



POLITECNICO
DI TORINO

Sistema di misurazione e valutazione della performance del Politecnico di Torino

(Approvato dal Consiglio di Amministrazione il 30 gennaio 2012)





Indice

Premessa

1. Contesto e obiettivi del sistema di misurazione e valutazione della performance

1.1 Caratteristiche dell'Ateneo

1.2 Caratteristiche del sistema di misurazione e valutazione della performance

1.3 L'evoluzione del sistema di misurazione e valutazione della performance

2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa

2.1 La Mappa dei servizi

2.2 Il cruscotto di Ateneo

3. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

3.1 Il modello delle competenze

3.2 Il modello di definizione degli obiettivi dirigenziali individuali per il 2012

3.3 Il processo di Valutazione e di gestione del Sistema

3.4 Le procedure di conciliazione

Premessa

La legge 240/2010 e il nuovo Statuto del Politecnico di Torino hanno definito un percorso di innovazione che ridisegna le linee dell'organizzazione complessiva dell'Ateneo, che segna nella nuova articolazione interna e soprattutto nel nuovo ruolo dei dipartimenti il nucleo centrale dell'attività dell'Ateneo. Nel corso del 2012, che deve essere considerato un anno di sperimentazione relativamente agli assetti organizzativi, dovranno essere adottate le decisioni attuative per accompagnare e indirizzare questi cambiamenti, anche attraverso soluzioni nuove, delle quali il Politecnico di Torino necessita per continuare ad operare nel miglior modo possibile a fronte di attività sempre più diversificate che si interfacciano con un numero sempre crescente di partners esterni in un quadro di relazioni sempre più complesse.

La riorganizzazione, che si deve incominciare ad applicare con un percorso graduale e condiviso, dovrà individuare i nuclei ad elevata competenza di attività e riorganizzare le attività per dare più forza alle strutture che dovranno risultare sempre più omogenee -nel senso di riferibilità a standard di Ateneo- e sempre meno disaggregate.

Il nuovo Statuto, infatti, ha previsto che l'organizzazione delle strutture tecnico-amministrative dell'Ateneo sia diretta ad assicurare servizi di supporto alla realizzazione della missione istituzionale, ispirati ai principi della pubblicità, trasparenza e accessibilità degli atti, semplicità e snellezza delle procedure, efficacia, efficienza ed economicità nelle attività, con particolare attenzione al collegamento tra tutte le unità organizzative, centrali e periferiche. Al Direttore Generale sarà attribuita, in relazione a quanto previsto dalla legge 240/2010, dallo Statuto e sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

Per dare contenuto a queste considerazioni, a partire da gennaio 2012 sono state rese operative le prime azioni attuative, a partire dalla chiusura di tutti i Centri autonomi e accentrati di Ateneo (complessivamente 13 strutture), e dalla nuova organizzazione delle strutture di servizio tecnico-amministrative ai dipartimenti nella nuova configurazione (passaggio da 18 a 11 dipartimenti e creazione di 9 Distretti di servizio gestionale ai Dipartimenti).

Nel processo di ridefinizione delle logiche organizzative previste dal nuovo Statuto dell'Ateneo, sono quindi iniziate le prime azioni di **cambiamento organizzativo** che, attraverso un percorso **che si svilupperà a partire dall'anno 2012**, prevede la definizione di una nuova struttura di Amministrazione di Ateneo, che integri l'attuale Amministrazione centrale e le strutture tecnico-amministrative di servizio dei dipartimenti attraverso i punti di seguito riportati.

- ***La definizione di un modello organizzativo unitario***, per passare dal modello organizzativo attuale, caratterizzato da un forte dualismo Amministrazione Centrale-Centri di Gestione Autonoma, ad un modello organizzativo unitario, capace di garantire a tutte le strutture di Ateneo un supporto efficace attraverso interazioni virtuose e sistematiche. Questo percorso permetterà di rafforzare la struttura tecnico-amministrativa per affrontare una complessità sempre maggiore, anche attraverso un dimensionamento minimo delle strutture garantito da un naturale riequilibrio di personale tra le diverse strutture.

In questo senso la prima azione di revisione dell'organizzazione, approvata dal Consiglio nella seduta del 20 dicembre 2011., è stata la creazione di Distretti di Servizio mono e pluri-dipartimentali a supporto dei nuovi Dipartimenti che hanno iniziato la loro attività a partire dal 1° gennaio p.v..

In questi Distretti, in prima applicazione, dal 1 gennaio 2012 è stato assegnato tutto il personale tecnico-amministrativo (ca 300 unità) attualmente in servizio presso le strutture dipartimentali prima esistenti.

- Un secondo punto di miglioramento –sul quale si inizierà una azione particolare a partire dal 2012- sarà **l'evoluzione verso una organizzazione per processi standardizzati**, che definisca in modo puntuale e diffuso le strutture organizzative responsabili dei processi, attraverso una formale distribuzione delle responsabilità guidata dagli obiettivi strategici dell'organizzazione (ad es. per l'introduzione del bilancio unico di Ateneo a partire dall'anno 2013) e attraverso **la standardizzazione dei processi**.

Tale linea, peraltro richiesta dagli obiettivi di efficienza ed efficacia, è ormai **irrinunciabile in un sistema di crescente complessità che deve essere presidiato anche in termini di risk management**. Partendo dalle analisi che saranno completate sui servizi e sui flussi di processo delle attività di Ateneo (punto particolare di sviluppo all'interno degli obiettivi del Piano della Performance 2012), alla verifica e analisi dei report degli audit interni e delle attività connesse con il Piano della Performance 2011, sarà quindi possibile individuare processi standard, prassi e procedure comuni di Ateneo. Nel corso del 2012 potranno quindi essere avviati i lavori di revisione della normativa interna di Ateneo, focalizzandola su una visione di processo che permetta di standardizzare e semplificare tutte le procedure interne. L'output di questa attività sarà quindi la **codificazione delle prassi operative e delle procedure in appositi atti e manuali di organizzazione interna**.

Parallelamente a questa attività, nel corso del 2012, verrà dedicata particolare attenzione ad un **nuovo modello di controllo di gestione** applicato al nuovo modello di contabilità economico-patrimoniale implementato in Ateneo nel corso del 2010. Le attività ed i servizi complessivi saranno quindi ricondotti a prospettive economico/finanziarie e monitorate attraverso il controllo di gestione anche nei loro aspetti di efficienza nell'impiego delle risorse.

- **La razionalizzazione, semplificazione e specializzazione dell'organizzazione**, anche attraverso la creazione di gruppi di lavoro interfunzionali, responsabilizzati su obiettivi comuni. Dovranno infatti essere sperimentate soluzioni organizzative che integrino tutte le professionalità tecniche, amministrative e bibliotecarie, capaci di assicurare alle strutture di Ateneo servizi sempre migliori a supporto della ricerca e della didattica.

Partendo dalle considerazioni prima enunciate, che dovranno trovare la loro coerenza nelle decisioni di tutti gli organi di governo, che sono in fase di ricostituzione secondo le linee del nuovo Statuto dell'Ateneo, si è ritenuto opportuno proporre al Consiglio di Amministrazione un Modello di Sistema di misurazione e valutazione della performance che tenga conto della complessità di questo cambiamento in atto e che accompagni in modo graduale questa transizione al nuovo modello organizzativo.

Viene quindi proposto, in prima applicazione, un modello che prevede le azioni e le scelte coerenti con le attuali previsioni normative, integrando gli strumenti di misura e di controllo esistenti e sperimentati nei precedenti anni e compatibili con gli attuali assetti organizzativi, in attesa della definizione e operatività del nuovo sistema di governance e dei relativi riferimenti istituzionali.

Il riferimento principale, per la costruzione del Piano della Performance, sarà quindi il Piano Strategico dell'Ateneo integrato e aggiornato con le linee di indirizzo che gli organi di governo hanno definito nel corso dell'ultimo anno. I prossimi elementi di programmazione, che saranno definiti dai nuovi organi di governo, costituiranno l'elemento primario che consentirà l'attivazione del flusso di programmazione e di costruzione dell'albero della performance descritto al paragrafo 1.3 del presente documento.

Nel corso dell'anno 2012 potranno quindi essere necessarie alcune **evoluzioni/integrazioni** al documento oggi presentato ed al Piano della performance, in coerenza all'evoluzione complessiva del sistema organizzativo, che saranno comunicate secondo le modalità previste dalla normativa vigente.

1.1 Caratteristiche dell'Ateneo

Il Politecnico di Torino è un'università pubblica per gli studi in ingegneria e in architettura, che vanta una tradizione di oltre 150 anni.

L'Ateneo, partendo da rinnovate strategie, ha investito risorse umane ed economiche per rafforzare la propria identità e il proprio ruolo centrale nel progresso scientifico e nell'innovazione tecnologica.

