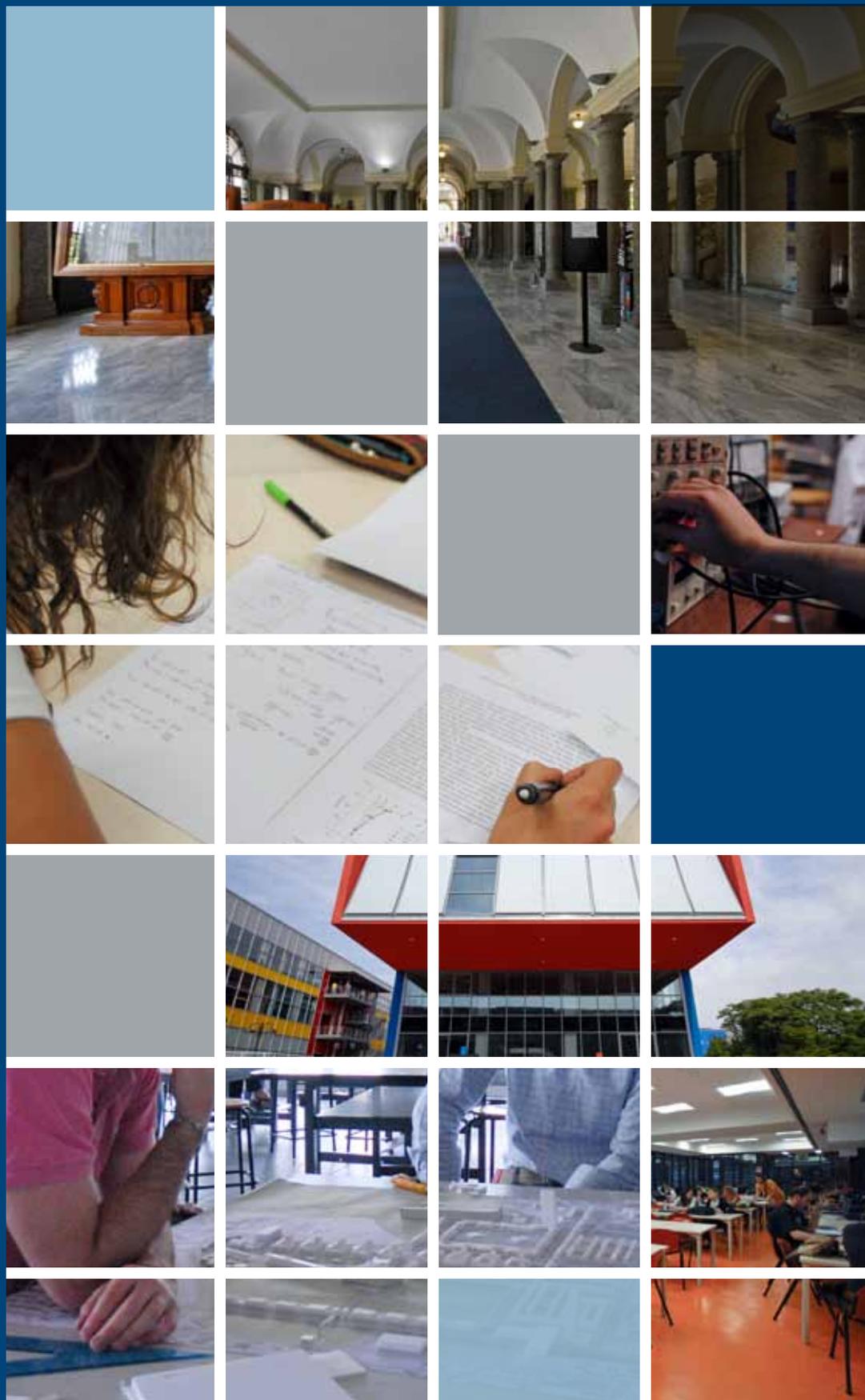


Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Politecnico di Milano

POLITECNICO DI MILANO



DIREZIONE GENERALE



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

POLITECNICO DI MILANO



DIREZIONE GENERALE

*Approvato nelle sedute di Senato
Accademico e Consiglio di Amministrazione
del 16 e 17 aprile 2012*

