



POLITECNICO  
DI TORINO



# Sistema di misurazione e valutazione della performance

2019-2021

Gennaio 2019

## Sommario

|           |                                                                                                |           |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>  | <b>Presentazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance .....</b>          | <b>3</b>  |
| <b>2</b>  | <b>Caratteristiche distintive dell'organizzazione .....</b>                                    | <b>5</b>  |
| 2.1       | Il Piano Strategico 2018-2024 - Polito4Impact .....                                            | 5         |
| 2.1.1     | L'approccio metodologico .....                                                                 | 6         |
| 2.1.2     | Aspetti salienti del Piano Strategico .....                                                    | 6         |
| <b>3</b>  | <b>Il modello di riferimento .....</b>                                                         | <b>8</b>  |
| 3.1       | L'albero della performance .....                                                               | 8         |
| 3.2       | Da Piano Strategico a Piano Integrato: l'Action Plan .....                                     | 9         |
| 3.3       | L'importanza della visione complessiva .....                                                   | 11        |
| 3.3.1     | L'integrazione con i documenti di programmazione di bilancio .....                             | 11        |
| 3.3.2     | L'integrazione con Trasparenza e Prevenzione della Corruzione .....                            | 11        |
| 3.3.3     | L'integrazione con la Programmazione Triennale MIUR .....                                      | 11        |
| 3.3.4     | L'integrazione con i processi di Qualità .....                                                 | 12        |
| 3.3.5     | La rilevazione del benessere organizzativo e della soddisfazione degli utenti .....            | 13        |
| 3.3.6     | Nuove normative in tema di qualità del lavoro / lavoro agile .....                             | 13        |
| 3.3.7     | Altri elementi per lo sviluppo progressivo dell'integrazione .....                             | 13        |
| 3.4       | Il "cascading" come strumento per rafforzare il legame del piano con la strategia .....        | 14        |
| 3.5       | Il Sistema Informativo di supporto .....                                                       | 15        |
| <b>4</b>  | <b>Performance strategica .....</b>                                                            | <b>16</b> |
| 4.1       | La definizione e misurazione degli obiettivi strategici .....                                  | 16        |
| 4.2       | Obiettivi Strategici di Ateneo .....                                                           | 16        |
| <b>5</b>  | <b>La performance organizzativa .....</b>                                                      | <b>17</b> |
| <b>6</b>  | <b>La Performance individuale .....</b>                                                        | <b>18</b> |
| 6.1       | Lo schema di riferimento per gli obiettivi collettivi e individuali .....                      | 18        |
| 6.2       | Definizione e assegnazione degli obiettivi: VALUTATI e VALUTATORI .....                        | 20        |
| 6.2.1     | Assegnazione degli obiettivi in assenza di azione da parte del valutatore .....                | 20        |
| 6.3       | Gli obiettivi visti dal lato dei valutati e la SCHEDA OBIETTIVI .....                          | 21        |
| 6.4       | Dalla definizione degli obiettivi alla valutazione (fasi integrate) .....                      | 21        |
| 6.4.1     | Obiettivi progettuali: processo di valutazione .....                                           | 21        |
| 6.4.2     | Obiettivi COMPORTAMENTALI: definizione, assegnazione e valutazione .....                       | 22        |
| 6.4.3     | Obiettivi GESTIONALI: definizione, assegnazione e valutazione .....                            | 23        |
| 6.5       | Rimodulazione di obiettivi e target nel corso del ciclo .....                                  | 25        |
| <b>7</b>  | <b>Piano di attivazione degli obiettivi .....</b>                                              | <b>26</b> |
| <b>8</b>  | <b>Numerosità e pesi degli obiettivi e valutazione complessiva .....</b>                       | <b>26</b> |
| 8.1       | Valutazione complessiva e omogeneizzazione delle valutazioni .....                             | 27        |
| <b>9</b>  | <b>Procedure di conciliazione .....</b>                                                        | <b>27</b> |
| <b>10</b> | <b>Ciclo della performance: fasi e tempi, modalità operative, ruoli e responsabilità .....</b> | <b>28</b> |
| <b>11</b> | <b>Allegati .....</b>                                                                          | <b>29</b> |
| 11.1      | Il Cruscotto degli indicatori di Ateneo .....                                                  | 29        |
| 11.2      | Competenze comportamentali e scale di valutazione .....                                        | 30        |
| 11.2.1    | Competenze comportamentali .....                                                               | 30        |
| 11.2.2    | Scale di valutazione degli obiettivi comportamentali .....                                     | 31        |

## 1 Presentazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

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

Infatti, a partire dalla seconda metà del 2013, le competenze relative alle tematiche di Performance per le Università sono passate all'ANVUR, che ha emanato a luglio 2015 le prime *Linee guida per la gestione integrata del ciclo della Performance delle Università statali italiane*, seguite nel novembre 2018 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 deve essere aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione ed infine adottato dal Consiglio di Amministrazione.

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

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

- Il ciclo della performance è diventato lo strumento con il quale ciascuna componente organizzativa e ciascuna persona viene valutata (dal 2017 estensione a tutto il personale);
- Il ciclo della performance è diventato lo strumento di valutazione sulla base del quale dal 2017 vengono erogate tutte le forme di incentivazione (fondi contrattuali B, C, D, EP e trattamento accessorio): anche per il 2018 e 2019 è in corso la discussione con le parti sindacali per definire le modalità operative da utilizzare per il trattamento accessorio.

Con la crescita del numero di unità di personale coinvolte in questo delicato e complesso processo, è stato necessario operare sulle logiche del modello per renderle semplici e comprensibili per tutti gli attori coinvolti e, al contempo, sviluppare un Sistema Informativo di supporto (SIP), dato che la gestione manuale sarebbe risultata inefficace, inadeguata a supportare i processi di comunicazione e coinvolgimento di valutatori e valutati, estremamente onerosa e fonte di possibili errori.

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

La versione 2019 del Sistema riprende in piena continuità quanto impostato negli anni precedenti e lo sviluppa in un'ottica di piena copertura delle esigenze di Ateneo e con particolare attenzione alla recentissima approvazione del Piano Strategico di Ateneo 2018-2024 (*PoliTO 4 Impact*).

Il Sistema 2019 consolida, sia sulla base dell'esperienza acquisita nel corso dell'ultimo ciclo della performance, sia grazie alla presenza del nuovo piano strategico *PoliTO 4 Impact*, alcune importanti migliorie ed in particolare:

- Il rafforzamento dell'integrazione con gli obiettivi strategici previsti da *PoliTO 4 Impact*;
- La correlazione degli indicatori e target individuati per gli obiettivi con quelli definiti per gli obiettivi strategici previsti da *PoliTO 4 Impact*;
- Il rafforzamento del legame tra obiettivi strategici previsti dal piano *PoliTO 4 Impact con gli obiettivi strategici assegnati alla DG*, ai dirigenti ed ai responsabili di unità organizzative di I e II livello mediante meccanismi di "cascading" degli obiettivi;
- La creazione delle basi per un legame sempre più forte tra strategia, obiettivi operativi e processi di pianificazione economica e finanziaria.

Il Sistema fa inoltre proprie in modo particolare le indicazioni ANVUR riportate nelle successive Linee Guida e Note predisposte dall'agenzia:

- a) *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane* (luglio 2015);
- b) *Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020* approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017;
- c) *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane* (ANVUR - novembre 2018).

Tra le numerose indicazioni proposte da ANVUR sono tenute in particolare attenzione:

- l'ancoraggio della programmazione della performance con i documenti strategici;
- Il rafforzamento e la differenziazione dell'utilizzo dei già numerosi strumenti di indagine della soddisfazione degli utenti, studenti in primis, in una prospettiva periodica/ciclica;
- l'integrazione del Piano della Performance con i piani triennali di prevenzione della corruzione (PTPC) - anche se come chiede l'ANAC si distingueranno i piani - con le politiche per l'assicurazione della qualità, con la programmazione strategica e con il bilancio e l'utilizzo della mappatura dei processi realizzata per la prevenzione del rischio corruttivo anche ai fini di una migliore pianificazione della performance (prevedendo di conseguenza obiettivi trasversali alle strutture organizzative dell'ateneo);
- l'importanza dell'adozione di un approccio progressivamente più integrato tra strategia, performance e bilancio che coniughi la dimensione strategica con quella della programmazione del budget, con le altre programmazioni e rendicontazioni previste per norma o per scelte dell'ateneo, operando alla creazione di una complessiva mappa di integrazione (cap. 5 delle Linee Guida 2018).

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

## 2 Caratteristiche distintive dell'organizzazione

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

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

Il modello adottato dal Politecnico di Torino è quello dei campus anglosassoni, con strutture polivalenti per didattica, ricerca di base e applicata e servizi agli studenti articolata sui campus metropolitani: Corso Duca degli Abruzzi Cittadella Politecnica, Castello del Valentino, Cittadella del Design e della Mobilità sostenibile a Mirafiori e Lingotto, nonché su una rete regionale di poli tecnologici dedicati ad attività di ricerca, trasferimento tecnologico, formazione specialistica e servizi al territorio (Alessandria, Biella, Mondovì, Verrès).

L'Ateneo ha incrementato gli investimenti in formazione, ricerca, risorse umane ed edilizia, con l'approvazione da parte del CDA del bilancio unico preventivo 2019 che prevede ricavi complessivi per quasi 250 M€.

