



**POLITECNICO
DI TORINO**

OTTOBRE 2019



**Sistema di Misurazione e
Valutazione della Performance
2020-2022**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2020-2022 è stato approvato nel CDA del 30/10/2019

Sommario

1	PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	4
2	ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEIO	5
3	PIANO INTEGRATO.....	5
3.1	COLLEGAMENTO CON IL PIANO STRATEGICO E L' <i>ACTION PLAN</i>	5
3.2	PIANO INTEGRATO: LUOGO DI SINTESI DEI DIVERSI AMBITI E LIVELLI DI PROGRAMMAZIONE	6
4	TIPOLOGIE DI PERFORMANCE	8
4.1	PERFORMANCE STRATEGICA	8
4.2	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	8
4.3	PERFORMANCE INDIVIDUALE e SCHEDA OBIETTIVI.....	8
4.4	CASCADING	9
5	RUOLI COINVOLTI NEI PROCESSI DELLA PERFORMANCE	9
6	LE TIPOLOGIE DI OBIETTIVI DELLA PERFORMANCE	10
6.1	OBIETTIVI STRATEGICI	10
6.1.1	DEFINIZIONE e ASSEGNAZIONE	10
6.1.2	VALUTAZIONE	10
6.2	OBIETTIVI PROGETTUALI	10
6.2.1	DEFINIZIONE e ASSEGNAZIONE	11
6.2.2	MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	11
6.3	OBIETTIVI DI EFFICACIA/EFFICIENZA	12
6.3.1	OBIETTIVI DI EFFICACIA - <i>CUSTOMER SATISFACTION</i>	12
6.3.2	OBIETTIVI DI EFFICIENZA - SERVIZIO/PROCESSO	13
6.4	OBIETTIVI COMPORTAMENTALI.....	14
6.4.1	DEFINIZIONE ed ASSEGNAZIONE	15
6.4.2	VALUTAZIONE	15
7	NUMEROSITÀ E PESI DEGLI OBIETTIVI	16
8	SIP - SISTEMA INFORMATIVO DI SUPPORTO.....	17
9	CASI PARTICOLARI E CONCILIAZIONE.....	17
9.1	POSIZIONI ORGANIZZATIVE MULTIPLE	17
9.2	RIMODULAZIONE DEGLI OBIETTIVI E TARGET NEL CORSO DEL CICLO.....	18
9.3	VARIAZIONI ORGANIZZATIVE	18
9.4	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	20
9.5	RIFERIMENTI.....	21
10	CICLO DELLA PERFORMANCE: FASI E TEMPI, MODALITÀ OPERATIVE, RUOLI E RESPONSABILITÀ.....	22

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.

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 (SMVP o Sistema) deve essere aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione ed infine adottato dal Consiglio di Amministrazione.

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

Il Sistema tiene in considerazione le principali indicazioni proposte dalle linee guida ANVUR ed in particolare:

- l'ancoraggio della programmazione della performance con i documenti strategici;
- l'utilizzo ad ampio spettro nell'organizzazione degli strumenti di indagine di soddisfazione degli utenti (*customer satisfaction*) e la loro differenziazione per la valutazione della qualità percepita dai principali utenti (studenti, docenti, personale TA, dottorandi e assegnisti);
- l'integrazione del Piano della Performance con i piani triennali di prevenzione della corruzione (PTPC), con la programmazione strategica, con il bilancio e con le politiche per l'assicurazione della qualità;
- 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).

L'aggiornamento 2020 del Sistema consolida le impostazioni metodologiche già adottate e le integra al fine di:

- rafforzare l'integrazione tra obiettivi della performance e obiettivi strategici previsti da PoliTO4Impact e dal suo piano di attuazione (Action Plan);
- declinare in chiave organica i collegamenti tra le diverse tipologie di performance (strategica, organizzativa e individuale) rispetto alle diverse tipologie di obiettivi assegnati e valutati dall'amministrazione;
- semplificare le logiche di assegnazione degli obiettivi, le scale di valutazione e adeguare il numero di obiettivi che vengono assegnati per tenere conto dell'introduzione dei piani strategici di dipartimento nel quadro degli input strategici;
- consentire la revisione degli obiettivi in corso d'anno, sia per motivi di naturale evoluzione del contesto di riferimento avvalendosi delle logiche del project management, che per necessità di tipo organizzativo (trasferimenti, riorganizzazioni, ecc.);
- introdurre meccanismi di supporto e conciliazione in caso di necessità nelle fasi di assegnazione o valutazione degli obiettivi.

2 ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO

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

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

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

Nomenclatura utilizzata nel documento:

- **DG:** Direzione Generale, Direttrice Generale;
- **Responsabile di Struttura:** ai fini della Performance è il responsabile di Struttura di I livello (Aree e Servizi di Staff) oppure il responsabile gestionale di Distretto di dipartimento (RGA);
- **Responsabile diretto:** ovvero il primo responsabile del soggetto valutato in linea gerarchica; ai fini della PERFORMANCE il responsabile diretto è il soggetto valutatore, ovvero colui con il quale il valutato si relaziona nella definizione e valutazione degli obiettivi;
- **Valutato:** è il titolare di posizione organizzativa al quale sono assegnati obiettivi di performance.

3 PIANO INTEGRATO

Il Sistema considera in modo organico i diversi livelli di performance a partire dal livello strategico rappresentato dal Piano Strategico dell'ateneo (**PoliTO4Impact**) fino alla sua implementazione operativa nel Piano Integrato.