Nel 2007 è stato approvato il Piano Strategico del Politecnico di Torino, in cui sono delineati obiettivi e linee di sviluppo, la visione, la missione e i valori a cui l'Ateneo si ispira. I valori guida mirano a rendere l'Ateneo sempre più una grande scuola di tecnologia, di livello internazionale, capace di attrarre talenti, luogo di tolleranza e multiculturale, in grado di contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio. I valori dell'Ateneo sono dunque indirizzati verso la ricerca costante della leadership nella cultura politecnica nazionale e internazionale, all'accrescimento della buona reputazione e della capacità di competere, all'eccellenza nell'istruzione superiore e la formazione di alto livello, ad una ricerca scientifica sempre più all'avanguardia, alla promozione del trasferimento tecnologico, alla centralità del capitale umano e della qualità della vita nell'Ateneo, all'apertura verso la città e il territorio, nonché al consolidamento delle collaborazioni con il contesto socio-economico.

Nel titolo del Piano strategico "Un'università internazionale per il territorio" si prospetta la visione dell'Ateneo: una strategia di sviluppo che parta dal territorio, guardi alle grandi istituzioni accademiche internazionali e proponga il Politecnico come attore del rilancio, della trasformazione e della crescita della società locale nel suo complesso.

La missione dell'Ateneo si realizza su 5 dimensioni: alle tradizionali competenze nella formazione e nella ricerca, si aggiunge il trasferimento tecnologico, i servizi al territorio e la finanza.

L'offerta formativa del Politecnico di Torino per l'a.a. 2011-2012 si articola in

- 28 corsi di laurea di I livello
- 32 corsi di laurea di II livello
- 6 master di I livello
- 25 master di II livello
- 24 corsi di dottorato di ricerca
- 1 scuola di specializzazione
- 6 corsi di perfezionamento

Per favorire l'internazionalizzazione e la mobilità degli studenti l'Ateneo offre attualmente 12 corsi di studio di I e II livello totalmente in inglese.

Nel 2010/11 ca. 700 studenti stranieri si sono immatricolati ai corsi di I livello del Politecnico di Torino (14,5% sul totale immatricolati) e ca. 600 ai Corsi di II livello (26%); sono ormai oltre 4.000 quelli che si iscrivono a vario titolo all'Ateneo e che frequentano il campus (circa 14%, media naz. 3%).



I Dipartimenti costituiscono le strutture fondamentali in cui si articola l'Ateneo per lo svolgimento delle attività istituzionali nell'ambito delle attività didattiche e formative, della ricerca scientifica, del trasferimento tecnologico e dei servizi al territorio.

Al 31/12/2011 lo staff accademico è costituito da 839 unità, di cui il 41% ricercatori, il 30% professori associati e il 29% professori ordinari.

L'amministrazione centrale è suddivisa in Aree, a loro volta organizzate in servizi e uffici. Il supporto gestionale (tecnico e amministrativo) ai Dipartimenti è fornito dai Distretti dei Dipartimenti che possono essere mono/pluri dipartimentali

Il personale tecnico-amministrativo al 31/12/2011 è costituito da 826 unità.

Si riporta l'elenco dei Dipartimenti e delle Aree dell'Amministrazione Centrale al 1/01/2012:

Strutture dipartimentali:

- Dipartimento di Automatica e Informatica
- Dipartimento di Elettronica e Telecomunicazioni
- Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione
- Dipartimento di Scienze matematiche
- Dipartimento di Scienza applicata e tecnologia
- Dipartimento di Ingegneria meccanica e aerospaziale
- Dipartimento di Energia
- Dipartimento di Ingegneria strutturale edile e geotecnica
- Dipartimento di Ingegneria dell'ambiente, del territorio e delle infrastrutture
- Dipartimento di Architettura e design
- Dipartimento di Scienze, progetto e politiche del territorio

Aree dell'Amministrazione Centrale:

- Area Integrazione Processi e Sistemi Informativi
- Area Gestione didattica
- Area Pianificazione Amministrazione e finanza
- Area Trattamenti economici e previdenza
- Area Supporto alla Ricerca e Trasferimento tecnologico
- Area Risorse Umane e Organizzazione
- Area Edilizia e Logistica
- Area Information Technology
- Area Approvvigionamento Beni e Servizi
- Area Internazionalizzazione

Sono inoltre presenti alcuni Servizi in staff alla Direzione amministrativa.

Per gli approfondimenti sulla nostra struttura è possibile consultare il documento "Il Politecnico a colpo d'occhio" all'indirizzo web : ["Il Politecnico a colpo d'occhio"](#)

1.2 Le caratteristiche del sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Politecnico di Torino, sulla base delle riflessioni già contenute nel Sistema e nel Piano della Performance 2011, ha ritenuto di confermare l'impostazione di un Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione e delle sue unità organizzative che tenga conto di tutti gli strumenti di misura già previsti dal sistema di controllo generale (di sistema universitario e interno all'Ateneo), con una particolare attenzione all'introduzione di un raccordo tra gli stessi al fine di permettere una visibilità e trasparenza sull'azione amministrativa a supporto degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Il focus di questa integrazione è stato impostato evidenziando metodi e strumenti che misurino la performance individuale e organizzativa per il miglioramento della qualità dei servizi offerti, della soddisfazione dell'interesse dei destinatari dei servizi e dell'efficienza dell'impiego delle risorse (art. 8 del D.Lgs 150/2009).

In questo senso si è proceduto ad una rilettura di tutti gli strumenti già in uso in Ateneo che si correlano al ciclo di gestione della performance delineato dall'art. 4 del D. Lgs 150/2009 e che possiamo rappresentare visivamente nella figura sottostante.

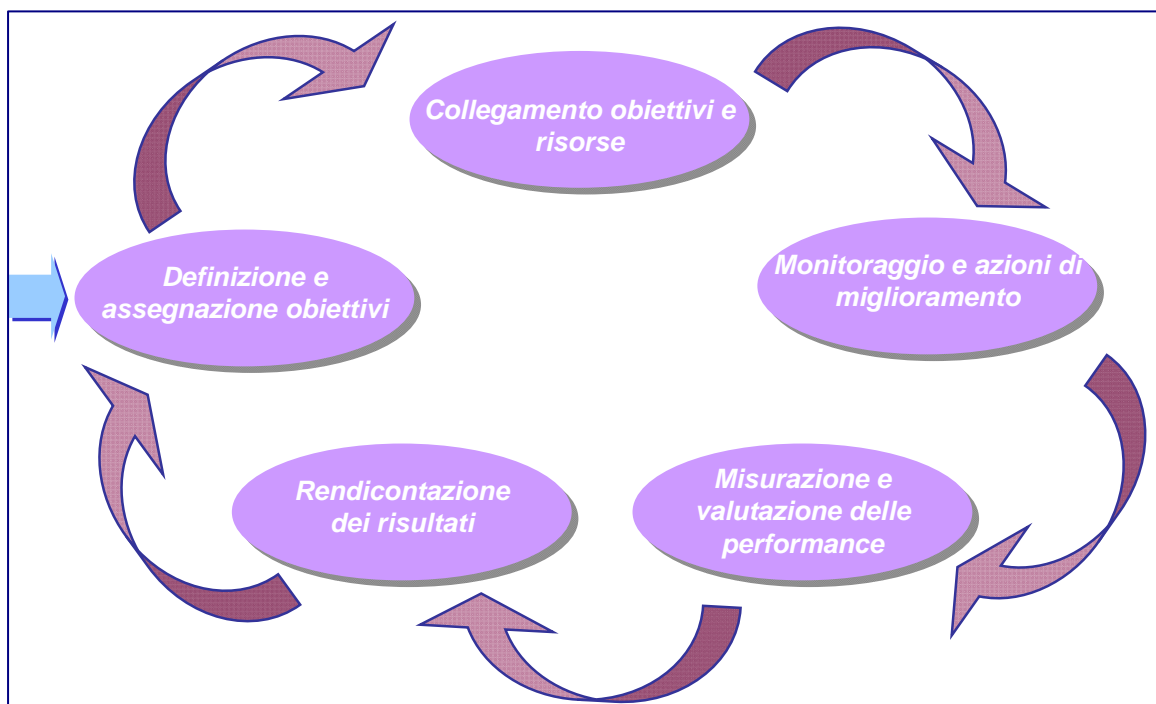


Figura 1 - Il ciclo di gestione della performance

Da questa analisi si è evidenziato il quadro successivo che riporta una sintesi di tutti gli strumenti di definizione degli obiettivi e di monitoraggio e controllo sull'azione amministrativa e sull'efficienza dei servizi già in essere (figura 2).

In particolare si può evidenziare come siano sviluppati in modo puntuale gli strumenti di pianificazione e di rendicontazione dei risultati dell'Ateneo, mentre sono ancora in corso di integrazione le informazioni e gli strumenti relativi alla definizione degli obiettivi operativi e le azioni di monitoraggio e valutazione delle performance ottenute (figura 3).