### 2.1 Il Piano Strategico 2018-2024 - Polito4Impact



Il Piano Strategico **PoliTO 4 Impact** si colloca in un quadro globale di grande fermento e con cambiamenti di significativo impatto, ma di difficile lettura. Il contesto politico, economico e sociale non è più quello che aveva caratterizzato gli scorsi decenni, relativamente stabile e improntato a una crescente globalizzazione. La tecnologia, asse centrale dell'agire dell'Ateneo, vede in alcuni ambiti uno sviluppo tumultuoso e difficile da seguire anche per il settore universitario.

<http://www.pianostrategico.polito.it/>

Figura 1 - Il Piano Strategico 2018-2024



### 2.1.1 L'approccio metodologico

Lo schema che segue rappresenta l'approccio metodologico adottato nel processo di "costruzione" del nuovo piano strategico.

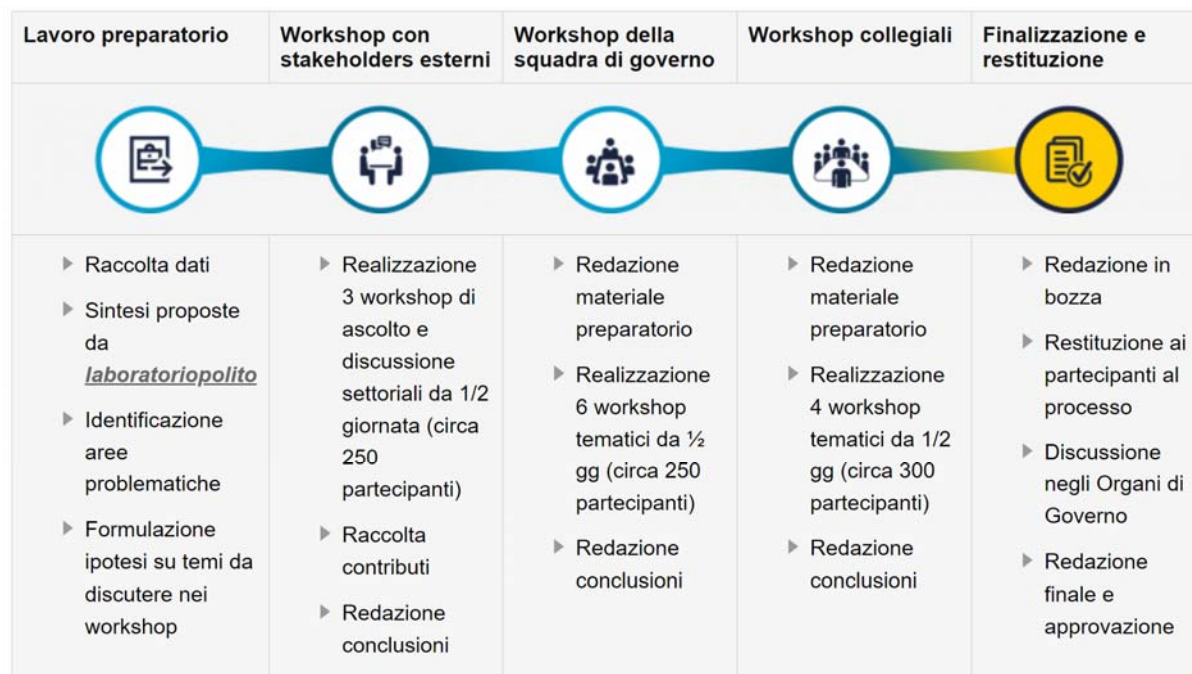


Figura 2 - L'approccio metodologico al Piano Strategico

### 2.1.2 Aspetti salienti del Piano Strategico

#### 2.1.2.1 Una società in rapido cambiamento

Il Politecnico di Torino da 160 anni - con rigore, integrità e secondo standard di elevata qualità - prepara ingegneri, architetti, designer e pianificatori territoriali, professionisti che hanno contribuito allo sviluppo delle nostre città, delle nostre imprese, del nostro Paese.

Oggi il mondo è molto cambiato, specialmente nei paesi sviluppati, per gli effetti dirompenti della globalizzazione e delle nuove tecnologie: la rivoluzione digitale, i cambiamenti climatici, l'incremento delle disuguaglianze, l'invecchiamento della popolazione, il ristagno della produzione industriale, sono solo alcuni esempi.

#### 2.1.2.2 Da università fabbrica a università piattaforma

L'Università deve evolvere per continuare a produrre un impatto su una società in rapido cambiamento. È questo l'obiettivo del nuovo Piano strategico del Politecnico di Torino. Da Università "fabbrica" di professionisti di grande qualità ma "standard" e non più pienamente funzionali a un contesto imprenditoriale e territoriale molto diverso dal passato, dobbiamo diventare una Università "piattaforma":

- aprirci al contributo di docenza esterna dal mondo delle professioni e dell'industria;
- avere un ruolo nei processi di innovazione e di formazione continua;
- essere forza propulsiva dello sviluppo sostenibile della società.

### **2.1.2.3 Lo studente al centro: un Ateneo da 40.000 studenti "smart"**

Incrementeremo i nostri studenti da 34.000 fino a circa 40.000 per contribuire a colmare il ritardo del nostro Paese in termini di laureati rispetto alla media europea. Sempre in questa direzione avvieremo un nuovo percorso di laurea professionalizzante in ingegneria della manifattura, del tipo di quelli di grande successo in altri Paesi europei, in stretta collaborazione con gli Istituti Tecnici Superiori del territorio e le associazioni imprenditoriali.

Oggi servono più flessibilità, più senso critico, più capacità di collaborare e progettare con portatori di altre competenze rispetto alla propria, più attitudine a costruire e gestire progetti concreti.

Metteremo di conseguenza gli studenti al centro del loro percorso di apprendimento con più laboratori didattici, più lavori progettuali e in team, più soft skill, più scienze dell'uomo e della società per aiutarli comprendere meglio il mondo in cui interverranno.

### **2.1.2.4 Una ricerca di impatto con i dottorandi al centro**

Tutelando il ruolo fondamentale della ricerca disciplinare come strumento di crescita scientifica e culturale dei docenti e come fucina di scoperte davvero radicali, investiremo sempre di più in quella interdisciplinare per creare innovazione, dando piena attuazione a centri di ricerca applicata tematici. Promuoveremo convintamente le collaborazioni tra singoli ricercatori, gruppi, dipartimenti e tra enti di ricerca. Valorizzeremo sempre più il dottorato di ricerca, aumentando almeno del 50% il numero di dottorandi attivi al Politecnico.

### **2.1.2.5 Un trasferimento tecnologico a filiera tematica per la città e il territorio**

Instilleremo nei nostri studenti, nei nostri dottorandi e anche nei nostri ricercatori e docenti la passione per l'innovazione, fornendo loro strumenti e fondi mirati.

Costituiremo credibili filiere che raccorderanno in aree spazialmente contigue formazione, ricerca, innovazione, servizi finanziari e di valorizzazione della proprietà intellettuale per creare poli di sviluppo imprenditoriale, che attrarranno hub di grandi industrie, piccole e medie imprese, start-up e radicheranno nel nostro territorio i nostri laureati. Nasceranno poli multifunzionali su temi come: industria 4.0, energia, transizione digitale, mobilità sostenibile, economia circolare, space economy.

### **2.1.2.6 Le persone al centro: un Ateneo bello, sostenibile, funzionale alle sue missioni e animato culturalmente**

Investiremo in nuovo capitale umano e nuove competenze per migliorare la nostra formazione e la nostra ricerca. Supereremo i 1000 docenti strutturati a partire dagli attuali 850. Daremo a tutti, incluso il nostro personale tecnico e amministrativo, opportunità di crescita professionale e di carriera.

Il nostro sarà un campus attento alla qualità della vita, effervescente sotto il profilo culturale, sede di attività ricreative e sportive, sostenibile e dotato di spazi moderni e funzionali alla piena realizzazione delle nostre missioni, per mettere chi lavora e studia al Politecnico in condizione di dare il meglio di sé con motivazione e senso di appartenenza.

### 3 Il modello di riferimento

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

Per questi motivi il Politecnico si è dotato di un modello per la gestione della performance che mette a fuoco performance strategica, organizzativa ed individuale, sviluppandole a partire dalle **Missioni strategiche**, dagli indirizzi e dagli **obiettivi attuativi** previsti dal Piano Strategico di Ateneo *PolITO 4 Impact* ed integrandole con i numerosi input provenienti dal contesto interno ed esterno al Politecnico.

Particolare attenzione viene data nel modello alla dimensione **Politiche del Personale** che completa la strategia con cui vengono definiti i più rilevanti obiettivi dell'ateneo finalizzati al perseguimento delle sue tre missioni.

Gli obiettivi attuativi previsti dal piano *PolITO 4 Impact* vengono a loro volta dettagliati in un insieme articolato e organico di **strumenti** che costituiscono le azioni e iniziative realizzative che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi stessi.

La costruzione delle diverse tipologie di obiettivi tiene quindi conto in modo sinergico sia delle istanze strategiche (input *top down* a livello di obiettivi attuativi e strumenti) che dei numerosi documenti programmatici, di monitoraggio e consuntivi previsti per legge o per regolamentazione interna, così come di altri documenti e relazioni rilevanti per la valutazione della performance e per la programmazione dell'azione futura. Ulteriori iniziative e contributi provenienti dai livelli interni dell'organizzazione (input *bottom up*) possono contribuire all'integrazione degli obiettivi, rientrando così in modo organico nello schema di riferimento del modello.

