



**Politecnico
di Torino**

OTTOBRE 2021



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

2022-2024

Sommario

1	PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	3
2	ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO	3
3	IL PIANO DELLA PERFORMANCE QUALE PARTE INTEGRANTE DEL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)	4
4	TIPOLOGIE DI PERFORMANCE E OBIETTIVI CONNESSI	5
4.1	PERFORMANCE STRATEGICA/OBIETTIVI STRATEGICI	5
4.2	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	5
4.3	PERFORMANCE INDIVIDUALE e SCHEDA OBIETTIVI.....	6
5	NUMEROSITA E PESO DEGLI OBIETTIVI PER RUOLO	7
6	RUOLI NEI PROCESSI DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE	7
7	DEFINIZIONE, MODALITÀ DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI OBIETTIVI	8
7.1	OBIETTIVI STRATEGICI E PROGETTUALI	8
7.1.1	DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE	8
7.1.2	VALUTAZIONE	9
7.2	OBIETTIVI DI EFFICACIA - CUSTOMER SATISFACTION	10
7.2.1	DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE	10
7.2.2	VALUTAZIONE	11
7.3	OBIETTIVI DI EFFICIENZA - SERVIZIO/PROCESSO	11
7.3.1	DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE	11
7.3.2	VALUTAZIONE	12
7.4	OBIETTIVI COMPORTAMENTALI.....	12
7.4.1	DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE	12
7.4.2	VALUTAZIONE	13
8	RIMODULAZIONE DELLA VALUTAZIONE COMPLESSIVA IN BASE AD UN INDICATORE DI RISPETTO DELLE SCADENZE	15
9	OBIETTIVI E INCENTIVAZIONE	16
10	SIP - SISTEMA INFORMATIVO DI SUPPORTO	16
11	CASI PARTICOLARI E CONCILIAZIONE	16
11.1	REVISIONE DEGLI OBIETTIVI E TARGET NEL CORSO DEL CICLO	16
11.2	VARIAZIONI ORGANIZZATIVE	16
11.2.1	ATTRIBUZIONE DI RUOLI/PO ATTIVATI IN CORSO D'ANNO.....	18
11.2.2	RESPONSABILITA' DI RUOLO/PO DISATTIVATE IN CORSO D'ANNO.....	18
11.3	POSIZIONI ORGANIZZATIVE MULTIPLE	19
11.4	ALTRI CASI PARTICOLARI	19
11.5	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	19
12	CICLO DELLA PERFORMANCE: FASI E TEMPI	21

1 PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è il documento programmatico con cui le amministrazioni pubbliche definiscono le modalità di misurazione e valutazione delle performance, secondo le prescrizioni del d.lgs. 150/2009 e delle successive modifiche introdotte dal D.lgs. 74/2017 e, per il sistema universitario, dell'ANVUR.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) applica inoltre l'Art. 17 del Dlgs. 165/2001 al fine di implementare in modo efficace meccanismi di delega delle funzioni di valutazione dei dirigenti su livelli intermedi dell'organizzazione, fondamentali per garantire processi di gestione degli obiettivi focalizzati al reale raggiungimento dei risultati.

A partire dalla seconda metà del 2013, le competenze relative alle tematiche di Performance per le Università sono passate all'ANVUR, che ha emanato a luglio 2015 le prime *Linee guida per la gestione integrata del ciclo della Performance delle Università statali italiane*, seguite nel gennaio 2019 dalle nuove *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane* cui si ispira il presente documento.

Con le innovazioni introdotte dal D.lgs. 74/2017, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP o Sistema) deve essere aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione ed infine adottato dal Consiglio di Amministrazione.

Nel corso degli ultimi anni il Politecnico ha proseguito il percorso organico di sviluppo e di evoluzione dei processi di monitoraggio della performance, perseguendo la progressiva estensione della valutazione a tutte le strutture ed a tutto il personale dell'ateneo che ricopre posizioni organizzative e funzioni specialistiche.

Il Sistema tiene in considerazione le principali indicazioni proposte dalle linee guida ANVUR.

L'aggiornamento 2022 del Sistema:

- recepisce le recenti disposizioni introdotte dall'art. 6 del DL 80/2021 che prevede l'adozione per le PA del **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)** di cui il Piano della Performance costituisce una delle componenti essenziali;
- rafforza il principio e il valore della rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno, come momento fisiologico di riallineamento tra pianificazione e azioni realizzative da perseguire in contesti esterni fortemente dinamici o turbolenti che comportano frequenti cambiamenti nelle priorità;
- chiarisce e meglio definisce i momenti di assegnazione e valutazione degli obiettivi;
- pone maggiore enfasi sul rispetto dei tempi.

2 ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO

Il Politecnico di Torino ha un'organizzazione articolata in strutture didattiche, scientifiche e amministrative, secondo quanto previsto dallo Statuto recentemente emanato (17/7/2019) per una gestione efficiente e condivisa. Gli organi di governo sono il Rettore, il Direttore Generale, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione. Gli organi di controllo sono il Nucleo di Valutazione e il Collegio dei Revisori dei Conti. Sono inoltre previsti un Comitato Unico di Garanzia, un Garante degli Studenti, un Garante della Trasparenza, un Consiglio degli studenti e un Collegio di Disciplina.

Per realizzare l'attività di ricerca e formazione, il Politecnico è articolato in 11 Dipartimenti che negli ultimi anni sono stati integrati da 13 Centri Interdipartimentali finalizzati a rendere sistematica la collaborazione interdisciplinare fra i diversi ambiti tecnologici e scientifici.

La gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo è affidata al Direttore Generale. L'Amministrazione supporta tutte le attività dell'Ateneo e si compone, ad oggi, di 12 strutture di I livello di linea (*Aree*), 3 strutture di I livello di staff (*Servizi in staff*) e strutture di II livello di supporto ai dipartimenti (*Distretti dei dipartimenti*). Le Aree sono organizzate in *servizi* i quali sono a loro volta organizzati in uno o più *uffici*.

Nomenclatura utilizzata nel documento:

- **DG:** Direzione Generale, Direttore Generale cui competono la definizione e la valutazione degli obiettivi di Dirigenti, Responsabili di Strutture di I livello non dirigenti, Responsabili gestionali di Distretto di dipartimento;
- **Delegato alla valutazione:** soggetto **Responsabile di struttura** o **Responsabile diretto** che è stato delegato alla valutazione dal Dirigente o dalla Direzione Generale;
- **Dirigente Responsabile di Struttura:** ai fini della Performance è il responsabile di Struttura di I livello (Aree) cui competono la definizione e la valutazione degli obiettivi;
- **Responsabile di Struttura (non dirigente):** ai fini della Performance è il responsabile di Struttura di I livello (Aree e Servizi di Staff) oppure il responsabile gestionale di Distretto di dipartimento (RGA) cui compete la definizione degli obiettivi e l'eventuale valutazione, qualora sia stato delegato dalla Direzione Generale;
- **Responsabile diretto:** il primo responsabile del soggetto valutato in linea gerarchica; ai fini della performance il responsabile diretto è il soggetto valutatore, qualora sia stato delegato, ovvero colui con il quale il valutato si relaziona nella definizione e valutazione degli obiettivi;
- **Valutato:** è il titolare di posizione organizzativa o funzione specialistica al quale sono assegnati obiettivi di performance.

3 IL PIANO DELLA PERFORMANCE QUALE PARTE INTEGRANTE DEL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è stato introdotto dal recente art. 6 del DL 80/2021 entrato in vigore il 10/06/2021, convertito con modificazioni dalla Legge 113/2021 entrata in vigore l'8/8/2021. La norma prescrive alle PA l'adozione di un Piano integrato di Attività ed Organizzazione di durata triennale, aggiornato annualmente, che definisce: obiettivi della performance, gestione del capitale umano, sviluppo organizzativo, obiettivi formativi e valorizzazione delle risorse interne, reclutamento, trasparenza ed anti-corruzione; pianificazione delle attività, individuazione delle procedure da semplificare e ridisegnare, accesso fisico e digitale, parità di genere, monitoraggio degli esiti procedurali e dell'impatto sugli utenti. Il Piano è pertanto inteso quale strumento di programmazione che convoglia, in un unico atto, una pluralità di piani previsti dalla normativa vigente.

