragrafo 2: Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Politecnico di Milano

### 2.1 Il modello generale di pianificazione

Il modello generale di pianificazione del Politecnico di Milano, in relazione agli obiettivi strategici, individua per la componente tecnico-amministrativa alcuni obiettivi di innovazione/sviluppo il cui monitoraggio avverrà mediante la verifica del rispetto dello stato di avanzamento previsto (project management) e sull'adeguatezza dei risultati (figura 2).

In relazione sia agli obiettivi strategici sia agli obiettivi di innovazione/sviluppo, possono essere definiti obiettivi di funzionamento e di miglioramento continuo tipicamente finalizzati all'incremento di efficienza e di efficacia. In questo caso il monitoraggio degli obiettivi di funzionamento avverrà attraverso la rilevazione di indicatori di efficienza, di efficacia (oggettiva e percepita) e di sostenibilità/stato delle risorse.

Figura 2: legame fra obiettivi strategici, di innovazione/sviluppo e di funzionamento, e categorie di indicatori utili per il monitoraggio.



La valutazione della performance sarà quindi di tipo top-down, ovvero dalla performance organizzativa di Ateneo discenderà quella dei diversi livelli. Alla performance della singola struttura sarà coerentemente collegata la valutazione del contributo individuale. Tale approccio garantirà la coerenza e l'allineamento tra obiettivi dell'organizzazione ed azioni individuali.

## **2.2 Dalla performance organizzativa alla prestazione individuale**

Uno dei principi fondamentali introdotti riguarda il collegamento tra performance organizzativa e prestazione individuale.

Al fine di garantire la qualità ed attendibilità della valutazione della performance, il Decreto e le successive delibere attuative sanciscono la necessità di collegare, attraverso una chiara relazione causale e sistemica, i risultati della performance organizzativa (relativa agli obiettivi e indicatori strategici di Ateneo), con i risultati della prestazione individuale (relativa ad obiettivi di gruppo o individuali e comportamenti organizzativi di ruolo).

Per collegare il contributo delle singole persone alla performance organizzativa di Ateneo, il sistema impostato procederà ad una coerente valutazione “in cascata” delle strutture e delle unità organizzative cui le stesse afferiscono, e pertanto dovranno essere individuati gli specifici obiettivi e indicatori relativi ai processi presidiati dalla struttura di appartenenza.

La misurazione di tali obiettivi e indicatori (in termini di efficienza ed efficacia) determinerà il risultato di struttura cui “ancorare” la valutazione della prestazione individuale.

Performance organizzativa di Ateneo



Performance di struttura



Prestazione individuale

In sostanza la valutazione di ciascuna unità organizzativa ed infine dell'individuo discende in parte dal risultato della struttura di appartenenza (e quindi, risalendo l'organizzazione in via gerarchica, dalla performance generale di Ateneo), ed in parte da obiettivi e indicatori specifici.

Tale metodologia, se pur omogenea in termini di logiche generali, avrà una diversa modalità di applicazione tra Amministrazione di Ateneo da un lato e Dipartimenti/Poli Territoriali dall'altro, al fine di coglierne e valorizzarne le rispettive specificità.

## **2.3 Il sistema di misurazione e valutazione nel 2013**

### 2.3.1 Principi generali e ambito di applicazione

Come da indicazione di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, al fine di introdurre in modo graduale il Sistema, la valutazione delle performance ha riguardato inizialmente il Direttore Generale e i Dirigenti, introducendo il meccanismo della valutazione “a cascata”, e verrà progressivamente estesa al rimanente personale tecnico amministrativo dell’Ateneo.

Nel 2013 la valutazione verrà sperimentalmente applicata:

- A tutto il personale dell’Amministrazione di Ateneo
- Ai Responsabili Gestionali e Referenti Amministrativi dei Dipartimenti e Poli Territoriali (di seguito RG e RA)

### 2.3.2 Il modello di valutazione per l’Amministrazione di Ateneo

L’Amministrazione di Ateneo è basata su un modello organizzativo strutturato in due livelli gerarchici all’interno della Direzione Generale:

- Aree
- Servizi

caratterizzati da responsabilità diverse come esplicitato dal Regolamento Generale di Ateneo.