#### 3.1 L'albero della performance

Di seguito lo schema di riferimento che collega il Piano della Performance / Piano integrato e le sue diverse componenti con i diversi input.

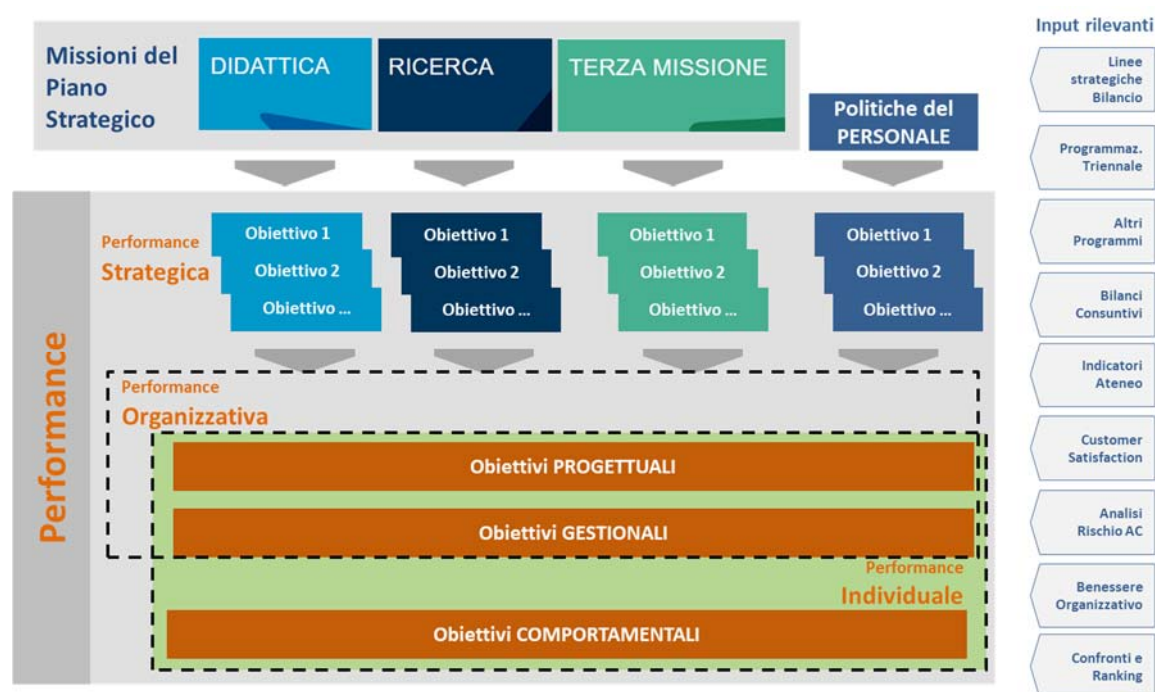


Figura 3 - Albero della Performance



Il modello permette di definire e monitorare nello stesso Piano e in modo sinergico obiettivi sia per l'intero Ateneo (strategici), sia per strutture organizzative, sia per i singoli, secondo logiche unitarie di assegnazione, valutazione degli obiettivi e conseguente incentivazione ove così definito in sede di contrattazione di Ateneo.

Sulla base di questo modello si identificano:

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

Più nel dettaglio la performance si esplicita nella definizione di:

- **obiettivi strategici**, che discendono dagli obiettivi attuativi previsti dal piano *PoliTO 4 Impact* e dalle priorità strategiche dell'Ateneo, assegnati alla Direttrice Generale e ai Dirigenti;
- **obiettivi progettuali e gestionali**, che possono essere attribuiti a singole persone (performance individuale) o a strutture dell'Ateneo o gruppi di persone (performance organizzativa);
- **obiettivi comportamentali**, che sono attribuiti alle singole persone (performance individuale).

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

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

### 3.2 Da Piano Strategico a Piano Integrato: l'Action Plan

La realizzazione degli obiettivi previsti dal Piano Strategico *PoliTO 4 Impact* recentemente approvato dagli Organi di Governo dell'Ateneo, richiede un approccio strutturato e organico, trasversale a tutto l'Ateneo. Tale approccio si concretizza nell'attivazione di un **Action Plan**, finalizzato a:

- supportare la trasformazione del Piano Strategico in iniziative ed azioni armonizzate per il raggiungimento degli obiettivi;
- garantire una modalità di lavoro che coinvolga insieme la componente politica e quella gestionale per una piena coerenza di azione;
- garantire un elevato livello di coerenza ed integrazione con il piano di obiettivi previsti dal Ciclo della Performance (Piano Integrato).

L'Action Plan deve pertanto permettere, in linea con le logiche consolidate di *project management*, di monitorare l'avanzamento dei progetti e delle iniziative secondo le diverse dimensioni (budget, costi, tempi, risorse umane coinvolte) e con una forte attenzione al monitoraggio del raggiungimento dei risultati attraverso una attenta definizione di target ed indicatori. L'Action Plan così implementato diventa inoltre strumento di supporto alla definizione del budget e della programmazione economica di medio periodo.

Il modello operativo previsto dall'Action Plan, che sarà pienamente a regime dal prossimo anno, comporta la predisposizione di strumenti informativi in grado di permettere di gestire in modo adeguato un portfolio di iniziative e progetti consistente e con visione pluriennale, nel quale molte azioni costituiranno gli obiettivi assegnati a Dirigenti o a ruoli organizzativi di II e III livello nel Piano della Performance. Lo stesso modello

operativo deve consentire il monitoraggio dell'avanzamento del Piano Strategico, basandosi sia sull'avanzamento di tutte le iniziative progettuali, sia sul monitoraggio degli indicatori di output.

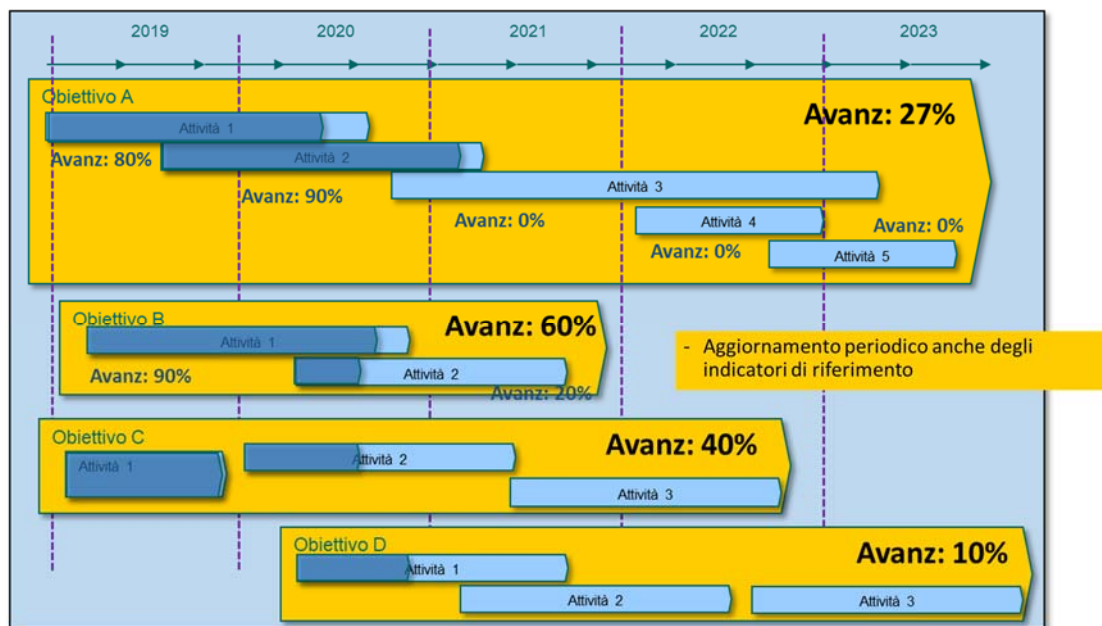


Figura 4 – Esempio di monitoraggio delle iniziative dell'Action Plan

È pertanto importante che l'implementazione concreta dell'Action Plan a livello di gestione e monitoraggio di obiettivi, iniziative ed indicatori di output si integri con il sistema informativo di supporto della performance del Politecnico (Sistema SIP). Nello schema riportato di seguito viene rappresentata la logica per la governance dell'Action Plan e l'ambito di integrazione con il sistema della performance.