Già nei precedenti cicli di performance, l'Action Plan di attuazione del Piano Strategico di Ateneo (PSA) 2022-2024, rappresentava una fonte significativa del Piano della Performance; con questo nuovo quadro normativo, e tenuto conto che:

- gli organi di governo hanno provveduto al **Mid-Term Assessment del PSA con l'adozione di un apposito Report (MITAR)** nell'ambito del quale alcune linee strategiche sono state messe in particolare rilievo per il secondo periodo di attuazione del PSA;
- è stato recentemente deliberato il documento **Obiettivi prioritari e linee-guida attuative**, che delinea le attività strategiche da attuare con maggiore urgenza;
- è maturata la decisione di integrare nell'Action Plan le azioni connesse all'attuazione della **Carta Europea dei Ricercatori** (Excellence in HR) e del **Gender Equality Action Plan** (criterio di accesso ai fondi Horizon Europe) quale parte del **Piano di Azioni Positive**,

sul piano nazionale l'Ateneo è stato inoltre chiamato a rispondere alle seguenti iniziative:

- **Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (PNRR) e Piano Nazionale Ricerca (PNR);**
- **Programmazione Triennale MIUR (PRO3);**

l'Action Plan rappresenta in questo contenuto una opportunità unica di sintesi, razionalizzazione e prioritizzazione della complessiva progettualità dell'Ateneo integrando la quasi totalità delle attività previste dal PIAO secondo lo schema riportato nel seguito.

Redatto in coerenza con:
Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale

+
Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale

Legenda

Documenti attuativi integralmente inseriti nell' Action Plan

Documenti parte integrante del PIAO ma solo parzialmente inseriti nell'Action Plan (nell'Action Plan sono inseriti i soli progetti con valore strategico/di)

* Per questi piani viene prodotto un documento descrittivo integrativo delle «righe excel» dell'Action Plan (per il GEAP, si veda il GEP)



Si ricorda che l'Action Plan declina le azioni di attuazione della strategia unificata di Ateneo ed è gestito quale **portfolio unitario di AZIONI a loro volta declinate in PROGETTI attuativi**. La gestione del portfolio viene supportata dall'utilizzo di pratiche e metodologie di *Program Management* (insieme delle azioni) e *project management* (declinazione delle azioni in progetti attuativi) attraverso le quali poter governare le priorità d'intervento pianificare le risorse in termini di budget, risorse umane e strumentali, stimare i tempi di realizzazione (annuali e pluriennali), monitorare l'avanzamento delle iniziative ed il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi strategici sulla base di indicatori di performance e impatto.

In questo contesto, il Piano della Performance rappresenta il luogo di trasferimento dell'azione di sviluppo dell'Ateneo negli obiettivi di performance del personale definiti nel presente sistema.

4 TIPOLOGIE DI PERFORMANCE E OBIETTIVI CONNESSI

4.1 PERFORMANCE STRATEGICA/OBIETTIVI STRATEGICI

La performance STRATEGICA è la performance attraverso la quale si definiscono obiettivi di alto livello direttamente connessi all'attuazione del piano strategico (**obiettivi STRATEGICI**).

4.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance ORGANIZZATIVA è definita attraverso tutti gli obiettivi il cui raggiungimento richiede il coinvolgimento della "macchina" organizzativa delle diverse strutture coinvolte (ovvero, non solo i titolari di posizioni organizzative). Oltre agli **obiettivi STRATEGICI**, il cui risultato è anche funzione della capacità di coinvolgimento delle strutture, assumono valore di performance organizzativa anche le seguenti ulteriori tipologie di obiettivi:

- **obiettivi PROGETTUALI** derivanti dall’attuazione degli obiettivi del PIAO a vari livelli dell’organizzazione;
- **obiettivi di EFFICACIA/EFFICIENZA** mirati al miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dell’azione dell’amministrazione collegati al PIAO.

4.3 PERFORMANCE INDIVIDUALE e SCHEDE OBIETTIVI

La performance INDIVIDUALE è finalizzata al miglioramento delle prestazioni dei singoli soggetti titolari di posizioni organizzative e di funzioni specialistiche, anche in considerazione della loro capacità di coinvolgimento del personale afferente nella realizzazione di tutti gli obiettivi derivanti dalla performance strategica e dalla performance organizzativa.

Consiste pertanto nella sintesi della valutazione degli:

- **obiettivi STRATEGICI, obiettivi PROGETTUALI e obiettivi di EFFICACIA/EFFICIENZA** assegnati in relazione al ruolo rivestito,
- integrata con la valutazione qualitativa di **obiettivi COMPORTAMENTALI** orientati allo sviluppo dei comportamenti organizzativi dell’individuo e alla sua crescita personale e professionale.

L’insieme degli obiettivi viene rappresentato in modo unitario nella **scheda obiettivi** del singolo valutato.

Lo schema di valutazione complessiva che segue evidenzia come il risultato di performance finale ottenuto dal singolo valutato sia costituito come sommatoria delle valutazioni relative a ciascuna tipologia di obiettivi, senpesate secondo il numero degli obiettivi e il relativo peso come definito nel seguito.

Esempi di valutazione finale:

Dirigenti	VALUTAZIONE / MISURAZIONE					VALUTAZIONE finale
	Pesi		20%	60%	20%	
	STRATEGICI	PROGETTUALI (Strategici e Operativi)	EFFICACIA / EFFICIENZA	COMPORTAMENTALI	Misurazione complessiva	
Dirigente 1	98,0%	90,0%	104,0%	Valutaz. Qualitativa	94,4%	94%
Dirigente 2	98,0%	100,0%	85,0%	Valutaz. Qualitativa	96,6%	97%
Dirigente 3	98,0%	100,0%	105,0%	Valutaz. Qualitativa	100,6%	100%

Altri responsabili	VALUTAZIONE / MISURAZIONE					VALUTAZIONE finale
	Pesi		70%	30%		
	PROGETTUALI (Strategici e Operativi)	EFFICACIA / EFFICIENZA	COMPORTAMENTALI	Misurazione complessiva		
Resp. I Livello 1		95,0%	100,0%	Valutaz. Qualitativa	96,5%	97%
Resp. I Livello 2		100,0%	80,0%	Valutaz. Qualitativa	94,0%	94%
Resp. I Livello 3		100,0%	105,0%	Valutaz. Qualitativa	101,5%	100%

5 NUMEROSITA E PESO DEGLI OBIETTIVI PER RUOLO

NUMERO di obiettivi per tipo obiettivo e posizione organizzativa		Performance			
		STRATEGICA	ORGANIZZATIVA		INDIVIDUALE
Struttura		Obiettivi Strategici	Obiettivi Progettuali	Obiettivi Efficacia/Efficienza	Obiettivi Comportamenti
Personale con posizioni organizzative e funzioni	- Direzione Generale	3	5	1	4
	- Strutture di I livello (DIRIGENTI)	3	3	1	4
	- Strutture di I livello (Aree e Servizi in staff)		2	1	3
	- Distretti (RGA)				
	- Strutture di II livello (Servizi)		1	1	3
	- Strutture di III livello (uffici)		1	1	3
	- Funzioni specialistiche				

PESO degli obiettivi per tipo obiettivo e posizione organizzativa		Performance			
		STRATEGICA	ORGANIZZATIVA		INDIVIDUALE
Struttura		Obiettivi Strategici	Obiettivi Progettuali	Obiettivi Efficacia/Efficienza	Obiettivi Comportamenti
Personale con posizioni organizzative e funzioni	- Direzione Generale	20%	60%	20%	qualitativo
	- Strutture di I livello (DIRIGENTI)	20%	60%	20%	qualitativo
	- Strutture di I livello (Aree e Servizi in staff)		70%	30%	qualitativo
	- Distretti (RGA)				
	- Strutture di II livello (Servizi)		70%	30%	qualitativo
	- Strutture di III livello (uffici)		70%	30%	qualitativo
	- Funzioni specialistiche				

6 RUOLI NEI PROCESSI DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE

Ruolo	ASSEGNAZIONE Definisce obiettivi di	VALUTAZIONE Valuta obiettivi di	VALUTAZIONE è valutato da (solo per obiettivi STRATEGICI, PROGETTUALI e COMPORMENTALI in quanto gli obiettivi di efficienza ed efficacia sono quantitativi)
CdA	DG su proposta del Rettore	DG, su proposta del Rettore, previo parere del NdV	-
Direttore Generale	Dirigenti e altri I livelli, RGA	Dirigenti e altri primi livelli, RGA	CdA, su proposta del Rettore e parere del NdV
Dirigente	II e III livelli, FS	II livelli III livelli, FS (salvo delega ai II livello)	Direttore Generale
Personale non Dirigente con responsabilità organizzativa in strutture di I livello	II e III livelli, FS	II e III livelli, FS (se delegato dal Direttore Generale)	Direttore Generale
Personale Responsabile Gestionale di Distretto di Dipartimento - RGA (struttura di II livello)	III livelli, FS	III livelli, FS (se delegato dal Direttore Generale)	Direttore Generale

Personale con responsabilità organizzativa in strutture di II livello Altro personale categoria EP	Collabora con Dirigente/Resp. I livello alla definizione degli obiettivi per III livelli, FS	III livelli, FS (se delegato dal Dirigente di riferimento)	Dirigente Resp. I livello non dirigente (se dal Direttore Generale)
Personale di categoria BCD con responsabilità organizzativa III livello o FS	Collabora con Resp. diretto alla definizione dei propri obiettivi	-	Dirigente Resp. I o II livello non dirigente (se delegato da Direttore Generale)

Le modalità di assegnazione e di valutazione sono definite per tipologie di obiettivi nel capitolo successivo.