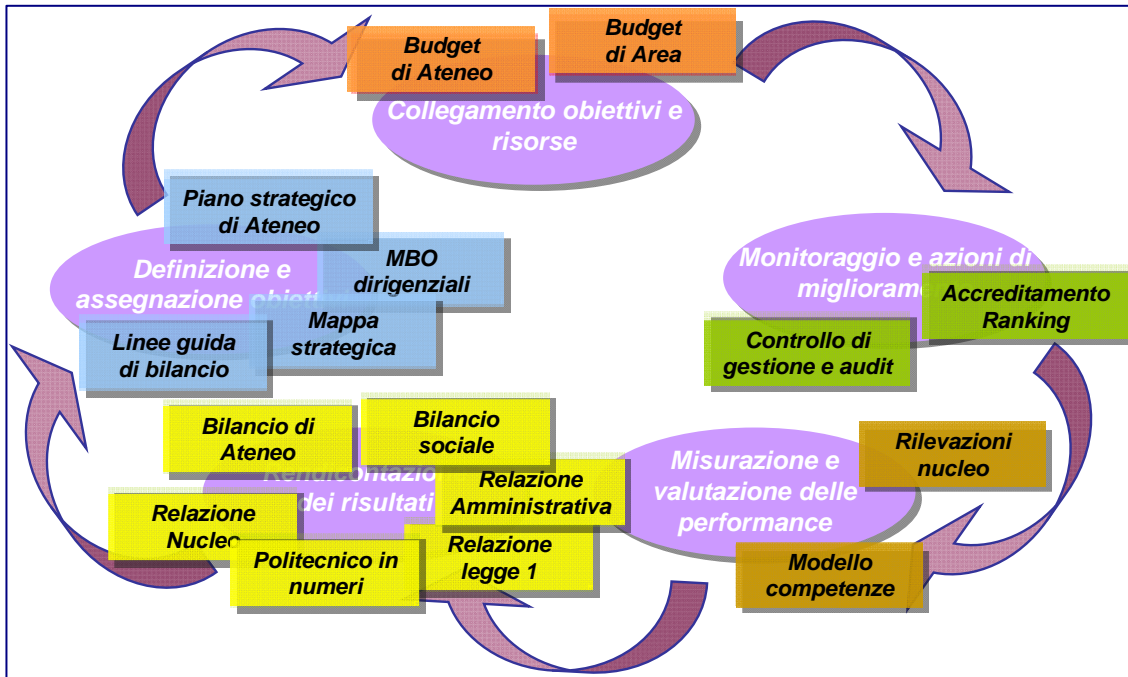


Figura 2 – Gli strumenti già attivati nel ciclo di gestione della performance

In questo quadro, a partire si ritiene opportuno, quindi, integrare il sistema di misura con nuovi strumenti che permettano, alla luce delle indicazioni del D.Lgs 150/2009, di concentrare la misurazione sulla performance organizzativa ed individuale.

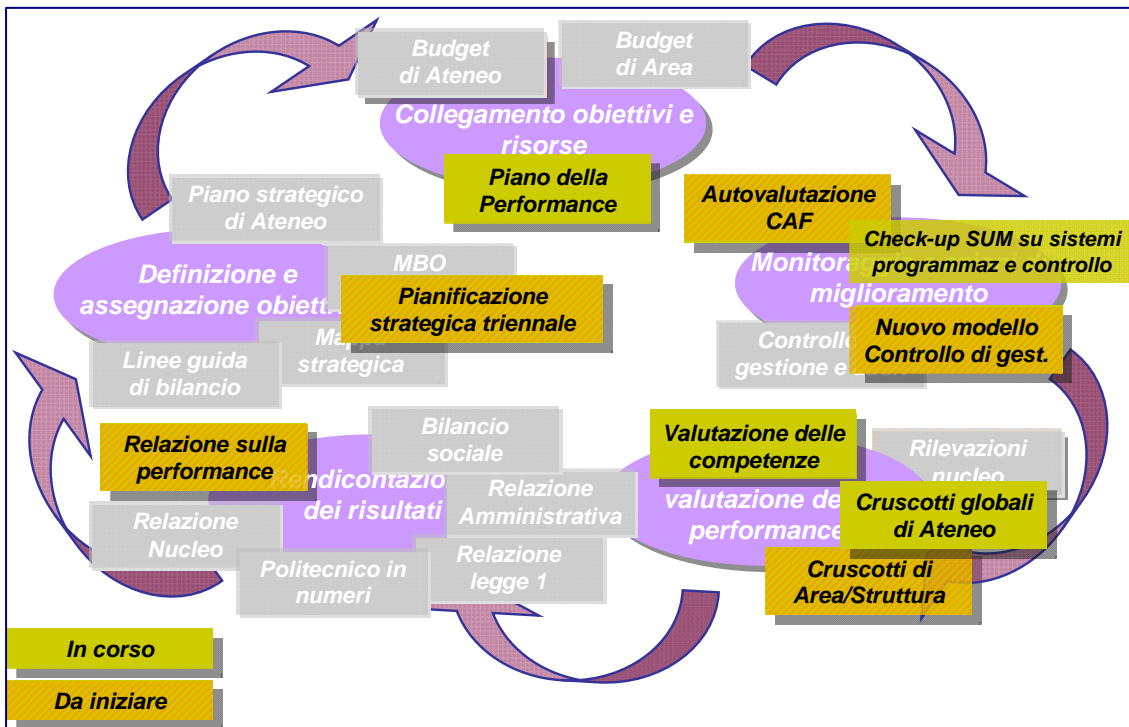


Figura 3 – Gli strumenti da attivare nel ciclo di gestione della performance

Occorre tenere conto del complesso sistema normativo su cui si innestano le azioni previste dal Sistema, in particolare le norme di riforma del sistema di contabilità pubblica (L. 196/2009), la riforma in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché di delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario (L. 240/2010) e le indicazioni operative che dovrebbero pervenire dall'ANVUR e dal primo monitoraggio del Sistema e del Piano delle Performance alla luce della condivisione dei risultati relativi all'anno 2011.

Come anticipato in premessa, questo modello si innesta su un nuovo modello organizzativo in fase di attuazione, in coerenza con il nuovo Statuto del Politecnico, relativamente agli assetti organizzativi e al rinnovamento della composizione e delle funzioni degli organi di governo dell'Ateneo. L'anno 2012 dovrà quindi essere dedicato alle prime decisioni attuative per accompagnare e indirizzare questi cambiamenti, e quindi i tempi previsti per la pianificazione potrebbero comportare delle necessarie modifiche e integrazioni

L'attuazione operativa del Sistema e dei Piani delle Performance, infatti, necessita di un processo di condivisione e comunicazione ampiamente diffuso, affinché siano ben compresi e condivisi dalla governance e dal personale obiettivi e modalità di attuazione dello stesso.

Questo percorso, non appena instaurati i nuovi organi di governo, inizierà nella presentazione al Consiglio di Amministrazione della proposta di Sistema contenente il modello di applicazione per il 2013 e i riferimenti per gli sviluppi per gli anni successivi (2014-2015).

A seguito dell'approvazione in Consiglio di Amministrazione del Sistema, verrà definito un piano di comunicazione e formazione che dovrà portare ai seguenti risultati:

- condivisione di una proposta di **indicatori globali** di Ateneo e degli **indicatori specifici di struttura** con i Responsabili di tutte le strutture di Ateneo
- comunicazione a tutto il personale del significato e delle modalità principali di attuazione del Sistema e del Piano;
- formazione a tutti i Responsabili individuati come Valutatori dei principi di pianificazione e valutazione del personale.

1.3 L'evoluzione del sistema di misurazione e valutazione della performance

In questa sezione viene presentato il flusso di programmazione che l'Ateneo ritiene di proporre come modello a regime, non appena consolidata la nuova struttura organizzativa e i riferimenti politico-istituzionali del nuovo modello di governance.

L'evoluzione del modello di pianificazione e, conseguentemente, del sistema di misurazione e valutazione della performance ha i seguenti obiettivi:

- Consolidare un'analisi sistematica delle linee strategiche dell'Ateneo con orizzonte temporale pluriennale;
- Gestire le strategie dell'Ateneo attraverso il monitoraggio di un numero ridotto di indicatori altamente significativi, che considerino anche gli aspetti economici e finanziari (mix interni e di indirizzo ministeriale);
- Spingere le strutture e l'ateneo a fissare dei "valori target" per ciascuno di questi indicatori al fine di focalizzare le azioni al loro raggiungimento ;
- Orientare tutti i processi interni di definizione degli obiettivi individuali (compresi obiettivi dirigenziali) al raggiungimento di questi obiettivi.

La mappa strategica di Ateneo si configura, quindi, come uno strumento di supporto alla direzione per individuare le variabili da manovrare per cercare di realizzare la strategia deliberata, e quindi un controllo di gestione innovativo, un controllo strategico. Diventa uno strumento per descrivere una strategia e uno strumento di gestione e controllo che pone la strategia stessa al centro dei processi di valutazione delle performance.