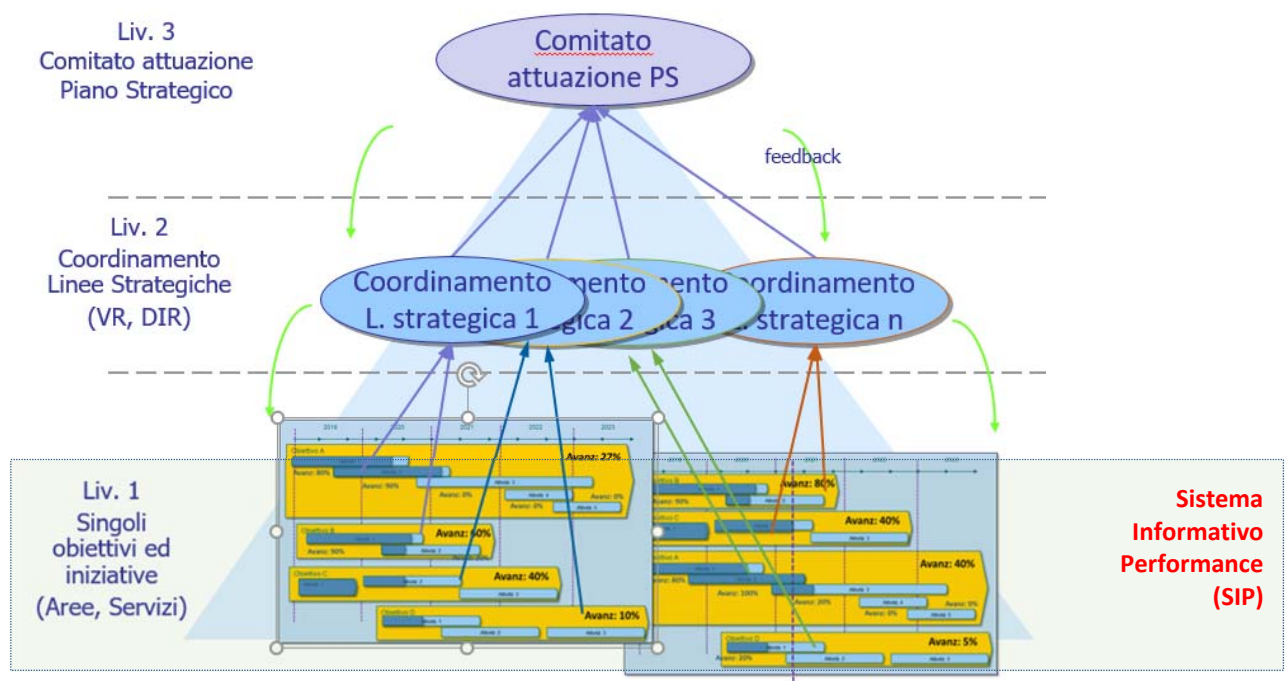


Figura 5 - Governance dell'Action Plan

### 3.3 L'importanza della visione complessiva

L'approccio adottato dal Politecnico, che parte dal Piano Strategico e integra i diversi input nella definizione del Piano Integrato, permette di salvaguardare e valorizzare la visione complessiva integrandola e arricchendola con i diversi spunti e proposte che possono arrivare dall'organizzazione.

Questo modo di affrontare la "costruzione" del piano degli obiettivi, nel quale confluiscono di anno in anno nuovi input utili ad indirizzare l'azione dell'ateneo e ad aumentare progressivamente il livello di integrazione, è pienamente coerente con le recenti *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane* (ANVUR - novembre 2018). Le linee guida infatti, evidenziano come sia di fondamentale importanza adottare un approccio progressivamente più integrato tra strategia, performance e bilancio che coniughi la dimensione strategica con quella della programmazione del budget, con le altre programmazioni e rendicontazioni previste per norma o per scelte dell'ateneo, operando alla creazione di una complessiva *mappa di integrazione* (cap. 5 delle Linee Guida).

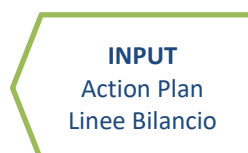
#### 3.3.1 L'integrazione con i documenti di programmazione di bilancio

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

Ciascuna unità organizzativa di I livello provvede a redigere la previsione annuale esplicitando le risorse destinate al perseguimento di obiettivi previsti dall'Action Plan e dal Piano Strategico di Ateneo e dalle Linee strategiche per la predisposizione del bilancio.

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

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



#### 3.3.2 L'integrazione con Trasparenza e Prevenzione della Corruzione

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

Sulla base della mappa ciascun responsabile individua gli obiettivi da attivare nel Piano identificando in modo esplicito il rischio che si intende mitigare, tenendo anche in conto le frequenti novità normative e le linee guida ANAC.



dei

#### 3.3.3 L'integrazione con la Programmazione Triennale MIUR

La definizione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato deve prendere anche in considerazione i progetti individuati dal Politecnico per la partecipazione alla Programmazione Triennale delle Università promossa dal MIUR. Più specificatamente, l'Ateneo dovrà perseguire la massima convergenza tra le



azioni identificate in sede di Programmazione Triennale, quando il nuovo percorso verrà avviato dal Ministero, con le linee strategiche identificate dal Piano strategico 2018-2024.

### 3.3.4 L'integrazione con i processi di Qualità

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

"**ASSICURARE LA QUALITÀ**" significa:

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

Nel corso del 2018 il Presidio della Qualità (di seguito PQA) ha proseguito le attività di accreditamento internazionale EUR-ACE di alcuni Corsi di Studio dell'Ateneo: i CdS sottoposti a valutazione hanno ottenuto giudizi molto positivi.

Il sito WEB dedicato al sistema qualità di Ateneo, "Assicurare la qualità" ha continuato ad essere il canale di comunicazione privilegiato sui temi dell'Assicurazione della Qualità.

Il PQA ha incrementato la comunicazione delle iniziative di qualità in cui è coinvolto l'Ateneo, attraverso informative pubblicate nella newsletter Poliflash, ma anche con comunicati destinati agli organi ufficiali di stampa locali per le iniziative più importanti per il territorio.

Il PQA ha anche monitorato e incentivato il coinvolgimento dei Referenti Dipartimentali per la Qualità della Didattica e della Ricerca nelle attività di monitoraggio dei rispettivi processi.

Nell'ambito delle tematiche della Qualità, l'Ateneo si propone di:

- mantenere alti i livelli standard della Qualità in Ateneo;
- mettere in atto iniziative di accompagnamento costante alle strutture sui temi della qualità;
- investire costantemente nella formazione all'insegnamento dei docenti e ricercatori dell'ateneo;
- proseguire con le attività di accreditamento internazionale a livello di Ateneo e CdS (EUA, EUR-ACE e altre);
- stimolare la riflessione sulla pianificazione strategica dei Dipartimenti.

Secondo il Piano Strategico "Polito 4Impact" "il PQA proporrà inoltre, in modo integrato, nuovi strumenti per l'assicurazione della qualità della vita in Ateneo. Lavorerà per creare un'ampia e condivisa cultura del benessere nella vita lavorativa, ispirata alle raccomandazioni della Commissione Europea e riferita ai principi di pari opportunità, parità di genere e diversity; partecipazione, dialogo e ascolto per ampliare e migliorare le relazioni interpersonali; senso di identità e di appartenenza all'Ateneo.

Inoltre, sarà coinvolto nella definizione delle strategie di welfare indirizzate all'intera comunità accademica."

### 3.3.5 La rilevazione del benessere organizzativo e della soddisfazione degli utenti

A partire dal 2017, in continuità con l'attenzione prestata negli anni precedenti, è stato definito un progetto per lo sviluppo di un sistema di monitoraggio, valutazione e supporto della qualità della vita organizzativa che coniughi il processo di raccolta dei dati con il processo di azione e intervento organizzativo.

L'indagine viene condotta attraverso un questionario on line con l'obiettivo di conoscere le aree di maggior benessere e criticità. Attraverso le domande e le affermazioni proposte nel questionario si raccolgono le percezioni su aspetti che caratterizzano il lavoro quotidiano e la sua organizzazione nel complesso, la qualità delle relazioni interpersonali, della conciliazione tra lavoro e vita privata e, più in generale, le percezioni sullo stato di benessere al lavoro.

La survey riguarda anche gli studenti dei tre livelli di studio, sulla base di un questionario da compilare on line, con una particolare attenzione ai dottorandi, ai quali sarà dedicato un questionario più articolato e declinato anche sul versante delle prospettive di carriera/occupazionali.

L'attività di rilevazione, così come gli strumenti utilizzati e tutta l'attività di analisi, sono realizzati sulla base di una rigorosa adesione ai principi di natura scientifica e di tutela della privacy.

Si tratta di un'attività di rilevazione, effettuata con cadenza biennale, finalizzata a raccogliere le percezioni di chi lavora in Ateneo su un insieme di fattori che definiscono la qualità della vita organizzativa.

Gli esiti della survey costituiranno una base per avviare specifici obiettivi progettuali in tema di qualità e benessere organizzativo, oltre a specifiche azioni di formazione e informazione rivolte al personale e studenti dell'Ateneo.

### 3.3.6 Nuove normative in tema di qualità del lavoro / lavoro agile

Il Politecnico ha avviato la sperimentazione del lavoro agile nella propria organizzazione.

Questa innovazione, come previsto dalla normativa, comporta la necessità di rafforzare i metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati a fronte di obiettivi prefissati e concordati al fine di adattarli a un'attività lavorativa gestita per obiettivi e a valutare gli esiti nell'ambito della misurazione della performance.

L'Ateneo adeguerà quindi i propri sistemi di monitoraggio della performance, individuando specifici indicatori gestionali per la verifica dell'impatto derivato dell'introduzione dello smart working e definendo opportuni obiettivi progettuali organizzativi, per i responsabili delle strutture di primo livello e RGA, per la sperimentazione delle forme di smart working nella propria struttura, associando a questi specifici indicatori qualitativi legati a competenze e comportamenti.