7 DEFINIZIONE, MODALITÀ DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI OBIETTIVI

7.1 OBIETTIVI STRATEGICI E PROGETTUALI

7.1.1 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE

Gli **obiettivi STRATEGICI** sono tipicamente azioni di natura trasversale e di particolare rilievo strategico e che richiedono il coinvolgimento di diverse aree dell’amministrazione. Tenuto conto della valenza pluriennale delle azioni del Piano Strategico e dell’Action Plan, potranno essere ripetute negli anni con indicazione, anno per anno, dei risultati attesi. Gli obiettivi STRATEGICI sono obiettivi di squadra dirigenziale, in quanto assegnati alla Direzione Generale e ai Dirigenti delle strutture di I livello con la finalità di garantire una elevata coesione e coerenza nel perseguimento di risultati ad elevato impatto.

Gli **obiettivi PROGETTUALI** sono obiettivi che vengono assegnati per la realizzazione di progetti e iniziative dai quali ci si attendono risultati chiaramente definibili e oggettivati che portano alla realizzazione di beni o servizi nuovi oppure a miglioramenti significativi di beni e servizi esistenti.

L’associazione degli obiettivi progettuali alle azioni/iniziative strategiche o alle linee di attuazione del PIAO è fondamentale per costruire progressivamente il “portfolio” di tutte le iniziative e tendere alla realizzazione di strumenti evoluti di monitoraggio (es. Scorecard).

Il processo di assegnazione degli **obiettivi STRATEGICI e PROGETTUALI** comprende momenti di PROPOSTA dell’obiettivo, discussione e condivisione dello stesso tra valutatore e valutato, cui segue il consolidamento definitivo dell’obiettivo e l’ASSEGNAZIONE al valutato.

Il processo di assegnazione deve essere completato entro i tempi previsti alla sezione 12.

Il modello sul quale si basa il Sistema suggerisce la definizione del piano degli obiettivi considerando logiche di *cascading* tra obiettivi che permettano di creare un legame di coerenza delle azioni ai diversi livelli dell’organizzazione garantendo al contempo la possibilità di individuare obiettivi specifici per gestire esigenze specifiche. Pertanto in linea generale gli obiettivi di performance sono definiti sulla base dei contenuti del PIAO e vengono declinati ed assegnati a cascata con opportuna declinazione in relazione al ruolo e livello di dettaglio sempre crescente; ferma restando la possibilità di prevedere obiettivi specifici sia per motivi di complessità organizzativa che di necessità puntuali.

Entrambi gli **obiettivi STRATEGICI e PROGETTUALI** devono rispondere all’esigenza di essere sintetici ma chiari, circostanziati e ben strutturato in termini di risultati attesi/output che si intendono raggiungere, sia a livello minimale (SOGLIA), sia a livello pieno (TARGET). Gli obiettivi vanno quindi descritti secondo il seguente schema logico:

- a) descrizione sintetica dell’obiettivo in termini di oggetto, finalità e scopo
- b) elenco numerato delle azioni e relativi risultati/output attesi, possibilmente descritti in ordine logico/temporale

L’esplicita suddivisione delle descrizioni tra oggetto/finalità/scopi e azioni/risultati, garantisce chiarezza e semplicità di lettura e rende agevole la descrizione della SOGLIA e del TARGET. Viene riportato a fine paragrafo un esempio di obiettivo definito secondo i criteri descritti.

SOGLIA e TARGET: l’obiettivo deve essere completato con la chiara definizione del risultato atteso sia in caso di completo raggiungimento (**valore TARGET**) che di raggiungimento minimo (**valore SOGLIA**). A seconda della natura e complessità dell’obiettivo soglie e target possono assumere un valore numerico (es. costruzione di 3 piani dell’edificio X) o descrittivo (es. predisposizione del regolamento Y entro il ...).

Se le azioni e i risultati/output attesi sono stati ben definiti per punti/milestone come indicato in precedenza, la descrizione di SOGLIA e TARGET può essere efficacemente ridotta ad un elenco di punti.

Esempi:

Obiettivo 1	Obiettivo 2
<i>Descrizione sintetica: realizzazione di nuovo edificio a destinazione aule per potenziamento capacità erogazione didattica in presenza al 1 anno (24 aule grandi di cui 12 entro il primo anno). Progetto biennale: anno 1 di 2</i>	<i>Descrizione sintetica: Predisposizione Piano di Formazione che tenga conto delle diverse esigenze di formazione e redazione di Regolamento di accesso e gestione operativa.</i>
Azioni e risultati attesi/output: 1) Progettazione definitiva 2) Progettazione esecutiva 3) Realizzazione edificio e apertura prime 6 aule 4) Realizzazione edificio e apertura 12 aule	Azioni e risultati attesi/output 1) Redazione mappa esigenze formative e ricognizione procedure / prassi esistenti 2) Predisposizione del primo Piano formativo 3) Redazione Regolamento
Soglia: realizzazione fasi 1), 2), 3)	Soglia: realizzazione output 1), 2)
Target: realizzazione fasi 1), 2), 3), 4)	Target: realizzazione output 1), 2), 3)

SUPPORTO

La *Struttura Tecnica Permanente* dell’Area Programmazione, Sviluppo, Qualità e Life è a disposizione per supportare le strutture nella corretta definizione degli obiettivi, secondo le buone pratiche del *Project Management*

7.1.2 VALUTAZIONE

Il monitoraggio degli **obiettivi STRATEGICI E PROGETTUALI** può essere effettuato liberamente in corso di realizzazione delle attività secondo le normali logiche e pratiche del *project management*. In particolare va valutata la frequenza più opportuna di monitoraggio in funzione della complessità del progetto da realizzare, delle sue fasi e tempistica, della rischiosità, dell’impatto su altre iniziative, ecc.

Il Sistema consiglia e stimola valutatori e valutati ad una adozione metodica di SAL (Stato avanzamento lavori) liberi/informali nei quali effettuare il monitoraggio, valutare l’avanzamento nella realizzazione degli obiettivi ed eventuali azioni correttive da intraprendere. Il SAL costituisce anche il momento per la valutazione di eventuali necessità di rimodulazione dell’obiettivo. A livello di indicazioni generali il sistema consiglia un SAL libero/informale almeno semestrale con riporto delle attività svolte e livello di avanzamento al 30/06.

Il Sistema prevede il SAL FINALE formale di valutazione di ciascun obiettivo dei risultati raggiunti al 31/12 da effettuare attraverso appositi incontri tra il valutato ed il valutatore.

Il processo di valutazione deve essere completato entro i tempi previsti alla sezione 12.

Il SAL deve portare il valutatore ed il valutato a individuare il grado (%) di raggiungimento quantitativo dell’obiettivo rispetto al TARGET ed alla SOGLIA e le motivazioni di tale risultato. Deve essere possibile indicare chiaramente eventuali azioni correttive in caso di scostamenti rispetto a quanto programmato.

È inoltre fortemente consigliato descrivere la valutazione anche in termini qualitativi e non solo quantitativi (campi *Attività svolte* e *Miglioramenti proposti* su Sistema Informativo Performance (nel seguito SIP - si veda sezione dedicata).

