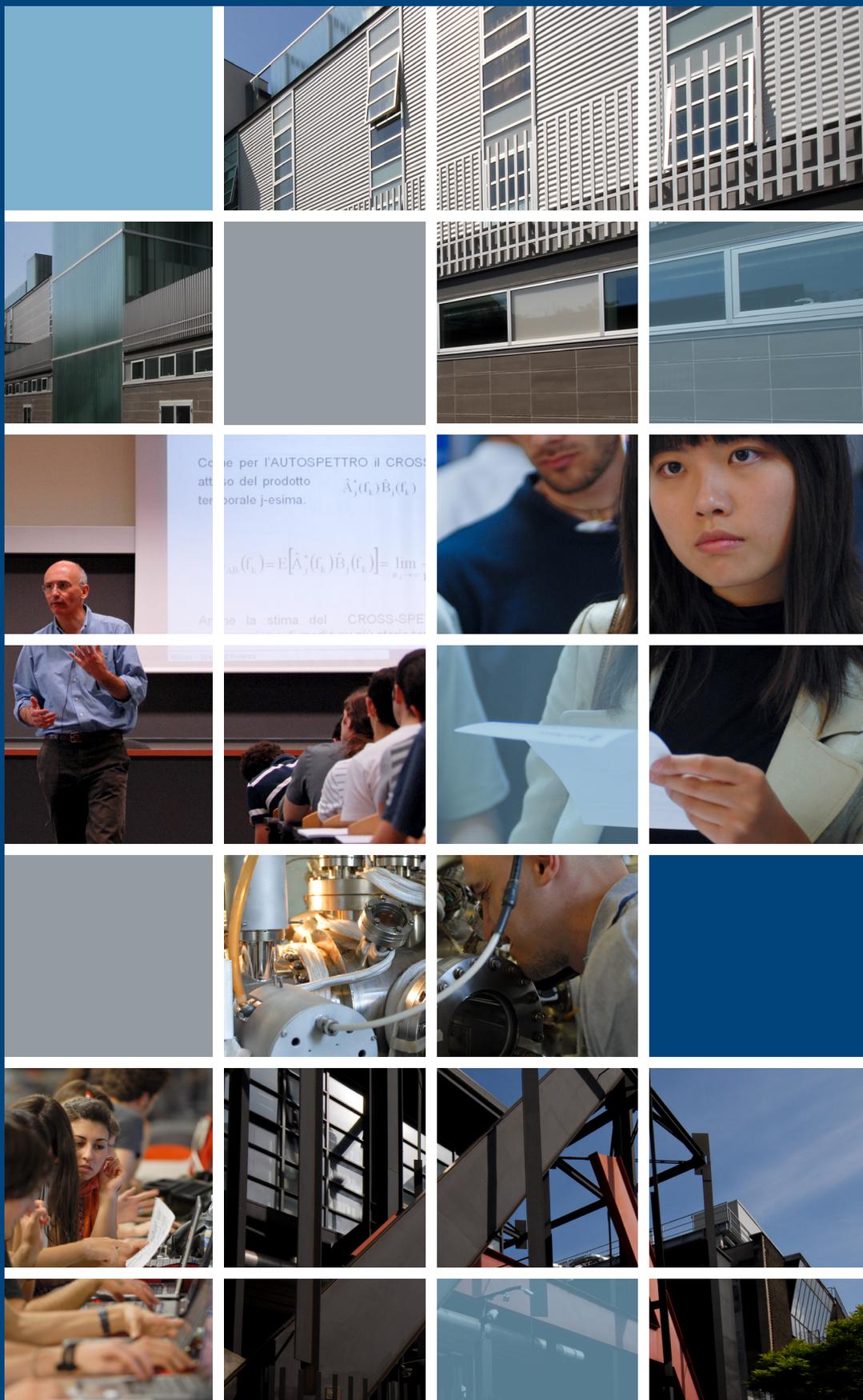


Piano della performance 2014-2016 del Politecnico di Milano

POLITECNICO DI MILANO



DIREZIONE GENERALE



IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016 DEL POLITECNICO DI MILANO