### 3.3.7 Altri elementi per lo sviluppo progressivo dell'integrazione

Come già anticipato nel paragrafo introduttivo a questo capitolo, il modello della performance del Politecnico è un sistema aperto alla progressiva integrazione di nuovi elementi ed input utili a rafforzare l'indirizzo della propria azione verso la strategia delineata dal Piano Strategico. In questo senso il modello è coerente con le *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane* (ANVUR - novembre 2018) e permette di istanziare nei piani della performance redatti annualmente nuovi elementi ed input in modo sostenibile consolidandoli nei processi dell'organizzazione.



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

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

Gli obiettivi generali definiti inizialmente al livello della Direzione Generale, vengono declinati ed assegnati anche ai dirigenti. In modo simile gli obiettivi organizzativi definiti per le singole strutture vengono via via assegnati con opportune rimodulazioni e declinazioni, anche ai responsabili di unità organizzative di livello inferiore.

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

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

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

Tabella 1 Logica di cascading degli obiettivi

### 3.5 Il Sistema Informativo di supporto

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

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



## 4 Performance strategica

### 4.1 La definizione e misurazione degli obiettivi strategici

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

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

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

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

Con l'approvazione del nuovo Piano Strategico *PoliTO 4 Impact* che definisce nuovi obiettivi, strumenti attuativi ed azioni, il set di indicatori verrà adeguato per monitorare in modo adeguato il raggiungimento dei risultati attesi.

### 4.2 Obiettivi Strategici di Ateneo

A partire dal 2017 il set di indicatori del Cruscotto degli indicatori di Ateneo, a suo tempo definito insieme al Nucleo di Valutazione, è stato aggiornato, ampliato e riallineato al modello di priorità strategiche previste dal Piano Strategico, al fine di permettere una maggiore correlazione tra azioni strategiche e indicatori necessari alla loro valutazione. Con l'adozione del recente Piano Strategico *PoliTO 4 Impact* il set di indicatori verrà ulteriormente aggiornato.

Lo schema operativo, aggiornato con l'approccio previsto da *PoliTO 4 Impact*, prevede che ogni indicatore rilevante ai fini dell'azione strategica venga inserito nel cruscotto facendo riferimento al corrispondente ambito strategico di riferimento, secondo le linee di missione DIDATTICA, RICERCA, TERZA MISSIONE oltre che alla dimensione POLITICHE DEL PERSONALE. Nell'allegato 11.1 - *Il Cruscotto degli indicatori di Ateneo* viene rappresentato, a titolo di esempio, il trend di un indicatore di ateneo (studenti iscritti).

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

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

## 5 La performance organizzativa

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

La **performance organizzativa** viene definita mediante:

- **performance organizzativa delle strutture di Ateneo che coinvolge i titolari di posizioni organizzative e funzioni specialistiche**, attraverso obiettivi derivati da quelli strategici, obiettivi progettuali e gestionali legati alle linee strategiche di Ateneo, con relativi indicatori di misura.

Questi obiettivi vengono assegnati dal Rettore alla Direttrice Generale e dalla Direttrice Generale ai Dirigenti e responsabili delle strutture di I livello di Ateneo coinvolte, confluendo nella scheda individuale del valutato insieme ai propri obiettivi comportamentali.

La performance organizzativa dei titolari di posizioni organizzative di II e III livello, viene definita in coerenza con gli obiettivi assegnati ai responsabili di I livello al fine di garantire un complessivo allineamento dell'azione dell'Amministrazione con la strategia. Quando possibile viene privilegiato l'utilizzo della logica del "cascading".

- **performance organizzativa che coinvolge tutto il personale** delle singole strutture di Ateneo, specificatamente finalizzata:
  - o al raggiungimento di obiettivi collettivi di struttura. Al raggiungimento di questi obiettivi viene associata parte dell'incentivazione derivante da risorse accessorie legate alla produttività collettiva;
  - o al miglioramento della soddisfazione degli utenti (Customer Satisfaction). Al raggiungimento di questi obiettivi viene associata l'incentivazione derivante da risorse accessorie legate alla produttività collettiva - indennità mensile accessoria (IMA).

## 6 La Performance individuale

### 6.1 Lo schema di riferimento per gli obiettivi collettivi e individuali

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

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

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

- **Obiettivi progettuali:** sono obiettivi che vengono assegnati per la realizzazione di iniziative e progetti di durata ben definita e dai quali ci si attendono risultati chiaramente definibili. Sono definiti partendo dalle linee strategiche e da input rilevanti, declinate in obiettivi progettuali ed in programmi d'azione, previa verifica della disponibilità di risorse umane, finanziarie e tecnologiche.  
 Portano di norma a realizzare beni o servizi nuovi, oppure miglioramenti significativi di beni e servizi esistenti.  
 Sono spesso caratterizzati da budget di progetto dedicati alla specifica iniziativa.  
 Questi obiettivi possono essere assegnati ai singoli (**progetti individuali**) o a strutture/gruppi di persone (**progetti collettivi**) a seconda delle risorse umane e competenze che coinvolgono per la loro realizzazione.  
**Assegnazione:** vengono assegnati dal responsabile di una struttura o di una unità organizzativa ai propri collaboratori in un processo di negoziazione e condivisione costruttivo finalizzato ad equilibrare il livello di raggiungimento (target) con le risorse disponibili.  
**TARGET:** all'interno dell'obiettivo deve essere dichiarato chiaramente qual è il risultato atteso sia in caso di completo raggiungimento (**valore TARGET**) che di raggiungimento minimo (**valore SOGLIA**). A seconda della complessità dell'obiettivo il target può assumere un valore numerico (es. costruzione di 3 piani dell'edificio X) o meno (es. predisposizione del regolamento Y).
- **Obiettivi gestionali:** sono obiettivi di miglioramento dei servizi esistenti sulla base di azioni finalizzate ad aumentarne l'efficienza o l'efficacia. Ricadono in questa tipologia obiettivi di efficientamento di specifici processi che portano a risultati di riduzione dei costi a parità di servizi resi oppure di riduzione dei tempi end to end. Gli obiettivi gestionali vengono solitamente ricondotti a due sottocategorie:
  - o **Obiettivi di customer satisfaction:** hanno la finalità di migliorare l'efficacia di uno specifico servizio o di un insieme di servizi mediante azioni che migliorino la percezione degli utenti finali: ad esempio la semplificazione delle modalità di accesso ed erogazione, la maggior chiarezza e documentazione più efficace, i tempi di risposta inferiori, eccetera.



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

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

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

- o **Obiettivi di servizio/processo:** mirano a migliorare l'efficienza di uno specifico servizio o processo incidendo sui costi, sui tempi o sui volumi. Prendono prevalentemente ma non esclusivamente in considerazione gli ambiti presenti nella **Mappa dei Servizi** che fornisce il "catalogo" dei principali servizi forniti dall'Amministrazione ai propri utenti esterni ed interni <http://www.mappaservizi.polito.it/>

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

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

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

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

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

**Assegnazione:** vengono assegnati in parte centralmente dalla Direzione Generale e in parte dal responsabile della struttura, a partire dalla **Libreria delle competenze dell'Ateneo**. Nello specifico, per i Dirigenti i 4 comportamenti vengono assegnati direttamente dalla Direzione Generale. Per le altre posizioni, invece, 2 comportamenti vengono individuati in modo omogeneo dalla Direzione Generale ai responsabili delle unità organizzative sulla base del ruolo organizzativo ricoperto (responsabili di UO di I livello EP, II, III livello) e delle funzioni (funzioni specialistiche). Per questi comportamenti il target atteso viene definito centralmente.

Il terzo comportamento organizzativo e il relativo target viene invece individuato dal responsabile della struttura di appartenenza in coerenza con il ruolo e mestiere specifico agito.

Per ciascun obiettivo il responsabile della struttura deve definire in modo chiaro ed oggettivo il livello di prestazione atteso (TARGET) garantendone al contempo la misurabilità/verificabilità rispetto alla scala di valutazione prevista. Nei paragrafi successivi verranno affrontati in modo dettagliato i "livelli di performance" attesi o target, la loro definizione e misurazione.

Il sistema di obiettivi viene progressivamente integrato con strumenti di analisi, monitoraggio e misurazione in grado di permettere una agevole rilevazione dei principali valori target individuati per i singoli indicatori di

performance. Quando possibile le rilevazioni vengono effettuate centralmente ed in modo indipendente dall'unità organizzativa assegnataria dell'obiettivo.

## 6.2 Definizione e assegnazione degli obiettivi: VALUTATI e VALUTATORI

La definizione ed assegnazione degli obiettivi avviene secondo un processo in cascata a partire dai vertici dell'organizzazione. La *Tabella 2 - Responsabilità di assegnazione e valutazione degli obiettivi* identifica le responsabilità per la definizione degli obiettivi per i diversi ruoli ai vari livelli dell'organizzazione.