La valutazione della % di raggiungimento di ciascun obiettivo viene rappresentata con un valore intero tra 0% e 100% come riportato nel seguito:

Livello raggiunto	Valutazione o misurazione della % di raggiungimento dell'obiettivo	Grado di raggiungimento dell'obiettivo
Sotto SOGLIA	< 40%	0%
Superiore alla SOGLIA ma non pienamente raggiunto (inferiore al TARGET)	>= 40% e < 100%	% così come valutata o misurata
Livello TARGET	100%	100%

La valutazione % viene inserita in fase di SAL nella scheda obiettivo su sistema SIP.

Il grado di raggiungimento dell'obiettivo, in funzione della valutazione effettuata in fase di SAL, è rimodulato come descritto al punto 11.5

Esempio: *obiettivo (quantitativo): raddoppiare il numero di ore di formazione erogata al personale coinvolto in processi di supporto al "trasferimento tecnologico". Ore erogate 2020 pari a 100. Target: +100% (200 ore); Soglia: +40% (140 ore).*

SAL finale: *la misurazione dei risultati porta a rilevare un'erogazione sul 2021 di 178 ore, pari ad un grado di raggiungimento dell'obiettivo del 78%.*

SAL d'ufficio: in determinate e particolari circostanze potrebbe verificarsi che il valutatore non possa validare il SAL finale di un determinato valutato (solo per gli obiettivi PROGETTUALI). In tali circostanze la Struttura Tecnica Permanente potrà, previa verifica con il valutatore gerarchicamente superiore, procedere a caricare su SIP un "SAL finale tecnico" nel quale verrà descritta la motivazione dello stesso e il grado di raggiungimento. La Struttura Tecnica Permanente notifica il caricamento di SAL d'ufficio al valutatore gerarchicamente presente e al valutato.

7.2 OBIETTIVI DI EFFICACIA - CUSTOMER SATISFACTION

7.2.1 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE

Gli obiettivi di EFFICACIA sono obiettivi di miglioramento dei servizi esistenti sulla base di azioni finalizzate ad aumentarne l'efficacia o l'efficienza. Ricadono in questa tipologia obiettivi di miglioramento della qualità percepita (soddisfazione degli utenti) o di efficientamento di specifici processi che portano a risultati di riduzione dei costi a parità di servizi resi oppure di riduzione dei tempi *end to end*. Hanno la finalità di migliorare l'efficacia di uno specifico servizio o di un insieme di servizi mediante azioni che migliorino la percezione degli utenti finali: ad esempio la semplificazione delle modalità di accesso ed erogazione, la maggior chiarezza e documentazione più efficace, i tempi di risposta inferiori, ecc.

Gli obiettivi di *customer satisfaction* rispondono pienamente all'esigenza di attuare azioni strutturate di valutazione dell'Ateneo da parte degli utenti secondo quanto previsto dall'art. 6 comma 2 del D.lgs 74/2017.

In merito alla soddisfazione degli utenti l'Ateneo ha sviluppato negli anni una particolare attenzione e sensibilità e strutturato sistemi di survey per acquisire ed analizzare la percezione dei propri utenti. Tra queste va evidenziata la partecipazione ormai pluriennale al Progetto Good Practice (GP) le cui survey effettuate annualmente sugli studenti e sul personale costituiscono la componente principale per la definizione di obiettivi di *customer satisfaction*. L'Ateneo integra le survey GP con quesiti aggiuntivi in grado di coprire ambiti di valutazione e analisi specifici della realtà del Politecnico.

Sono definiti e assegnati centralmente dalla Direzione Generale sulla base di valutazioni e analisi dell'andamento di indicatori di *customer satisfaction* rilevati negli anni precedenti. Vengono assegnati alle strutture di I livello ed ai Distretti dei dipartimenti. Gli stessi obiettivi definiti per una specifica struttura vengono assegnati a tutti i suoi valutati. Il set di obiettivi definiti per le strutture viene rimodulato di anno in anno per indirizzare al meglio gli aspetti sui quali concentrare le azioni di miglioramento. A partire dal 2020 la definizione dei TARGET attesi avviene centralmente seguendo un criterio di progressività decrescente al crescere del livello di soddisfazione rilevato l'anno precedente.

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

Esempi: incremento del livello di soddisfazione degli studenti sulla pulizia delle aule (scala da 1 a 6; target 4); incremento del livello di soddisfazione del personale per i servizi di mensa (scala da 1 a 6; target 5).

7.2.2 VALUTAZIONE

Il processo di valutazione degli obiettivi di *customer satisfaction* avviene su base annuale andando a rilevare i risultati ottenuti a partire dagli indicatori definiti.

La misurazione degli indicatori di CS avviene centralmente sulla base del confronto dell’indicatore rilevato a consuntivo dalle survey (**TARGET_R**) con quello rilevato l’anno precedente (**TARGET_{R-1}**) e con il target atteso definito in fase di definizione dell’obiettivo (**TARGET_A**). La tabella seguente schematizza il modello adottato.

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

In sede di valutazione del risultato, si può tenere in considerazione l’eventuale basso tasso di risposta sulle singole domande e proporre correzioni. Qualora la misurazione porti ad un valore dell’indicatore superiore al 100% verrà mantenuto tale valore fino ad un massimo del 110% per evidenziare risultati superiori alle attese. Qualora la cessazione del valutato dalla propria posizione/ruolo avvenga prima del termine dell’anno di performance, occorrerà verificare di volta in volta se sono già disponibili risultati di *customer satisfaction* rilevati dalle più recenti survey e in caso positivo utilizzarle ai fini della valutazione finale.

In caso negativo la valutazione specifica dell’obiettivo potrà ancora rilevare i risultati di performance dell’anno precedente oppure richiedere di portare a 0% il peso dello stesso nella scheda di valutazione individuale. Tale scelta sarà funzione di quando avviene temporalmente la cessazione, considerando come casi limite e di esempio una cessazione in febbraio (opportuno utilizzare i risultati di *customer satisfaction* dell’anno precedente) piuttosto che una cessazione in novembre (opportuno portare a 0% il peso dell’obiettivo).

7.3 OBIETTIVI DI EFFICIENZA - SERVIZIO/PROCESSO

7.3.1 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE

Mirano a migliorare l’efficienza di uno specifico servizio o processo incidendo sui costi, sui tempi o sui volumi. Sono definiti e assegnati centralmente dalla Direzione Generale sulla base di valutazioni e analisi dell’andamento di indicatori di efficienza rilevati negli anni precedenti. Vengono assegnati alle strutture di I livello ed ai Distretti dei dipartimenti. Gli stessi obiettivi definiti per una specifica struttura vengono assegnati a tutti i suoi valutati.

TARGET: il target è costituito dal valore di uno o più **indicatori quantitativi** in grado di essere monitorati e misurati per rilevarne il risultato in fase di valutazione. Il processo di definizione degli indicatori e relativi target è stato affinato sulla base dell’esperienza acquisita nel corso dei precedenti cicli della performance e delle indicazioni fornite dalle linee guida ANVUR. Gli indicatori devono rispondere ai seguenti criteri, che ne garantiscono la qualità ed affidabilità complessiva:

CRITERIO	Descrizione CRITERIO di adeguatezza dell’indicatore
1	Il processo/servizio deve essere significativo, non marginale
2	Il processo/servizio deve essere influenzabile dal valutato

3	Indicatore e TARGET devono essere comprensibili e chiari per un soggetto esterno
4	L'indicatore ed il TARGET definiti devono essere adeguati a misurare il processo/servizio
5	L'indicatore ed il TARGET devono essere concordati tra valutatore e valutato
6	Il TARGET deve essere misurabile
7	Il TARGET deve basarsi sul valore storico oggettivo
8	Il TARGET deve essere adeguato (sfidante non eccessivo non già raggiunto)

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

La verifica della rispondenza degli indicatori ai criteri durante la fase di definizione è supportata, a livello organizzativo, dagli uffici responsabili del ciclo della performance.

Esempi: riduzione del 20% dei tempi medi di pagamento delle fatture; aumento del 30% dell'utilizzo delle aule XY sottoutilizzate; riduzione da 10€ a 8€ del costo medio di liquidazione delle spese per missioni; riduzione del 10% dei consumi energetici di una sede.