3.1 COLLEGAMENTO CON IL PIANO STRATEGICO E L'ACTION PLAN

*Il Piano **PoliTO4Impact** si pone come obiettivo quadro quello del conseguimento di un impatto determinante sulla società, orientando ad esso, in ambito locale, nazionale e internazionale, l'azione dell'Ateneo nelle sue principali missioni: formazione, ricerca, trasferimento tecnologico e condivisione della conoscenza. Il Piano mira a trasformare l'ateneo da Università "fabbrica" di solidi professionisti "standardizzati", a Università "piattaforma", per essere pienamente funzionale a un contesto territoriale e imprenditoriale molto diverso dal passato. Richiederà di sapersi aprire a contributi didattici complementari dal mondo delle professioni e dell'industria e ad avere un ruolo diretto nei processi di innovazione e di formazione continua. Dovrà inoltre essere forza propulsiva dello sviluppo sostenibile della società.*

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

La realizzazione e il monitoraggio degli obiettivi previsti dal Piano Strategico *PoliTO4Impact* 2018-2024 richiede un approccio strutturato e organico, trasversale a tutto l'Ateneo. Tale approccio si è concretizzato nell'adozione di un **Action Plan pluriennale a scorrimento annuo**.

L'*Action Plan* declina le strategie contenute in *PoliTO 4 Impact* in un **portfolio unitario di PROGRAMMI e AZIONI a loro volta declinate in PROGETTI attuativi**. La gestione del portfolio viene supportata dall'utilizzo di pratiche e metodologie di *program management* (insieme delle azioni) e *project management* (declinazione

delle azioni in progetti attuativi) attraverso le quali poter governare le priorità d'intervento pianificare le risorse in termini di budget, risorse umane e strumentali, stimare i tempi di realizzazione (annuali e pluriennali), monitorare l'avanzamento delle iniziative ed il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi strategici sulla base di indicatori di performance e impatto.

Saranno sviluppati strumenti e sistemi informativi in grado di gestire in modo unitario il portfolio di programmi, azioni e progetti strategici e il raccordo con il Piano della Performance.

3.2 PIANO INTEGRATO: LUOGO DI SINTESI DEI DIVERSI AMBITI E LIVELLI DI PROGRAMMAZIONE

Il Politecnico si è dotato di un modello per la gestione integrata della performance che definisce i tre livelli di performance (STRATEGICA, ORGANIZZATIVA ed INDIVIDUALE) sviluppandoli a partire:

- dalla **STRATEGIA DI ATENEO** definita nel piano strategico PoliTO4Impact e declinati attraverso linee attuative nell'Action Plan;
- dalle linee **GENERALI DELL'AMMINISTRAZIONE** definite dalla Direzione Generale, funzionali al Piano Strategico ma non ad esso direttamente collegate (obiettivi *operational*, aggiornamenti obbligatori, nuovi adempimenti, ecc.);
- dalle **POLITICHE DI SVILUPPO DEL PERSONALE** coinvolto.

Opportuno segnalare che il Piano Strategico Polito4Impact comprende al suo interno, non solo obiettivi legati alle missioni dell'Ateneo: DIDATTICA, RICERCA, TERZA MISSIONE, ma anche numerosi obiettivi connessi all'ottimizzazione dei processi (semplificazione e digitalizzazione) e alla vita del campus (politiche del personale, sostenibilità, ecc.).

Il Piano Integrato è altresì luogo di raccordo di altri documenti programmatici che a loro volta recepiscono le tre fonti di obiettivi dell'ateneo sopra menzionali per gli aspetti di competenza specifica:

- **Programmazione Triennale del MIUR;**
- **Linee strategiche di Bilancio e budget annuo;**
- **Programmazione del Personale;**
- **Piani Strategici dei Dipartimenti.**

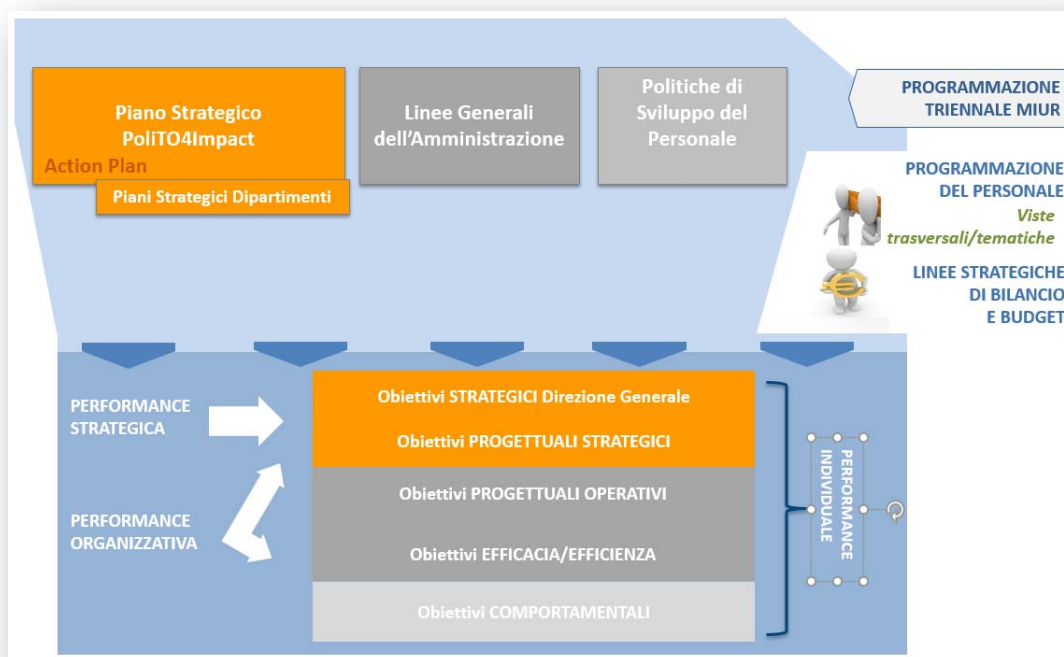


Figura 1 - Modello di integrazione della Performance

L'integrazione operativa viene realizzata attraverso la "costruzione" del piano annuale degli obiettivi di performance assegnati al personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario titolare di posizione organizzativa, secondo lo schema seguente.