SOMMARIO

Presentazione del documento e premesse	2
Contesto normativo di riferimento	2
Finalità del piano della performance	2
Struttura del documento	3
Paragrafo 1 Sintesi delle informazioni sull'Ateneo.....	4
Paragrafo 2 Analisi del contesto interno ed esterno	7
Paragrafo 3: Il Piano della Performance 2014: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	8
3.1 Piano strategico.....	8
3.2 Obiettivi strategici e politiche d'intervento	8
3.3 La performance del Direttore Generale nel 2014	9
3.4 La performance dell'Amministrazione di Ateneo nel 2014.....	12
3.4.1 <i>Dirigenti</i>	12
3.4.2 <i>Capi Servizio, Responsabili Funzioni di Staff e Capi Progetto</i>	13
3.4.3 <i>Resto del personale dell'Amministrazione di Ateneo</i>	15
3.5 La performance dei Dipartimenti e Poli Territoriali nel 2014.....	15
3.5.1 <i>La performance organizzativa di Dipartimento/Polo Territoriale</i>	15
3.5.2 <i>Responsabile Gestionale</i>	16
3.5.3 <i>Referente Amministrativo</i>	17
3.6 Collegamento al sistema premiante.....	18
Paragrafo 4 Azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance	19
Descrizione degli allegati	Errore. Il segnalibro non è definito.
La struttura delle schede dei Dirigenti	Errore. Il segnalibro non è definito.
Allegato 1: La scheda di performance del Direttore Generale.....	Errore. Il segnalibro non è definito.

Presentazione del documento e premesse

Contesto normativo di riferimento

Il D.lgs 150/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, si inserisce nel più ampio quadro dei numerosi interventi normativi volti a migliorare i processi di pianificazione, programmazione e valutazione degli Atenei, la cui applicazione richiederà pertanto un percorso di integrazione e raccordo con gli attuali sistemi, regolamenti e processi, anche in funzione delle future indicazioni da parte dell'Agenzia Nazionale di Valutazione (ANVUR), l'organismo che sovrintende al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle università e degli enti di ricerca.

Il piano della performance (di seguito Piano) è lo strumento che, in attuazione degli artt. 3 e 4 del D.lgs 150/2009, dà avvio al ciclo di gestione della performance. È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'amministrazione.

Con la recente approvazione del decreto legge 21 giugno 2013, n. 69, recante disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia (c.d. "decreto del fare"), in seguito convertito dalla legge n. 98/2013 pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale del 20 agosto 2013, è stato determinato il trasferimento dalla CiVIT all'ANVUR delle competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR. I nuovi compiti saranno svolti dall'Agenzia nel rispetto dei principi generali previsti dall'art. 3 del d.lgs. n. 150/2009 recante disposizioni in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, di efficienza e di trasparenza delle pubbliche amministrazioni¹.

Resta sempre inteso che l'ambito di applicazione del Decreto riguarda il solo personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo (di seguito PTA).

Il Piano è stato redatto con lo scopo di assicurare la trasparenza, l'integrità e la qualità del ciclo di gestione della performance, attraverso un processo di implementazione secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo.

Finalità del piano della performance

Il Piano, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi dell'Ateneo e definisce, con riferimento agli obiettivi finali, intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

La finalità fondamentale del piano è di orientare l'azione organizzativa in coerenza ed in sinergia con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, garantendo una adeguata comunicazione delle strategie ed una loro "traduzione" in programmi ed azioni operative per il singolo individuo.

¹ Secondo quanto previsto dalle norme, la valutazione del Ciclo della Performance sarà svolta dall'Agenzia in conformità ai poteri di indirizzo attribuiti alla CiVIT dal d.lgs. n. 150/2009; tuttavia, in questa fase iniziale l'Agenzia invita gli enti e gli organismi interessati a continuare ad attenersi, alle linee guida tracciate dalla Commissione, che secondo quanto stabilito dalla recente approvazione della legge 30 ottobre 2013, n. 125 (conversione del decreto n. 101/2013), è trasformata in Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione della trasparenza delle amministrazioni pubbliche (A.N.A.C.). In tal senso ricordiamo che la Commissione, in considerazione dell'autonomia organizzativa delle Università, ha disposto che le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal Decreto, e pertanto esse sono chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale

Struttura del documento

Al fine di semplificare e migliorare la leggibilità, il documento è stato strutturato in sezioni, di seguito brevemente illustrate.