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

| Soggetto che riceve gli obiettivi (VALUTATO)                                                                        | Responsabile per la definizione obiettivi (VALUTATORE)                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Direttrice Generale                                                                                                 | Rettore                                                                                               |
| Dirigenti                                                                                                           | Direttrice Generale                                                                                   |
| Personale con responsabilità organizzativa in strutture di I livello                                                | Direttrice Generale                                                                                   |
| Personale con responsabilità organizzativa in strutture di II livello                                               | Dirigente / Responsabile di I livello                                                                 |
| Personale Responsabile Gestionale di Distretto di Dipartimento - RGA (struttura di II livello)                      | Direttrice Generale (su obiettivi progettuali e gestionali)<br>Direttore Dipartimento (comportamenti) |
| Altro personale Tecnico - Amministrativo di categoria EP                                                            | Dirigente / Responsabile di I o II livello a cui riporta organizzativamente                           |
| Altro personale Tecnico - Amministrativo di categoria BCD con responsabilità organizzativa o funzione specialistica | Dirigente / Responsabile di I o II livello a cui riporta organizzativamente                           |

**Tabella 2 - Responsabilità di assegnazione e valutazione degli obiettivi**

Il processo di assegnazione comprende momenti di discussione e condivisione degli obiettivi tra valutatore e valutato seguito da un passaggio conclusivo formale di accettazione da parte dell'assegnatario. Il sistema informativo SIP garantisce un supporto efficace alle fasi di proposta ed accettazione degli obiettivi tramite un meccanismo di notifiche tra valutatore e valutato.

### 6.2.1 Assegnazione degli obiettivi in assenza di azione da parte del valutatore

Nel corso della definizione del piano di obiettivi da parte dei diversi ruoli dell'organizzazione, può accadere che si verifichino situazioni di "stallo" nelle quali uno o più obiettivi non vengono assegnati dal valutatore oppure non vengono accettati da parte del valutato.

Qualora si verifichino situazioni di questo tipo, ed in particolare nel caso in cui il responsabile della Struttura non proponga gli obiettivi gestionali o comportamentali attesi per ciascun valutato o non proponga i rispettivi valori target, questi vengono assegnati dal suo responsabile gerarchico. L'assegnazione viene effettuata direttamente sul sistema informativo SIP, secondo una griglia di assegnazione che tiene conto della struttura di appartenenza, del ruolo professionale e del livello di responsabilità.

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

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

A seconda del livello e ruolo che il soggetto ricopre nell'organizzazione viene individuata la numerosità ed il peso degli obiettivi assegnati così come dettagliato nella *Tabella 9 – Numerosità degli obiettivi per fasce di responsabilità* e nella *Tabella 10 – Pesi delle diverse tipologie di obiettivi*.

### 6.4 Dalla definizione degli obiettivi alla valutazione (fasi integrate)

#### 6.4.1 Obiettivi progettuali: processo di valutazione

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

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

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

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

Tabella 3 – Livelli di raggiungimento degli obiettivi progettuali

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

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

## 6.4.2 Obiettivi COMPORTAMENTALI: definizione, assegnazione e valutazione

### 6.4.2.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi comportamentali

Gli obiettivi comportamentali permettono di valutare i comportamenti dei singoli responsabili nell'esercizio del proprio ruolo nell'organizzazione; sono volti a garantire il buon clima organizzativo, la collaborazione e la convergenza dei responsabili verso il rispetto degli obiettivi, secondo un modello che si focalizza su quattro dimensioni chiave. I comportamenti da valutare possono variare a seconda del ruolo organizzativo ricoperto e delle responsabilità associate.

La *Tabella 4 – obiettivi comportamentali* riporta i comportamenti che sarà possibile individuare per ciascuna posizione e ruolo organizzativo.

| DIMENSIONE          | Comportamento                |
|---------------------|------------------------------|
| COSTRUIRE PROPOSTE  | Visione strategica           |
|                     | Innovazione                  |
|                     | Soluzione dei problemi       |
| SVILUPPARE ADESIONE | Persuasione                  |
|                     | Autorevolezza                |
| LAVORARE INSIEME    | Cooperazione                 |
|                     | Flessibilità e cambiamento   |
|                     | Comunicazione interpersonale |
| REALIZZARE          | Metodo                       |
|                     | Presa di decisione           |
|                     | Delega                       |
|                     | Controllo e feedback         |

**Tabella 4 – obiettivi comportamentali**

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

### 6.4.2.2 Valutati che ricoprono più di una posizione

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

### 6.4.2.3 Processo di valutazione degli obiettivi comportamentali

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

Per gli **obiettivi comportamentali**, il grado di raggiungimento viene definito secondo una scala a cinque livelli associata a ciascuna competenza, come risulta dalla **Libreria delle competenze** dell'Ateneo.

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

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

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

#### 6.4.3 Obiettivi GESTIONALI: definizione, assegnazione e valutazione

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

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

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

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

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

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

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

##### 6.4.3.1 Il processo di assegnazione degli obiettivi gestionali

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

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

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

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

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

- gli obiettivi gestionali dovranno essere definiti e valutati per ciascuna posizione dal rispettivo responsabile ed essere riferiti alla performance organizzativa della propria struttura di riferimento;

- Il peso complessivo di tutti gli obiettivi organizzativi assegnati nelle diverse strutture alla persona deve essere pari a quanto indicato nella *Tabella 10 – Pesi delle diverse tipologie* di obiettivi e andrà concordato tra i responsabili delle strutture coinvolte;
- la percentuale della remunerazione di risultato da erogare sarà definita sulla base della media pesata dei risultati raggiunti su ogni posizione organizzativa;
- fermo restando il tetto del 100% della remunerazione raggiungibile, il punteggio ottenuto in fase di valutazione finale potrà essere moltiplicato per un fattore correttivo (max. 1,1) in modo da tenere conto della maggiore complessità da gestire.

#### 6.4.3.2 Processo di valutazione degli obiettivi gestionali

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

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

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

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

- i target vengono definiti dai responsabili sulla base dell'andamento storico degli indicatori di customer satisfaction per il servizio in oggetto e sulla base delle priorità che la Direttrice Generale intende dare all'azione amministrativa;
- i target tengono inoltre in considerazione l'andamento dell'indicatore del "sistema" Good Practice, ossia del valor medio ottenuto da tutte le università partecipanti al progetto, che costituisce un elemento di confronto importante per definire un obiettivo sfidante;
- la valutazione avviene sulla base del confronto dell'indicatore rilevato a consuntivo ( **TARGET<sub>R</sub>** ) con quello rilevato l'anno precedente ( **TARGET<sub>R-1</sub>** ) e con il target atteso ( **TARGET<sub>A</sub>** );
- la tabella seguente schematizza il modello da adottare.

| Parametro                                                              | Descrizione                                                                                          | Criteri di valutazione                           | Peso       |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------|
| <b>Evoluzione dell'indicatore di Customer Satisfaction dell'Ateneo</b> | <b>Variazione indicatore rispetto all'anno precedente</b>                                            | <b>TARGET<sub>R</sub> / TARGET<sub>R-1</sub></b> | <b>30%</b> |
| <b>Raggiungimento del valore TARGET</b>                                | <b>Rapporto tra il valore target raggiunto TARGET<sub>R</sub> e target atteso TARGET<sub>A</sub></b> | <b>TARGET<sub>R</sub> / TARGET<sub>A</sub></b>   | <b>70%</b> |

Tabella 5 – Modello di valutazione degli indicatori di customer satisfaction

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

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



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

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

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

**Tabella 6 – Criteri per la definizione degli obiettivi di servizio / processo**

Con riferimento ai criteri va precisato che, in caso di prima rilevazione di un indicatore, per la quale non è ancora disponibile un valore storico di riferimento, il target 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, come dettagliato nella *Tabella 11 – Ciclo integrato 2019: tempi, azioni e responsabilità*.

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

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

**Tabella 7 – Livelli di raggiungimento degli obiettivi di servizio e coefficienti di risultato**

Il livello di contribuzione del singolo obiettivo alla performance complessiva viene ottenuto moltiplicando il peso dato al singolo obiettivo per il coefficiente di risultato riportato nella tabella.

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

## 6.5 Rimodulazione di obiettivi e target nel corso del ciclo

Qualora in corso d'anno per motivazioni di vario genere fossero necessarie rimodulazioni negli obiettivi assegnati, la struttura RUO raccoglie le richieste di cambiamento pervenute dalle strutture e le verifica con la Direttrice Generale. Qualora i cambiamenti riguardino la Direttrice Generale, alla prima riunione utile, comunica al NdV i cambiamenti proposti.

## 7 Piano di attivazione degli obiettivi

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

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

**Tabella 8** – Piano per l'attivazione del sistema di valutazione delle prestazioni individuali ed organizzative per il triennio 2019-2021

## 8 Numerosità e pesi degli obiettivi e valutazione complessiva

La Tabella 9 – Numerosità degli obiettivi per fasce di responsabilità illustra la composizione degli obiettivi che vengono assegnati alle diverse categorie di personale coinvolto nel sistema di valutazione.

|                                       |                                                                                                      | Ciclo Performance           |             |            |            |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|------------|------------|
|                                       |                                                                                                      | Performance DIRIG / PO / FS |             |            |            |
|                                       | Fascia di personale                                                                                  | Strategici                  | Progettuali | Comportam. | Gestionali |
| Personale con posizioni organizzative | Direttrice Generale                                                                                  | 3                           | 5           | 4          | 1          |
|                                       | Personale con resp. in strutture di I livello (DIRIGENTI)                                            | 3                           | 3           | 4          | 1          |
|                                       | Personale con resp. in strutture di I livello (EP)                                                   |                             | 2           | 3          | 1          |
|                                       | Personale con resp. in Servizi di II livello e RGA                                                   |                             | 1           | 3          | 1          |
|                                       | Altro Personale Tecnico - Amministrativo di categoria EP                                             |                             | 1           | 3          | 1          |
|                                       | Personale Tecnico - Amministrativo di categoria BCD con resp. organizzative o funzione specialistica |                             | 1           | 3          | 1          |

**Tabella 9** – Numerosità degli obiettivi per fasce di responsabilità

La *Tabella 10 – Pesi delle diverse tipologie* di obiettivi illustra in modo dettagliato il peso che assumono le diverse categorie di obiettivi per ciascuna fascia di responsabilità a cui vengono assegnati.

