



**POLITECNICO
DI TORINO**

OTTOBRE 2020



**Sistema di Misurazione e
Valutazione della Performance
2021-2023**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021-2023 è stato approvato nel CDA del 27/10/2020

Sommario

1	PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	4
2	ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO	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	12
6.2.3	VALUTAZIONE DI OBIETTIVI PROGETTUALI PRIMA DELLA CONCLUSIONE DELL'ANNO	13
6.3	OBIETTIVI DI EFFICACIA/EFFICIENZA.....	13
6.3.1	OBIETTIVI DI EFFICACIA - <i>CUSTOMER SATISFACTION</i>	13
6.3.2	VALUTAZIONE DI OBIETTIVI DI EFFICACIA PRIMA DELLA CONCLUSIONE DELL'ANNO	14
6.3.3	OBIETTIVI DI EFFICIENZA - SERVIZIO/PROCESSO	15
6.4	OBIETTIVI COMPORTAMENTALI.....	16
6.4.1	DEFINIZIONE ed ASSEGNAZIONE	16
6.4.2	VALUTAZIONE	17
6.4.3	NUOVO SCHEMA OBIETTIVI COMPORTAMENTALI.....	17
6.4.4	VALUTAZIONE DI OBIETTIVI COMPORTAMENTALI PRIMA DELLA CONCLUSIONE DELL'ANNO.	18
7	NUMEROSITÀ E PESI DEGLI OBIETTIVI.....	19
8	OBIETTIVI E INCENTIVAZIONE	19
9	SIP - SISTEMA INFORMATIVO DI SUPPORTO	19
10	CASI PARTICOLARI E CONCILIAZIONE	20
10.1	ATTRIBUZIONE DI RUOLI/PO ATTIVATI IN CORSO D'ANNO	20
10.2	RESPONSABILITÀ DI RUOLO/PO DISATTIVATE IN CORSO D'ANNO	20
10.3	POSIZIONI ORGANIZZATIVE MULTIPLE	20
10.4	ALTRI CASI PARTICOLARI.....	21
10.5	RIMODULAZIONE DEGLI OBIETTIVI E TARGET NEL CORSO DEL CICLO.....	21
10.6	VARIAZIONI ORGANIZZATIVE	22
10.7	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	24
10.8	RIFERIMENTI.....	24
11	MONITORAGGIO EFFICACIA DEL SMVP	25
12	CICLO DELLA PERFORMANCE: FASI E TEMPI, MODALITÀ OPERATIVE, RUOLI E RESPONSABILITÀ	26

1 PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è il documento programmatico con cui le amministrazioni pubbliche definiscono le modalità di misurazione e valutazione delle performance, secondo le prescrizioni del d.lgs. 150/2009 e delle successive modifiche introdotte dal D.lgs. 74/2017, 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 2021 del Sistema riconferma e consolida ulteriormente le impostazioni metodologiche già adottate l'anno precedente ed in particolare:

- rafforza l'integrazione tra obiettivi della performance e obiettivi strategici previsti dal piano PoliTO4Impact e dal suo programma di attuazione (Action Plan);
- declina 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;
- semplifica le logiche di assegnazione degli obiettivi, le scale di valutazione e armonizza la composizione degli obiettivi per tenere conto dei piani strategici di dipartimento nel quadro degli input strategici;
- rimodula le finalità degli obiettivi comportamentali ora maggiormente indirizzati allo sviluppo personale e professionale dei valutati e di team rafforzando gli aspetti della valutazione qualitativa;
- rafforza il principio della 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.);
- introduce elementi per la valutazione dell'efficacia del SMVP stesso, sulla base dei esiti della sua applicazione rilevabile nel Piano Integrato e nella conseguente Relazione della Performance.