PSA - PIANO STRATEGICO PoliTO4Impact 2018-2024	ACTION PLAN pluriennale a scorrimento annuo Livelli: PROGRAMMA - AZIONE - PROGETTI da attivare nel primo anno Portafoglio di azioni definito con le logiche del <u>Program Management</u>	Azioni (o parti di azioni) del PSA di competenza esclusiva degli organi di governo e/o dei dipartimenti/scuole					
	Le singole aree declinano i progetti dell'Action Plan in ATTIVITA' (programmazione interna) Insieme di Attività definite con le logiche del <u>Project Management</u>	Obiettivi assegnati alla Direzione Generale e ai Dirigenti	Tipologie di obiettivi	Tipologia di performance			
				Strategica	Organizzativa	Individuale	
				OBIETTIVI/ACTION STRATEGICI <i>direttamente collegati ad azioni dell'Action Plan</i>	SI	SI	SI
				OBIETTIVI PROGETTUALI STRATEGICI <i>una o più Attività derivanti dall'Action Plan (o da suoi Progetti attuativi)</i>	SI	SI	SI
OBIETTIVI PROGETTUALI OPERATIVI dalla programmazione generale dell'amministrazione	-			SI	SI		
PIANO DELLA PERFORMANCE	Obiettivi assegnati al Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario titolare di posizione organizzativa	Obiettivi assegnati alla Direzione Generale e ai Dirigenti	OBIETTIVI DI EFFICACIA/EFFICIENZA obiettivi di Customer Satisfaction o Servizio/Processo (indicatori)	-	SI	SI	
			OBIETTIVI INDIVIDUALI COMPORTAMENTALI	-	-	SI	
			OBIETTIVI GENERALI DELL'AMMINISTRAZIONE definiti dalla Direzione Generale, funzionali al Piano Strategico ma non ad esso direttamente collegati (obiettivi operational non ricompresi nel PSA, aggiornamenti obbligatori, adempimenti, ecc.).				
SVILUPPO DEL PERSONALE							

Tabella 1 – L'integrazione a livello operativo

Nei paragrafi seguenti vengono descritti i diversi livelli di performance presenti nel modello (tipologie di performance) e la loro implementazione operativa attraverso la definizione di diversi tipi di obiettivi.

4 TIPOLOGIE DI PERFORMANCE

Si riporta nel seguito il dettaglio delle tipologie di performance secondo lo schema sopra riportato e, per ciascuna di esse, le categorie di obiettivi che permettono di definirla e misurarla. Gli obiettivi nel seguito introdotti sono dettagliati nella successiva sezione 6 - *LE TIPOLOGIE DI OBIETTIVI DELLA PERFORMANCE*.

4.1 PERFORMANCE STRATEGICA

La performance STRATEGICA è la performance attraverso la quale si definiscono obiettivi ad alto livello direttamente connessi al piano strategico come definiti nell'*Action Plan* a scorrimento annuo.

Ricomprende:

- **obiettivi STRATEGICI** finalizzati alla realizzazione di intere **AZIONI** dell'*Action Plan*;
- **obiettivi PROGETTUALI STRATEGICI** più rilevanti direttamente connessi ad **uno o più PROGETTI** attuativi delle azioni dell'*Action Plan*.

Al contrario degli obiettivi STRATEGICI che, per la loro ampiezza sono assegnati esclusivamente alla Direzione generale e in cascata ai Dirigenti, gli obiettivi PROGETTUALI STRATEGICI sono assegnati a tutte le strutture amministrativo/gestionali dell'Ateneo **per il tramite dei loro responsabili (tutti i livelli)**.

4.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

- **obiettivi PROGETTUALI OPERATIVI** derivanti dalle linee generali di attività dell'amministrazione (obiettivi *operational*, aggiornamenti obbligatori, nuovi adempimenti, ecc.);
- **obiettivi di EFFICACIA/EFFICIENZA** mirati al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione dell'amministrazione.

Gli obiettivi progettuali operativi e gli obiettivi di efficacia/efficienza sono assegnati a tutte le strutture amministrativo/gestionali dell'Ateneo **per il tramite dei loro responsabili (tutti i livelli)**.

4.3 PERFORMANCE INDIVIDUALE e SCHEDA OBIETTIVI

La performance INDIVIDUALE è finalizzata al miglioramento delle prestazioni dei singoli soggetti titolari di posizioni organizzative e di funzioni specialistiche, anche in considerazione della loro capacità di coinvolgimento del personale afferente nella realizzazione di tutti gli obiettivi derivanti dalla performance strategica e dalla performance organizzativa. Consiste pertanto nella sintesi della valutazione degli obiettivi strategici e organizzativi assegnati, integrata con la valutazione di **obiettivi COMPORTAMENTALI** (definiti nella successiva sezione 6.4-*OBIETTIVI COMPORTAMENTALI*) orientati allo sviluppo dei comportamenti organizzativi dell'individuo.

L'insieme degli obiettivi viene rappresentato in modo unitario nella **scheda obiettivi** del singolo valutato che può essere gestita e consultata direttamente nella pagina personale del Sistema Informativo della Performance (SIP).

Lo schema di valutazione complessiva che segue evidenzia come il risultato di performance finale ottenuto dal singolo valutato sia costituito come sommatoria delle valutazioni relative a ciascuna tipologia di obiettivi, pesate secondo il numero degli obiettivi e il relativo peso (*Tabella 9 – Numerosità degli obiettivi per ruoli/livelli di responsabilità* e *Tabella 10 – Pesi delle diverse tipologie di obiettivi*).

Esempi di valutazione finale:

	VALUTAZIONE / MISURAZIONE					VALUTAZIONE finale
	Pesi	20%	30%	20%	30%	
Dirigenti	STRATEGICI	PROGETTUALI (Strategici e Operativi)	EFFICACIA / EFFICIENZA	COMPORTAMENTALI	Misurazione complessiva	
Dirigente 1	97,0%	90,0%	100,0%	100,0%	96,4%	96%
Dirigente 2	97,0%	90,0%	85,0%	100,0%	93,4%	93%

	VALUTAZIONE / MISURAZIONE					VALUTAZIONE finale
	Pesi	40%	30%	30%		
Altri responsabili	PROGETTUALI (Strategici e Operativi)	EFFICACIA / EFFICIENZA	COMPORTAMENTALI	Misurazione complessiva		
Resp. I Livello 1		95,0%	100,0%	100,0%	98,0%	98%
Resp. I Livello 2		100,0%	80,0%	90,0%	91,0%	91%

4.4 CASCADING

Il modello sul quale si basa il Sistema suggerisce la definizione del piano degli obiettivi considerando logiche di *cascading* tra obiettivi che permettano di creare un legame di coerenza delle azioni ai diversi livelli dell'organizzazione garantendo al contempo la possibilità di individuare obiettivi specifici per gestire esigenze specifiche.