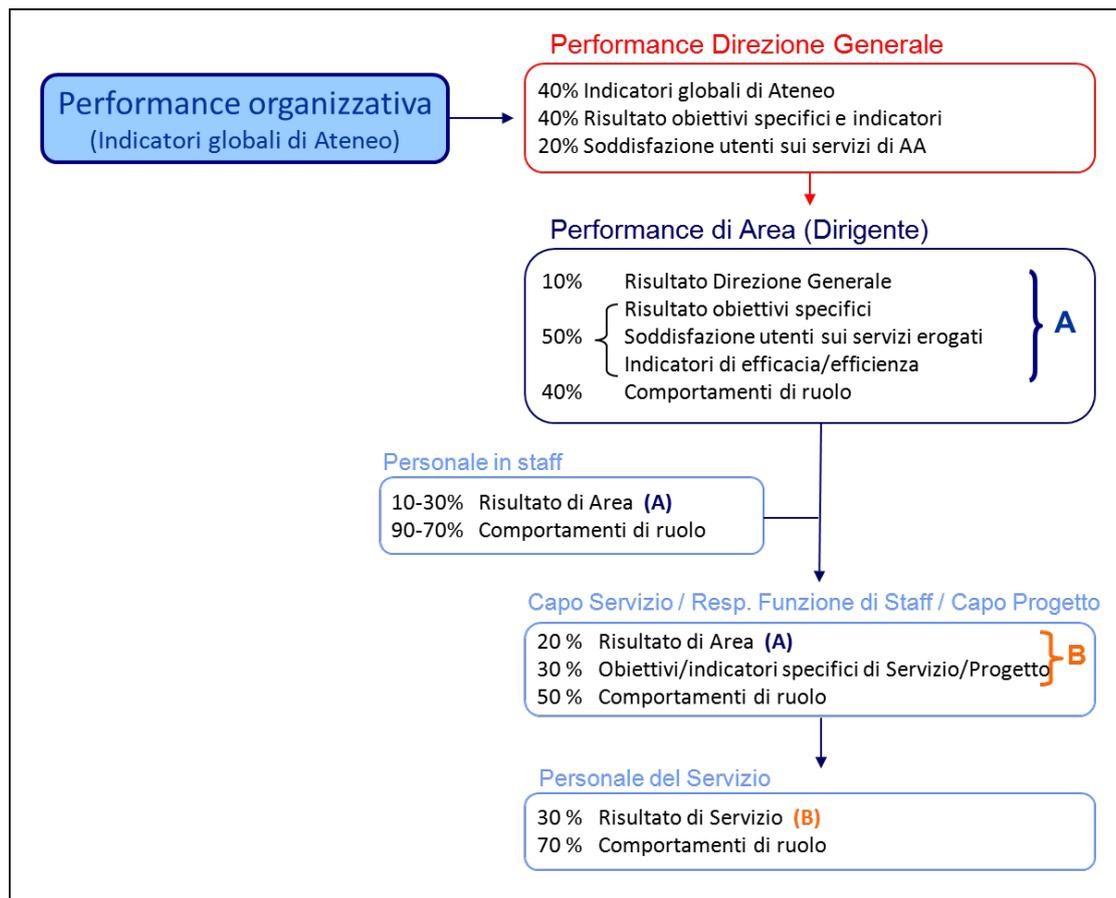
In particolare il Direttore Generale è responsabile della gestione amministrativa, finanziaria e tecnica e dell’organizzazione complessiva delle risorse e del personale di Ateneo, nonché della legittimità, dell’imparzialità, della trasparenza e del buon andamento dell’attività amministrativa di Ateneo.

Può delegare parte delle sue funzioni ai Dirigenti in servizio presso l’Ateneo, secondo esigenze di volta in volta individuate. I Dirigenti, che sono competenti ad emettere atti amministrativi e gestionali, collaborano con il Direttore Generale nell’ambito delle rispettive competenze.

Ai Dirigenti rispondono i responsabili delle unità organizzative (Capi servizio, Funzioni di staff e Capi Progetto) che con essi cooperano per il conseguimento degli obiettivi secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità per un’allocazione ottimale delle risorse disponibili, nel rispetto della normativa vigente.

In figura 3 si rappresenta il modello 2013 per l’Amministrazione di Ateneo

Figura 3: il modello di valutazione 2013 per l'Amministrazione di Ateneo



Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e dell'Organismo Indipendente di Valutazione, è il valutatore del Direttore Generale; il Direttore Generale è il valutatore di tutti i Dirigenti, nonché delle funzioni poste direttamente in staff alla sua struttura. Il Dirigente valuta i Capi Servizio, i Responsabili delle funzioni di staff e/o i Capi Progetto, nonché il personale a lui direttamente in staff. Il resto del personale viene valutato dal relativo responsabile<sup>1</sup>.

### 2.3.3 Il modello di valutazione per Dipartimenti e Poli Territoriali

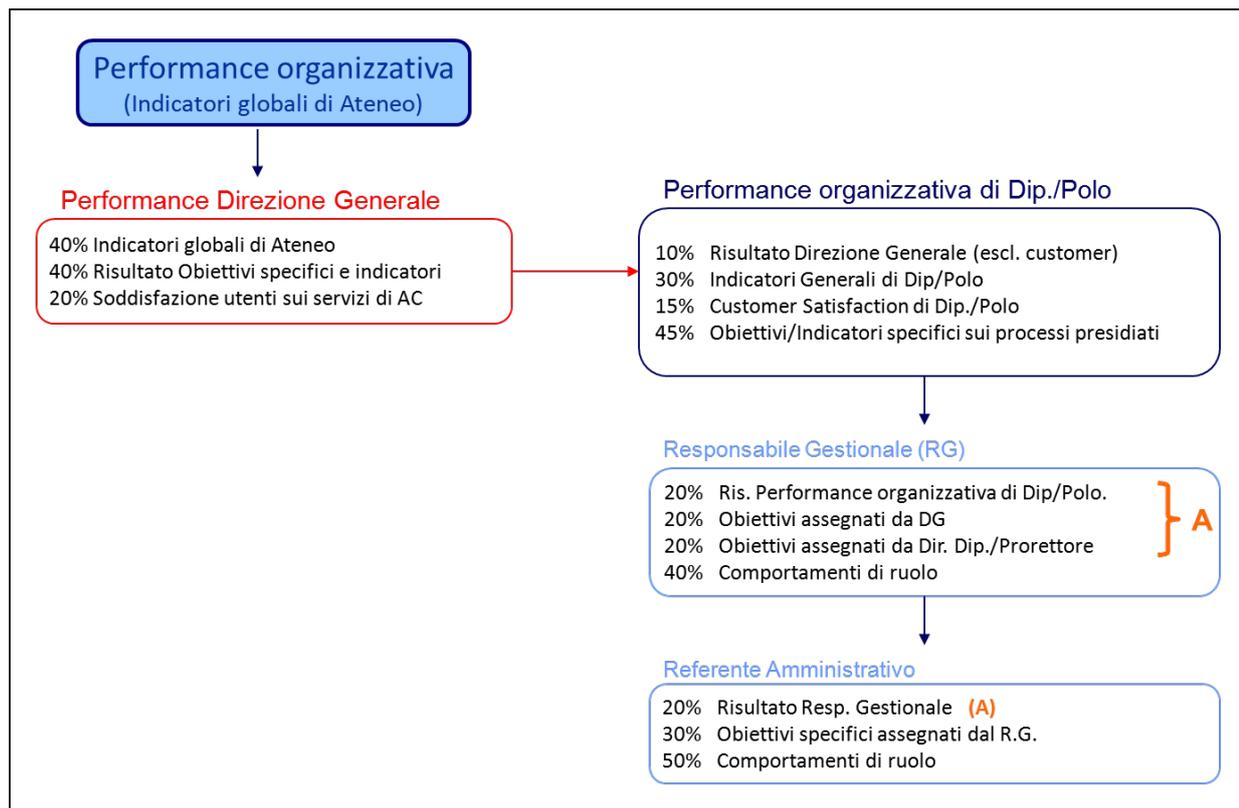
Il Dipartimento è la struttura di Ateneo in cui si valorizzano e coordinano le risorse umane a supporto delle attività di ricerca e didattica. I Poli territoriali sono istituiti al di fuori del territorio della Provincia di Milano, al fine di promuovere e sostenere le attività ivi svolte dalle Scuole e dai Dipartimenti dell'Ateneo. Per ciascuna struttura viene incaricato un Responsabile Gestionale, nominato dal Direttore Generale secondo le modalità definite dal Regolamento Generale di Ateneo, al fine di assicurare la gestione delle attività in modo funzionale agli obiettivi del Dipartimento/Polo Territoriale.