L'obiettivo temporale cui si tende è gestire la fase di pianificazione degli obiettivi strategici in modo integrato alla stesura del Piano degli indicatori in coincidenza con la fase di predisposizione del bilancio di previsione dell'esercizio successivo. LA programmazione strategica dovrà tenere conto di un periodo temporale complessivo di 6 anni (3+3), in coincidenza con la durata del mandato rettorale. L'elaborazione del Piano della Performance triennale diventa così un processo che segue il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio e si integra con gli altri strumenti di pianificazione e programmazione propri e specifici del sistema universitario.

Attraverso questo processo potranno essere soddisfatte le funzioni di trasparenza e accessibilità agli obiettivi e risultati dell'Ateneo, ponendosi quindi anche come uno strumento finalizzato anche alla comunicazione e condivisione degli obiettivi e delle priorità, all'apprendimento ed al team working interno.

Le fasi di lavoro delle operazioni di pianificazione sono le seguenti:

1. Rilettura e aggiornamento delle Linee di indirizzo del Piano Strategico di Ateneo e delle linee guida del Senato Accademico e coinvolgimento degli stakeholder.

2. Studio della rappresentazione della Mappa Strategica di Ateneo:

- Definizione di 3 macro Aree:
 - > Formazione
 - > Ricerca
 - > Trasferimento Tecnologico e Impatto sul Territorio
- 4 Prospettive per Area in chiave BSC:
 - > Collettività/Comunità (Destinatari),
 - > Processi
 - > Struttura organizzativa e risorse umane
 - > Economico-finanziaria

3. Collocazione delle Linee Strategiche all'interno delle 3 Aree della Mappa

4. Definizione degli **Obiettivi Strategici** come sintesi ragionata degli Obiettivi delle Linee Strategiche

5. Collocazione degli Obiettivi Strategici all'interno della Mappa (Aree e Prospettive) con attenzione alle possibili **relazioni di causa-effetto**

6. Individuazione delle **Linee di Indirizzo** per la predisposizione del Bilancio

Nel dettaglio successivo sono evidenziate le logiche di articolazione interna degli indicatori e un esempio di articolazione degli obiettivi nella mappa strategica (figura 4).



Figura 4 – La pianificazione strategica – articolazione indicatori.



		MISSION	Grande Università Pubblica e centro del progresso scientifico e dell'innovazione tecnologica.				
		VISION	Un'Università Internazionale per il territorio				
Aree		F - Formazione	R - Ricerca		T - Trasferimento tecnologico e rapporto con il territorio		
LINEE PIANO STRATEGICO		2. Un Modello formativo evoluto 3. Il modello di Governo 5. Politica per l'internazionalizzazione 7. Centralità del capitale umano e qualità della vita nell'Ateneo\	1. Research University di livello internazionale 3. Il modello di Governo 5. Politica per l'internazionalizzazione 7. Centralità del capitale umano e qualità della vita nell'Ateneo	3. Il modello di Governo 4. Un Ateneo a rete regionale, aperto vs. la città e il territorio 6. Un forte legame con le istituzioni, le imprese e le professioni 7. Centralità del capitale umano e qualità della vita nell'Ateneo			
		Linee Piano Strategico	Obiettivi di Ateneo	Linee Piano Strategico	Obiettivi di Ateneo	Linee Piano Strategico	Obiettivi di Ateneo
Prospettiva	C - Collettività/Comunità (Destinatari)						
	P - Processi	Obiettivi specifici di Area					
		Obiettivi trasversali					
	S - Struttura organizzativa	Obiettivi specifici di Area					
		Obiettivi trasversali					

Figura 5 – La pianificazione strategica – articolazione indicatori

Di seguito si illustrano le fasi del processo di definizione della Mappa strategica triennale delle Aree dirigenziali dell'Amministrazione:

1. Collocazione di obiettivi/attività/Progetti all'interno della Mappa Strategica di Ateneo da parte delle Aree della Direzione Amministrativa
2. Classificazione degli obiettivi dichiarati dalle Aree in tipologie (figura 6):
 - Progetto
 - Attività strategica
 - Attività istituzionale
3. Definizione di ulteriori ambiti di attività non collegabili per natura agli obiettivi strategici della mappa:
 - Attività di funzionamento
 - Attività di Supporto/Consulenza trasversale
4. Creazione di un database
5. Bozza di Report finale "La mappatura degli obiettivi 'dichiarati'"

6. Feedback da parte delle Aree con segnalazione di eventuali correzioni (verifica dei contenuti, delle ipotesi di classificazione in tipologie e della corretta collocazione degli obiettivi all'interno della Mappa)
7. Redazione di un Report finale con selezione dei soli obiettivi classificati come Progetti e Attività strategiche che corrispondano agli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa previsti dall'art. 8 del D.Lgs 150/2009
8. Attribuzione da parte del Direttore Amministrativo al Dirigente e all'unità organizzativa di un numero di obiettivi definito (5-7) e indicazione della ponderazione degli obiettivi e della riferibilità degli stessi quale elemento per la valutazione della performance individuale (specificato nel dettaglio al punto 3 di questo documento)
9. Raccordo con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio



Figura 6 – Struttura del Report "La mappatura delle attività 'Istituzionali' dei Servizi"

2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa

2.1 La mappa dei servizi

Per quanto riguarda l'applicazione del modello per il triennio 2012-2014, il riferimento è la Mappa dei Servizi agli utenti delle strutture dell'Amministrazione centrale, già sperimentata in una prima applicazione sulle Aree dell'Amministrazione centrale nell'ambito del Piano della Performance 2011.

La mappa dei servizi (figura 7) individua per ogni struttura i servizi resi agli utenti: in particolare, per ogni servizio si individuano:

- Struttura responsabile;
- Ambito e finalità;
- Tipologia di cliente/utente;
- Modalità di accesso;
- Indicatori di volume e di performance.

Obiettivo: Descrivere come rappresentare i servizi offerti dall'Area

Ambito		Raggruppa servizi omogenei per tipologia al fine di agevolare la "navigazione" e la ricerca del servizio da parte degli utenti	
Servizio offerto		Nome servizio offerto	
Descrizione		Principali caratteristiche del servizio erogato e, ove presenti, elenco dei sottoservizi	in che cosa consiste il servizio?
Cliente/Utente		Tipologia di utenza che usufruisce del servizio: - personale/strutture di Ateneo, - studenti, - esterni	chi può usufruire del servizio?
Modalità di accesso al servizio	A chi	Informazioni che consentono, a chi richiede il servizio o la prestazione, di indirizzare chiaramente la richiesta	chi contatto (mail e/o numero di telefono)?
	Come	Descrizione delle modalità/regole da seguire per richiedere il servizio	cosa è necessario fare per usufruire del servizio (inviare una mail, telefonare, dove reperire l'eventuale modulistica)?
Service Level Agreement		Indica l'impegno che ci si assume verso gli utenti (ove misurabile)	Quando il servizio è attivo e utilizzabile dall'utente (orario di erogazione e/o disponibilità)? Quanto tempo intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio?
Indicatore di volume		Indicatori che misurano il volume del servizio erogato (eventualmente in un determinato tempo - mese, anno)	Quante volte all'anno/mese/giorno viene richiesto il servizio? Volume erogato?
Indicatore di performance		Indicatori che misurano la capacità di guidare l'area verso il conseguimento degli obiettivi di breve, medio e lungo periodo Indicatori che tengono sotto controllo la qualità dei servizi ovvero il pieno soddisfacimento delle aspettative del cliente: ad esempio indici che misurano la facilità/disponibilità di accesso ai servizi e che valutano il miglioramento/innovazione nella fornitura dei servizi. (correlati con SLA)	
Struttura responsabile	Area	Nome Area Organizzativa di riferimento	
	Servizio	Nome Servizio di riferimento	
	Ufficio	Nome Ufficio di riferimento	

Figura 7 – Scheda di analisi dei servizi offerti da un'Area

L'output è una scheda per Area che riporta un dettaglio sui servizi resi agli utenti con indicatori di performance e indicatori di customer satisfaction anche attraverso modalità interattive di comunicazione (figura 8).