Pertanto in linea generale gli obiettivi di performance sono definiti inizialmente a partire dalla Direzione Generale e vengono declinati ed assegnati anche ai dirigenti ed ai responsabili di strutture di I livello. In modo simile gli obiettivi organizzativi definiti per le singole strutture vengono via via declinati tipicamente in più obiettivi ad essi funzionali ai responsabili di unità organizzative di livello inferiore.

Come già anticipato il Sistema permette comunque la definizione in modo flessibile di obiettivi specifici non legati al **cascading** nei casi di particolare complessità organizzativa e/o nei casi in cui il raggiungimento di obiettivi mirati diversificati sia più funzionale all'ottimizzazione del raggiungimento degli obiettivi di sistema.

5 RUOLI COINVOLTI NEI PROCESSI DELLA PERFORMANCE

La seguente identifica le responsabilità per la definizione degli obiettivi per i diversi ruoli ai vari livelli dell'organizzazione.

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 Responsabile Gestionale di Distretto di Dipartimento - RGA (struttura di II livello)	Direttrice Generale
Personale con responsabilità organizzativa in strutture di II livello	Dirigente / Responsabile di I livello
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 PROPOSTA degli obiettivi, discussione e condivisione degli stessi tra valutatore e valutato, seguiti 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 LE TIPOLOGIE DI OBIETTIVI DELLA PERFORMANCE

Per supportare adeguatamente ed efficacemente l'esigenza dell'ateneo di perseguire i propri obiettivi ai diversi livelli descritti nei paragrafi precedenti (performance STRATEGICA, ORGANIZZATIVA, INDIVIDUALE) il Sistema individua quattro **tipologie di obiettivi** in grado di coprire tutte le possibili dimensioni di azione dell'organizzazione e degli individui:

- Obiettivi STRATEGICI;
- Obiettivi PROGETTUALI STRATEGICI E OPERATIVI;
- Obiettivi di EFFICACIA / EFFICIENZA;
- Obiettivi COMPORTAMENTALI individuali.

Gli obiettivi delle diverse tipologie previste vengono composti in modo equilibrato ed assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione (DG, Dirigenti, responsabili di I, II, III livello, funzioni specialistiche) andando a comporre il Piano della Performance annuale e le schede di valutazione dei singoli.

Nei prossimi paragrafi vengono descritte le caratteristiche delle diverse tipologie di obiettivi e le rispettive logiche di definizione, assegnazione, monitoraggio e valutazione.

6.1 OBIETTIVI STRATEGICI

Come anticipato nei paragrafi iniziali gli obiettivi STRATEGICI discendono dal Piano Strategico Polito4Impact e dal relativo strumento attuativo, l'**Action Plan**, che lo declina in AZIONI.

6.1.1 DEFINIZIONE e ASSEGNAZIONE

ASSEGNAZIONE: Gli obiettivi strategici sono definiti dal Rettore d'intesa con la Direzione Generale in attuazione del Piano Strategico e del relativo Action Plan e in relazione alla loro strategicità e alla loro applicazione al coordinamento amministrativo alto esercitato dalla Direzione Generale con il supporto della squadra dirigenziale. Sono tipicamente azioni di natura trasversale che richiedono il coinvolgimento di diverse aree dell'amministrazione. Tenuto conto della valenza pluriennale delle azioni del Piano Strategico e dell'Action Plan, potranno essere ripetute negli anni con indicazione, anno per anno, dell'output atteso per l'anno del Piano della Performance di riferimento. Per esigenze particolari potranno essere definiti obiettivi non ricompresi nel Piano Strategico o fra le azioni dell'Action Plan ma strategicamente connessi agli stessi.

6.1.2 VALUTAZIONE

VALUTAZIONE: Il processo di valutazione si basa su una proposta che viene redatta dalla Direzione Generale (scheda di valutazione degli obiettivi strategici) e integrata dal Rettore con le proprie considerazioni, motivazioni e valutazione finale. La valutazione si basa sulla scala prevista per gli obiettivi progettuali (vedi Tabella 3 – Livelli di raggiungimento degli obiettivi progettuali).

6.2 OBIETTIVI PROGETTUALI

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

Come già precisato, possono essere associati:

- alle azioni strategiche previste dall'*Action Plan* (**obiettivi PROGETTUALI STRATEGICI**);

- alle linee di gestione dell'Amministrazione (**obiettivi PROGETTUALI OPERATIVI**). In particolare gli obiettivi progettuali operativi sono adeguati a rispondere alle esigenze di supporto della Direzione Generale e delle sue linee di azione: progetti TRASVERSALI/COMUNI, progetti ORGANIZZATIVI/GESTIONALI.

L'associazione degli obiettivi progettuali alle azioni strategiche o alle linee di gestione dell'Amministrazione è fondamentale per costruire progressivamente il "portfolio" di tutte le iniziative e tendere alla realizzazione di strumenti evoluti di monitoraggio (es. Scorecard).

6.2.1 DEFINIZIONE e ASSEGNAZIONE

ASSEGNAZIONE: vengono assegnati a) dalla Direzione Generale ai responsabili delle Strutture e b) dai responsabili delle Strutture ai propri collaboratori responsabili di posizioni organizzative di II livello, III livello e funzioni specialistiche attraverso un processo di *proposta, negoziazione e condivisione* costruttivo finalizzato ad equilibrare il livello di raggiungimento (TARGET) con le risorse e capacità disponibili. L'assegnazione si completa con l'*accettazione* da parte del valutato.