I **Paragrafi 1 e 2** espongono le caratteristiche organizzative e gestionali salienti dell'amministrazione, partendo da una breve presentazione dei dati più significativi sul profilo di Ateneo (Il numero di dipendenti, il numero di strutture territoriali, gli utenti serviti, i soggetti con cui interagisce, ecc), proseguendo poi con una analisi del contesto interno ed esterno entro cui l'Ateneo opera in funzione della sua mission istituzionale.

Il **Paragrafo 3** espone i contenuti veri e propri del Piano, descrivendo gli obiettivi strategici dell'Ateneo e successivamente esponendo la loro declinazione per il personale coinvolto, che dal 2014 riguarderà in via sperimentale l'intero Ateneo.

Il **Paragrafo 4** esplicita gli ambiti e le azioni di miglioramento identificate per il triennio 2014-2016, in coerenza al percorso di progressivo ampliamento del personale interessato dal processo di valutazione.

Viene, infine, inserita in allegato la scheda di performance del Direttore Generale, comprensiva delle specifiche relative al protocollo di rilevazione.

Paragrafo 1 Sintesi delle informazioni sull'Ateneo

Il Politecnico di Milano (PoliMi) è stato fondato nel 1863, all'indomani dell'unità d'Italia, come istituto di formazione superiore in ambito ingegneristico (e due anni dopo anche nel campo dell'architettura civile) grazie all'iniziativa di accademici e studiosi, di amministrazioni locali, del mondo della finanza, di imprenditori e associazioni culturali, che vedevano nel progresso della tecnica e delle scienze un fattore decisivo di evoluzione economica e sociale del Paese. La sua Mission storica, valida ancora oggi, è contribuire allo sviluppo del Paese attraverso la formazione, la ricerca e il trasferimento tecnologico. Recentemente PoliMi ha avuto un forte sviluppo, anche a livello regionale in una rete di sedi distribuite, con grande attenzione alle specificità culturali e alle vocazioni imprenditoriali del territorio.

Oggi la spinta all'internazionalizzazione vede PoliMi partecipare al *network* europeo e mondiale delle principali università tecniche, mentre si verifica una crescente adesione di studenti stranieri ai corsi in cui si articola la sua offerta formativa.

In Università, al 31/12/2013, lavorano 1.313 docenti e ricercatori, 1.177 tecnici-amministrativi, 1.073 dottorandi, 891 assegnisti di ricerca e studiano 38.807 studenti distribuiti su 7 sedi: Milano-Leonardo e Milano-Bovisa, Como, Lecco, Cremona, Mantova e Piacenza. In particolare:

- ✓ 899 docenti e ricercatori per 26.264 studenti (a.a 2012/2013) e 5.309 laureati (2012) nelle Scuole di Ingegneria;
- ✓ 319 docenti e ricercatori per 10.091 studenti (a.a 2012/2013) e 2.444 laureati 2012 nelle Scuole di Architettura;
- ✓ 95 docenti e ricercatori per 4.235 studenti (a.a 2012/2013) e 1.228 laureati 2012 nella Scuola del Design.

Il profilo dell'Ateneo nel Sistema Universitario nazionale è di primissimo livello (ai primi posti nel confronto fra gli indicatori di valutazione della didattica e della ricerca e di risultato utilizzati ai fini delle ripartizioni dei fondi MIUR, sia a livello generale che di Scuola). Sul piano internazionale, nel 2013 ranking internazionale del QS-University Rankings dell'area dell'Engineering & Technology è al 28° posto, 9° in Europa e al 1° posto in Italia.

La struttura organizzativa del PoliMi è descritta nello Statuto e nel Regolamento Generale di Ateneo e si basa sulla distinzione tra:

- **Direzione Politica**, che svolge funzioni di definizione degli obiettivi, di programmazione generale e di verifica del conseguimento dei risultati rispetto agli indirizzi impartiti,
- **Direzione Generale** alla quale compete la gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa con le connesse responsabilità.

Direzione Politica e Direzione Generale, nei termini stabiliti dalla normativa vigente e nel rispetto dei loro ruoli, agiscono sinergicamente nel pubblico interesse e nel perseguimento dei fini istituzionali.