Il Responsabile Gestionale può, sulla base di linee guida della Direzione Generale, articolare l'organizzazione del Personale TA del Dipartimento in unità organizzative funzionali, eventualmente identificandone un referente.

In figura 4 si rappresenta il modello 2013 per Dipartimenti e Poli Territoriali

<sup>1</sup> Per il Personale dell'Area Tecnico Edilizia che opera su progetti, la valutazione viene effettuata dal Dirigente su eventuali indicazioni/proposte dei Capi Progetto.

Figura 4: il modello di valutazione per la popolazione coinvolta nel 2013 nei Dipartimenti e Poli Territoriali



La valutazione della performance organizzativa del Dipartimento/Polo Territoriale costituisce l'elemento di base cui "ancorare" la valutazione delle unità organizzative in cui esso è articolato e del personale afferente. Viene effettuata dal Direttore Generale con il supporto del Servizio Pianificazione e Controllo, insieme a Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo Territoriale e Responsabile Gestionale.

La valutazione del RG viene effettuata con le seguenti modalità:

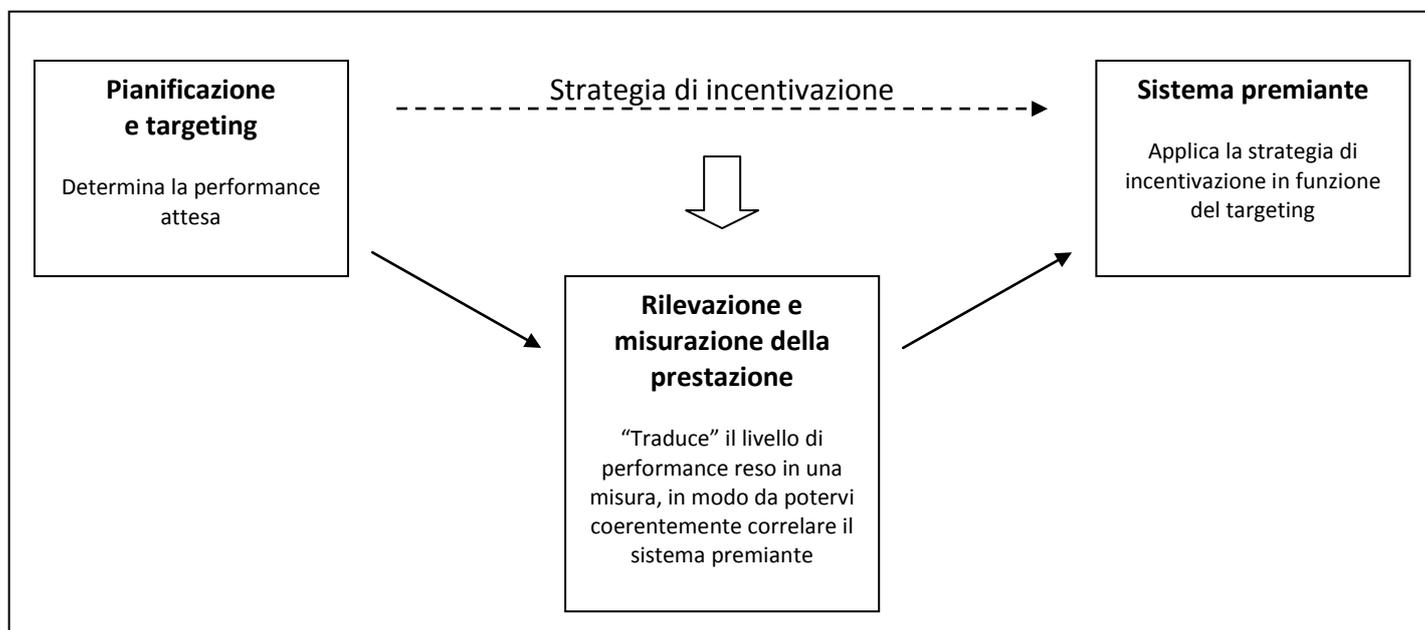
- Il Direttore Generale valuta gli obiettivi direttamente assegnati;
- Il Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo Territoriale propone alla Direzione Generale la valutazione degli obiettivi/indicatori direttamente attribuiti;
- La valutazione dei comportamenti organizzativi è condivisa tra Direttore Generale e Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo Territoriale

Il Referente Amministrativo viene valutato dal Responsabile Gestionale.