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

6.2.2 MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Nomenclatura utilizzata: **SAL** (Stato avanzamento lavori), monitoraggio dell'avanzamento delle attività per il raggiungimento di un obiettivo.

Il monitoraggio degli obiettivi PROGETTUALI può essere effettuato liberamente in corso di realizzazione delle attività secondo le normali logiche e pratiche previste dal *project management*. In particolare va valutata la frequenza di monitoraggio in funzione del progetto da realizzare, delle sue fasi e tempistica, della rischiosità, ecc.. Il Sistema consiglia e stimola all'utilizzo di **SAL liberi** di monitoraggio e avanzamento nella realizzazione degli obiettivi e prevede **SAL formali** che costituiscono i momenti ufficiali di valutazione.

La valutazione degli obiettivi progettuali viene effettuata tramite SAL formali con cadenza semestrale (**SAL intermedio** a luglio e poi **SAL finale** 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 devono essere aggiornate le *Schede Obiettivi* con lo stato di avanzamento dei singoli obiettivi.

Il SAL semestrale 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 valutazione della % di raggiungimento di ciascun obiettivo viene rappresentata con un valore intero tra 0% e 100% come riportato nella *Tabella 3 – Livelli di raggiungimento degli obiettivi progettuali*.

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

Tabella 3 – Livelli di raggiungimento degli obiettivi progettuali

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

Il grado di raggiungimento dell'obiettivo, in funzione della valutazione effettuata in fase di SAL, è rimodulato come previsto da *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 2019 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%.*

6.3 OBIETTIVI DI EFFICACIA/EFFICIENZA

Sono obiettivi di miglioramento dei servizi esistenti sulla base di azioni finalizzate ad aumentarne l'efficacia o l'efficienza. Ricadono in questa tipologia obiettivi di miglioramento della qualità percepita (soddisfazione degli utenti) o di efficientamento di specifici processi che portano a risultati di riduzione dei costi a parità di servizi resi oppure di riduzione dei tempi *end to end*.

Sono normalmente definiti centralmente dalla Direzione Generale sulla base di valutazioni e analisi dell'andamento di indicatori di *customer satisfaction* o di indicatori di efficienza rilevati negli anni precedenti. Vengono assegnati alle strutture di I livello ed ai Distretti dei dipartimenti. Gli stessi obiettivi definiti per una specifica struttura vengono assegnati a tutti i suoi valutati. La definizione di questi obiettivi avviene secondo la logica della proposta, condivisione ed accettazione tra Direzione Generale e responsabili delle strutture (I livello e Distretti).

Gli obiettivi di efficacia/efficienza vengono solitamente ricondotti alle due sottocategorie:

- Obiettivi di rilevazione della soddisfazione degli utenti (*CUSTOMER SATISFACTION*),
- Obiettivi di SERVIZIO/PROCESSO.

6.3.1 OBIETTIVI DI EFFICACIA - 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, ecc..

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

6.3.1.1 DEFINIZIONE e ASSEGNAZIONE

ASSEGNAZIONE: sono assegnati centralmente dalla Direzione Generale sulla base di valutazioni e analisi dell'andamento di indicatori di *customer satisfaction* rilevati negli anni precedenti. Vengono assegnati alle strutture di I livello ed ai Distretti dei dipartimenti. Gli stessi obiettivi definiti per una specifica struttura vengono assegnati a tutti i suoi valutati.

SOGLIA: non prevista.

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).*

6.3.1.2 VALUTAZIONE

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

La misurazione degli indicatori di CS avviene centralmente sulla base del confronto dell'indicatore rilevato a consuntivo dalle survey (**TARGET_R**) con quello rilevato l'anno precedente (**TARGET_{R-1}**) e con il target atteso definito in fase di definizione dell'obiettivo (**TARGET_A**). La *Tabella 4 – Modello di valutazione degli indicatori di customer satisfaction* schematizza il modello adottato.

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

Tabella 4 – Modello di valutazione degli indicatori di *customer satisfaction*

In sede di valutazione del risultato, si può tenere in considerazione l'eventuale basso tasso di risposta sulle singole domande e proporre correzioni. Qualora la misurazione porti ad un valore dell'indicatore superiore al 100% verrà utilizzato il valore massimo 100%

6.3.2 OBIETTIVI DI EFFICIENZA - 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/>

6.3.2.1 DEFINIZIONE e ASSEGNAZIONE

ASSEGNAZIONE: sono assegnati centralmente dalla Direzione Generale sulla base di valutazioni e analisi dell'andamento di indicatori di efficienza rilevati negli anni precedenti. Vengono assegnati alle strutture di I livello ed ai Distretti dei dipartimenti. Gli stessi obiettivi definiti per una specifica struttura vengono assegnati a tutti i suoi valutati.

SOGLIA: non prevista.

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

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

Tabella 5 – 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 2020: tempi, azioni e responsabilità*.

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

6.3.2.2 VALUTAZIONE

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

La valutazione e individuazione del grado % di raggiungimento degli obiettivi di processo/servizio avviene a partire dalla misurazione degli indicatori definiti secondo la *Tabella 6 – Livelli di raggiungimento degli obiettivi di servizio e coefficienti di risultato*:

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

Tabella 6 – Livelli di raggiungimento degli obiettivi di servizio e coefficienti di risultato

6.4 OBIETTIVI COMPORTAMENTALI

Permettono di valutare i comportamenti organizzativi dei singoli responsabili nell'esercizio del proprio ruolo e sono volti a sviluppare le competenze individuali e di gruppi, garantire il buon clima organizzativo e la collaborazione, secondo un modello che si focalizza su **quattro DIMENSIONI**. I comportamenti organizzativi utilizzati fanno parte della **Libreria delle competenze** definita dal Politecnico e gli obiettivi comportamentali vengono assegnati in modo differenziato sia a livello qualitativo che quantitativo ai singoli responsabili in funzione del loro ruolo organizzativo e livello.

La *Tabella 7 - Obiettivi comportamentali* riporta i comportamenti che possono essere assegnati a ciascuna posizione e ruolo organizzativo comprensivo.