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 menzionati per gli aspetti di competenza specifica:

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

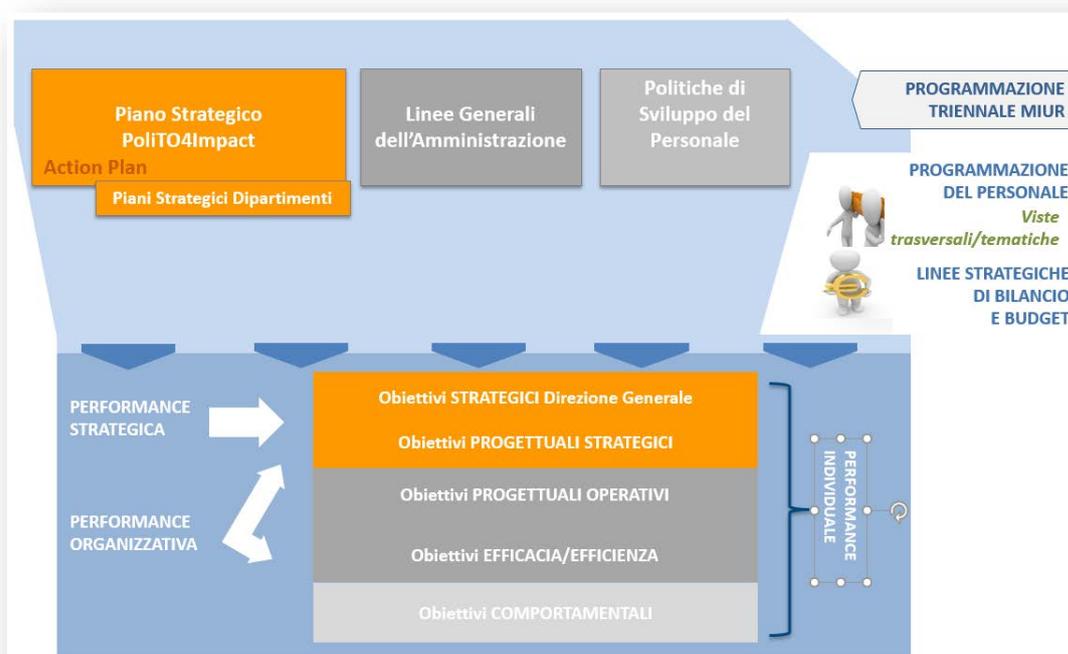


Figura 1 - Modello di integrazione della Performance

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 Program Management		Azioni (o parti di azioni) del PSA di competenza esclusiva degli organi di governo e/o dei dipartimenti/scuole			
				Tipologie di performance			
		Tipologie di obiettivi			Strategica	Organizzativa	Individuale
PIANO DELLA PERFORMANCE	Obiettivi assegnati alla Direzione Generale e ai Dirigenti	OBIETTIVI/ACTION STRATEGICI direttamente collegati ad azioni dell'Action Plan			SI	SI	SI
	Obiettivi assegnati al Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario titolare di posizione organizzativa	OBIETTIVI PROGETTUALI STRATEGICI una o più Attività derivanti dall'Action Plan (o da suoi Progetti attuativi)			SI	SI	SI
		OBIETTIVI PROGETTUALI OPERATIVI dalla programmazione generale dell'amministrazione			-	SI	SI
		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 qualitativa di **obiettivi COMPORTAMENTALI** (definiti nella successiva sezione 6.4-OBIETTIVI COMPORTAMENTALI) orientati allo sviluppo dei comportamenti organizzativi dell'individuo e alla sua crescita personale e professionale.

L'insieme degli obiettivi viene rappresentato in modo unitario nella **scheda obiettivi** del singolo valutato 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 7 – Numerosità degli obiettivi per ruoli/livelli di responsabilità e Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.*).

Esempi di valutazione finale:

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

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

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

DEFINIZIONE: la definizione di un obiettivo PROGETTUALE deve rispondere all'esigenza di essere sintetico ma chiaro, circostanziato e ben strutturato in termini di risultati attesi/output che si intendono raggiungere, sia a livello minimale (SOGLIA), sia a livello pieno (TARGET). Gli obiettivi vanno quindi descritti secondo il seguente schema logico:

- Descrizione sintetica dell'obiettivo in termini di oggetto, finalità e scopo
- Elenco numerato delle azioni e relativi risultati/output attesi, possibilmente descritti in ordine logico/temporale

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

Obiettivi pluriennali: qualora l'obiettivo definito abbia durata pluriennale è consigliato indicare l'annualità di progetto nella descrizione sintetica.

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

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

Esempi:

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

SUPPORTO

La *Struttura Tecnica Permanente* dell'Area Programmazione, Sviluppo, Qualità e Life è a disposizione per supportare le strutture nella corretta definizione degli obiettivi

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.