Responsabili della Direzione Politica sono il Rettore, il Senato accademico e il Consiglio di Amministrazione, per quanto di competenza. Il Rettore può nominare delegati o referenti su specifiche materie.

Responsabile della Direzione Generale è il Direttore generale che coordina il funzionamento degli uffici e dei servizi dell'Ateneo e le attività dei Dirigenti e delle funzioni equiparate conformando la sua attività agli obiettivi ed ai programmi degli Organi di governo dell'Ateneo, e curando l'osservanza delle relative direttive.

Tale sistema di governance è conforme al nuovo Statuto che ha previsto un riassetto organizzativo che si è concluso nel 2012.

Il Politecnico di Milano è formato da sette campus distribuiti nelle città di Milano (campus Leonardo e Bovisa), Como, Lecco, Cremona, Mantova e Piacenza.

Questa struttura multicentrica è denominata **Politecnico Rete**.

I Poli sono la struttura di governo di una sede non metropolitana del Politecnico alla quale, in accordo con il programma di sviluppo scientifico e didattico dell'Ateneo, è associato un progetto a lungo termine, realizzato con piani di sviluppo pluriennali, tesi a integrare attività didattica, di ricerca e di trasferimento tecnologico, in accordo anche con le specificità, le esigenze e le opportunità del territorio di riferimento.

Le Scuole, governate dai Presidi, sono le strutture che si occupano di organizzare le attività didattiche relative ai corsi di laurea, ai corsi di laurea specialistica e magistrale, ai master universitari.

I Dipartimenti, governati dai Direttori, sono le sedi istituzionali per lo svolgimento delle attività di ricerca in settori affini per contenuti e/o per metodi, nonché per lo sviluppo delle corrispondenti competenze per le attività didattiche. I Dipartimenti possono comprendere Laboratori (interni) e Centri Interdipartimentali che contribuiscono alla valorizzazione del *know how*.

Inoltre, nel 2000 è stata istituita la Scuola di Dottorato di Ricerca, la cui direzione è composta da 5 professori del Politecnico. La Scuola coordina i Corsi di Dottorato di Ricerca nei vari settori dell'ingegneria, dell'architettura e del disegno industriale. Essa certifica la qualità e favorisce lo sviluppo dei Dottorati.

Dal 1927 il PoliMi ha sede nel quartiere "Città Studi" di Milano, P.zza Leonardo da Vinci, dove è localizzata la sede principale dell'Amministrazione di Ateneo. Da essa dipendono funzionalmente le altre sedi (Poli Territoriali e Milano-Bovisa).

Si riporta l'elenco delle Strutture e delle Aree dell'Amministrazione di Ateneo al 01.01.2014 secondo il nuovo assetto. I 7 campus del Politecnico Rete sono così definiti:

- Milano Leonardo
- Milano Bovisa
- Como
- Cremona
- Lecco
- Mantova
- Piacenza

I 12 Dipartimenti di ricerca sono così definiti:

- Architettura e Studi Urbani (DASTU)
- Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito (DABC)
- Chimica, Materiali e Ingegneria Chimica "Giulio Natta" (DCMIC)
- Design (DES)
- Elettronica, Informazione e Bioingegneria (DEIB)
- Energia (DENG)
- Fisica (DFIS)
- Ingegneria Civile e Ambientale (DICA)
- Ingegneria Gestionale (DIG)
- Matematica (DMAT)
- Meccanica (DMEC)
- Scienze e Tecnologie Aerospaziali (DAER)

Le 6 Scuole sono così definite:

- Architettura e Società
- Architettura Civile
- Design
- Ingegneria Civile, Ambientale e Territoriale
- Ingegneria Industriale e dell'Informazione
- Ingegneria Edile-Architettura

Le Aree dell'Amministrazione di Ateneo sono:

- Area Amministrazione e Finanza
- Area Comunicazione e Relazioni Esterne
- Area Gestione Infrastrutture e Servizi
- Area Risorse Umane e Organizzazione
- Area Servizi agli Studenti e ai Dottorandi
- Area Servizi Bibliotecari di Ateneo
- Area Servizi ICT
- Area Servizi Residenziali
- Area Servizi Supporto alla Ricerca
- Area Sviluppo e rapporti con le imprese
- Area Tecnico Edilizia
- Servizi di Staff al Direttore Generale

Paragrafo 2 **Analisi del contesto interno ed esterno**

La predisposizione del piano strategico di Ateneo è il risultato di approfondita analisi del contesto interno ed esterno svolta dagli Organi di governo della quale si riportano i contenuti più salienti.