7.3.2 VALUTAZIONE

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

La valutazione e individuazione del grado % di raggiungimento degli obiettivi di processo/servizio avviene a partire dalla misurazione degli indicatori definiti secondo la tabella seguente:

Livello raggiunto	Valore misurato dell'indicatore	Grado di raggiungimento dell'obiettivo
Obiettivo raggiunto solo PARZIALMENTE	Compreso tra 0% e 100% del TARGET	= valore dell'indicatore
Obiettivo raggiunto PIENAMENTE	Pari al TARGET	100%
Risultato SUPERIORE al TARGET	Superiore al 100% del TARGET	100%

Qualora la cessazione del valutato dalla propria posizione/ruolo avvenga prima del termine dell'anno di performance, occorrerà verificare di volta in volta se sono già rilevabili e disponibili gli indicatori necessari alla valutazione e in caso positivo utilizzarli ai fini della valutazione finale.

In caso negativo la valutazione specifica dell'obiettivo potrà ancora rilevare i risultati di performance dell'anno precedente oppure richiedere di portare a 0% il peso dello stesso nella scheda di valutazione individuale. Tale scelta sarà funzione di quando avviene temporalmente la cessazione, considerando come casi limite e di esempio una cessazione in febbraio (opportuno utilizzare i risultati di efficienza dell'anno precedente) piuttosto che una cessazione in novembre (opportuno portare a 0% il peso dell'obiettivo).

7.4 OBIETTIVI COMPORTAMENTALI

7.4.1 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE

Gli Obiettivi COMPORTAMENTALI permettono di valutare i comportamenti organizzativi dei singoli responsabili nell'esercizio del proprio ruolo e sono volti a sviluppare le competenze personali e professionali ed anche quelle di gruppo in termini di soft skill mettendo a fuoco gli ambiti di miglioramento. La valutazione è finalizzata a far crescere in modo continuativo una relazione di tipo *win win* tra valutatore e valutato, in grado di garantire un buon clima organizzativo e di collaborazione, e di indirizzare in modo efficace azioni concrete di sviluppo professionale e delle potenzialità mediante strumenti quali la formazione, il *coaching*, tecniche di *learning by doing*.

Gli obiettivi comportamentali completano il set di obiettivi con il quale viene valutata complessivamente la persona, permettendo di equilibrare le capacità di realizzazione e raggiungimento dei risultati (il "cosa") con le modalità comportamentali individuali e di team attese dall'organizzazione (il "come").

I comportamenti organizzativi utilizzati fanno parte della **Libreria delle competenze** definita negli anni scorsi dal Politecnico e gli obiettivi comportamentali, in fase di avvio del ciclo performance, sono definiti e preassegnati centralmente *da sistema* a tutti i valutati sulla base di una logica comune a tutte le strutture ed in funzione del livello/posizione organizzativa dei valutati.

Per la preassegnazione degli obiettivi comportamentali viene pertanto utilizzata la **Mappa delle competenze comportamentali** che costituisce parte integrante del Sistema (in allegato). La mappa può essere aggiornata di anno in anno dalla Direzione Generale in coerenza con gli indirizzi di sviluppo del personale.

Focalizzazione degli obiettivi comportamentali sul valutato

Gli obiettivi comportamentali preassegnati a ciascun valutato individuano in modo chiaro la competenza che sarà oggetto di valutazione ma non possono declinare specifici obiettivi di miglioramento che solo il valutatore può focalizzare.

Pertanto il valutatore viene fortemente consigliato di rimodulare a inizio ciclo gli obiettivi su ciascun singolo soggetto, in base alle specificità del ruolo organizzativo/posizione ricoperta dal valutato e degli aspetti sui quali indirizzare l'impegno al miglioramento.

La focalizzazione degli obiettivi su ciascun valutato viene gestita dal responsabile direttamente in SIP individuando uno o più indicatori previsti dalla Libreria delle competenze che permettono di valutare i comportamenti agiti/osservati garantendo un "linguaggio comune" coerente sull'intera organizzazione.

Gli obiettivi comportamentali vengono inizialmente preassegnati a partire dal set di comportamenti disponibili nella **Libreria delle competenze** e dalla **Mappa delle competenze comportamentali**. A valle della preassegnazione iniziale degli obiettivi da Sistema, finalizzata alla sola semplificazione del processo operativo in fase di costruzione del Piano, i responsabili di struttura procedono alla rimodulazione del set di obiettivi per ciascun valutato individuando uno o più **indicatori di comportamento agito** scelti tra quelli previsti dalla Libreria delle Competenze.

Per situazioni specifiche i responsabili possono indicare comportamenti agiti non previsti tra gli indicatori già presenti e questo costituirà un input strutturato per contribuire a successivi affinamenti ed evoluzioni della libreria stessa.

Definizione dei COMPORAMENTI ATTESI: il completamento della definizione degli obiettivi da parte dei responsabili richiede per ciascun valutato:

- a) la validazione del set di COMPETENZE assegnate al valutato, mantenendo quelle preassegnate da sistema o modificandole liberamente;
NB: il numero di comportamenti da valutare è fissato da sistema e non può essere modificato. Per maggiori dettagli vedere il par. *Numerosità e Peso degli obiettivi*;
- b) la selezione di uno o più **indicatori di comportamento agito** associati alla competenza;
- c) la **descrizione specifica dei comportamenti attesi** dal valutato che costituiscono lo specifico focus di miglioramento.

Il processo di assegnazione/definizione dei comportamenti attesi deve essere completato entro i tempi previsti alla sezione 12.

7.4.2 VALUTAZIONE

La valutazione degli obiettivi comportamentali coinvolge valutatori e valutati secondo quanto definito nella sezione 6 - RUOLI NEI PROCESSI DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE.

Gli obiettivi comportamentali del valutato vengono verificati a cura del responsabile di struttura o del responsabile diretto (se delegato). È consigliato effettuare SAL liberi/informali in corso d'anno al fine di monitorare l'avanzamento e permettere al valutato di intraprendere eventuali azioni correttive/migliorative.

Il processo di valutazione avviene con riporto dei feedback da parte del valutatore al valutato e secondo una dinamica che privilegia l'evidenziazione costruttiva dei comportamenti da migliorare. Ai fini della coerenza e

correttezza complessiva del processo, la valutazione deve privilegiare l'evidenziazione di comportamenti osservabili/agiti tralasciando impressioni e opinioni difficilmente riscontrabili.

Il sistema informativo SIP permette di effettuare liberamente le valutazioni degli obiettivi comportamentali in corso d'anno. L'ultima valutazione in ordine temporale presente a sistema costituisce il SAL finale.

La valutazione effettuata sulla base dei comportamenti attesi ed i relativi feedback viene riportata e descritta su sistema SIP nel SAL qualitativo che comprende:

- la **descrizione dei COMPORAMENTI RILEVATI** e eventuali scostamenti rispetto a quelli attesi;
- la **descrizione delle PROPOSTE DI AZIONI FUTURE**, elemento fondamentale per focalizzare possibili interventi e percorsi concreti di miglioramento nei quali il valutato possa mettersi in gioco.

Il processo di valutazione deve essere completato entro i tempi previsti alla sezione 12.

Qualora la cessazione del valutato dalla propria posizione/ruolo avvenga prima del termine dell'anno di performance, il valutatore dovrà procedere tempestivamente alla valutazione che costituirà il SAL FINALE.

Gli schemi che seguono riportano alcuni esempi di obiettivi comportamentali e permettono di comprenderne a struttura nelle fasi della definizione e della valutazione.

OBIETTIVO comportamentale

Esempio 1

DEFINIZIONE		VALUTAZIONE/SAL	
Dimensione:	Lavorare insieme	Comportamenti rilevati:	Hai dimostrato elevata flessibilità in occasione dei numerosi imprevisti che abbiamo avuto quest'anno. Occorre migliorare nel maggior coinvolgimento delle persone che lavorano con te in quanto non si sono adattate altrettanto bene alle tue proposte di nuove modalità di lavoro.
Competenza:	Flessibilità e cambiamento: capacità di agire in modo propositivo per il cambiamento, di adattarsi ai mutamenti e alle incertezze	Proposte di azioni future:	Propongo un'azione formativa che utilizzi strumenti di "role game" per te e il tuo gruppo.
Indicatori utilizzati:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1) Sa facilitare e promuovere i processi di cambiamento 2) E' capace di accettare i cambiamenti connessi a nuove modalità organizzative e lavorative 3) Sa mettere in discussione abitudini, punti di vista, pratiche di lavoro consolidate, di fronte a novità e cambiamenti ✓ 4) Sa adattarsi con facilità ai piccoli imprevisti 		
Comportamenti attesi:	Rafforza le tue capacità di proporre soluzioni alternative quando si verificano gli imprevisti e di promuoverne la loro adozione nel tuo gruppo di lavoro.		