### 2.3.4 Le logiche generali di funzionamento del sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della performance e le relative ricadute sul sistema premiante si sviluppano logicamente in tre momenti, tra loro coerentemente correlati:

Figura 5: le logiche del sistema di misurazione e valutazione della performance



### 2.3.5 La misurazione del risultato

La valutazione di una performance richiede la definizione di una metrica (sistema di misura) in grado di “tradurre” in un punteggio la prestazione resa (dalla struttura o dall’individuo) rispetto alle diverse dimensioni oggetto di valutazione:

- Performance della struttura di appartenenza
- Obiettivi e indicatori specifici (efficienza/efficacia, customer satisfaction, progetti di innovazione e miglioramento)
- Comportamenti organizzativi di ruolo

Il sistema di misura opera indipendentemente dalla tipologia di valutazione di tali dimensioni (ad es. quantitativa o qualitativa) o dalla scala in cui la singola valutazione è espressa (che può ad esempio variare in funzione dello strumento utilizzato per la rilevazione, come nel caso della customer satisfaction studenti, in scala 1-4, rispetto a quella sul PTA, in scala 1-6).

## La misura della prestazione su obiettivi e indicatori

In fase di pianificazione, per ogni obiettivo/indicatore assegnato, vengono definiti un peso e tre **livelli di raggiungimento atteso**, individuati secondo la seguente classificazione:

- **Soglia:** livello di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di sotto di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto.
- **Target:** livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);
- **Eccellenza:** livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

In funzione dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, ad ogni obiettivo/indicatore viene associato un punteggio su una scala 0-1000:

Livello di raggiungimento	Punteggio
< Soglia	0
Soglia	300
Target	700
Eccellenza	1000

La "distanza" tra i punteggi associati ai livelli "soglia-target-eccellenza" è stata individuata in coerenza al significato precedentemente attribuito in termini di difficoltà di raggiungimento; in particolare gli obiettivi che non raggiungono la soglia, che configura l'inizio della prestazione positiva, coerentemente non "contribuiscono" alla misura della prestazione stessa.

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

La valutazione su scala lineare si presta bene a misurare il livello di raggiungimento degli indicatori che prevedono un miglioramento su fattori numerici quali quantità, volumi, costi, ecc, tali per cui l'effettivo risultato raggiunto sull'indice di per sé sintetizza adeguatamente il livello di prestazione reso rispetto al valore target.

**Esempio:** indicatore di riduzione dei costi di gestione al mq

Livello di raggiungimento	Valore atteso
Soglia	121 €/mq
Target	117 €/mq
Eccellenza	113 €/mq

un risultato di 119 €/mq, collocandosi esattamente tra soglia e target, determina l'attribuzione di 500 punti in termini di valutazione (distanza esatta tra punteggio soglia e target).

Per altre tipologie di obiettivi/indicatori non è possibile individuare (o misurare) indicatori numerici, oppure questi rappresentano e sintetizzano in modo solo parziale il livello di prestazione reso.