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

SOMMARIO

Presentazione del documento e premesse	2
Contesto normativo di riferimento.....	2
Finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance	3
Struttura del documento	3
Paragrafo 1 Analisi del contesto attuale: i sistemi di supporto e di valutazione del personale	4
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
1.4 Il check up organizzativo: un confronto interateneo e le indicazioni per il miglioramento	9
Paragrafo 2: Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Politecnico di Milano	10
2.1 Il modello generale di pianificazione	10
2.2 Dalla performance organizzativa alla prestazione individuale	11
2.3 Il sistema di misurazione e valutazione nel 2012	12
2.3.1 <i>Principi generali e ambito di applicazione.....</i>	<i>12</i>
2.3.2 <i>Le logiche generali del sistema.....</i>	<i>13</i>
2.3.3 <i>La misurazione del risultato</i>	<i>13</i>
2.3.4 <i>Risultato complessivo e sistema premiante</i>	<i>16</i>
2.4 Collegamento a ciclo di pianificazione economica e finanziaria.....	18
Paragrafo 3 Il ciclo di gestione della performance del Politecnico di Milano	20
Paragrafo 4: Il piano di comunicazione, trasparenza e formazione	21

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 (Strutture Decentrate, 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, e si conclude con l'esposizione dei risultati di un progetto di confronto interateneo sul tema della valutazione, che ha consentito da un lato di evidenziare a quale stadio di evoluzione si trovasse ciascun sistema di governo, e dall'altro di identificare esempi di buone pratiche direzionali e valutative, fornendo utili indicazioni per l'impostazione di un percorso di miglioramento.

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 2012 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 revisione dell'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 (Dipartimenti e Scuole) 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.

Il sistema di pianificazione e controllo implementato per l'Amministrazione di Ateneo, seppur condiviso ed effettivamente utilizzato sia per supportare la gestione sia per la valutazione delle prestazioni dei Dirigenti, appare caratterizzato da un impianto estremamente articolato, e da una parzialità nella definizione e nell'utilizzo degli indicatori di efficienza ed efficacia.

L'impostazione volutamente "semplificata" del sistema di controllo è finalizzata a fornire agli Organi di vertice le principali informazioni necessarie al supporto decisionale e al riparto di risorse tra le strutture. Attualmente emergono tuttavia alcune criticità:

- il sistema di controllo riesce a rispondere in modo adeguato agli obiettivi iniziali con cui è stato concepito, tuttavia si ravvisa l'esigenza di sviluppare un sistema di controllo maggiormente esteso per rispondere "al meglio" alle molteplici esigenze che emergono ai diversi livelli organizzativi e non solo ai livelli apicali;
- i sistemi informativi di supporto alle analisi e alla reportistica risentono di mancanza di organicità. Attualmente molteplici sono i "sottosistemi" e le applicazioni utilizzate per le analisi, la bassa integrazione fra gli stessi non risponde in modo esaustivo alle esigenze del controllo nei diversi livelli dell'organizzazione.

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,

Per realizzare un'indagine di Customer satisfaction occorre essere in grado di governare la complessità del processo per assicurarne il buon svolgimento. L'acquisizione delle necessarie competenze passa anche dallo studio e dall'utilizzo di esperienze diverse. L'esperienza realizzata nel corso del 2011 ha permesso di mettere a punto una metodologia efficace e che ha visto la partecipazione di competenze specifiche, informatiche, grafiche e di elaborazione dati. La sperimentazione è servita anche per consolidare un metodo, oltre che un gruppo di lavoro, che potrà essere utilizzato per le future indagini.

L'indagine è servita inoltre 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 nostra percezione di alcune criticità, garantendoci 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 2012. Nel corso dell'anno l'impostazione delle indagini sarà oggetto di approfondite riflessioni con l'intento di definire, per gli anni successivi, un migliore utilizzo di questo potente strumento di ascolto dell'utente.

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.

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>), si è scelta una scala di Lickert a sei opzioni, 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.

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, Scuole, Centri, Poli).

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 nella prima parte del 2011 ha permesso di approfondire ed ampliare l'analisi dei profili di ruolo dei Dirigenti e definire i nuovi comportamenti organizzativi che sono già confluiti nelle schede di performance 2011. Entro dicembre 2011 - anche in previsione dell'ampliamento del Piano Performance - sono stati approfonditi i profili di ruolo di Capi Servizio, Responsabili delle funzioni di staff e Capi Progetto, al fine di inserire i nuovi comportamenti organizzativi all'interno delle schede Performance 2012.

I profili di ruolo vengono analizzati e definiti mediante il coinvolgimento diretto delle persone che agiscono in 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.