OBIETTIVO comportamentale

Esempio 2

DEFINIZIONE		VALUTAZIONE/SAL	
Dimensione:	Realizzare	Comportamenti rilevati:	Non sei riuscito a modificare, se non marginalmente, la tua tendenza a centralizzare e controllare in modo eccessivo le modalità di lavoro del team. Occorre dare maggior libertà di azione verificando il risultato del lavoro del team e soffermandosi meno sulle modalità di lavoro.
Competenza:	Delega: capacità di utilizzare e valorizzare il contributo e le risorse degli altri per raggiungere gli obiettivi, assegnando attività significative e autonomia sufficiente	Proposte di azioni future:	Propongo di gestire il prossimo progetto seguendo pratiche di Team Building in modalità learning by doing con il supporto di un facilitatore
Indicatori utilizzati:	<ul style="list-style-type: none"> 1) E' in grado di accettare e valorizzare stili di lavoro diversi dal proprio, non interferendo con l'attività degli altri e lasciandoli operare in autonomia ✓ 2) E' capace di progettare modalità d'azione, incarichi e procedure che consentano all'altra persona di lavorare in autonomia ✓ 3) E' attento a delegare attività non solo routinarie, ma anche incarichi nuovi per chi li riceve 		
Comportamenti attesi:	Riduci in modo significativo i tuoi comportamenti che tendono a centralizzare su di te attività operative e routinarie e dimostra, sulle attività più critiche, di aver coinvolto maggiormente il team pe supportarti		

OBIETTIVO comportamentale		Esempio 3	
DEFINIZIONE		VALUTAZIONE/SAL	
Dimensione:	Realizzare	Comportamenti rilevati:	Abbiamo osservato sensibili miglioramenti nelle capacità di pianificazione e non si sono verificate situazioni di crisi significative. Ancora non del tutto assimilate le tecniche di gestione efficace del tempo.
Competenza:	Metodo: capacità di impostare, pianificare e organizzare il lavoro con approccio sistematico e utilizzando in modo efficiente le risorse a propria disposizione (tempo, tecnologie, mezzi finanziari, ...)	Proposte di azioni future:	Propongo un'attività di coaching nella prima parte dell'anno per rafforzare l'utilizzo delle tecniche di time management.
Indicatori utilizzati:	1) E' in grado di standardizzare il proprio lavoro, fissare modalità operative efficaci e ripeterle 2) Sa organizzare e sistematizzare informazioni e documenti ✓ 3) Riesce a distribuire impegni di lavoro nel tempo individuando priorità e prevedendo colli di bottiglia 4) Riesce a ottimizzare il consumo delle risorse (finanziarie, materiali e altre)		
Comportamenti attesi:	Rafforza le tue capacità di gestione del tempo adottando anche tecniche quali la mappatura delle attività Importanti vs attività Urgenti, le priorità, la delega		

8 RIMODULAZIONE DELLA VALUTAZIONE COMPLESSIVA IN BASE AD UN INDICATORE DI RISPETTO DELLE SCADENZE

Al fine di rafforzare ulteriormente i meccanismi di rispetto delle tempistiche e scadenze definite nel capitolo 12, il Sistema introduce una valutazione comportamentale connessa al rispetto dei tempi di assegnazione e valutazione degli obiettivi PROGETTUALI e COMPORTAMENTALI previsti per tutti i VALUTATORI del Sistema secondo lo schema sotto riportato.

La valutazione derivante da questo obiettivo pesa per il 5% della valutazione complessiva dell'anno e verrà applicata a chiusura delle operazioni di valutazione misurando il seguente rapporto:

$$\frac{\text{Numero obiettivi ASSEGNATI nei tempi} + \text{Numero obiettivi VALUTATI nei tempi}}{\text{Numero obiettivi da ASSEGNARE} + \text{Numero obiettivi da VALUTARE}}$$

Esempio:

- Il valutatore doveva assegnare complessivamente 10 obiettivi PROGETTUALI e 10 obiettivi COMPORTAMENTALI ai propri valutati per un totale di 40 azioni di assegnazione/valutazione
- Il valutatore ha effettuato 28 azioni di assegnazione/valutazione entro i tempi previsti, pari a 28/40 = **70%**
- Il valutatore ha ottenuto una valutazione complessiva dei propri obiettivi PROGETTUALI e COMPORTAMENTALI pari al **98%**
- in considerazione del parziale rispetto delle tempistiche, pari al **70%**, la sua valutazione finale sarà così rimodulata:

$$98\% * 0,95 + 70\% * 0,05 = 0,931 + 0,035 = 0,966 = \mathbf{96,6\%}$$

Ai fini della valutazione faranno fede le azioni validate in SIP a cura del VALUTATORE stesso.

A supporto del rispetto delle tempistiche e delle scadenze del Sistema viene in aiuto:

- il sistema informativo SIP con funzionalità di reporting semaforico, news e avvisi sul portale intranet Mypoli e infine;
- un supporto tramite chat Teams che permette alla Struttura Tecnica Permanente di interagire direttamente con valutatori e valutati;

- la possibilità di individuare un soggetto incaricato di supportare i responsabili di struttura abilitato in SIP alle stesse funzioni per una azione istruttoria e di monitoraggio (non potrà in alcun caso sostituirsi nelle azioni finali di assegnazione e validazione).

Situazione eccezionali di ritardi non imputabili al soggetto VALUTATORE saranno comunque valutate dalla Direzione Generale.

9 OBIETTIVI E INCENTIVAZIONE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance considera la valutazione degli obiettivi STRATEGICI, PROGETTUALI e di EFFICACIA/EFFICIENZA, così come rimodulata secondo quanto descritto al capitolo 8, ai fini dell'incentivazione economica variabile prevista contrattualmente (Retribuzione di risultato per livelli EP, 1/3 dell'Indennità di responsabilità per livelli BCD).

Sono esclusi dal sistema incentivante di natura economica i risultati delle valutazioni degli obiettivi COMPORTAMENTALI unicamente finalizzati allo sviluppo delle competenze personali, professionali e di team al fine di rendere più produttivo e costruttivo il rapporto fra valutatore e valutato.

10 SIP - SISTEMA INFORMATIVO DI SUPPORTO

La gestione operativa del Ciclo della Performance è supportata dal Sistema Informativo della Performance (SIP) che permette di gestire in modo unitario le diverse funzioni e sotto-processi caratteristici da parte di valutatori, valutati e struttura di gestione centrale. Il sistema SIP permette a ciascun valutatore e valutato di consultare nella Intranet di Ateneo MyPoli le schede obiettivi, gli obiettivi, lo stato di assegnazione, accettazione e valutazione oltre alla documentazione con le "regole del gioco".

Il sistema SIP è affiancato da strumenti di reporting per il monitoraggio e l'analisi degli obiettivi utile alla supervisione della gestione dei processi di performance.

11 CASI PARTICOLARI E CONCILIAZIONE

11.1 REVISIONE DEGLI OBIETTIVI E TARGET NEL CORSO DEL CICLO

Il Sistema prevede la possibilità di revisione di obiettivi in corso d'anno per motivazioni esterne alla struttura, non dipendenti o imputabili al valutato e che pregiudichino il raggiungimento dell'obiettivo o lo rendano non più rilevante in base all'evoluzione del contesto.

Le richieste saranno valutate secondo le stesse modalità previste per l'assegnazione iniziale e dovranno essere comunicate alla struttura e dovranno essere comunicate alla *Struttura Tecnica Permanente tramite performance@polito.it*.

11.2 VARIAZIONI ORGANIZZATIVE

Questa sezione del Sistema individua e definisce le principali situazioni (EVENTI) di cambiamento organizzativo o di variazioni nelle posizioni organizzative che possono verificarsi in corso d'anno e chiarisce quali debbano essere le corrette prassi di gestione per valutatori, valutati e unità organizzativa centrale di supporto ai processi della Performance; è stata redatta sulla base dei principi di chiarezza, proporzionalità e rilevanza.

Eventuali casi non previsti dalla tabella sotto riportata saranno definiti dalla DG d'intesa con i responsabili delle strutture coinvolte sulla base dei medesimi principi.