DIMENSIONE	Comportamento	DG	I LIV. (DIR)	I LIV. (EP) E RGA	II LIV.	III LIV.	FS
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						
Ulteriore obiettivo aggiuntivo da assegnare liberamente da parte del responsabile di Struttura					1	1	1

Tabella 7 - Obiettivi comportamentali

Ogni comportamento presente nella libreria delle competenze è corredato da una scala descrittiva a 5 valori dei livelli di raggiungimento osservabili in fase di valutazione. L'allegato 1 riporta la *MAPPA delle competenze applicabili* comprensiva delle logiche di applicazione e delle scale di valutazione.

6.4.1 DEFINIZIONE ed ASSEGNAZIONE

Come riportato nella *Tabella 7 - Obiettivi comportamentali*, alla Direzione Generale ed ai Dirigenti vengono assegnati 4 obiettivi comportamentali; ai responsabili di strutture di I livello EP vengono assegnati 3 obiettivi comportamentali; al resto dei valutati vengono assegnati 3 obiettivi comportamentali.

L'assegnazione avviene secondo la seguente logica:

- **Direzione Generale e Dirigenti:** i 4 obiettivi da assegnare e relativo target sono prefissati e definiti nella MAPPA DELLE COMPETENZE;
- **Responsabili di strutture di I livello (EP):** i 3 obiettivi da assegnare e relativo target sono prefissati e definiti nella MAPPA DELLE COMPETENZE;
- **Responsabili di distretto (RGA):** i 3 obiettivi da assegnare e relativo target sono prefissati e definiti nella MAPPA DELLE COMPETENZE;
- **Responsabili di strutture di II livello, III livello, FS:** 3 obiettivi da assegnare di cui 2 prefissati e definiti nella MAPPA DELLE COMPETENZE, il terzo definito liberamente dal responsabile di Struttura.

L'obiettivo comportamentale libero può essere scelto liberamente all'interno della *MAPPA delle competenze applicabili* (allegato 1) tra tutti quelli ancora non assegnati.

TARGET e SOGLIA: il target e la soglia da assegnare per gli obiettivi comportamentali liberi vanno definiti in modo coerente con gli altri obiettivi comportamentali assegnati centralmente. Viene consigliato di utilizzare la stessa scala come indicato nella *MAPPA delle competenze applicabili*.

6.4.2 VALUTAZIONE

Gli obiettivi comportamentali vengono verificati a cura del responsabile diretto del valutato con cadenza semestrale (**SAL intermedio** a luglio e poi **SAL finale** a fine anno/gennaio dell'anno +1), al fine di monitorare

l'avanzamento ed intraprendere eventuali azioni correttive. Il processo di valutazione avviene con riporto dei feedback al valutato e con una logica di evidenziazione costruttiva dei comportamenti da migliorare.

Per gli obiettivi comportamentali, il grado di raggiungimento viene definito secondo una scala di indicatori a cinque livelli (1 ... 5) specifica per ciascuna competenza, con target e soglia differenziati per ruolo e livello della di posizione organizzativa. Le scale sono dettagliate nell'allegato 1 – MAPPA delle competenze applicabili.

Nella Tabella 8 - scala di valutazione dei comportamenti in base agli indicatori comportamentali viene individuato il livello atteso di SOGLIA e TARGET per le competenze assegnate centralmente dalla Direzione Generale.

Scala di riferimento per la valutazione dei comportamenti organizzativi e grado di raggiungimento				
Livello del comportamento agito	Posizione organizzativa e livello			
	DG, DIRIG, I LIV.	II LIV.	III LIV.	FS
Livello 1			SOGLIA (40%)	SOGLIA (40%)
Livello 2		SOGLIA (40%)	INTERMEDIO (75%)	INTERMEDIO (75%)
Livello 3	SOGLIA (40%)	INTERMEDIO (75%)	TARGET (100%)	TARGET (100%)
Livello 4	INTERMEDIO (75%)	TARGET (100%)		
Livello 5	TARGET (100%)			

Tabella 8 - scala di valutazione dei comportamenti in base agli indicatori comportamentali

La valutazione del livello di comportamento agito dal valutato viene effettuata tramite sistema SIP che permette di individuare l'indicatore più adeguato a rappresentare il comportamento e assegna il grado.

Quindi i possibili valori sono 40% (SOGLIA), 75% (INTERMEDIO), 100% (TARGET).

7 NUMEROSITÀ E PESI DEGLI OBIETTIVI

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

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

Tabella 9 – Numerosità degli obiettivi per ruoli/livelli 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 ciascun livello di responsabilità a cui vengono assegnati.

PESO degli obiettivi per tipo obiettivo e posizione organizzativa		Performance			
		STRATEGICA	ORGANIZZATIVA		INDIVIDUALE
Struttura		Obiettivi Strategici	Obiettivi Progettuali	Obiettivi Efficacia/Efficienza	Obiettivi Comportamenti
Personale con posizioni organizzative e funzioni	- Direzione Generale	20%	30%	20%	30%
	- Strutture di I livello (DIRIGENTI)	20%	30%	20%	30%
	- Strutture di I livello (Aree e Servizi in staff)		40%	30%	30%
	- Distretti (RGA)		40%	30%	30%
	- Strutture di II livello (Servizi)		40%	30%	30%
	- Strutture di III livello (uffici)		40%	30%	30%
- Funzioni specialistiche			40%	30%	30%

Tabella 10 – Pesi delle diverse tipologie di obiettivi

8 SIP - SISTEMA INFORMATIVO DI SUPPORTO

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

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

9 CASI PARTICOLARI E CONCILIAZIONE

Nelle sezioni che seguono vengono fornite informazioni operative e chiarimenti utili alla corretta gestione della performance nel corso del ciclo annuale.