Lo scenario di riferimento internazionale mostra nell'ambito della formazione almeno tre fenomeni rilevanti:

- la globalizzazione della formazione, in 10 anni nei Paesi OCSE si è più che raddoppiato il numero di persone che studia all'estero, ed oltre la metà di queste persone sceglie di studiare in Europa;
- la digitalizzazione dei processi formativi, i Massive Open Online Courses (MOOCs) hanno riscosso un interesse crescente;
- il mutamento delle modalità di apprendimento, gli studenti oggi hanno una capacità di accesso alle informazioni sensibilmente superiore rispetto al passato.

A fonte di tali tendenze, il "circolo vizioso" in cui si rischia di entrare è perciò costituito da un abbassamento della qualità degli studenti in ingresso nell'Ateneo, un conseguente minore interesse da parte delle imprese, una minore competitività dell'ecosistema e scarse opportunità occupazionali, un peggioramento della reputazione internazionale che influenzerebbe a sua volta la qualità degli studenti in entrata. È sulla base di questo scenario che il Politecnico di Milano ha definito le proprie strategie, con l'obiettivo di essere un Ateneo:

- in grado di contribuire ad affrontare le nuove sfide che la globalizzazione pone alla comunità scientifica;
- capace di offrire ai propri studenti una formazione coerente con le esigenze del mondo del lavoro internazionale;
- radicato nella cultura italiana attraverso l'innovazione dei propri curricula, che devono essere «internazionali» per qualità dei contenuti, composizione delle classi e corpo docente e una forte integrazione con il Paese e con il nostro ecosistema (in particolare con le istituzioni culturali e con le imprese).

Sul fronte della ricerca, l'Ateneo può contare su ingenti finanziamenti esterni (al primo posto in Italia, sia in termini assoluti sia in termini pro capite), su un'ampia rete di rapporti con le imprese e su rapporti significativi e in crescita con tutti principali attori operanti in Italia; inoltre si registra un rafforzamento dei rapporti con il sistema universitario milanese e una presenza nelle principali reti medio-grandi di qualità europee (Cesaer, TIME, Unitech, AESOP, EAAE, Medes...).

Si registra un miglioramento continuo nell'ambito della reputazione accademica e anche gli esiti della Valutazione della Qualità della Ricerca sono risultati molto positivi. E' tuttavia, necessario un continuo sforzo nella produttività scientifica e un continuo potenziamento della presenza nelle piattaforme europee. Le sfide future si sono dunque indirizzate verso una promozione dell'integrazione territoriale anche ai fini dell'internazionalizzazione (obiettivi congiunti tra università e enti di ricerca; reclutamento di studiosi e docenti attivi all'estero; potenziamento della mobilità all'estero), un rafforzamento della qualità dei ricercatori, un continuo rafforzamento del bacino di creatività e innovazione degli studenti per iniziative imprenditoriali, l'interdisciplinarietà come elemento caratterizzante dei bandi di ricerca più significativi e supportare la partecipazione a Horizon 2020.

Paragrafo 3: Il Piano della Performance 2014: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

3.1 Piano strategico

Il documento relativo alle Linee strategiche 2014-2016 è stato approvato dall'Ateneo nella seduta del SA del 16 dicembre 2013 e nella seduta del CDA del 17 dicembre 2013.

Le linee strategiche illustrano la visione dell'Ateneo, i principali obiettivi strategici declinati nelle relative linee di azione.

3.2 Obiettivi strategici e politiche d'intervento

Il Politecnico di Milano, coerentemente con la sua visione, si pone l'obiettivo di consolidare il proprio ruolo di Ateneo di riferimento in Italia e in Europa nell'area dell'Ingegneria, dell'Architettura e del Design, realizzando in modo particolare otto politiche di intervento: Formazione, Ricerca, Terza Missione, Assetto interno, Assetto esterno, Personale, Infrastrutture, Spazi.