Obiettivo: Analisi e definizione della mappa dei servizi erogati e attesi dagli utenti e proposta di set di indicatori rappresentativi di standard di servizio dell'area

Area:

Ambito	Servizio offerto	Descrizione	Cliente, Utente	Modalità di accesso al servizio		Service Level Agreement	Indicatore di volume	Indicatore di performance	Struttura responsabile		
				A chi	Come				Area	Servizio	Ufficio
Accessi alle Sedi	Reception Portineria	- Accoglienza e orientamento dell'utente che accede al Politecnico - Ricerca contatti telefonici del personale - Presidio e controllo degli accessi	- Personale dell'Ateneo - Studenti - Ospiti - Visitatori	Punto di accoglienza/portineria presente presso l'ingresso principale di tutte le sedi dell'Ateneo	Di persona presso la Reception/Portineria	Dal lunedì al venerdì dalle 9.00 alle 18.30	N/A	N/A	EDILOG	Logistica	- Ufficio servizi di Ateneo, portineria, guardia e pulizia - Ufficio gestione sedi Corso Duca degli Abruzzi, Cittadella
Centralino	Centralino	- Gestione e smistamento chiamate in entrata - Ricerca e messa a disposizione numeri di telefono interni pubblici	- Personale dell'Ateneo - Studenti - Ospiti - Visitatori	Telefono: - dall'esterno 011 0906100 - dall'interno 6100	Richiesta telefonica	Dal lunedì al venerdì dalle 9.00 alle 18.30 il sabato dalle 9.00 alle 14.30	N/A	N/A	EDILOG	Logistica	- Ufficio servizi di Ateneo, portineria, guardia e pulizia - Ufficio gestione sedi Corso Duca degli Abruzzi, Cittadella
Audiovisivi	Prestito attrezzature audiovisive	Prestito, su richiesta, di apparati audiovisivi per la didattica: - videoproiettore portatile - videoregistratore - lavagna luminosa elettronica - lavagna luminosa ottica - altre apparecchiature audiovisive	- Personale docente	Mail: ufficio.audiovisivi@polito.it	Tramite mail mediante modulo scaricabile alla pagina http://www.wes.polito.it/services/sim/car_sistau/prest.asp	- Prenotazione delle apparecchiature con almeno 24 ore di anticipo rispetto alla data di utilizzo	- N° richieste/trimestre	- richieste soddisfatte/chieste pervenute	EDILOG	Logistica	Ufficio servizi di Ateneo, portineria, guardia e pulizia
Audiovisivi	Supporto audiovisivi	- Supporto in loco per l'utilizzo di apparati audiovisivi per la didattica.	- Personale docente	Telefono: - dall'esterno 011-0906100 - Interno 5003	Richiesta telefonica	Dal lunedì al venerdì dalle 9.00 alle 18.30	- N° interventi/mese	- Interventi risolti/interventi totali	EDILOG	Logistica	Ufficio servizi di Ateneo, portineria, guardia e pulizia

Figura 8 – Struttura del Report “La mappatura dei Servizi agli utenti”

Gli indicatori, i livelli di servizio indicati e gli indicatori di performance costituiranno il sistema di misura della performance organizzativa delle unità organizzative dell'Amministrazione centrale.

Questa attività sarà ricondotta, a regime, nel processo di definizione della mappa operativa delle aree, così come descritta nei punti precedenti, e quindi collegata agli indicatori ed ai livelli di performance e di risultato collegati agli obiettivi strategici di Ateneo.

Parallelamente a questa attività sarà definito il nuovo modello di controllo di gestione applicato al nuovo modello di contabilità economico-patrimoniale implementato in Ateneo nel corso del 2010.

Le attività ed i servizi saranno quindi ricondotte a prospettive economico/finanziarie e monitorate attraverso il controllo di gestione anche nei loro aspetti di efficienza nell'impiego delle risorse. Il risultato di questa attività potrà essere implementato nel Piano della Performance a partire dal 2013.

Sono individuati per ogni Area indicatori per la misurazione e la valutazione della performance, suddivisi nelle seguenti categorie:

- Indicatori di Volume;
- Indicatori di Performance;
- Indicatori di funzionamento (tassi di presenza del personale, ore di straordinario effettuate,...).

Ad ogni indicatore sarà associato un target per l'anno 2012 nell'ambito del Piano della Performance.

2.2 Il cruscotto di Ateneo

In linea con quanto già sviluppato negli anni scorsi, per monitorare l'avanzamento dei risultati legati al Piano Strategico, il Politecnico tiene sotto costante controllo alcuni indicatori che rappresentano, al più alto livello, l'andamento generale dell'Ateneo.

Questi indicatori possono essere misurati e confrontati su base annuale e costituiscono il cruscotto di Ateneo.

Nel passato, questi indicatori sono stati pubblicati:

- nelle relazioni che accompagnano il bilancio consuntivo
- nelle pubblicazioni (Politecnico in numeri) sviluppate per l'inaugurazione dell'Anno accademico
- nel documento di Rendicontazione Sociale
- nella relazione sulle attività dei Servizi dell'Amministrazione
- nella pubblicazione "dati ed Indicatori dei corsi di Studio", focalizzata sull'offerta formativa

La generazione di un numero eccessivo di indicatori, tuttavia, può portare a diverse controindicazioni, come l'impossibilità di analizzare nel dettaglio tutti i parametri, il perdere di vista l'impatto di ciascuno sul sistema, l'incapacità di analizzare le correlazioni e le mutue influenze tra indicatori. Si pone, dunque il problema di ridurre all'essenziale il numero di indicatori tramite un processo di "distillazione" che contenga al minimo le complessità del sistema.

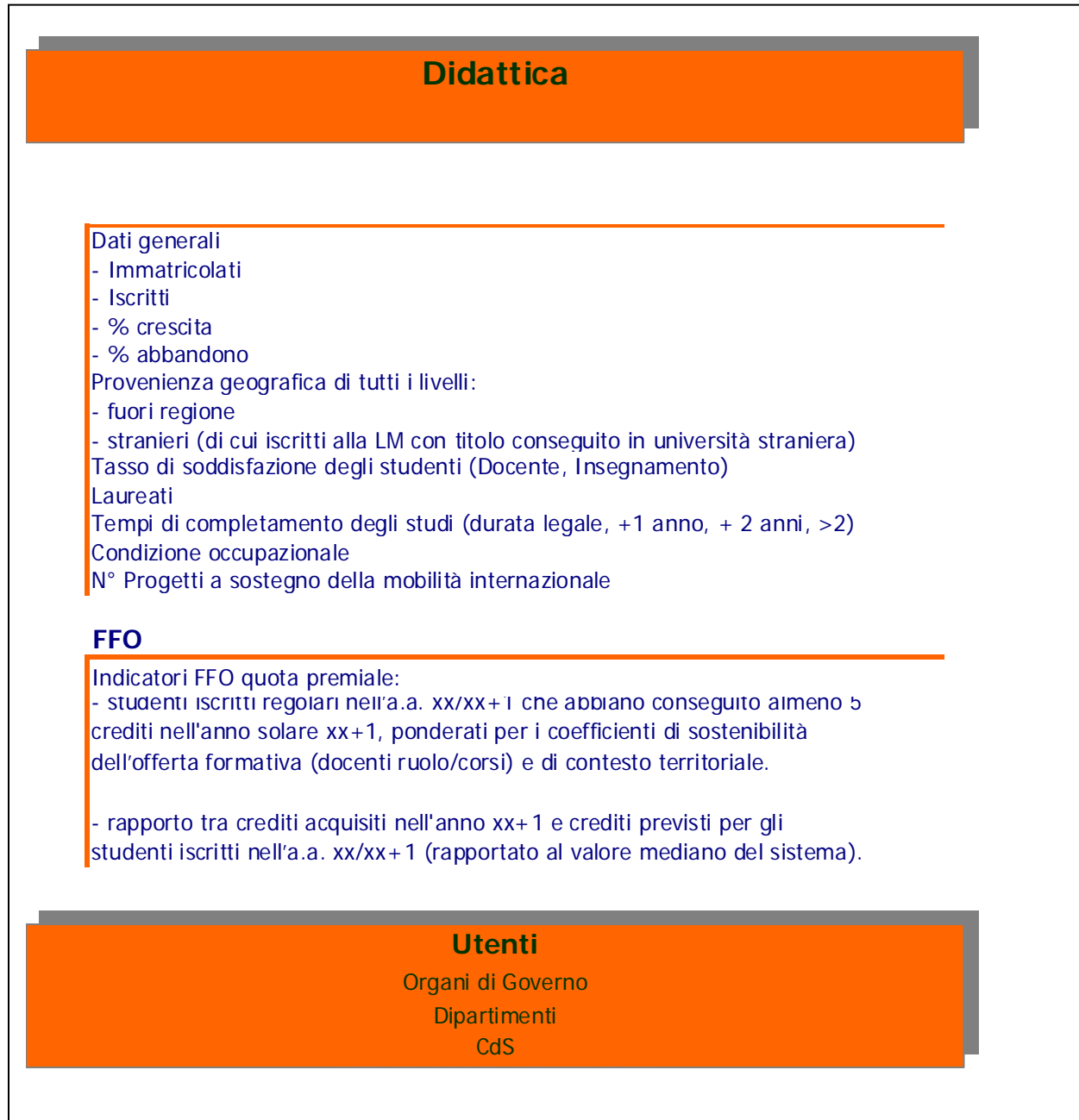
Ai fini del processo di valutazione delle performance, anche sulla base delle considerazioni fatte dal Nucleo di Valutazione e degli indicatori dallo stesso individuati nel corso del 2011, si è deciso di raccogliere i principali indicatori nei seguenti 4 ambiti di valutazione (figura 10):

- Risorse Umane;
- Dati economici;
- Ricerca;
- Didattica.

Il cruscotto sarà operativo come strumento di monitoraggio e controllo a partire dal piano delle performance per l'anno 2012.