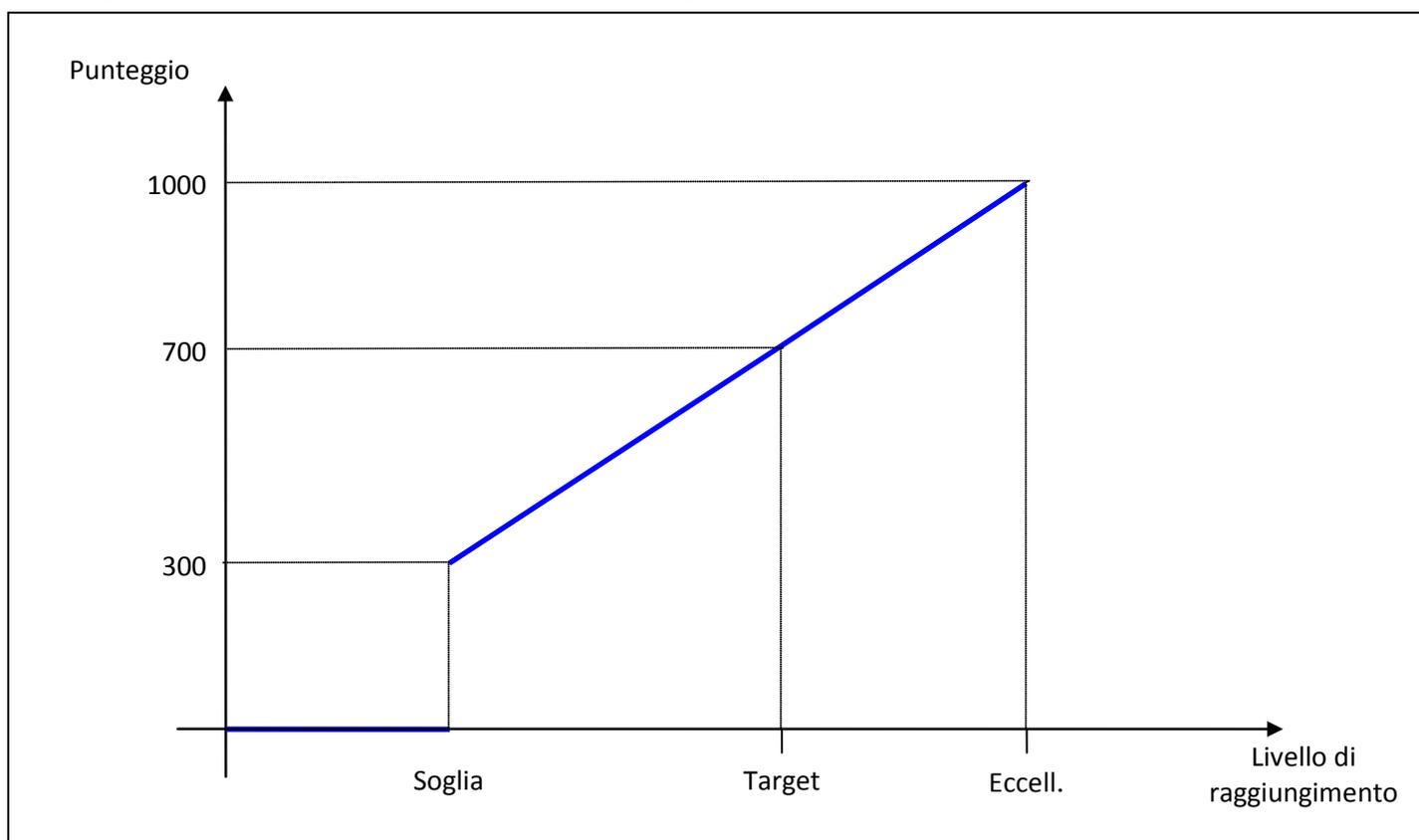
In questi casi il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo (il più possibile basato su parametri osservabili e oggettivi) che tenga complessivamente conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi (definiti in sede di pianificazione). Tale giudizio verrà espresso in una scala a 5 valori:

- 0 – Inferiore alla soglia
- 1 – Soglia
- 2 – Intermedio
- 3 – Target
- 4 – Eccellente

In base al risultato attribuito dal valutatore verrà definito il punteggio da assegnare su ciascun obiettivo/indicatore (es: una valutazione pari a 2 comporta l'attribuzione di 500 punti).

La metrica impostata, ovvero la misura del livello di raggiungimento attraverso un punteggio, può essere rappresentata graficamente in questo modo:

*Figura 6: la metrica di misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi/indicatori*



### **La misura della valutazione dei comportamenti organizzativi richiesti al ruolo**

La valutazione dei comportamenti organizzativi di ruolo verrà effettuata dal responsabile diretto sulla base della seguente scala qualitativa, che individua la frequenza con cui i singoli comportamenti richiesti sono stati significativamente messi in atto dal valutato:

- Mai
- Qualche volta
- Abitualmente
- Molto spesso
- Sempre

La misura della prestazione su questa dimensione di analisi si baserà su una valutazione di sintesi del grado di copertura del ruolo, attraverso una considerazione complessiva sui comportamenti messi in atto dal valutato. La valutazione di sintesi, espressa in scala numerica in funzione dei livelli di raggiungimento attesi definiti annualmente dal Direttore Generale, determina il punteggio ottenuto su questa dimensione di analisi:

Livello di raggiungimento	Punteggio
< Soglia	0
Soglia	300
Target	700
Eccellenza	1000

### **Il risultato complessivo della valutazione**

La media pesata dei punteggi ottenuti sulle singole dimensioni oggetto di valutazione (indicatori, customer satisfaction, obiettivi di innovazione e miglioramento, comportamenti di ruolo) costituisce il risultato complessivo in termini di prestazione.

#### 2.3.6 Risultato complessivo e sistema premiante

Il sistema premiante rappresenta la strategia di incentivazione in funzione degli obiettivi di miglioramento dell'Ateneo.

La logica di fondo del sistema premiante deve pertanto riflettere il modello concettuale di targeting, tenendo conto dei vincoli esogeni (tipicamente: vincoli contrattuali e budget a disposizione).