9.1 POSIZIONI ORGANIZZATIVE MULTIPLE

Qualora fossero attribuite alla stessa persona più ruoli/posizioni organizzative tra loro indipendenti, la definizione degli obiettivi verrà così trattata:

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

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

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

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

Sono esclusi dalla assegnazione degli obiettivi su più ruoli i casi di **responsabilità ad INTERIM**. In tali casi al valutato vengono assegnati esclusivamente gli obiettivi relativi al ruolo/posizione organizzativa di livello superiore.

9.2 RIMODULAZIONE DEGLI OBIETTIVI E TARGET NEL CORSO DEL CICLO

Il Sistema prevede la possibilità, in fase di **SAL intermedio**, di rimodulazione di obiettivi in corso d'anno per motivazioni esterne alla struttura, non dipendenti o imputabili al valutato e che pregiudichino il raggiungimento dell'obiettivo o lo rendano non più rilevante.

La rimodulazione degli obiettivi è uno strumento che va utilizzato con estrema attenzione ma è al contempo lo strumento ideale per un riallineamento efficace di obiettivi alla strategia e all'indirizzo della Direzione Generale.

La rimodulazione degli obiettivi deve essere effettuata secondo la seguente prassi:

- **Obiettivi assegnati alla Direzione Generale, ai responsabili di Strutture di I livello ed ai responsabili di Distretto (RGA):** richiesta di rimodulazione motivata inviata via mail a performance@polito.it. La richiesta verrà verificata con la Direzione Generale;
- **Obiettivi assegnati a responsabili di strutture di II e III livello, a funzioni specialistiche:** richiesta di rimodulazione motivata inviata via mail a performance@polito.it. La richiesta verrà verificata con i rispettivi responsabili di Struttura.

Qualora la rimodulazione riguardi obiettivi della Direttrice Generale, questi verranno comunicati al Nucleo di Valutazione alla prima seduta utile.

9.3 VARIAZIONI ORGANIZZATIVE

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

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

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

# EVENTO	Eventi organizzativi sugli INDIVIDUI	Cosa occorre fare	Chi fa cosa
IN	Assegnazione di un nuovo ruolo/PO al dipendente nella struttura A. <i>Caso tipico: il dipendente assume la responsabilità in corso d'anno</i>	Assegnare al dipendente gli obiettivi previsti dal SMVP per la posizione organizzativa ricoperta dal valutato nella struttura A; Gli obiettivi PROGETTUALI vanno definiti e commisurati alla durata effettiva residua nell'anno.	La DG (centralmente): - assegna l'obiettivo di EFFICACIA/EFFICIENZA previsto per la struttura; - assegna gli obiettivi COMPORTAMENTALI comuni per la posizione organizzativa e livello ricoperti dal valutato; - assegna al ruolo del valutato il PESO corrispondente alla durata nell'anno, salvo diverse indicazioni da parte del responsabile della Struttura. L'assegnazione del peso tiene eventualmente conto di altre posizioni già ricoperte dal valutato (vedi par. su posizioni organizzative multiple); Il responsabile della Struttura: - assegna gli obiettivi PROGETTUALI al valutato;

# EVENTO	Eventi organizzativi sugli INDIVIDUI	Cosa occorre fare	Chi fa cosa
			- assegna l'obiettivo COMPORTAMENTALE libero al valutato
OUT	Cessazione dal ruolo/PO nella struttura A prima della fine dell'anno. <i>Casi tipici:</i> 1) il dipendente va in pensione o si licenzia in corso d'anno 2) il dipendente che aveva un ruolo/PO cessa dallo stesso in corso d'anno	Attivare la valutazione FINALE (SAL finale) degli obiettivi sul valutato nella struttura A. La valutazione va fatta come se fosse avvenuta a fine anno. Ai fini del riconoscimento economico la valutazione verrà pesata per il periodo effettivo di durata del ruolo nell'anno.	Il responsabile della Struttura: - effettua il SAL finale per gli obiettivi PROGETTUALI e COMPORTAMENTALI. La valutazione va sempre effettuata su scala 0%-100% e ai fini del riconoscimento economico verrà pesata per la durata del ruolo rispetto all'anno. La DG (centralmente): - completerà la valutazione degli obiettivi di EFFICACIA/EFFICIENZA al momento in cui verranno elaborati per tutte le strutture.
OUT+IN	Passaggio da un ruolo/PO nella struttura A ad un nuovo ruolo/PO nella struttura B <i>Caso tipico: il dipendente viene trasferito da una struttura all'altra per cui cambia ruolo nel passaggio tra le due strutture.</i>	Effettuare sulla struttura A le azioni previste dall'evento OUT (valutazione FINALE). Qualora la durata della PO o FS nella struttura A sia inferiore a 3 MESI, non verrà effettuata la valutazione e verrà assegnato PESO = 100% al ruolo ricoperto sulla posizione nella struttura B. Effettuare sulla struttura B le azioni previste dall'evento IN (assegnazione degli obiettivi)	Nel caso di necessità di assegnazione di pesi con logica non strettamente "proporzionale" ai pesi degli obiettivi riferiti alle attività *, la DG (centralmente): - valuta insieme ai responsabili delle strutture A e B eventuali rimodulazione del PESO rispetto alla durata temporale dei ruoli in uscita dalla struttura A e in ingresso alla struttura B e aggiorna eventualmente i rispettivi pesi sul sistema SIP. *Caso tipico: gli obiettivi progettuali erano per loro natura riferiti ad un periodo specifico dell'anno e non uniformemente distribuiti sull'intero anno.
RUOLO AA+	Assegnazione di PO di livello superiore in linea diretta nella stessa struttura <i>Casi tipici:</i> 1) il dipendente già responsabile di Ufficio diventa responsabile in corso d'anno del Servizio che comprende l'ufficio; 2) il dipendente già responsabile di Servizio diventa responsabile in corso d'anno dell'Area che comprende il Servizio.	Al dipendente vengono riassegnati gli obiettivi già assegnati inizialmente alla PO superiore (quelli che aveva il dipendente uscente) per garantire la continuità dell'azione amministrativa. Al ruolo assunto dal valutato nella PO superiore viene assegnato PESO=100% mentre al ruolo nella PO inferiore che aveva in precedenza viene dato PESO=0%, rispondente alla situazione più favorevole per il valutato.	La DG (centralmente): - procede alla riassegnazione degli obiettivi della PO superiore al valutato come previsto; - aggiorna il PESO dei ruoli ricoperti dal valutato come previsto. Il responsabile della Struttura: - valuta eventuali rimodulazione degli obiettivi PROGETTUALI in relazione al cambiamento organizzativo introdotto dall'avvicendamento dei responsabili nella PO superiore.
INTERIM	Assunzione di responsabilità ad interim	Niente	Niente
CATEG	Cambio di categoria del dipendente mantenendo stesso ruolo/PO	Niente	Niente