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/informali** di monitoraggio e avanzamento nella realizzazione degli obiettivi e prevede **SAL formali** che costituiscono i momenti ufficiali di valutazione e che sono supportati dal sistema informativo SIP.

La valutazione degli obiettivi progettuali viene effettuata tramite SAL formali con cadenza semestrale (**SAL intermedio** attivato 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).*

SAL finale: *la misurazione dei risultati porta a rilevare un'erogazione sul 2020 di 178 ore, pari ad un grado di raggiungimento dell'obiettivo del 78%.*

Casi particolari:

- **SAL intermedio di obiettivi definiti dopo la fine del primo semestre:** qualora il valutato assuma la posizione/ruolo nel corso del secondo semestre dell'anno, gli verranno assegnati obiettivi che al termine del primo semestre non possono essere valutati in quanto non ancora esistenti. Poiché il sistema richiede sempre che gli obiettivi vengano valutati in sequenza tramite il SAL intermedio ed il SAL finale, in questi

casi il SAL intermedio viene comunque effettuato con % di valutazione pari a 0% e dicitura “SAL intermedio tecnico – considerare esclusivamente il SAL finale”. La Struttura Tecnica Permanente può inserire questo tipo di SAL intermedi d’ufficio notificandolo a valutatore e valutato.

6.2.3 VALUTAZIONE DI OBIETTIVI PROGETTUALI PRIMA DELLA CONCLUSIONE DELL’ANNO

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

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

La valutazione in ogni caso deve essere effettuata seguendo gli step previsti da sistema, ossia valutazione del **SAL intermedio** seguita da valutazione del **SAL finale**.

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. Il set di obiettivi definiti per le strutture viene rimodulato di anno in anno per indirizzare al meglio gli aspetti sui quali concentrare le azioni di miglioramento. A partire dal 2020

la definizione dei TARGET attesi avviene centralmente seguendo un criterio di progressività decrescente al crescere del livello di soddisfazione rilevato l'anno precedente.

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 oltre 30 università italiane) oppure a seguito di altre rilevazioni effettuate internamente all'Ateneo (es. rilevazioni su docenti e studenti del Comitato Paritetico per la Didattica).

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

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 mantenuto tale valore fino ad un massimo del 110% per evidenziare risultati superiori alle attese.

6.3.2 VALUTAZIONE DI OBIETTIVI DI EFFICACIA PRIMA DELLA CONCLUSIONE DELL'ANNO

Qualora la cessazione del valutato dalla propria posizione/ruolo avvenga prima del termine dell'anno di performance, occorrerà verificare di volta in volta se sono già disponibili risultati di customer satisfaction rilevati dalle più recenti survey e in caso positivo utilizzarle ai fini della valutazione finale. In caso negativo la valutazione specifica dell'obiettivo non verrà effettuata, ponendo a 0% il peso dello stesso nella scheda di valutazione individuale.

6.3.3 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/>

6.3.3.1 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 9 – Ciclo integrato 2021: 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.

6.3.3.2 VALUTAZIONE

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

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

6.3.3.3 VALUTAZIONE DI OBIETTIVI DI EFFICIENZA PRIMA DELLA CONCLUSIONE DELL'ANNO

Qualora la cessazione del valutato dalla propria posizione/ruolo avvenga prima del termine dell'anno di performance, occorrerà verificare di volta in volta se sono già rilevabili e disponibili gli indicatori necessari alla valutazione e in caso positivo utilizzarli ai fini della valutazione finale. In caso negativo la valutazione specifica dell'obiettivo non verrà effettuata, ponendo a 0% il peso dello stesso nella scheda di valutazione individuale.

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 personali e professionali ed anche quelle di gruppo in termini di soft skill mettendo a fuoco gli ambiti di miglioramento. La valutazione è finalizzata a far crescere in modo continuativo una relazione di tipo *win win* tra valutatore e valutato, in grado di garantire un buon clima organizzativo e di collaborazione, e di indirizzare in modo efficace azioni concrete di sviluppo professionale e delle potenzialità mediante strumenti quali la formazione, il *coaching*, tecniche di *learning by doing*.