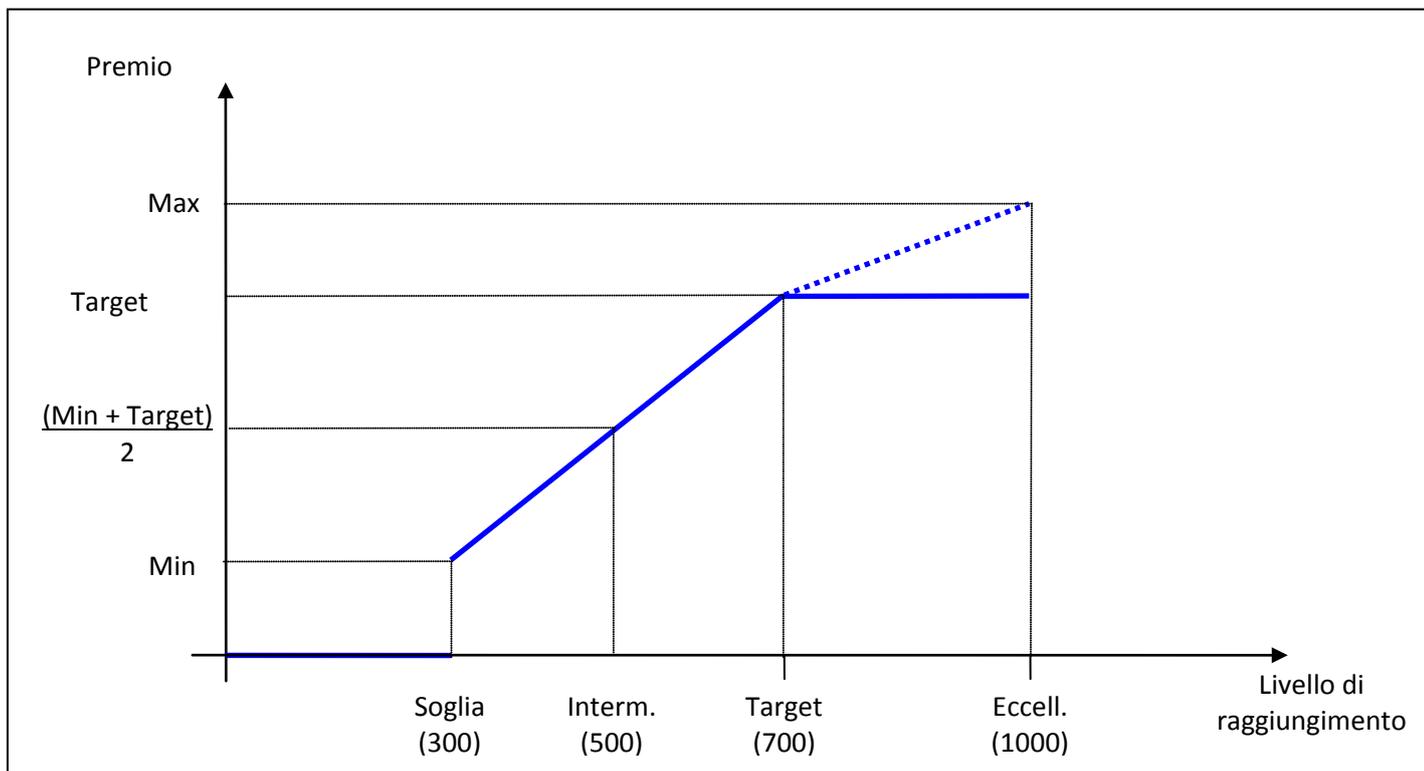
La strategia di incentivazione impostata al PoliMI coerentemente prevede che:

1. Se il risultato complessivo è al di sotto dei 300 punti (livello soglia) il sistema premiante non "scatta", in quanto non è stato raggiunto il livello di performance minima attesa, tale da poter iniziare a considerare la prestazione positiva.
2. Raggiunta la soglia, il premio cresce (tra il suo valore minimo e massimo) in avvicinamento al pieno raggiungimento del livello di prestazione atteso (target), secondo una logica definita (tipicamente lineare).

3. Un risultato complessivo al di sopra del target non potrà di norma generare un incentivo superiore al relativo valore di premio associato<sup>2</sup>. Le situazioni sopra target sui singoli obiettivi andranno in tal caso a bilanciare eventuali prestazioni meno performanti su altre dimensioni oggetto di valutazione.

Lo sviluppo generale<sup>3</sup> del sistema premiante in relazione alla misura della prestazione è rappresentato graficamente in figura 7:

Figura 7: Risultato complessivo della prestazione e collegamento al sistema premiante



<sup>2</sup> L'eventuale superamento di tale limite potrà in particolare avvenire ai sensi dell' art. 5 decreto legge 95/2012 convertito con legge 134/2012.

<sup>3</sup> Nel caso della Direzione Generale, ai sensi del D.I. 21 luglio 2011 n° 315, il premio di risultato ha un valore minimo pari a zero e può arrivare sino al 20% del trattamento economico complessivo. Per i Dirigenti, ai sensi degli artt. 25 e 26 del CCNL vigente, l'importo annuo individuale della componente di risultato non può in nessun caso essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi comprese quelle derivanti dall'applicazione del principio dell'onnicomprendività.

Per il personale in categoria EP, ai sensi dell'art.76 del CCNL vigente, l'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante è compreso tra il 10 % e il 30% della retribuzione di posizione attribuita, fatto salvo quanto successivamente disposto dall'art. 5 decreto legge 95/2012 convertito con legge 134/2012.

## 2.4 Collegamento a ciclo di pianificazione economica e finanziaria

La normativa vigente (D.lgs. n. 150/2009 - vedi Art. 4, comma 1 e 2 lettera b e Art 5, comma 1, art. 21 della legge 196/2009) contempla un collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori del sistema interno di gestione delle performance.

Nel mese di settembre prende avvio il processo di pianificazione per l'anno successivo, tale processo si conclude entro il mese di gennaio dell'anno successivo; il sistema in considerazione anche degli obiettivi a livello dirigenziale definisce le attività previste e l'entità delle risorse necessarie per il loro conseguimento (programmazione finanziaria),.

Come già sinteticamente illustrato all'interno del paragrafo 1.1, la definizione di obiettivi-attività-risorse avviene in modo integrato e tale ciclo è gestito in parallelo alla definizione del bilancio di previsione. Il *piano delle performance*, introdotto a partire dall'esercizio 2011, ha permesso di completare e rendere più significativo un processo già in atto e funzionante da alcuni anni in Ateneo, grazie ad una attenta individuazione delle azioni prioritarie, alla definizione puntuale di indicatori e target cui è direttamente collegata la valutazione della prestazione dirigenziale,

Il budget dell'area dirigenziale è completamente determinato tramite la gestione degli obiettivi e attraverso attività e progetti.