I. Formazione:

Gli assi che costituiscono il nuovo modello formativo del Politecnico di Milano sono:

- La tradizionale competenza tecnica;
- La capacità di operare in un contesto internazionale;
- La capacità di sviluppare innovazione interdisciplinare;
- La responsabilità sociale;
- La volontà di assicurare a tutti gli studenti un curriculum internazionale;
- L'intento di mantenere e rafforzare la qualità del sistema di valutazione degli studenti in entrata.

Gli obiettivi specifici d'intervento nel campo della formazione sono finalizzati a:

- utilizzare le tecnologie nella formazione per supportare l'apprendimento (MOOCs, ebook)
- assicurare lo sviluppo di momenti di tipo progettuale e interdisciplinare nell'ingegneria, in forza delle esperienze già maturate nelle diverse aree dell'Ateneo;
- non limitare la mobilità degli studenti e rafforzare l'esperienza degli scambi in uscita, mediante una logica di corrispondenza di competenze e abilità coerenti con gli obiettivi formativi di ciascun corso di laurea, rivedendo i regolamenti didattici e superando la logica della corrispondenza puntuale tra gli esami del Politecnico e gli esami degli atenei esteri;
- completare il quadro dei progetti formativi «aggiuntivi» alla formazione (ASP, Unitech, Doppie lauree) con iniziative specifiche, in particolare per l'Architettura, e integrarne le strutture.

II. Ricerca:

La politica della ricerca rimane a livello Dipartimentale, l'obiettivo di Ateneo è di valorizzare la qualità scientifica dei ricercatori e supportare le azioni trasversali tra i dipartimenti rispetto alla:

- partecipazione ai bandi (soprattutto per i giovani ricercatori),
- revisione del modello dei «cluster interni»
- partecipazione ad Horizon 2020, attraverso momenti informativi/formativi e una base logistica a Bruxelles.
- affiancare agli indicatori di produzione scientifica indicatori e premialità rivolti alla qualità scientifica.

III. Terza Missione:

Si riconfermano le priorità e delle iniziative attualmente in corso: il campus sostenibile, Polisocial, JRC per la ricerca, il sostegno all'imprenditorialità e Polihub, il rapporto con il sistema della cultura e con Expo, i laboratori di progettazione, i progetti di Polo, specializzati sulle vocazioni territoriali.

A queste attività si vuole aggiungere una azione di valorizzazione della tradizione del Politecnico nell'architettura, attraverso:

- un forum annuale sull'Architettura;
- un'esposizione dei maestri dell'Architettura del Politecnico;
- manifestazioni ed eventi che pubblicizzino la cultura politecnica e le eccellenze scientifiche; all'interno dell'ateneo.

IV. Assetto Interno:

Non si prevedono ulteriori interventi nel prossimo triennio oltre a quelli che emergeranno dalla Commissione per il riassetto ICAR.

V. Assetto Esterno:

Prosegue l'attività di creazione di partnership strategiche con Atenei europei e l'attivazione di Double Degree e Centri di ricerca congiunti (con le università del C9, la USP e St. Petersburg State Polytechnical University). Si intende indirizzare una quota significativa dei contributi per la mobilità degli studenti verso le università con cui l'ateneo intende iniziare a sviluppare rapporti stabili.

VI. Personale:

Gli obiettivi verteranno sia verso una logica di semplificazione delle procedure e dei regolamenti, sia di revisione del sistema di reclutamento internazionale per meglio rispondere alle esigenze di una faculty internazionale, a tutti i livelli.

VII. Infrastrutture:

Si opererà per attuare quanto deciso lo scorso triennio, con particolare riferimento a:

- completamento della creazione di un sistema di archivi di Ateneo e del riassetto del sistema bibliotecario;
- avvio dei laboratori di ricerca interdipartimentali;
- messa a regime di Polifab.