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

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

Gli obiettivi comportamentali preassegnati a ciascun valutato devono essere comunque rimodulati a inizio ciclo da parte del responsabile della struttura in base alle specificità del ruolo organizzativo/posizione ricoperta dal valutato e degli aspetti sui quali indirizzare l'impegno al miglioramento.

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

6.4.1 DEFINIZIONE ed ASSEGNAZIONE

Gli obiettivi comportamentali vengono inizialmente preassegnati centralmente da Sistema alla Direzione Generale, ai Dirigenti, ai responsabili di strutture di I livello EP, ai responsabili di Distretto ed al resto dei valutati, a partire dal set di comportamenti disponibili nella Libreria delle competenze.

A valle della preassegnazione iniziale da Sistema degli obiettivi, finalizzata a semplificare il processo operativo in fase di costruzione del Piano, i responsabili di struttura procedono alla rimodulazione del set di obiettivi per ciascun valutato individuando uno o più **indicatori di comportamento agito** scelti tra quelli previsti dalla Libreria delle Competenze.

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

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

- a) la validazione del set di COMPETENZE assegnate al valutato, mantenendo quelle preassegnate da sistema o modificandole liberamente.
NB: il numero di comportamenti da valutare è fissato da sistema e non può essere modificato;
- b) la selezione di uno o più **indicatori di comportamento agito** associati alla competenza;
- c) la **descrizione specifica dei comportamenti attesi** dal valutato.

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

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

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

6.4.3 NUOVO SCHEMA OBIETTIVI COMPORAMENTALI

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

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

OBIETTIVO comportamentale

Esempio 2

DEFINIZIONE		VALUTAZIONE/SAL	
Dimensione:	Realizzare	Comportamenti rilevati:	Non sei riuscito a modificare, se non marginalmente, la tua tendenza a centralizzare e controllare in modo eccessivo le modalità di lavoro del team. Occorre dare maggior libertà di azione verificando il risultato del lavoro del team e soffermandosi meno sulle modalità di lavoro.
Competenza:	Delega: capacità di utilizzare e valorizzare il contributo e le risorse degli altri per raggiungere gli obiettivi, assegnando attività significative e autonomia sufficiente	Proposte di azioni future:	Propongo di gestire il prossimo progetto seguendo pratiche di Team Building in modalità learning by doing con il supporto di un facilitatore
Indicatori utilizzati:	1) E' in grado di accettare e valorizzare stili di lavoro diversi dal proprio, non interferendo con l'attività degli altri e lasciandoli operare in autonomia 2) E' capace di progettare modalità d'azione, incarichi e procedure che consentano all'altra persona di lavorare in autonomia ✓ 3) E' attento a delegare attività non solo routinarie, ma anche incarichi nuovi per chi li riceve		
Comportamenti attesi:	Riduci in modo significativo i tuoi comportamenti che tendono a centralizzare su di te attività operative e routinarie e dimostra, sulle attività più critiche, di aver coinvolto maggiormente il team pe supportarti		

OBIETTIVO comportamentale

Esempio 3

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

6.4.4 VALUTAZIONE DI OBIETTIVI COMPORTAMENTALI PRIMA DELLA CONCLUSIONE DELL'ANNO

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

7 NUMEROSITÀ E PESI DEGLI OBIETTIVI

La Tabella 7 – 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) - Distretti (RGA)		2	1	3
	- Strutture di II livello (Servizi)		1	1	3
	- Strutture di III livello (uffici) - Funzioni specialistiche		1	1	3

Tabella 7 – Numerosità degli obiettivi per ruoli/livelli di responsabilità

La Tabella 8 - 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%	60%	20%	qualitativo
	- Strutture di I livello (DIRIGENTI)	20%	60%	20%	qualitativo
	- Strutture di I livello (Aree e Servizi in staff) - Distretti (RGA)		70%	30%	qualitativo
	- Strutture di II livello (Servizi)		70%	30%	qualitativo
	- Strutture di III livello (uffici) - Funzioni specialistiche		70%	30%	qualitativo

Tabella 8 - Pesi delle diverse tipologie di obiettivi

8 OBIETTIVI E INCENTIVAZIONE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance considera la valutazione degli obiettivi STRATEGICI, PROGETTUALI e di EFFICACIA/EFFICIENZA ai fini dell’incentivazione economica variabile prevista contrattualmente (Retribuzione di risultato per livelli EP, 1/3 dell’Indennità di responsabilità per livelli BCD).