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

Tabella 10 – Pesi delle diverse tipologie di obiettivi

### 8.1 Valutazione complessiva e omogeneizzazione delle valutazioni

La valutazione complessiva di ciascuna singola unità di personale è ottenuta come sommatoria delle valutazioni relative a ciascuna tipologia di obiettivi, pesate secondo i pesi definiti nella *Tabella 10 – Pesi delle diverse tipologie* di obiettivi.

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

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

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

## 9 Procedure di conciliazione

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

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

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

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

Nella *Tabella 11 – Ciclo integrato 2019: tempi, azioni e responsabilità* sono definiti in modo dettagliato gli ambiti di valutazione, le azioni previste per garantire il corretto svolgimento del ciclo integrato 2019, le tempistiche e le strutture responsabili. Il piano complessivo integra le tre componenti: performance, prevenzione della corruzione, trasparenza.

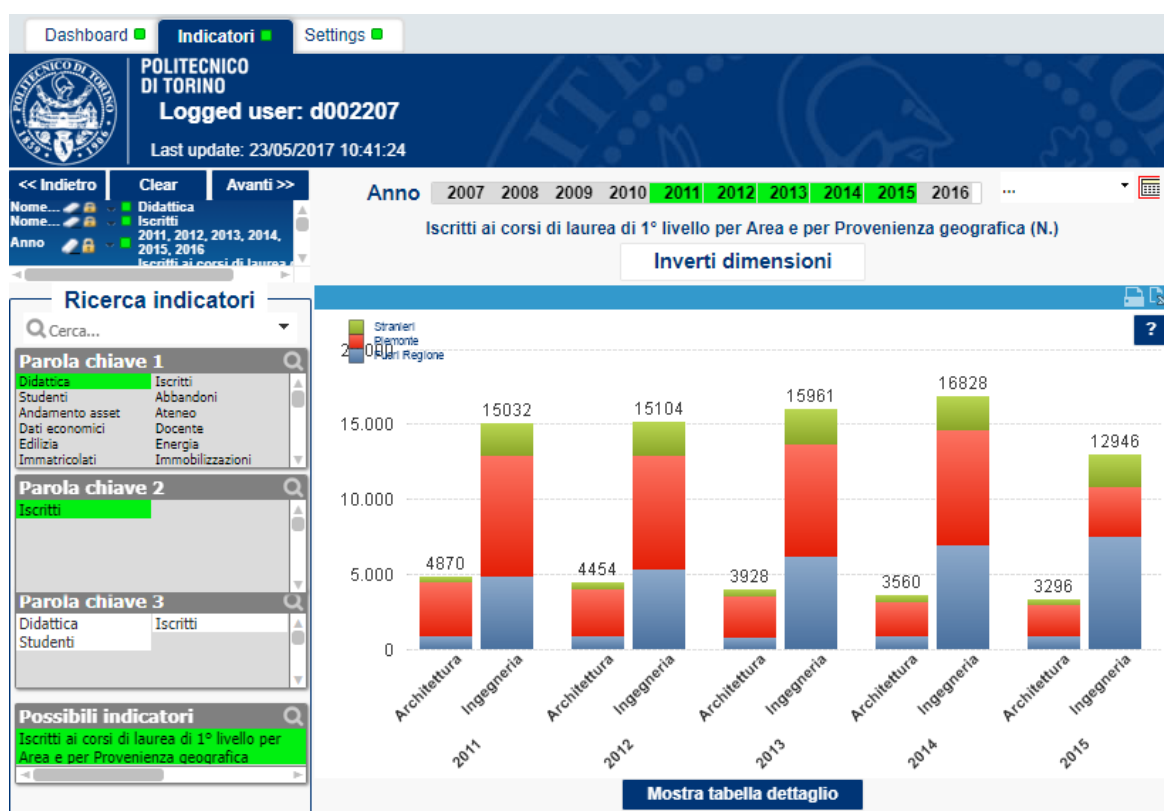
| AMBITO                                                                                                                                                                    |                        | AZIONI PREVISTE                                                                                      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

**Tabella 11 – Ciclo integrato 2019: tempi, azioni e responsabilità**

## 11 Allegati

### 11.1 Il Cruscotto degli indicatori di Ateneo

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



A partire dall'inizio del 2018 il cruscotto viene alimentato con nuovi set di dati in modo da garantire una copertura crescente dei principali ambiti di interesse dell'Ateneo. Con l'approvazione del Piano Strategico *PoliTO 4 Impact* il cruscotto verrà ulteriormente integrato con i nuovi indicatori in esso definiti.

## 11.2 Competenze comportamentali e scale di valutazione

### 11.2.1 Competenze comportamentali

| Competenza                                   | Descrizione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Innovazione</b>                           | Capacità di recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione, proponendo occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro nell'ottica di migliorare la propria professionalità e l'organizzazione in cui si lavora                                                                                                 |
| <b>Soluzione dei problemi</b>                | Capacità di cogliere gli aspetti essenziali dei problemi, ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività e seguendo un percorso di soluzione in più passaggi: individuazione del problema, sviluppo di soluzioni efficaci, scelta della migliore                                                                             |
| <b>Visione strategica</b>                    | Capacità di avere una visione complessiva del proprio lavoro, sapendo collocare un evento, un'informazione, un comportamento e una decisione in un contesto più ampio e in un orizzonte temporale non solo presente, ma di medio-lungo periodo                                                                                  |
| <b>Persuasione</b>                           | Capacità di ottenere che qualcosa accada convincendo gli altri e portandoli a condividere il proprio punto di vista. L'influenza non è una prerogativa solo di chi gestisce collaboratori, ma è richiesta nelle relazioni di lavoro fra colleghi, nei rapporti fra strutture, nei rapporti con l'esterno                        |
| <b>Autorevolezza</b>                         | Capacità di assumersi le responsabilità del proprio ruolo, esercitandone l'autorità in modo consapevole ed attento; capacità di acquisire fiducia, stima e rispetto dagli altri in modo da essere riconosciuti come guida e punto di riferimento; capacità di attivare in se stessi e negli altri energia e passione nel lavoro |
| <b>Negoziazione</b>                          | Capacità di sfruttare i margini di trattativa esistenti per raggiungere un risultato positivo per sé e per altri in tutte le situazioni di competizione, confronto e conflitto sia all'interno dell'organizzazione sia con soggetti esterni                                                                                     |
| <b>Cooperazione e rispetto organizzativo</b> | Capacità di collaborare con gli altri (colleghi, gruppi, altre strutture e propri responsabili), contribuendo alla realizzazione di obiettivi comuni e non solo personali e sentendosi parte dell'Ateneo                                                                                                                        |
| <b>Flessibilità e cambiamento</b>            | Capacità di agire in modo propositivo per il cambiamento, di adattarsi ai mutamenti e alle incertezze. I cambiamenti e adattamenti possono essere di tipo molto diverso: nell'organizzazione del lavoro, nei contenuti e compiti del proprio ruolo nelle abitudini e ritmi di lavoro                                            |
| <b>Comunicazione interpersonale</b>          | Capacità di utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e l'espressione non verbale per esprimere il proprio punto di vista, raccogliere quello altrui, mettere a disposizione informazioni e conoscenze con empatia e calore verso l'interlocutore                                                                          |
| <b>Metodo</b>                                | Capacità di impostare, pianificare e organizzare il lavoro (proprio o eventualmente di altre persone) con un approccio sistematico e utilizzando in modo efficiente le risorse a propria disposizione (tempo, tecnologie, strumenti e spazi di lavoro, mezzi finanziari, ecc.)                                                  |
| <b>Presa di decisione</b>                    | Capacità di passare all'azione, di scegliere velocemente e di attivarsi autonomamente e in modo determinato per raggiungere risultati e garantire il raggiungimento degli obiettivi di lavoro                                                                                                                                   |
| <b>Controllo e feedback</b>                  | Capacità di effettuare regolarmente delle verifiche sul lavoro (proprio o altrui) non in modo fine a se stesso ma per garantire una prestazione regolare e costante, di buon livello e corretta e di comunicarlo agli interessati con spirito costruttivo                                                                       |