VIII. Spazi:

Relativamente agli spazi appare prioritario:

- attuare gli interventi richiesti dal riassetto dell'Ateneo con l'applicazione della L. 240/2010, nei campus Leonardo e Bovisa;
- riqualificare gli spazi per la didattica, con particolare riferimento ai costi di architettura;
- verificare la fattibilità di un'estensione dell'orario di apertura di alcuni spazi dell'Ateneo;
- sostenere il progetto Campus sostenibile, con una specifica attenzione al tema della distribuzione dell'acqua tramite fontanelle;
- adottare linee guida per un «Campus sostenibile» nella programmazione edilizia dell'Ateneo;
- sfruttare le opportunità della «Legge 338» per incrementare l'offerta residenziale rivolta a studenti ed ai servizi di foresteria per colleghi stranieri;
- contribuire alla definizione del progetto della Grande Bovisa.

3.3 La performance del Direttore Generale nel 2014

Analogamente allo scorso anno, la proposta degli obiettivi della Direzione Generale, nel 2014, è focalizzata rispetto ad interventi in ambito sia organizzativo sia di gestione amministrativa dell'Ateneo ed è relativa ad obiettivi innovativi connessi alle priorità politiche e non a quelli di funzionamento, relativi all'attività ordinaria, comunque garantiti.

Come definito nel sistema di misurazione, la performance del Direttore Generale è riconducibile a tre dimensioni di analisi:

- 1) Risultati dell'indagine circa il livello di soddisfazione degli utenti in riferimento ai servizi erogati dall'Amministrazione di Ateneo (customer satisfaction), con ponderazione del 20% sulla valutazione complessiva del Direttore Generale;
- 2) Risultati rispetto agli indicatori di Ateneo (incidenza del 40% sulla valutazione);
- 3) Risultati rispetto agli indicatori ed obiettivi specifici di amministrazione (incidenza del 40% sulla valutazione).

E' opportuno ricordare che, rispetto al modello di valutazione definito per la Dirigenza, per il Direttore Generale non è prevista una componente legata alla valutazione di aspetti comportamentali.

Le tematiche strategiche oggetto di valutazione sono focalizzate sulle politiche di Assetto Interno, Personale, Spazi per:

- l'efficacia del riassetto amministrativo di Dipartimenti e Poli territoriali, anche in considerazione delle nuove figure di Responsabile Gestionale;
- l'efficacia dei servizi preposti al reclutamento e all'accoglienza dei docenti stranieri;
- la dematerializzazione dei processi amministrativi, obiettivo del prossimo triennio;
- il monitoraggio degli adempimenti previsti dalla Legge n. 190 relativamente alla predisposizione e adozione del Piano Triennale Prevenzione e Corruzione.

Gli obiettivi attribuiti al Direttore Generale sono formalmente rappresentati in una scheda (in allegato 1), attraverso la quale, in fase di assegnazione degli obiettivi, sono esplicitate:

- le misure di riferimento rispetto a cui effettuare la rilevazione degli esiti delle attività intraprese
- il peso % con cui ciascun obiettivo/indicatore incide sulla valutazione complessiva della Direzione Generale;
- i livelli soglia, target ed eccellenza di performance attesi per ciascun obiettivo/indicatore;
- il protocollo di rilevazione per ognuno degli obiettivi ed indicatori proposti e il soggetto responsabile della misura.

In tabella 1 si riportano in sintesi gli obiettivi/indicatori attribuiti per il 2014 alla Direzione Generale, con i relativi livelli di performance attesi.