Legenda: PO = Posizione Organizzativa; UO = Unità Organizzativa (Ufficio, Servizio, Distretto, Ambito, Area); ruolo = funzione specialistica (FS)

EVENTI organizzativi			
# EVENTO	Eventi organizzativi sugli INDIVIDUI	Cosa occorre fare	Chi fa cosa
IN	<p>Assegnazione di un nuovo ruolo/PO al dipendente nella struttura A</p> <p><i>Caso tipico: il dipendente assume la responsabilità in corso d'anno</i></p>	<p>Caso 1) ruolo/PO attribuiti entro AGOSTO dell'anno:</p> <ul style="list-style-type: none"> assegnare al dipendente gli obiettivi previsti dal SMVP per la posizione organizzativa ricoperta dal valutato nella struttura A; Gli obiettivi PROGETTUALI vanno definiti e commisurati alla durata effettiva residua nell'anno. <p>Caso 2) ruolo/PO attribuiti da SETTEMBRE dell'anno:</p> <ul style="list-style-type: none"> assegnare al dipendente il solo obiettivo PROGETTUALE semplificato e di carattere generale nella struttura A. 	<p>Il DG</p> <ul style="list-style-type: none"> assegna l'obiettivo di EFFICACIA/EFFICIENZA previsto per la struttura; assegna il PESO al ruolo del valutato. L'assegnazione del peso tiene eventualmente conto di altre posizioni già ricoperte dal valutato (vedi par. su posizioni organizzative multiple); <p>La STP:</p> <ul style="list-style-type: none"> assegna gli obiettivi COMPORTAMENTALI per difetto previsti per il livello ricoperto dal valutato; <p>Il responsabile della Struttura:</p> <ul style="list-style-type: none"> assegna gli obiettivi PROGETTUALI al valutato; rimodula gli obiettivi COMPORTAMENTALI (eventualmente) e dettaglia i comportamenti attesi.
OUT	<p>Cessazione dal ruolo/PO nella struttura A prima della fine dell'anno</p> <p><i>Casi tipici:</i></p> <p>1) il dipendente va in pensione o si licenzia in corso d'anno</p> <p>2) il dipendente che aveva un ruolo/PO cessa dallo stesso in corso d'anno</p>	<p>Attivare la valutazione FINALE (SAL finale) degli obiettivi sul valutato nella struttura A.</p> <p>La valutazione va fatta come se fosse avvenuta a fine anno.</p> <p>Ai fini del riconoscimento economico la valutazione verrà pesata per il periodo effettivo di durata del ruolo nell'anno.</p>	<p>Il responsabile della Struttura:</p> <ul style="list-style-type: none"> effettua il SAL finale per gli obiettivi PROGETTUALI e COMPORTAMENTALI. La valutazione va sempre effettuata su scala 0%-100% e ai fini del riconoscimento economico verrà pesata per la durata del ruolo rispetto all'anno. <p>La DG (centralmente):</p> <ul style="list-style-type: none"> completerà la valutazione degli obiettivi di EFFICACIA/EFFICIENZA al momento in cui verranno elaborati per tutte le strutture.
OUT+IN	<p>Passaggio da un ruolo/PO nella struttura A ad un nuovo ruolo/PO nella struttura B</p> <p><i>Caso tipico: il dipendente viene trasferito da una struttura all'altra per cui cambia ruolo nel passaggio tra le due strutture.</i></p>	<p>Effettuare sulla struttura A le azioni previste dall'evento OUT (valutazione FINALE).</p> <p>Qualora la durata della PO o FS nella struttura A sia inferiore a 3 MESI, non verrà effettuata la valutazione e verrà assegnato PESO = 100% al ruolo ricoperto sulla posizione nella struttura B.</p> <p>Effettuare sulla struttura B le azioni previste dall'evento IN (assegnazione degli obiettivi)</p>	<p>Nel caso di necessità di assegnazione di pesi con logica non strettamente "proporzionale" ai pesi degli obiettivi riferiti alle attività *, la DG (centralmente):</p> <ul style="list-style-type: none"> valuta insieme ai responsabili delle strutture A e B eventuali rimodulazione del PESO rispetto alla durata temporale dei ruoli in uscita dalla struttura A e in ingresso alla struttura B e aggiorna eventualmente i rispettivi pesi sul sistema SIP. <p>*Caso tipico: gli obiettivi progettuali erano per loro natura riferiti ad un periodo specifico dell'anno e non uniformemente distribuiti sull'intero anno.</p>
RUOLO AA+	<p>Assegnazione di PO di livello superiore in linea diretta nella stessa struttura</p> <p><i>Casi tipici:</i></p> <p>1) il dipendente già responsabile di Ufficio diventa responsabile in corso d'anno del Servizio che comprende l'ufficio;</p> <p>2) il dipendente già responsabile di Servizio diventa responsabile in corso d'anno dell'Area che comprende il Servizio.</p>	<p>Al dipendente vengono riassegnati gli obiettivi già assegnati inizialmente alla PO superiore (quelli che aveva il dipendente uscente) per garantire la continuità dell'azione amministrativa.</p> <p>Al ruolo assunto dal valutato nella PO superiore viene assegnato PESO=100% mentre al ruolo nella PO inferiore che aveva in precedenza viene dato PESO=0%, rispondente alla situazione più favorevole per il valutato.</p>	<p>La DG (centralmente):</p> <ul style="list-style-type: none"> procede alla riassegnazione degli obiettivi della PO superiore al valutato come previsto; aggiorna il PESO dei ruoli ricoperti dal valutato come previsto. <p>Il responsabile della Struttura:</p> <ul style="list-style-type: none"> valuta eventuali rimodulazione degli obiettivi PROGETTUALI in relazione al cambiamento organizzativo introdotto dall'avvicendamento dei responsabili nella PO superiore.
INTERIM IND	Assunzione di responsabilità ad INTERIM gerarchicamente indipendente (IND)	Trattato come #evento IN	Trattato come #evento IN

EVENTI organizzativi			
# EVENTO	Eventi organizzativi sugli INDIVIDUI	Cosa occorre fare	Chi fa cosa
INTERIM GER	Assunzione di responsabilità ad INTERIM gerarchicamente dipendente (GER)	Niente	Niente
CATEG	Cambio di categoria del dipendente mantenendo stesso ruolo/PO	Niente	Niente

Con particolare riferimento all’attribuzione di ruoli/PO in corso d’anno (casistica “IN” nella tabella precedente) o alla disattivazione di ruoli/PO in corso d’anno (casistica “OUT” nella tabella precedente), si riportano di seguito i dettagli operativi.

11.2.1 ATTRIBUZIONE DI RUOLI/PO ATTIVATI IN CORSO D’ANNO

L’attribuzione di ruoli e incarichi in corso d’anno rappresenta situazioni fisiologiche all’interno di un’organizzazione complessa e dinamica e pertanto deve essere trattata e gestita in modo strutturato e chiaro. Si può presentare ad esempio in corrispondenza dell’attivazione di nuove unità organizzative, di riorganizzazione di strutture esistenti o in caso di turnover dei responsabili di unità esistenti (pensionamenti, cambiamenti di ruolo, ecc.).

In caso di attivazione di nuovi ruoli in corso d’anno si distinguono due casi in funzione del momento di attivazione:

- **attribuzioni effettuate entro il mese di AGOSTO dell’anno:** al valutato viene assegnato il set completo di obiettivi al pari di quanto avvenuto per tutti i valutati già presenti nel sistema della performance. Gli obiettivi progettuali vanno commisurati al tempo disponibile per la loro realizzazione;
- **attribuzioni effettuate a partire da SETTEMBRE dell’anno:** al valutato viene assegnato centralmente a cura della *Struttura Tecnica Permanente* un solo obiettivo PROGETTUALE di carattere generale connesso al suo avviamento al ruolo all’interno dell’organizzazione. Questa impostazione semplificata degli obiettivi di performance è coerente con l’esigenza di introdurre il valutato nel sistema ma al contempo di garantire una gestione efficace e snella degli obiettivi. La STP definisce ed assegna l’obiettivo progettuale di carattere generale in questi termini:

Titolo Obiettivo	Avviamento al ruolo
Descrizione Obiettivo	Obiettivo di carattere generale connesso all'avviamento nel nuovo ruolo che assorbe anche le altre tipologie di obiettivi per la parte residuale dell'anno. Nota: obiettivo assegnato d'ufficio a cura della Struttura Tecnica Permanente – STP
Soglia e Target	Non previsto
Peso	100%

11.2.2 RESPONSABILITA’ DI RUOLO/PO DISATTIVATE IN CORSO D’ANNO

Nel corso di un ciclo della performance possono verificarsi situazioni fisiologiche che comportano la necessità di completare la valutazione degli obiettivi prima della fine del ciclo stesso. Questo si verifica ad esempio nel caso di valutati che cessano dal loro ruolo/posizione organizzativa prima della fine dell’anno (pensionamento, cambiamento di ruolo, ecc.).