Figura 9 – Il cruscotto di Ateneo





Ricerca

Dati produzione scientifica

Andamento Pubblicazioni:
Pubblicazioni per Area Scientifica
Pubblicazioni su riviste ISI
Pubblicazioni su riviste di altissimo livello internazionale (Nature, Science, etc.)
Monografie
Premi di rilevanza internazionale

Dottorandi

Andamento Dottorandi
Borse per Ciclo
Condizione occupazionale

Ricadute industriali

Brevetti
Spin off
Contratti commerciali conto terzi
Licenze

Finanziamenti ricerca

Progetti di ricerca: quadro riassuntivo
Entrate derivanti da Enti pubblici Nazionali e Internaz.
Grandi progetti internazionali coordinati da Docenti del Politecnico
Rapporto entrate attività contrattuale/Docenti
Entrate attività di ricerca/Totale Bilancio
Interventi dell'Ateneo per finanziamento ricerca

FFO

Indicatori FFO quota premiale:
- % docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN (ultimo bando disponibile) valutati positivamente pesati per successo area scientifica.
- media ponderata tassi partecipazione ai progetti FIRB "Futuro e Ricerca" ultimi due bandi pesati con i tassi di successo.
- media finanziamenti VII PQ, UE, Cordis e altre istituzioni pubbliche estere.

Utenti

Organi di governo
Dipartimenti



Risorse Umane

Consistenze:

- andamento del personale docente, tecnico-amministrativo, altri
- distribuzione per età
- distribuzione per sesso
- distribuzione per qualifica
- % di turn-over (nuovi ingressi/pensionamenti)
- rapporto docenti/studenti
- rapporto docenti/personale tecnico-amministrativo
- % docenti e ricercatori di ruolo con dottorato in altri Atenei
- % docenti stranieri

Tassi di presenza personale tecnico-amministrativo

Costi del Personale:

- costo medio
- costo AF/FFO

Personale che ricopre/ha ricoperto cariche di altissimo livello

Utenti

Organi di Governo

Dipartimenti

Dirigente e Responsabile di Area organizzativa

Dati economici

Andamento Asset

Andamento proventi/costi/utile

Andamento FFO

Peso sul sistema universitario (quota base, quota premiale)

Classifica Atenei in base a rapporto quota premiale/quota base

Tempi medi pagamento

Utenti

Organi di governo

Dirigente e Responsabile di Area organizzativa

Dipartimenti

3. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

3.1 Il modello delle competenze

Il Politecnico, nel corso dell'ultimo anno, ha iniziato la sperimentazione di un modello di gestione per competenze rivolto al personale dirigente e non dirigente. Gli obiettivi principali dello sviluppo di un modello di gestione per competenze riguardano:

- Lo sviluppo di un approccio gestionale fortemente innovativo per l'Ateneo ispirato alla cultura dell'eccellenza, del merito, della professionalità;
- L'attivazione di uno strumento gestionale su cui basare successivamente la formazione, la valutazione delle performance, la mobilità interna e altri processi di gestione delle risorse umane;
- Il coinvolgimento diretto di numerose figure interne ("owner di competenze") con ritorni positivi in termini di clima, motivazione, comunicazione interna.

Il sistema delle competenze consente di descrivere le competenze agite in Ateneo e ottenere strumenti per la loro osservabilità, misurabilità e confrontabilità per uno sviluppo coordinato rispetto al percorso di cambiamento.

Il sistema di gestione del personale del Politecnico di Torino si basa su un dizionario delle competenze organizzato intorno a due grandi capitoli, uno specifico per le competenze "tecniche specialistiche" e uno dedicato alle "competenze organizzative e manageriali", competenze in cui è prevalente l'aspetto relazionale, organizzativo e gestionale. Le competenze comportamentali garantiscono una applicazione efficace della competenza specialistica e permettono il raggiungimento di risultati superiori.

Il capitolo relativo alle competenze tecniche riguarda l'insieme delle competenze ed esperienze legate allo specifico ambito lavorativo.

Esse sono suddivise in otto aree dedicate ai vari ambiti dell'attività tecnica e amministrativa dei processi di gestione interni. Ogni Area è a sua volta suddivisa in filoni, nell'ambito dei quali sono descritte le singole competenze. Ad ogni competenza è stato applicato lo stesso format descrittivo, in modo da ottenere uno standard comune di lavoro. In particolare, ogni competenza è caratterizzata da (vedi figura 11):

- Titolo;
- Descrizione: caratterizza il contenuto della competenza;
- Indicatori: rappresentano l'insieme degli specifici aspetti di una competenza, in termini di fasi, flusso di lavoro, azioni efficaci per porre in essere la competenza stessa.

Titolo	Tesoreria
Definizione	Capacità di gestire i flussi monetari di entrata e di uscita ottimizzando l'equilibrio finanziario
Indicatori	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>E' in grado di pianificare e ottimizzare la gestione della cassa, monitorando i flussi di entrata e programmando i flussi di uscita</i> 2. <i>E' in grado di monitorare l'incidenza dell'Ateneo sul fabbisogno statale entro i limiti prefissati dal MIUR e di gestire le richieste di deroga al MEF</i> 3. <i>E' in grado di curare l'emissione di ordinativi di pagamento e d'incasso e trasmetterli per la firma digitale dal Sistema di Contabilità alla scrivania del "Mandato Informatico"</i> 4. <i>E' in grado di utilizzare gli applicativi per la gestione telematica di invio e ricezione dei flussi elettronici con la Banca</i> 5. <i>E' in grado di controllare lo scoperto e avviare le operazioni di recupero crediti</i> 6. <i>E' in grado di effettuare le riconciliazioni bancarie e le verifiche di cassa</i> 7. <i>E' in grado di curare i rapporti con l'Istituto Cassiere</i> 8. <i>E' in grado di effettuare le verifiche obbligatorie per l'esecuzione dei pagamenti (es. Equitalia)</i> 9. <i>E' in grado di gestire il/i fondi economici ed eventuali altri conti della struttura di appartenenza (utilizzo, reintegro, verifiche periodiche...)</i>

Figura 11 - Esempio di descrizione di competenza specialistica

Il risultato ottenuto è stato una classificazione e descrizione delle competenze interfunzionale e trasversale rispetto ai processi di gestione e non necessariamente riconducibile all'attuale struttura organizzativa. Il dizionario delle competenze costituisce il linguaggio comune e l'inventario di tutte le competenze presenti nella organizzazione

L'insieme delle competenze presenti nel dizionario è la base di partenza per la descrizione dei profili di competenza relativi ai ruoli organizzativi presenti in Ateneo e per l'analisi delle competenze richieste per gli appartenenti ad una famiglia professionale.

Il modello di riferimento per la descrizione dei profili di competenze è stato realizzato definendo le competenze specialistiche e organizzative caratteristiche delle famiglie professionali individuate all'interno dell'Ateneo.

I profili di competenza sono stati catalogati all'interno della "Libreria dei profili organizzativi" e della "Libreria dei profili professionali".

La "Libreria dei profili organizzativi" contiene la descrizione dei profili di competenza attesa dei Dirigenti, Responsabili di Servizio e dei Responsabili di Ufficio. La classificazione dei profili organizzativi segue la struttura organizzativa attuale di Ateneo, in quanto per ogni Area si individuano i profili delle figure con responsabilità organizzative.

La "Libreria dei profili professionali" contiene la descrizione dei profili di competenza attesa delle figure individuate come Professional/Addetti/ Operatori. La classificazione dei profili professionali non corrisponde alla struttura organizzativa ma si basa su domini di competenza interfunzionali e trasversali alla struttura organizzativa.

Un profilo di competenza è individuato dai seguenti elementi:

- Codice;
- Titolo;
- Un insieme di competenze (individuate dalla Libreria delle competenze) a cui è associato un livello atteso rispetto corrispondente al ruolo descritto. Le competenze assegnate al profilo sono suddivise in:
 - **Competenze di contesto:** competenze di carattere generale necessarie per svolgere l'attività lavorativa all'interno dell'Ateneo. Sono trasversali a tutte le strutture ma differenziate per livello o posizione organizzativa;

- **Competenze specialistiche:** competenze tecniche proprie della struttura organizzativa e delle professioni in essa contenute;
- **Competenze comportamentali:** competenze attinenti la managerialità ed il comportamento organizzativo e per questo trasversali a tutte le strutture, ma differenziate per livello o posizione organizzativa.

Nel corso dell'anno 2011, sono stati definiti i profili di competenza del personale dirigenziale di Ateneo e dei responsabili di servizio di categoria Elevata Professionalità dell'Amministrazione centrale. Nel corso del 2012, sarà continuata la modellizzazione dei profili di competenza per tutto il personale che ricopre responsabilità di unità organizzativa in Ateneo. In parallelo, è in corso un processo di analisi e monitoraggio dei profili individuati, in quanto strettamente connessi alle performance organizzative.

La valutazione della performance individuale ha interessato in prima battuta il personale dirigenziale, attraverso la diagnosi in via sperimentale delle competenze comportamentali.