Il sistema di pianificazione si fonda:

- sull' identificazione delle attività operative/di funzionamento utili alla gestione ordinaria e al miglioramento continuo, mediante individuazione di obiettivi di efficienza ed efficacia monitorati, anche nel piano delle performance, attraverso un sistema di indicatori,
- sull' individuazione di obiettivi raggiungibili con progetti o più semplicemente con piani di attività, la cui priorità richiede che siano esposti e monitorati all'interno del piano della performance.

Parte finale della pianificazione è la quantificazione delle risorse necessarie per l'attuazione delle attività pianificate in considerazione anche di attività e progetti definiti in precedenza.

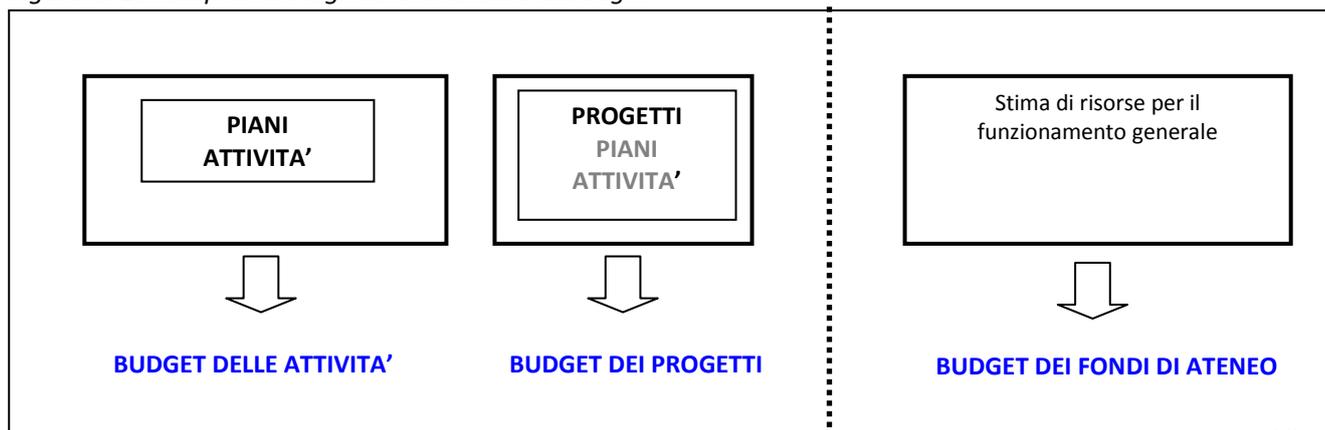
La fase di pianificazione economico finanziaria dell'Ateneo è essenzialmente contraddistinta :

- dalla formulazione delle richieste finanziarie, di cui le aree dirigenziali si fanno carico, quale esito del sistema di pianificazione per obiettivi, attività e progetti delle aree stesse e recepiti anche nel piano delle performance
- dalla stima delle entrate e delle spese da sostenere per l'Ateneo e per le Strutture, in considerazione delle spese già deliberate in precedenza dagli Organi o che saranno oggetto di approvazione da parte degli stessi in sede di presentazione del bilancio preventivo.

La logica appena descritta si traduce nella formulazione di due diverse tipologie di richieste e previsioni da parte delle aree (figura n. 8):

- la richiesta delle aree dirigenziali per le attività di funzionamento e per l'implementazione dei progetti;
- la previsione di voci generali di spese ed entrate o già deliberate dagli organi di vertice (borse di dottorato, personale docente, dotazione facoltà) o di cui le aree possono essere responsabili in termini di stima e di presidio (gestione spazi, evoluzione stipendi del personale...).

Figura 8: Le componenti logiche del sistema di budget



Il sistema di pianificazione è attualmente supportato da una procedura informatica *realizzata in house*, e accessibile da web, in cui la formulazione delle richieste finanziarie, sia conseguente alla fase di definizione di obiettivi ed azioni.

Una volta terminato il ciclo di pianificazione di obiettivi, azioni e risorse:

- è elaborato il bilancio di previsione che, seppur non direttamente integrato con il sistema di pianificazione, ne recepisce le logiche prevedendo che ogni area dirigenziale sia identificata come un Centro di Responsabilità a cui è affidata la responsabilità di gestire gli stanziamenti di bilancio necessari per l'espletamento delle proprie attività ordinarie e di sviluppo nonché del budget generale affidato all'area;
- è completato il piano delle performance identificando e dettagliando per le aree dirigenziali, e dal 2012 anche per i servizi delle aree, gli obiettivi e gli indicatori oggetto di valutazione sia a livello di performance organizzativa sia di performance individuale.

Occorre precisare che nel periodo 2012-2014 la situazione esposta sarà oggetto di modifica a fronte dell'adozione del sistema di contabilità economico patrimoniale, in aderenza con quanto disposto dalla legge 240/2010 all'art.5 comma 1, lettera b) e comma 4 lettera a).

Infatti, l'adozione da parte del Politecnico della contabilità economico-patrimoniale, della contabilità analitica e del bilancio consolidato di Ateneo interverrà anche sulla ridefinizione / razionalizzazione del ciclo di programmazione finanziaria quale supporto alle valutazioni delle scelte non solo gestionali, ma anche strategiche.

Presumibilmente vi sarà una ridefinizione del ciclo di programmazione finanziaria dell'Ateneo, prevedendo:

- a) l'utilizzo di una classificazione che rappresenti nel bilancio, nella sezione delle spese, le funzioni e i servizi;
- b) la ridefinizione del piano dei Centri di Responsabilità e dei Centri di Costo;
- c) l'attribuzione diretta a ciascun Centro di Responsabilità degli obiettivi e delle risorse previsti dal Piano della performance e/o dal Piano strategico anche in riferimento alla programmazione triennale adottata.