## 11.2.2 Scale di valutazione degli obiettivi comportamentali

|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | LIV | Indicatore                                                                                                                         |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innovazione            | Proporre, recepire e sfruttare stimoli all'innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro per migliorare la propria professionalità e l'organizzazione                                                  | 1   | Accettare le proposte di modifica nel proprio modo di operare nelle proprie mansioni (come e cosa)                                 |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | 2   | Contribuire alla definizione del miglioramento nel proprio modo di operare e nelle proprie mansioni (come e cosa)                  |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | 3   | Realizzare miglioramenti per il raggiungimento di obiettivi assegnati e/o proporre innovazioni che vanno oltre la propria attività |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | 4   | Essere proattivo nel recepire le esigenze di innovazione e realizza il cambiamento                                                 |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | 5   | Anticipare i cambiamenti quando le esigenze non sono ancora evidenti e apportare le innovazioni necessarie                         |
| Soluzione dei problemi | Cogliere gli aspetti essenziali dei problemi, ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività e seguendo un percorso di soluzione in più passaggi: individuazione del problema, sviluppo di soluzioni efficaci, scelta della migliore | 1   | Risolvere problemi routinari connessi alla propria mansione                                                                        |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | 2   | Individuare le situazioni che richiedono soluzioni diverse dal solito e chiedere supporto per affrontarle                          |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | 3   | Individuare e proporre alternative di soluzione a problemi non routinari                                                           |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | 4   | Affrontare problemi complessi individuando in autonomia soluzioni efficaci                                                         |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | 5   | Individuare soluzioni efficaci anche a fronte di informazioni contrastanti                                                         |
| Visione strategica     | Visione complessiva del proprio lavoro, sapendo collocare un evento, un'informazione, un comportamento e una decisione in un contesto più ampio e in un orizzonte temporale non solo presente, ma di medio-lungo periodo                | 1   | Comprendere come l'esecuzione dei compiti affidati sia parte di un'attività più ampia                                              |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | 2   | Comprendere come la corretta esecuzione delle attività sia correlata alla realizzazione di risultati di più lungo periodo          |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | 3   | Correlare gli obiettivi assegnati alla comprensione della strategia                                                                |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | 4   | Interpretare trend e strategie per conciliare obiettivi con risultati di più lungo periodo                                         |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | 5   | Interpretare segnali deboli di contesto infra ed extra organizzativo per proporre le strategie per il lungo periodo                |
| Persuasione            | Ottenere che qualcosa accada convincendo gli altri e portandoli a condividere il proprio punto di vista. L'influenza è richiesta anche nelle relazioni di lavoro fra colleghi, nei rapporti fra strutture, nei rapporti con l'esterno   | 1   | Essere consapevoli dell'esigenza di convincere e ricorrere a un supporto quando necessario                                         |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | 2   | Convincere del proprio punto di vista su argomenti strettamente inerenti il proprio ambito lavorativo                              |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | 3   | Utilizzare diverse modalità di persuasione in base alle situazione                                                                 |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | 4   | Ricorrere a sofisticate strategie di influenza per convincere gli interlocutori                                                    |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | 5   | Interloquire efficacemente con interlocutori di elevato standing anche se ostili                                                   |
| Autorevolezza          | Assumersi le responsabilità del proprio ruolo, esercitandone l'autorità in modo                                                                                                                                                         | 1   | Essere considerato affidabile nello svolgimento del proprio compito                                                                |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                         | 2   | Essere considerato affidabile nel perseguimento degli obiettivi                                                                    |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | LIV | Indicatore                                                                                                                                |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | consapevole ed attento;<br>acquisire fiducia, stima e rispetto dagli altri in modo da essere riconosciuti come guida e punto di riferimento;<br>attivare in se stessi e negli altri energia e passione nel lavoro                                                                    | 3   | Essere credibile e costituire un esempio di professionalità                                                                               |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4   | Essere riconosciuto come guida credibile all'interno e all'esterno della propria struttura organizzativa                                  |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 5   | Essere considerato un leader e un punto di riferimento che ben bilancia tensione al risultato e valorizzazione delle persone              |
| Cooperazione                 | Capacità di collaborare con gli altri (colleghi, gruppi, altre strutture e propri responsabili), contribuendo alla realizzazione di obiettivi comuni e non solo personali e sentendosi parte dell'Ateneo                                                                             | 1   | Se sollecitato, accettare di lavorare con gli altri                                                                                       |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2   | Aiutare spontaneamente i colleghi nello svolgimento delle attività                                                                        |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3   | Essere collaborativo nei confronti di colleghi della propria area organizzativa, al fine di raggiungere obiettivi comuni                  |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4   | Collaborare e ottenere collaborazione all'interno e all'esterno della propria struttura organizzativa, valorizzando lo spirito di squadra |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 5   | Promuovere la collaborazione tra più strutture, anche attraverso l'equo riconoscimento dei diversi apporti individuali                    |
| Flessibilità e cambiamento   | Capacità di agire in modo propositivo per il cambiamento, di adattarsi ai mutamenti e alle incertezze. I cambiamenti e adattamenti possono essere di tipo molto diverso: nell'organizzazione del lavoro, nei contenuti e compiti del proprio ruolo nelle abitudini e ritmi di lavoro | 1   | Quando gli è espressamente richiesto, adeguare le modalità di esecuzione dei compiti                                                      |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2   | Accorgersi della necessità del cambiamento e chiedere supporto per adeguare le proprie attività                                           |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3   | Introdurre nella struttura organizzativa i cambiamenti necessari per far fronte a nuove esigenze                                          |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4   | Anticipare le esigenze di cambiamento e individuare le azioni per implementarlo nella propria struttura organizzativa                     |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 5   | Essere promotore del cambiamento e aggregare entusiasmo per far sì che sia tempestivamente attivato                                       |
| Comunicazione interpersonale | Utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e l'espressione non verbale per esprimere il proprio punto di vista, raccogliere quello altrui, mettere a disposizione informazioni e conoscenze con empatia e calore verso l'interlocutore                                           | 1   | Utilizzare un linguaggio corretto                                                                                                         |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2   | Comunicare in modo chiaro le informazioni utili all'interlocutore e accertarsi che siano state recepite                                   |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3   | Ascoltare efficacemente e ricorrere a un linguaggio coerente con le caratteristiche dell'interlocutore                                    |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4   | Trovare le modalità di comunicazione che facciano sentire gli altri valorizzati e pronti a un confronto proficuo                          |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 5   | Essere un esempio di comunicazione efficace e costituire un punto di riferimento per predisporre strategie di comunicazione               |
| Metodo                       | Capacità di impostare, pianificare e organizzare il                                                                                                                                                                                                                                  | 1   | Seguire, con supervisione periodica, il metodo di lavoro proposto                                                                         |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                               | LIV | Indicatore                                                                                                                                                                 |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | lavoro (proprio o eventualmente di altre persone) con un approccio sistematico e utilizzando in modo efficiente le risorse a propria disposizione (tempo, tecnologie, strumenti e spazi di lavoro, mezzi finanziari, etc)                     | 2   | Seguire, in autonomia, i metodi di lavoro consolidati                                                                                                                      |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                               | 3   | Individuare in autonomia modalità e metodi di lavoro per raggiungere i propri obiettivi assegnati                                                                          |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                               | 4   | Individuare modalità e metodi di lavoro per migliorare costantemente le performance della propria unità organizzativa                                                      |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                               | 5   | Individuare e assegnare ai collaboratori i metodi di lavoro per conciliare il raggiungimento dei risultati attesi con nuove priorità strategiche o con eventi non previsti |
| Presa di decisione   | Capacità di passare all'azione, scegliere velocemente e attivarsi autonomamente e in modo determinato per raggiungere risultati e garantire il raggiungimento degli obiettivi di lavoro                                                       | 1   | Avere esigenza di supporto per decidere come migliorare l'attività                                                                                                         |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                               | 2   | Distinguere le situazioni in cui si può prendere in autonomia decisioni da quelle in cui la decisione spetta ai livelli superiori                                          |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                               | 3   | Decidere negli ambiti di autonomia assegnati per superare ostacoli e cogliere opportunità                                                                                  |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                               | 4   | Decidere conciliando tempestività e qualità della decisione assumendo rischi attentamente calcolati                                                                        |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                               | 5   | Decidere in contesti incerti scegliendo tra alternative numerose                                                                                                           |
| Delega               | Utilizzare e valorizzare il contributo e le risorse degli altri per raggiungere gli obiettivi, assegnando attività significative e autonomia sufficiente                                                                                      | 1   | Ripartire le attività tenendo conto delle diverse professionalità                                                                                                          |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                               | 2   | Ricorrere alla delega per raggiungere i risultati avendo presente le possibilità di crescita delle risorse                                                                 |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                               | 3   | Ricorrere alla delega per favorire l'apprendimento continuo                                                                                                                |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                               | 4   | Ricorrere alla delega per una crescita dell'autonomia delle risorse                                                                                                        |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                               | 5   | Ottenere il raggiungimento di risultati sfidanti utilizzando la delega per sostenere la motivazione                                                                        |
| Controllo e feedback | Effettuare regolarmente delle verifiche sul lavoro (proprio o altrui) non in modo fine a se stesso ma per garantire una prestazione regolare e costante, di buon livello e corretta e di comunicarlo agli interessati con spirito costruttivo | 1   | Controllare l'avanzamento della propria attività in modo accurato                                                                                                          |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                               | 2   | Effettuare verifiche sul proprio lavoro, definendo eventuali criticità e punti da tenere sotto controllo                                                                   |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                               | 3   | Controllare input e output del proprio lavoro, intervenendo tempestivamente in caso di errori                                                                              |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                               | 4   | Monitorare il proprio e altrui lavoro in un'ottica di minimizzazione degli errori e di apprendimento                                                                       |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                               | 5   | Creare e diffondere sistemi di monitoraggio delle performance organizzative                                                                                                |



**POLITECNICO  
DI TORINO**