In particolare è stato creato un profilo di ruolo per ciascuna posizione dirigenziale, mentre per Capi Servizio, Responsabili delle funzioni di staff e Capi progetto si è passati da un unico profilo di ruolo comune a tutte le posizioni, alla definizione di sei profili cluster.

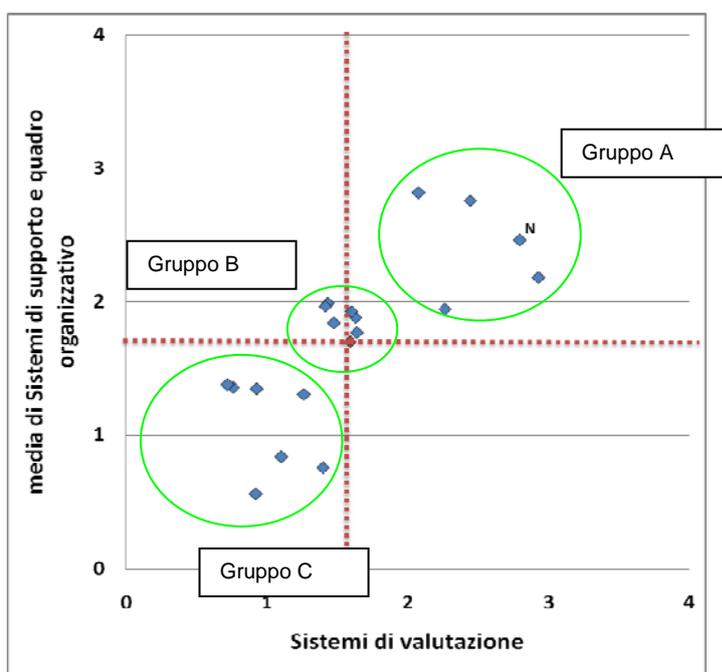
1.4 Il check up organizzativo: un confronto interateneo e le indicazioni per il miglioramento

PoliMi ha partecipato nel corso del 2010, insieme ad altri 18 atenei¹, ad un progetto coordinato dal consorzio MIP e finalizzato a condividere le possibili modalità di applicazione della Riforma Brunetta al contesto universitario.

Una delle prime attività del gruppo di ricerca è stata la realizzazione di un check-up, eseguito tramite risposte guidate ad un questionario costruito dal gruppo di ricerca, sullo stato dei sistemi di controllo e valutazione in uso nei diversi atenei partecipanti che ha consentito, da un lato, di evidenziare a quale stadio di evoluzione si trovasse ciascun sistema di governo, e dall'altro di identificare esempi di buone pratiche direzionali e valutative.

Nonostante gli elementi di problematicità evidenziati nei paragrafi precedenti per il nostro Ateneo, in termini di confronto con le altre realtà universitarie PoliMi risulta con un buon posizionamento (Punto N figura 2) in quanto molti atenei non hanno ancora definito un modello di sviluppo organizzativo o non utilizzano sistemi strutturati di pianificazione e controllo.

Figura 2: posizionamento complessivo di PoliMi in base alle due dimensioni considerate: sistemi di valutazione (ascisse) e sistemi di supporto e quadro organizzativo (ordinate).



Agli Atenei con un buon posizionamento relativo come PoliMi il gruppo di ricerca ha evidenziato l'opportunità di "lavorare sull'usabilità del sistema" ponendo particolare attenzione alla necessità di "concentrarsi" sulla comunicazione sia interna che esterna.

All'interno delle direzioni di intervento individuate dal gruppo di ricerca per il Politecnico di Milano sono stati evidenziati i seguenti ambiti di miglioramento:

- Migliorare i sistemi di misura e la tempestività dei sistemi di supporto.
- Armonizzare logiche e modalità di utilizzo dei sistemi di valutazione e controllo tra Amministrazione di Ateneo e Strutture Decentrate
- Migliorare ed uniformare le modalità di comunicazione e trasparenza dei sistemi di pianificazione, analisi e valutazione della performance

Le conseguenti azioni di miglioramento sono esplicitate nel Piano della Performance, al paragrafo relativo alle azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance .

¹ Basilicata, Bergamo, Bicocca, Bologna, Uni Calabria, Ferrara, Genova, IUAV, Padova, Pavia, Perugia Stranieri, Pisa, PoliMi, PoliBa, PoliTo, Reggio Calabria, Sapienza, Sassari, Torino.