In tutte queste situazioni il SMVP prevede di avviare e completare tempestivamente la valutazione degli obiettivi a cura del valutatore e del valutato. Se l’evento di cessazione è prevedibile (es. pensionamento), la valutazione va avviata prima della cessazione del valutato con l’obiettivo di garantire la normale dinamica di relazione valutatore-valutato. Solo in caso di imprevedibilità o di mancanza di poter coinvolgere il valutato la valutazione avviene a sola cura del valutatore.

11.3 POSIZIONI ORGANIZZATIVE MULTIPLE

Qualora fossero attribuiti alla stessa persona più ruoli/posizioni organizzative tra loro gerarchicamente indipendenti, la definizione degli obiettivi avverrà autonomamente nell'ambito di ciascuna struttura di appartenenza coinvolgendo i rispettivi responsabili apicali. Pertanto al valutato dovranno essere assegnati:

- **Obiettivi PROGETTUALI:** assegnati su entrambe le strutture;
- **Obiettivi di EFFICACIA/EFFICIENZA:** assegnati su entrambe le strutture;
- **Obiettivi COMPORTAMENTALI:** assegnati a ciascuna posizione e valutati dai rispettivi responsabili diretti previo confronto tra gli stessi.

In fase di definizione degli obiettivi dovrà essere definito il PESO di ciascun ruolo/posizione organizzativa applicato per il ciclo della performance in corso. Per difetto, nel caso di due posizioni, il peso sarà pari al 50% per ciascuna struttura salvo diverse indicazioni da parte della Direzione Generale o dei responsabili delle Strutture coinvolte. Qualora l'ulteriore posizione organizzativa sia assegnata al valutato in corso d'anno, occorrerà procedere alla rimodulazione dei pesi in modo che la somma sia comunque sempre pari al 100%.

La valutazione finale e la relativa percentuale della remunerazione di risultato da erogare sarà definita sulla base della media pesata dei risultati raggiunti su ogni ruolo/posizione organizzativa utilizzando il peso assegnato al ruolo.

Fermo restando il tetto del 100% della remunerazione raggiungibile, il punteggio ottenuto in fase di valutazione finale dal valutato potrà essere moltiplicato per un fattore correttivo (max. 1,1) in modo da tenere conto della maggiore complessità da gestire. La definizione del fattore correttivo avviene a cura della Direzione Generale.

11.4 ALTRI CASI PARTICOLARI

La tabella che segue riporta altre situazioni particolari tipiche che possono verificarsi all'interno dell'organizzazione, in presenza di ruoli doppi o multipli così come in occasione della attribuzione di incarichi trasversali e a valenza di ateneo, e ne chiarisce la loro corretta gestione.

L'assegnazione o meno di obiettivi ai valutati che assumono gli incarichi riportati di seguito va inoltre definita in relazione ad eventuali assegnazioni di incentivazione economica, soggetta a valutazione.

Tipo incarico	Come gestirlo	Esempi
Incarico ad INTERIM gerarchicamente dipendente	è escluso dalla assegnazione degli obiettivi . In tali casi al valutato vengono assegnati esclusivamente gli obiettivi relativi al ruolo/posizione organizzativa di livello superiore	<i>Resp. del Servizio 1 e contemporaneamente dell'Ufficio A appartenente al Servizio 1</i>
Incarico ad INTERIM indipendente	Prevede la definizione del set completo di obiettivi nell'ambito della struttura di afferenza	<i>Resp. Distretto 1 e Resp. ad interim Distretto 2</i>
Incarico di Ateneo o trasversale esclusivo	Poiché il valutato non ricopre altre posizioni/ruoli nell'organizzazione, prevede la definizione del set completo di obiettivi da parte del Rettore/Direttrice Generale che assume il ruolo di valutatore	<i>Resp. Data Protection Officer</i>
Incarico di Ateneo o trasversale aggiuntivo	Poiché il valutato ricopre già altra posizione/ruolo nell'organizzazione, prevede la definizione dei soli obiettivi PROGETTUALI da parte del Rettore/Direttrice Generale che assume il ruolo di valutatore	<i>Coordinatore della Sicurezza Informatica Diversity Manager</i>

11.5 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Qualora si verifichi un disaccordo tra valutato e valutatore nel corso della fase di definizione o valutazione degli obiettivi, sulla base di quanto previsto dal CCNL del comparto università, dovrà essere attivata la procedura di conciliazione che ha lo scopo di risolvere i conflitti e prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

La richiesta di attivazione di una procedura di conciliazione può essere attivata dal valutato inviando mail a performance@polito.it in cui dovrà essere espressamente indicata la volontà di attivare la procedura di conciliazione con l'indicazione dettagliata delle motivazioni e – ove disponibile - la documentazione correlata. La richiesta verrà presa in carico da apposita commissione nominata dalla Direzione Generale, composta da due Dirigenti dell'ateneo e da un membro del Nucleo di Valutazione. Il valutato ha la facoltà di farsi assistere dall'organizzazione sindacale cui aderisce oppure può dare mandato a persona di sua fiducia.

Qualora il valutato afferisca ad un'area dirigenziale di uno dei Dirigenti della commissione, quest'ultimo verrà sostituito da altro Dirigente non direttamente coinvolto nelle valutazioni di performance.

L'esito della valutazione verrà comunicato in forma scritta al valutato ed al valutatore.

Qualora si verificano situazioni in cui il responsabile di un'unità organizzativa non proponga gli obiettivi attesi per ciascun valutato o non proponga i rispettivi valori target, questi vengono assegnati dal suo responsabile gerarchico superiore.

Nel caso di difficoltà nella fase iniziale di assegnazione degli obiettivi, potrà essere attivato un meccanismo di supporto a cura della *Struttura Tecnica Permanente* per la misurazione della performance dell'Area Programmazione, Sviluppo, Qualità e Life. L'attivazione di supporto dovrà essere indirizzata via mail a performance@polito.it entro i termini stabiliti per l'assegnazione degli obiettivi. Tale meccanismo di supporto potrà essere attivato da tutti i soggetti coinvolti nel processo.

12 CICLO DELLA PERFORMANCE: FASI E TEMPI

AMBITO	AZIONI PREVISTE	TEMPI DI ATTUAZIONE	STRUTTURA RESPONSABILE E RIFERIMENTI
Aggiornamento del SMVP	Coordinamento attività e redazione Informazione e condivisione novità SMVP con I livelli e RGA	OTTOBRE (anno X-1)	Area PSQL Parere vincolante sul SMVP del Nucleo di Valutazione (NUV) Approvazione del CDA
Assegnazione degli obiettivi STRATEGICI, PROGETTUALI E COMPORAMENTALI	Assegnazione obiettivi e target (ASSEGNAZIONE)	Ultimo venerdì lavorativo del mese di DICEMBRE (anno X-1)	Si veda SEZIONE 6 per i ruoli dei diversi soggetti coinvolti
Predisposizione Piano Performance	Stesura del Piano Coordinamento attività di definizione e raccolta Obiettivi	GENNAIO (anno X)	Area PSQL coordinamento
Comunicazione	Comunicazione alle strutture organizzative dei contenuti del Piano delle Performance Comunicazione operativa in corso di ciclo	GENNAIO (anno X) Dopo approvazione da parte OdG	Direzione Generale
Valutazione degli obiettivi STRATEGICI, PROGETTUALI E COMPORAMENTALI	Valutazione dei risultati	Ultimo giorno lavorativo del mese di MARZO (*) (anno X+1)	Si veda SEZIONE 6 per i ruoli dei diversi soggetti coinvolti
Relazione sulla performance		GIUGNO (anno X+1)	Area PSQL
Validazione relazione		GIUGNO (anno X+1)	NUV
Approvazione Relazione		GIUGNO (anno X+1)	CDA

(*) La scadenza prevista per la valutazione degli obiettivi è riferita alle valutazioni da parte di Dirigenti, responsabili di unità organizzative di I, II e III livelli e FS. Le valutazioni della Direzione Generale avvengono a valle di tale scadenza ed entro i tempi utili per la Relazione sulla performance.



**Politecnico
di Torino**

Area Programmazione, Sviluppo, Qualità e Life (PSQL)

www.polito.it