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

9 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.

10 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.

10.1 ATTRIBUZIONE DI RUOLI/PO ATTIVATI IN CORSO D'ANNO

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

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

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

Maggiori dettagli operativi su come gestire l'assegnazione di obiettivi per nuovi ruoli/PO attivati in corso d'anno sono riportati nella tabella degli eventi al par. 10.6 - VARIAZIONI ORGANIZZATIVE.

10.2 RESPONSABILITA' DI RUOLO/PO DISATTIVATE IN CORSO D'ANNO

Anche la cessazione di valutati dal loro ruolo o incarico in corso d'anno rappresenta situazioni fisiologiche all'interno dell'organizzazione che vanno trattate e gestite in modo strutturato e chiaro. Si può presentare ad esempio in corrispondenza del pensionamento del valutato o quando assume un nuovo ruolo/PO all'interno dell'Ateneo.

In tutte queste situazioni è necessario provvedere a completare tempestivamente la valutazione finale degli obiettivi a cura del valutatore e del valutato senza attendere le normali scadenze previste dal ciclo della performance (SAL intermedio a luglio e SAL finale a dicembre/gennaio). Nelle specifiche sezioni che trattano le diverse tipologie di obiettivi sono descritte in modo preciso le modalità di gestione da seguire.

10.3 POSIZIONI ORGANIZZATIVE MULTIPLE

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

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

In fase di definizione degli obiettivi dovrà essere definito il PESO di ciascun ruolo/posizione organizzativa applicato per il ciclo della performance in corso. Per difetto, nel caso di due posizioni, il peso sarà pari al 50% per ciascuna struttura salvo diverse 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 dal valutato potrà essere moltiplicato per un fattore correttivo (max. 1,1) in modo da tenere conto della maggiore complessità da gestire. La definizione del fattore correttivo avviene a cura della Direzione Generale.

10.4 ALTRI CASI PARTICOLARI

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

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

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

10.5 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.

10.6 VARIAZIONI ORGANIZZATIVE

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

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

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

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

EVENTI organizzativi			
# EVENTO	Eventi organizzativi sugli INDIVIDUI	Cosa occorre fare	Chi fa cosa
RUOLO AA+	<p>Assegnazione di PO di livello superiore in linea diretta nella stessa struttura</p> <p><i>Casi tipici:</i> 1) <i>il dipendente già responsabile di Ufficio diventa responsabile in corso d'anno del Servizio che comprende l'ufficio;</i> 2) <i>il dipendente già responsabile di Servizio diventa responsabile in corso d'anno dell'Area che comprende il Servizio.</i></p>	<p>Al dipendente vengono riassegnati gli obiettivi già assegnati inizialmente alla PO superiore (quelli che aveva il dipendente uscente) per garantire la continuità dell'azione amministrativa.</p> <p>Al ruolo assunto dal valutato nella PO superiore viene assegnato PESO=100% mentre al ruolo nella PO inferiore che aveva in precedenza viene dato PESO=0%, rispondente alla situazione più favorevole per il valutato.</p>	<p>La DG (centralmente): - procede alla riassegnazione degli obiettivi della PO superiore al valutato come previsto; - aggiorna il PESO dei ruoli ricoperti dal valutato come previsto.</p> <p>Il responsabile della Struttura: - valuta eventuali rimodulazione degli obiettivi PROGETTUALI in relazione al cambiamento organizzativo introdotto dall'avvicendamento dei responsabili nella PO superiore.</p>
INTERIM IND	Assunzione di responsabilità ad INTERIM gerarchicamente indipendente (IND)	Trattato come #evento IN	Trattato come #evento IN
INTERIM GER	Assunzione di responsabilità ad INTERIM gerarchicamente dipendente (GER)	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.

10.7 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.

10.8 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

11 MONITORAGGIO EFFICACIA DEL SMVP

Come già evidenziato nel paragrafo di presentazione, il SMVP del Politecnico è stato fin dagli inizi interpretato come strumento di indirizzo e operativo/pragmatico per gestire in modo efficace i processi della Performance amministrativa in ateneo.