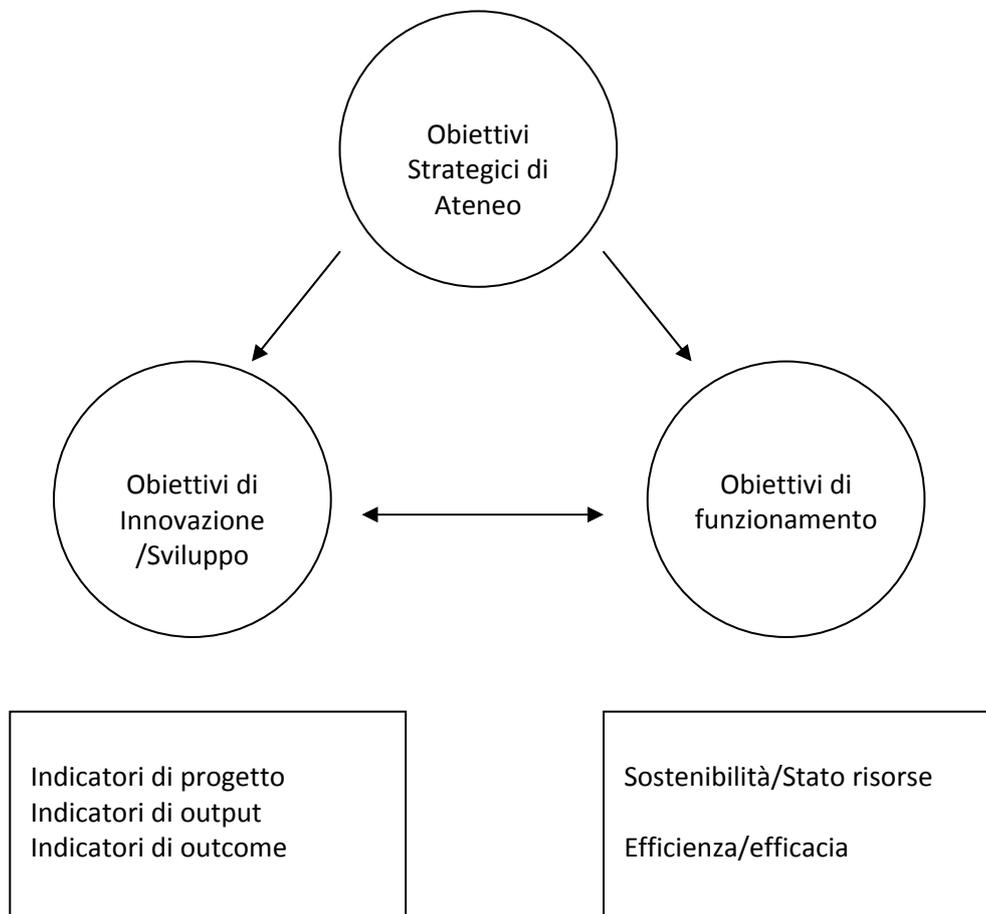
Paragrafo 2: Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Politecnico di Milano

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 3).

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 3: 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 e Strutture Decentrate, al fine di coglierne e valorizzarne le rispettive specificità.

2.3 Il sistema di misurazione e valutazione nel 2012

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'Amministrazione di Ateneo e delle Strutture Decentrate. Nel 2012 la valutazione verrà sperimentalmente applicata ai Capi Servizio, Responsabili delle funzioni di Staff e Capi Progetto dell'Amministrazione di Ateneo (di seguito CS/RS/CP).

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.