Oltre alle variazioni che possono avvenire in corso d'anno nelle posizioni organizzative e che coinvolgono valutatori e valutati, la corretta e tempestiva gestione dei processi di assegnazione e valutazione degli obiettivi dovrà tenere conto delle variazioni degli assetti organizzativi derivanti da azioni di riorganizzazione.

In particolare qualsiasi modifica alla struttura dell'organigramma dell'Amministrazione dovrà essere tempestivamente trattata con l'obiettivo di allineare il piano degli obiettivi in coerenza con le posizioni organizzative attive e con quelle disattivate.

Si riportano di seguito alcuni casi tipici di riorganizzazione che richiederanno attenta valutazione degli impatti e le dovute azioni di riallineamento:

- attivazione di nuove unità organizzative;
- disattivazione di unità organizzative;
- fusione di due o più unità organizzative;
- divisione di unità organizzative.

Per una gestione ottimale dei cambiamenti che impattano sul ciclo della performance, il Sistema richiede:

- alla struttura *Risorse Umane e Organizzazione (RUO)* di garantire tempestivamente la comunicazione di qualsiasi variazione organizzativa verso la struttura *Programmazione, Sviluppo, Qualità e Life (PSQL)* preposta alla gestione del ciclo della performance;
- l'utilizzo sistematico degli strumenti di notifica attivi sul sistema informativo delle risorse umane (PAUPER) che permettono il monitoraggio efficace di qualsiasi cambiamento organizzativo o variazione a livello di ruoli e posizioni organizzative.

9.4 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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

La richiesta di attivazione di una procedura di conciliazione può essere attivata dal valutato inviando mail a performance@polito.it in cui dovrà essere espressamente indicata la volontà di attivare la procedura di conciliazione con l'indicazione dettagliata delle motivazioni e – ove disponibile - la documentazione correlata.

La richiesta verrà presa in carico da apposita commissione nominata dalla Direzione Generale, composta da due Dirigenti dell'ateneo e da un membro del Nucleo di Valutazione. Il valutato ha la facoltà di farsi assistere dall'organizzazione sindacale cui aderisce oppure può dare mandato a persona di sua fiducia.

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

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

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

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

9.5 RIFERIMENTI

- **D.lgs. 150/2009** - Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni
- *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane* (ANVUR luglio 2015)
- **D.lgs. 74/2017** - Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150
- *Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020* approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017
- *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane* (ANVUR - novembre 2018)
- CCNL del comparto e dell'Area della dirigenza

10 CICLO DELLA PERFORMANCE: FASI E TEMPI, MODALITÀ OPERATIVE, RUOLI E RESPONSABILITÀ

Nella *Tabella 11 – Ciclo integrato 2020: tempi, azioni e responsabilità* sono definiti in modo dettagliato gli ambiti di valutazione, le azioni previste per garantire il corretto svolgimento del ciclo integrato 2020, 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
Aggiornamento del SMVP	Coordinamento attività e redazione Informazione e condivisione novità SMVP con I livelli e RGA	OTTOBRE (anno X-1)	Area PSQ Parere vincolante su SMVP del Nucleo di Valutazione (NUV)
Aggiornamento Analisi del rischio corruzione	Coordinamento attività e redazione	GENNAIO (ANNO X)	Area PPA
Predisposizione piano integrato - Piano delle Performance - Anticorruzione e Trasparenza	Stesura del Piano Coordinamento attività di definizione e raccolta Obiettivi	GENNAIO (anno X)	Area PSQ coordinamento Area PPA per AC
Comunicazione	Comunicazione alle strutture organizzative dei contenuti del Piano delle Performance Informativa alle OO.SS. Comunicazione operativa in corso di ciclo	GENNAIO (anno X) Dopo approvazione da parte OdG	Direttrice Generale Delegazione di Parte Pubblica Responsabili secondo i ruoli di Tabella 2 - Responsabilità di assegnazione e valutazione degli obiettivi
Obiettivi Strategici	Definizione obiettivi e target	NOVEMBRE (anno X-1)	Organi di Governo
	Misurazione dei risultati	MARZO (anno X+1)	Supporto Area PSQ - NUV
Obiettivi Direzione Generale e Dirigenti	Definizione obiettivi e target	NOVEMBRE (anno X-1)	Organi di Governo
	Misurazione dei risultati	APRILE (anno X+1)	Supporto Area PSQ - NUV
Obiettivi I livelli	Definizione obiettivi e target	DICEMBRE (anno X-1)	DG
	Misurazione dei risultati	APRILE (anno X+1)	Supporto Area PSQ - DG - NUV
Obiettivi II e III liv, FS	Definizione obiettivi e target	DICEMBRE (anno X-1)	Secondo i ruoli di Tabella 2 - Responsabilità di assegnazione e valutazione degli obiettivi
	Misurazione dei risultati	APRILE (anno X+1)	
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (Integrata all'interno della relazione annuale del NUV)	Coordinamento attività e predisposizione relazione finale	MAGGIO (anno X+1)	NUV
Relazione sulla performance		GIUGNO (anno X+1)	Area PSQ
Validazione relazione		GIUGNO (anno X+1)	NUV

Tabella 11 – Ciclo integrato 2020: tempi, azioni e responsabilità



**POLITECNICO
DI TORINO**

Area Programmazione, Sviluppo, Qualità e Life (PSQL)

www.polito.it