Al personale dirigenziale sono richieste, in particolare, le seguenti competenze organizzative:

- Capacità di proporre, recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro nell'ottica di migliorare l'organizzazione in cui si lavora
- Capacità di avere una visione complessiva del lavoro, prendendo decisioni in un contesto più ampio e in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo
- Capacità di agire in modo propositivo per il cambiamento, di adattarsi ai mutamenti e alle incertezze
- Capacità di utilizzare e valorizzare il contributo e le risorse degli altri per raggiungere gli obiettivi, assegnando attività significative e autonomia sufficiente

La scheda di valutazione delle competenze comportamentali accompagna annualmente la scheda relativa agli obiettivi assegnati. Si rimanda al documento relativo al piano della performance per maggiori dettagli operativi.



VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Scheda di valutazione delle competenze organizzative – Personale Dirigenziale

Cognome e Nome				
Area organizzativa				
<p>Competenza organizzativa</p> <p>Innovazione: Capacità di proporre, recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro nell'ottica di migliorare la propria professionalità e l'organizzazione in cui si lavora</p>	<p>Indicatori (fattori di valutazione)</p> <p>È tempestivo nel cogliere mutamenti esterni rilevanti per la propria attività</p> <p>È curioso e informato rispetto a innovazioni di ogni genere (nelle tecnologie di lavoro, nei servizi esterni resi dal Politecnico, nei processi interni)</p> <p>Impara facilmente dagli altri ed ha forte interesse per le occasioni di formazione di ogni tipo (corsi, e-learning, convegni e conferenze, ecc.)</p> <p>Accetta la possibilità di sbagliare facendo tesoro dell'esperienza e degli errori, se questo è finalizzato all'esplorare nuove possibilità e cambiare in meglio</p> <p>Propone innovazioni applicabili realisticamente nel contesto lavorativo e in sintonia con la storia, le caratteristiche e i valori del Politecnico</p> <p>Produce con frequenza e in quantità spunti realmente originali e innovativi basandosi sulla propria creatività</p> <p>Favorisce e incoraggia lo sviluppo di idee, proposte e sperimentazioni innovative ed è in grado di riconoscere e stimolare la creatività degli altri</p> <p>Sa portare e diffondere all'interno della proprio lavoro e della propria organizzazione stimoli e proposte provenienti dall'esterno</p> <p>È abile nell'individuare e adottare i margini di miglioramento e le necessità di cambiamento nel proprio lavoro sapendo abbandonare una modalità nota e abitudini di lavoro consolidate se esiste un'alternativa migliore e nuova</p>	<p>Livello atteso¹</p> <p>5</p>	<p>Livello rilevato</p> <p>...</p>	
	<p>Visione strategica: Capacità di avere una visione complessiva del proprio lavoro, sapendo collocare un evento, un'informazione, un comportamento e una decisione in un contesto più ampio e in un orizzonte temporale non solo presente, ma di medio-lungo periodo</p>	<p>È capace di valutare gli effetti di situazioni, opportunità e decisioni in un'ottica di medio-lungo periodo</p> <p>Sa anticipare tendenze e sviluppi futuri e ne tiene conto nel proprio lavoro</p> <p>Sa elaborare previsioni per il futuro con attendibilità e realismo</p> <p>Sa integrare e collegare tra loro problemi, situazioni, eventi, trovando con facilità connessioni, analogie e differenze</p> <p>Sa ampliare con facilità la visione di una situazione o tema di lavoro al contesto organizzativo di Ateneo in cui si inserisce, sia vicino e operativo sia più distante e strategico</p> <p>Sa mettere in relazione situazioni attuali con eventi passati, con casi analoghi già presentatisi, che consentono di avere una percezione più chiara ed efficace del presente</p> <p>È capace di affrontare il presente in coerenza con la storia, la cultura dell'ente in cui lavora</p>	<p>5</p>	<p>...</p>
		<p>Autorevolezza: Capacità di assumersi le responsabilità del proprio ruolo, esercitandone l'autorità in modo consapevole ed attento; capacità di acquisire fiducia, stima e rispetto dagli altri in modo da essere riconosciuti come guida e punto di riferimento; capacità di attivare in se stessi e negli altri energia e passione nel lavoro</p> <p>Flessibilità e cambiamento: Capacità di agire in modo propositivo per il cambiamento, di adattarsi ai mutamenti e alle incertezze. I cambiamenti e adattamenti possono essere di tipo molto diverso: nell'organizzazione del lavoro, nei contenuti e compiti del proprio ruolo nelle abitudini e ritmi di lavoro</p> <p>Presa di decisione: Capacità di passare all'azione, di scegliere velocemente e di attivarsi autonomamente e in modo determinato per raggiungere risultati e garantire il raggiungimento degli obiettivi di lavoro</p>	<p>Sa motivare e coinvolgere gli altri nelle attività da realizzare grazie alla passione e d'entusiasmo</p> <p>Sa rappresentare la propria organizzazione nei confronti dei propri interlocutori interni ed esterni</p> <p>Sa assumersi la responsabilità dei risultati della propria attività o della propria unità organizzativa positivi o insoddisfacenti che siano</p> <p>Sa prendere posizioni impopolari quando è necessario</p> <p>Sa esercitare l'autorità e il potere formale connesso al proprio ruolo senza eccessi</p> <p>Dimostra coerenza fra i propri comportamenti e le proprie dichiarazioni</p> <p>È in grado di gestire le regole con equità e trasparenza</p> <p>Sa esprimere energia personale nel lavoro</p> <p>Sa facilitare e promuovere i processi di cambiamento</p> <p>È capace di accettare i cambiamenti connessi a nuove modalità organizzative e lavorative</p> <p>Sa mettere in discussione abitudini, punti di vista, pratiche di lavoro consolidate, di fronte a novità e cambiamenti</p> <p>Sa adattarsi con facilità ai piccoli imprevisti</p> <p>Sa gestire lo stress in situazioni di incertezza e rischio</p> <p>Sa affrontare eventi critici o situazioni poco definite, vedendone anche le conseguenze positive</p> <p>Sa tollerare gli errori intorno a lui e sa riconoscere di aver sbagliato</p> <p>Riesce a essere a suo agio di fronte ad incarichi impegnativi e difficili</p> <p>Sa tenere sotto pressione e impegno se stesso e gli altri per produrre risultati</p> <p>Riesce ad affrontare gli ostacoli e trova il modo di superarli senza scoraggiarsi di fronte a errori e insuccessi</p> <p>È capace di correre dei rischi calcolati per raggiungere il risultato</p> <p>È capace di prendere decisioni in modo efficace e tempestivo anche in condizioni di urgenza e pressione</p> <p>Sa valutare con esattezza le conseguenze delle proprie decisioni</p> <p>Sa prendere decisioni in autonomia e attivarsi con le risorse, mezzi e competenze a disposizione</p> <p>Fa spontaneamente proposte e prende iniziative nell'ambito del proprio ruolo</p>	<p>5</p> <p>5</p>

¹ I significati qualitativi delle scale utilizzate per le scale comportamentali sono desumibili dalla sezione relativa al Progetto Competenze pubblicato sul sito Intranet del Politecnico di Torino.

Figura 12- Esempio di scheda di valutazione delle competenze dirigenziali

3.2 Il modello di definizione degli obiettivi dirigenziali individuali per il 2012

Ricordando che a regime il modello di pianificazione degli obiettivi tiene conto della procedura di pianificazione descritta nel paragrafo 1.3, per il 2012 si è ritenuto opportuno mantenere il modello di obiettivi sperimentato nel corso dell'ultimo triennio.

Gli obiettivi sono proposti dai Dirigenti e dalle Aree amministrative insieme al Direttore Amministrativo, sulla base dell'esperienza consolidata nel corso dell'anno (stati di avanzamento, monitoraggi, relazioni al Consiglio di Amministrazione). Gli obiettivi vengono condivisi con il Rettore/Prorettore e presentati al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione.

I dirigenti propongono gli obiettivi operativi ed i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie e tecnologiche effettivamente disponibili correlandoli, per quanto attiene alle risorse finanziarie, ai dati presentati nel progetto di bilancio annuale di previsione.

Gli obiettivi operativi vengono corredati da livelli di prestazione attesa che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti e che fanno riferimento a tempi certi di realizzazione.

Per il 2012 sarà ancora utilizzata la modalità corrente di MBO (Management by Objectives) con obiettivi individuali approvati dal Consiglio di Amministrazione.

Gli obiettivi sono individuati prestando attenzione ai seguenti elementi:

- Il numero di obiettivi deve essere adeguato: tendenzialmente non vengono superati i 7-8 obiettivi considerando che 3 sono comuni a tutti i Dirigenti;
- Gli obiettivi devono essere coerenti con le strategie e le politiche organizzative;
- Gli obiettivi devono riflettere le responsabilità e ben individuati in rapporto ai piani aziendali dei singoli;
- Gli obiettivi devono essere realistici, ancorché sfidanti;
- Gli obiettivi devono essere rilevanti, ossia cogliere i risultati attesi più importanti;
- Gli obiettivi devono essere "temporizzati", ossia fare riferimento ad un arco temporale ben definito;
- Gli obiettivi devono essere formulati in modo che sia presente una coerenza verticale (capo/collaboratore);
- I livelli di performance attesa devono essere omogenei e rispettare le probabilità previste di raggiungimento, indipendentemente dalle potenzialità individuali.