### Paragrafo 3 Il ciclo di gestione della performance del Politecnico di Milano

Ai sensi degli artt. 4 e 10 del Decreto, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance, articolato nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati

Premesso che un efficace sistema di pianificazione del futuro esercizio di gestione deve tenere conto non solo dall'analisi dei risultati dell'anno precedente, ma anche di una previsione di chiusura dell'esercizio corrente, il ciclo di gestione della performance verrà attuato in coerenza alle fasi e nel rispetto delle modalità previste dalla legge, attraverso i processi, tempistiche, output prodotti e attori coinvolti di seguito descritti a regime:

Processo		Tempistica	Output	Attori coinvolti
A	Pianificazione degli obiettivi e definizione del budget anno successivo X (in base a pre-consuntivo X-1)	da Lug anno X-1 a Gen anno X	Piano della performance per l'anno X	OIV <sup>(1)</sup> , SPC <sup>(2)</sup> Per DG: Rettore, SA, CdA, DG Per Dirigenti: DG, Dirigenti Per CS/RS/CP <sup>(3)</sup> : Dirigenti, CS/RS/CP Resto del Personale di AA: Resp. UO di appartenenza Per RG <sup>(4)</sup> : DG, Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo Per RA <sup>(5)</sup> : RG
B	Monitoraggio e revisione	da Gen anno X a Lug anno X	Revisione del Piano	Come punto A
C	Misurazione e valutazione delle prestazioni	da Gen anno X+1 a Mar anno X+1	Compilazione schede	OIV, SPC, SS <sup>(6)</sup> , ARUO <sup>(7)</sup> Per DG: Rettore, SA, CdA Per Dirigenti: DG Per CS/RS/CP: Dirigente di Area Per RG: DG, Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo Per RA: RG
D	Rendicontazione e applicazione del sistema premiante	da Apr anno X+1 a Mag anno X+1	Relazione sulla performance anno X	Rendicontazione: Rettore, SA, CdA, DG, OIV Applicazione sistema premiante: ARUO

Tabella3: processi, tempistiche, output prodotti e attori coinvolti nel ciclo di gestione della performance

(1) Organismo Indipendente di Valutazione

(2) Servizio Pianificazione e Controllo

(3) Capi Servizio / Responsabili funzioni di Staff / Capi Progetto di Amministrazione di Ateneo

(4) Responsabile Gestionale

(5) Referente Amministrativo

(6) Servizio Studi

(7) Area Risorse Umane e Organizzazione

#### **Paragrafo 4: Il piano di comunicazione, trasparenza e formazione**

L'attuazione del Piano delle Performance prevede un processo di condivisione e comunicazione ampiamente diffuso, affinché siano ben compresi e condivisi dal personale obiettivi e modalità di attuazione dello stesso.

##### *Il piano di comunicazione*

Il Piano e il Sistema vengono annualmente pubblicati sul sito di Ateneo – dopo le dovute approvazioni da parte degli Organi istituzionali – al fine di garantire la più ampia condivisione degli obiettivi strategici della Direzione e delle Strutture.

In particolare il Piano – nella sua versione definitiva e completa degli allegati inseriti in relazione al processo di pianificazione “a cascata” – contiene le schede di Performance:

- organizzativa – contenente gli indicatori globali di Ateneo e i relativi target;
- del Direttore Generale
- dei Dirigenti e delle singole Strutture che il processo di ampliamento prevede di inserire nel Piano della Performance nel corso del triennio.

Nei confronti del personale il processo di informazione prevede:

- 1) CONDIVISIONE degli INDICATORI SPECIFICI DI STRUTTURA con i Responsabili e con il personale di tutte le strutture di Ateneo, coinvolte con modalità distinte;
- 2) COMUNICAZIONE a tutto il personale del significato e delle modalità principali di attuazione del Piano e delle evoluzioni dello stesso;

##### *La trasparenza*

Il documento di Sistema, il Piano della Performance e le relative schede annuali sono pubblicate sul Sito WEB del Politecnico di Milano entro i tempi previsti dalla normativa.

Ogni modifica sostanziale ai documenti di Sistema e al Piano vengono prontamente pubblicati sul Sito WEB attraverso una pubblicazione aggiornata degli stessi

##### *La formazione*

Il piano della performance ed e il sistema di gestione per obiettivi rappresentano un importante momento di sintesi delle azioni di sviluppo organizzativo e professionale. Al fine di renderli reali strumenti di comunicazione e supporto alla gestione ed allo sviluppo dei collaboratori è fondamentale che il progressivo ampliamento del Piano sia supportato da un adeguato piano di formazione e informazione verso valutatori e valutati.

Il progetto si propone nello specifico di:

- rendere il processo di valutazione uno strumento “strategico” e non “burocratico”
- favorire la costituzione di una cultura della valutazione
- implementare un processo di valutazione delle prestazioni orientato al miglioramento continuo
- stimolare i valutatori e i valutati nella piena assunzione delle reciproche responsabilità rispetto al processo

Al fine di favorire la diffusione di una cultura della valutazione, il coinvolgimento dei valutati all'interno del percorso di formazione e accompagnamento sarà fondamentale. Questo coinvolgimento potrà avvenire mediante strumenti di informazione sull'andamento e le fasi del processo e momenti di confronto e approfondimento sul senso e significato della valutazione.