Questo comporta una revisione e rimodulazione continua del SMVP con frequenza annuale, in cui gli adeguamenti introdotti sono il frutto delle valutazioni dei risultati emerse nelle precedenti Relazioni della Performance.

In questa sezione, introdotta a partire dal SMVP 2021-2023, vengono sintetizzati elementi rilevanti ai fini del monitoraggio e della valutazione dell'efficacia del sistema stesso a seguito dei cambiamenti introdotti nelle precedenti edizioni.

ANNO INTRODUC.	MODIFICA AL SMVP	Modalità di indirizzo, monitoraggio e valutazione
2021	<p>Rimodulata la componente degli obiettivi COMPORAMENTALI nel sistema di obiettivi.</p> <p>Gli obiettivi vengono focalizzati e indirizzati allo sviluppo delle competenze individuali, professionali e di team in coerenza con le linee indicate dalla Libreria delle competenze di Ateneo.</p> <p>La loro valutazione non ha effetti ai fini dell'incentivazione economica (premierità economica).</p>	<p>Per indirizzare e valutare l'efficacia di questa modifica sono stati previsti:</p> <p>In fase di avvio del ciclo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Specifica azione informativa preventiva per tutti i responsabili di strutture di I e II livello che hanno ruoli di valutatore nel processo della Performance; <p>Monitoraggio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2) Introduzione di nuovi quesiti specifici di Customer Satisfaction nel questionario Good Practice proposto al PTA soggetto a valutazione di performance al fine di valutare l'efficacia percepita sia da parte dei valutati che dei valutatori; 3) Monitoraggio quantitativo e qualitativo delle AZIONI DI MIGLIORAMENTO proposte dai valutatori in fase di valutazione INTERMEDIA e FINALE degli obiettivi. <p>Il monitoraggio verrà effettuato direttamente sul sistema SIP a cura della Struttura Tecnica Permanente supportata dal Servizio Formazione e Life (Area PSQL)</p> <ol style="list-style-type: none"> 4) Monitoraggio delle AZIONI DI MIGLIORAMENTO di carattere formativo o di altra natura effettivamente attivate/realizzate, in risposta alle proposte dei valutatori. 5) Monitoraggio di eventuali ulteriori indicatori di comportamento agito/osservato proposti dai valutatori direttamente sul sistema SIP <p>Gli esiti delle valutazioni verranno riportati nelle Relazioni Performance a partire dal ciclo 2021. Necessari almeno due cicli per poter osservare l'efficacia dell'intervento e percepirne le variazioni.</p>

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

Nella *Tabella 9 – Ciclo integrato 2021: tempi, azioni e responsabilità* sono definiti in modo dettagliato gli ambiti di valutazione, le azioni previste per garantire il corretto svolgimento del ciclo integrato 2021, 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 PSQL 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 PSQL 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 <i>Tabella 2 - Responsabilità di assegnazione e valutazione degli obiettivi</i>
Obiettivi Strategici	Definizione obiettivi e target Misurazione dei risultati	NOVEMBRE (anno X-1) MARZO (anno X+1)	Organi di Governo Supporto Area PSQL - NUV
Obiettivi Direzione Generale e Dirigenti	Definizione obiettivi e target Misurazione dei risultati	NOVEMBRE (anno X-1) APRILE (anno X+1)	Organi di Governo Supporto Area PSQL - NUV
Obiettivi I livelli	Definizione obiettivi e target Misurazione dei risultati	DICEMBRE (anno X-1) APRILE (anno X+1)	DG Supporto Area PSQL - DG - NUV
Obiettivi II e III liv, FS	Definizione obiettivi e target Misurazione dei risultati	DICEMBRE (anno X-1) APRILE (anno X+1)	Secondo i ruoli di <i>Tabella 2 - Responsabilità di assegnazione e valutazione degli obiettivi</i>
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 PSQL
Validazione relazione		GIUGNO (anno X+1)	NUV

Tabella 9 – Ciclo integrato 2021: tempi, azioni e responsabilità



**POLITECNICO
DI TORINO**

Area Programmazione, Sviluppo, Qualità e Life (PSQL)

www.polito.it