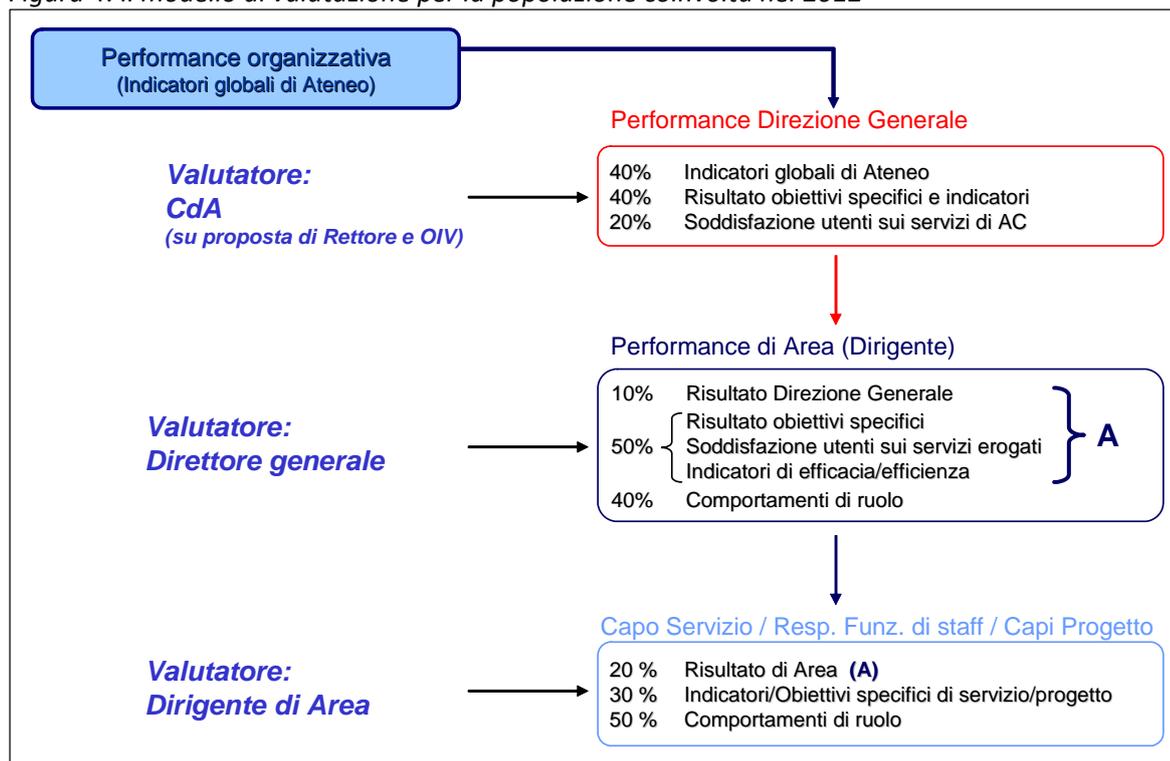
In particolare il Direttore Generale è responsabile della gestione amministrativa, finanziaria e tecnica e dell'organizzazione complessiva delle risorse e del personale di Ateneo, nonché della legittimità, dell'imparzialità, della trasparenza e del buon andamento dell'attività amministrativa di Ateneo.

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 4 si rappresenta il modello a regime per la Direzione Generale, Dirigenti e CS/RS/CP dell'Amministrazione di Ateneo