Le schede obiettivo contengono una descrizione strutturata degli obiettivi nella modalità seguente (figura 12):

- Titolo e descrizione obiettivo;
- Tipologia di obiettivo (annuale/pluriennale, individuale, condiviso);
- Aree o strutture coinvolte;
- Peso dell'obiettivo: gli obiettivi non hanno tutti la stessa importanza. Si indica, quindi una percentuale che permette di ponderare l'importanza relativa degli obiettivi e la percentuale di rischio del raggiungimento dell'obiettivo;

- Livello di performance atteso (soglia, target, livello di eccellenza): modulano e rappresentano i “targeting”;
- Livello rilevato.

MBO 2012									
OBIETTIVI DIRIGENTE									
OBJ	DESCRIZIONE	PESO	ANNUALE/ PLURIENNALE	AREE O STRUTTURE COINVOLTE	RIF. LINEA/OBJ PIANO STRATEGICO	LIVELLO DI PERFORMANCE ATTESO			LIVELLO DI PERFORMANCE RILEVATO
						SOGLIA (LIVELLO 1)	TARGET (LIVELLO 2)	ECCellenza (LIVELLO 3)	
1	Mappatura dei processi gestionali e tecnici dell'Area	15%	Pluriennale	RUO/IPSI		Definizione mappa dei processi di area e descrizione del flusso di lavoro	Individuazione dei punti di responsabilità e degli indicatori di misurazione	Proposta di dimensionamento teorico dell'Area e primo ciclo di misurazione	
2	Mappatura delle competenze del personale TA di Area	15%	Pluriennale	RUO		Definizione della libreria dei profili di competenza di Area e mappatura del 50% del personale	Mappatura delle competenze del 100% del personale TA di Area	Attivazione nel corso dell'anno dei primi piani di miglioramento	
3	Mappe dei Servizi	15%	Pluriennale	RUO/IPSI		Validazione con il DG della mappa dei servizi in coerenza con la nuova organizzazione	Misurazione dei risultati degli indicatori quantitativi relativi ai servizi	Indagine di customer satisfaction su almeno 2 servizi	

Figura 13 – Esempio di scheda obiettivi.

Il “targeting”, ossia il livello di performance atteso è il cuore del sistema di gestione per obiettivi. Il Politecnico di Torino ha impostato il sistema di targeting con i seguenti criteri:

- I livelli devono garantire equità nella pianificazione dei target: si evita cioè che siano assegnati target facili e altri difficili;
- I livelli devono corrispondere ad una prestazione attesa da una persona “normalmente competente” (e non sulla base delle capacità o del “potenziale” della stessa);
- I livelli devono essere stabiliti secondo una “scala condivisa” di probabilità di conseguimento (per una persona competente).

Rispettando i criteri sopra descritti, per ogni obiettivo è stato definito un peso relativo e tre livelli di raggiungimento atteso (denominata “forchetta”) con i seguenti significati:

- **Soglia:** grado di raggiungimento minimo atteso per l’obiettivo. Al di sotto di questo valore non si considera raggiunto l’obiettivo;
- **Target:** livello per il quale l’obiettivo si considera raggiunto al 100%;
- **Eccellenza:** livello superiore alle attese.

Sulla base della tassonomia sopra descritta, per ogni obiettivo viene individuata la percentuale di raggiungimento descritta in tabella 1.



Livello di prestazione	% di raggiungimento obiettivo
< Soglia	0
Soglia	40
Target	100
Eccellenza	120

Tabella 1 – Percentuale di raggiungimento degli obiettivi rispetto al livello di prestazione raggiunto.

La valutazione di obiettivi, i cui livelli prestazionali sono definiti su scala qualitativa, si basa su una scala discreta a 5 valori descritta in tabella 2.

Punteggio	Significato	% di raggiungimento Obiettivo
0	Inferiore a livello soglia	0
1	Soglia	40
2	Superiore alla soglia ma non adeguato al target	70
3	Target	100
4	Eccellenza	100 + 20 (per compensazione altri obiettivi)

Tabella 2 – Percentuale di raggiungimento degli obiettivi con livelli prestazionali qualitativi rispetto al livello di prestazione raggiunto.

3.3 Il processo di Valutazione e di gestione del Sistema

I pesi attribuiti agli obiettivi di risultato e di comportamento, ai fini della valutazione finale, sono differenziati in relazione ai diversi ruoli svolti dal **valutato** rispetto a chi **propone la valutazione** e al **valutatore**, secondo il seguente schema (figura 13)

Il valutato	Cosa si valuta			Chi propone la valutazione	Chi valuta
Direttore Generale	Obiettivi strategici Peso: 40%	Obiettivi individuali Peso: 40%	Comport. organizzativi Peso: 20%	Nucleo di Valutazione	Rettore
Dirigenti	Obiettivi Direttore Generale Peso: 10%	Obiettivi individuali e di struttura Peso: 70%	Comport. organizzativi Peso: 20%	Nucleo di Valutazione	Direttore Generale
Personale EP Resp. Servizio	Obiettivi Dirigente Peso: 10%	Obiettivi individuali e di struttura Peso: 70%	Comport. organizzativi Peso: 20%	Dirigenti	Direttore Generale

Figura 13 – Modello di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi

A cadenza quadrimestrale, attraverso la predisposizione di cruscotti di monitoraggio delle performance organizzative, saranno effettuate verifiche sullo stato di realizzazione degli obiettivi assegnati.

Le risultanze di queste valutazioni intermedie saranno l'occasione per la eventuale ridefinizione degli obiettivi e per un supporto costante agli organi di indirizzo politico/gestionale sull'andamento complessivo delle attività amministrativo-gestionali.

L'analisi dei risultati conseguiti nel corso dell'anno, per i dirigenti ed il Direttore Generale, saranno trasmesse al Nucleo di Valutazione che procederà alla predisposizione della proposta di valutazione finale. Il processo di analisi sullo stato di realizzazione degli obiettivi avviene a seguito di un colloquio in contraddittorio fra VALUTATO e il VALUTATORE.

Obiettivi di questa fase saranno:

- verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- verificare la crescita professionale in relazione ai comportamenti attesi assegnati.

Questa attività si conclude con la proposta di attribuzione del punteggio complessivo ponderato in relazione al peso inizialmente attribuito a ciascun obiettivo, sia di risultato che di comportamento, e la sottoscrizione da parte degli attori coinvolti nel processo della scheda di valutazione.

Il processo di valutazione finale, che coinvolgerà il Rettore, il Nucleo di Valutazione e il Direttore Generale e Dirigenti, si svolgerà nel mese di marzo/aprile dell'anno successivo.

In questo processo si ricorda che il Nucleo di Valutazione (OIV), in quanto *“responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT”*, nonché come soggetto che *“monitorea il funzionamento complessivo del sistema della valutazione”* e che garantisce la *“correttezza dei processi di misurazione e valutazione”* esercita un ruolo di impulso, nei confronti del vertice politico-amministrativo nonché della dirigenza, per l'elaborazione, l'aggiornamento e l'attuazione del sistema.

Il Nucleo di Valutazione, inoltre, propone *“la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi...”* ai sensi dell'art. 14, c. 4 lett. e) del D. Lgs. 150/2009.

Il Nucleo, in questa attività, sarà supportato da una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance che fungerà da interfaccia tecnica tra il Nucleo e i dirigenti nell'ambito del processo di misurazione e valutazione, interagendo con le diverse unità organizzative e, in particolare, con quelle coinvolte nella pianificazione strategica e operativa, nella programmazione economico finanziaria e nei controlli interni.

3.4 Le procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Qualora in sede di valutazione della performance sorgano contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati saranno definite procedure finalizzate a gestirli e risolverli.

In un primo livello di conciliazione, per il personale dirigente, sarà possibile avanzare istanza al Rettore entro 15 giorni dalla valutazione. Per il personale non dirigenziale l'istanza potrà essere presentata al Direttore Generale negli stessi termini. Il tentativo di conciliazione dovrà concludersi entro 30 giorni dalla presentazione dell'istanza .

Nel caso di mancato accordo di conciliazione sarà individuato un Comitato di Conciliazione che esaminerà l'istanza del valutato, la scheda di valutazione e potrà chiedere l'integrazione della documentazione o sentire direttamente il valutatore.

L'organo sarà a composizione mista, a garanzia di tutti i portatori di interesse, incluse le Organizzazioni sindacali. La disciplina delle procedure di conciliazione si ispira ai principi della trasparenza, celerità, efficacia, efficienza ed economicità.