Figura 4: il modello di valutazione per la popolazione coinvolta nel 2012

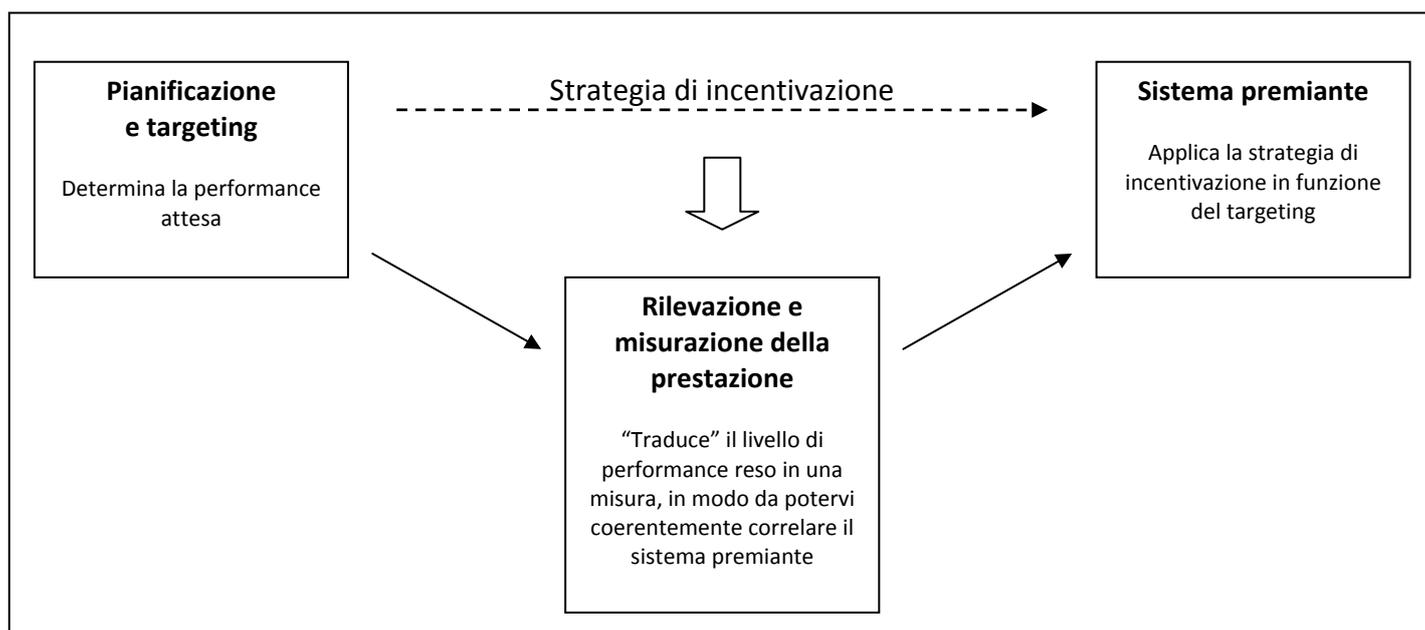


Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e dell'Organismo Indipendente di Valutazione, è il valutatore del Direttore Generale; il Direttore Generale è il valutatore di tutti i Dirigenti, nonché delle funzioni poste direttamente in staff alla sua struttura. Il Dirigente valuta i Capi Servizio, i Responsabili delle funzioni di staff e/o i Capi Progetto.

2.3.2 Le logiche generali 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



2.3.3 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 2012 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.

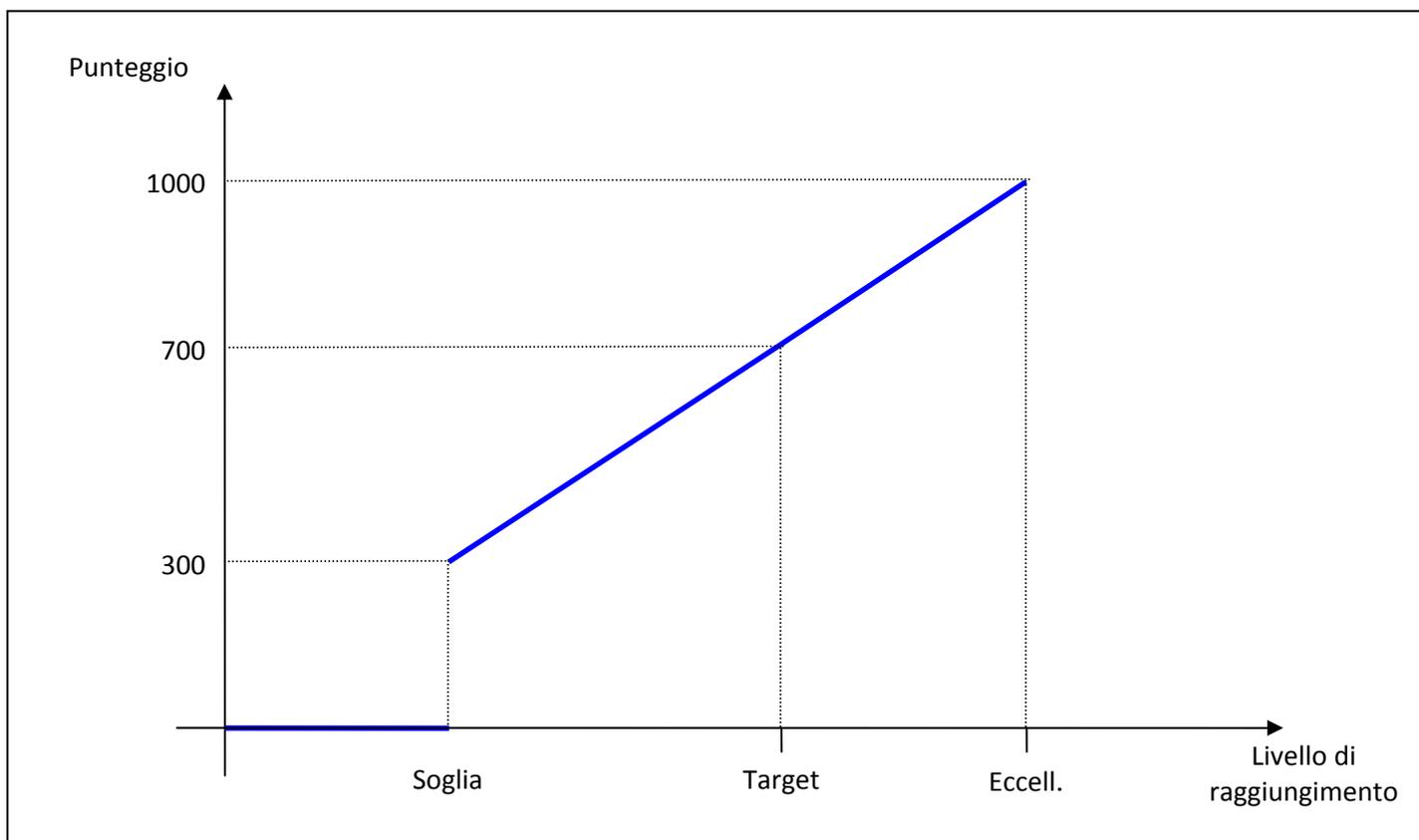
In questi casi la valutazione è di tipo qualitativo, ovvero la misura del risultato verrà effettuata in base ad una scala a 5 valori:

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

In base al risultato attribuito dal valutatore (giudizio qualitativo idealmente il più possibile basato su parametri osservabili e oggettivi) verrà definito il punteggio da assegnare su tale 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 è espressa in scala 1-10, ed in funzione di 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.

2.3.4 Risultato complessivo e sistema premiante

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

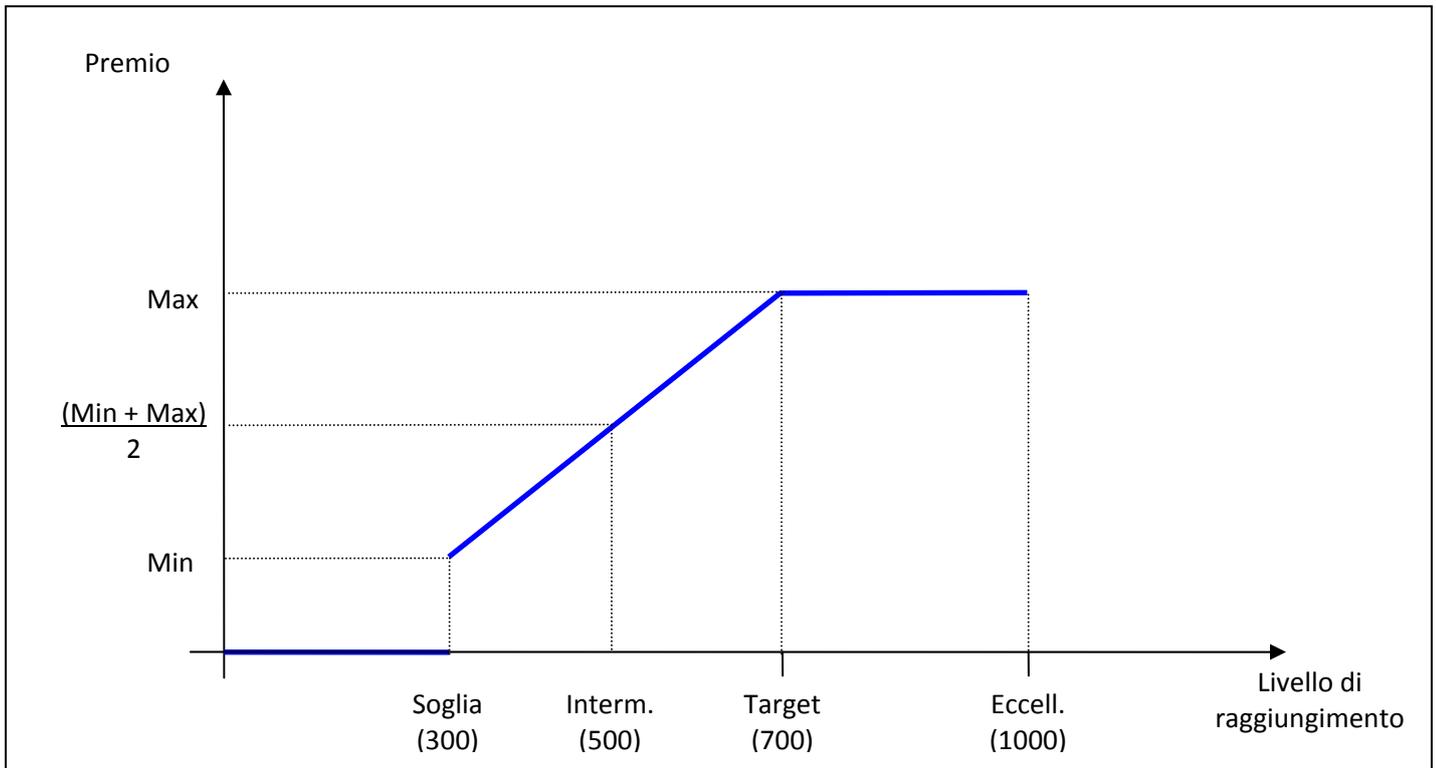
La logica di fondo del sistema premiante deve pertanto riflettere il modello concettuale di targeting, tenendo conto dei vincoli esogeni (tipicamente: vincoli contrattuali e budget a disposizione).

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 valore target non potrà in ogni caso generare un valore di premio superiore al massimo definito. Le situazioni sopra target sui singoli obiettivi andranno pertanto a bilanciare eventuali prestazioni meno performanti su altre dimensioni oggetto di valutazione.

Lo sviluppo generale² 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



² 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'onnicomprensività.

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 eposti 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.

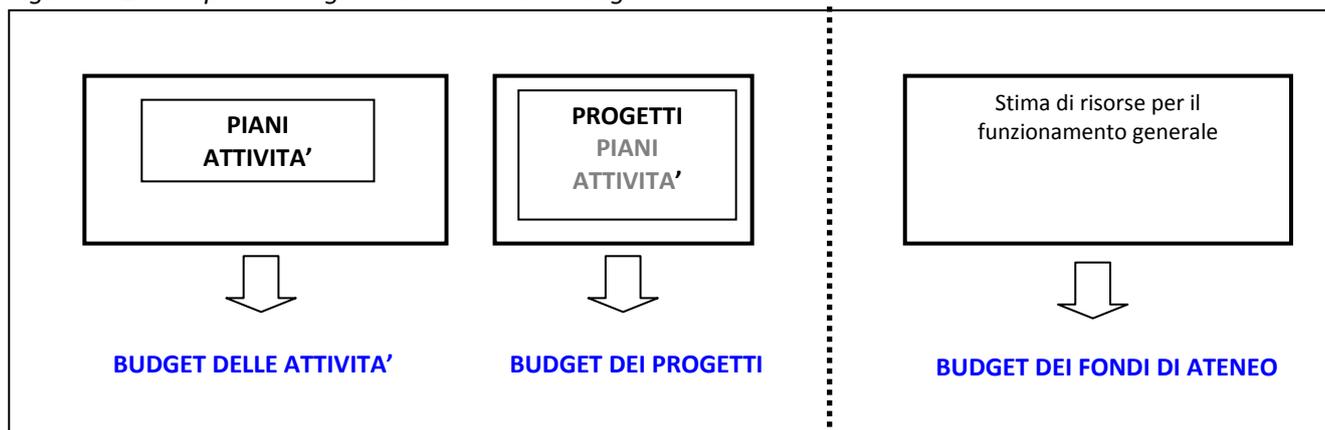
La fase di pianificazione economico finanziaria dell'Ateneo è essenzialmente contraddistinta :

- 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 ⁽¹⁾ , SPC ⁽²⁾ Per DG: Rettore, SA, CdA, DG Per Dirigenti: DG, Dirigenti Per CS/RS/CP ⁽³⁾ : Dirigenti, CS/RS/CP
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 ⁽⁴⁾ , ARUO ⁽⁵⁾ Per DG: Rettore, SA, CdA Per Dirigenti: DG Per CS/RS/CP: Dirigente di Area
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) Servizio Studi

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

(5) 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

Annualmente (o con cadenze più ravvicinate ove necessario) il Senato Accademico viene informato rispetto alle modifiche sostanziali apportate al Sistema e al Piano e ai suoi sviluppi per gli anni successivi.

Il Cda è (oltre che informato delle evoluzioni del Sistema) sede di presentazione e approvazione annuale delle schede di performance:

- organizzativa – contenente gli indicatori globali di Ateneo e i relativi target;
- del Direttore Generale
- dei Dirigenti e delle singole Strutture (Dipartimenti, Poli) 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 di tutte le strutture di Ateneo su tavoli distinti (Direttori di Dipartimento, Presidi, Prorettori, Dirigenti e CS/RS/CP);
- 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 PP 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.

Il percorso di formazione sarà sviluppato in coerenza al progressivo ampliamento dell'ambito di applicazione del Piano, come indicato nel relativo paragrafo sulle azioni di miglioramento del ciclo della performance.