Tabella 1: Gli obiettivi della Direzione Generale

Scheda obiettivi 2014					
Valutatore: Proposta Rettore, approvazione CdA Direzione Generale				gen-14	
Direzione/Area: Rettorato					
Obiettivi	Descrizione delle misure (riferite all' anno 2014)	Peso	Livelli di performance		
1 Risultato Customer satisfaction		20%			
			Soglia	Target	Ecc. za
1a	Soddisfazione utenti sui servizi erogati Indice di soddisfazione da indagine customer satisfaction (DOC 10%)	10%	3,5 <i>Correttivo good practice: se risultato 2014 superiore a SOGLIA e se Polimi tra gli ultimi 3 atenei allora risultato = SOGLIA</i>	risultato 2013 (se risultato 2013 < 4,5, altrimenti 4,5) <i>Correttivo good practice: se risultato 2014 inferiore a TARGET e se Polimi tra i primi 3 atenei allora risultato = TARGET</i>	5,2 <i>Correttivo good practice: se risultato 2014 inferiore a ECCELLENZA e se Polimi primo ateneo allora risultato = ECCELLENZA</i>
1b	Indice di soddisfazione da indagine customer satisfaction (STUD 10%)	10%	2,5 <i>Correttivo good practice: se risultato 2014 superiore a SOGLIA e se Polimi tra gli ultimi 3 atenei allora risultato = SOGLIA</i>	risultato 2013 (se risultato 2013 < 3 altrimenti 3) <i>Correttivo good practice: se risultato 2014 inferiore a TARGET e se Polimi tra i primi 3 atenei allora risultato = TARGET</i>	3,5 <i>Correttivo good practice: se risultato 2014 inferiore a ECCELLENZA e se Polimi primo ateneo allora risultato = ECCELLENZA</i>
2 Risultato Obiettivi/Indicatori di Ateneo		40%			
	Descrizione obiettivo		Soglia	Target	Ecc. za
2a	Efficacia servizi a supporto dell'internazionalizzazione <i>a) Efficacia servizi di accoglienza per docenti stranieri:</i> Valutazione qualitativa da parte dei docenti stranieri in ingresso per l'a.a. 2014/2015 sui servizi di supporto in ingresso offerti dall'Ateneo (senior/junior visiting, junior post doc resident - PIF, junior assistant resident, senior resident TD, senior resident TI)	20%	N. giudizi non positivi (su scala [1-6] valutazione <= 2) al max pari al 30%	N. giudizi non positivi (su scala [1-6] valutazione <= 2) al max pari al 20%	N. giudizi non positivi (su scala [1-6] valutazione <= 2) al max pari al 10%
2b	Anticorruzione In adempimento a quanto previsto all'art.1, comma 8, L. 190/2012, si prevede la proposta di obiettivi individuali per il responsabile della prevenzione della corruzione relativamente alla predisposizione del Piano e alla sua adozione	20%		Attuazione delle azioni previste per il 2014 nel Piano Triennale Prevenzione e Corruzione (Programmazione delle attività, anno 2014) (Evidenza nella relazione annuale consuntiva)	Attuazione delle azioni previste per il 2014 nel Piano Triennale Prevenzione e Corruzione (Programmazione delle attività, anno 2014) e anticipo al 2014 di una delle azioni previste per il 2015 (Programmazione delle attività, anno 2015) (Evidenza nella relazione annuale consuntiva)
3 Risultato Indicatori e obiettivi specifici di amministrazione		40%			
			Soglia	Target	Ecc. za
3a	Dematerializzazione Dematerializzazione dei processi amministrativi per docenti e studenti (anche in coerenza con gli obiettivi previsti nel D.M. 14 febbraio 2013, n. 104 relativo alla programmazione triennale 13-15), es: - provvedimenti di carriera del personale docente - fascicolo elettronico dello studente (arricchimento di funzionalità) - piano degli studi (gestione informatizzata per casistiche attualmente non coperte) - gestione automatizzata dottorati di ricerca (nuove funzionalità informatizzate)	20%	1 processo amministrativo dematerializzato (rilascio entro gennaio 2015)	2 processi amministrativi dematerializzati (rilascio entro gennaio 2015)	3 processi amministrativi dematerializzati (rilascio entro gennaio 2015)
3b	Efficacia riassetto Dipartimenti e Poli territoriali Valutazione qualitativa da parte dei Direttori di Dipartimento e dei Prorettori di Polo, mediante intervista strutturata, sull'efficacia della gestione amministrativa dei Dipartimenti/Poli, con particolare riferimento all'introduzione della figura del responsabile gestionale avvenuta nel 2013	20%	N. giudizi negativi (su scala [1-6] valutazione <= 2) al max pari a 2	N. giudizi negativi (su scala [1-6] valutazione <= 2) al max pari a 1	N. giudizi negativi (su scala [1-6] valutazione <= 2) pari a 0

In funzione del risultato effettivamente ottenuto rispetto ai livelli “soglia-target-eccellenza” di raggiungimento attesi, verrà attribuito un punteggio come definito nel “Sistema di misurazione e valutazione del Politecnico di Milano” (di seguito “Sistema”).

La media pesata dei punteggi ottenuti sui singoli obiettivi/indicatori costituisce il risultato complessivo relativo alla prestazione del Direttore Generale.

3.4 La performance dell'Amministrazione di Ateneo nel 2014

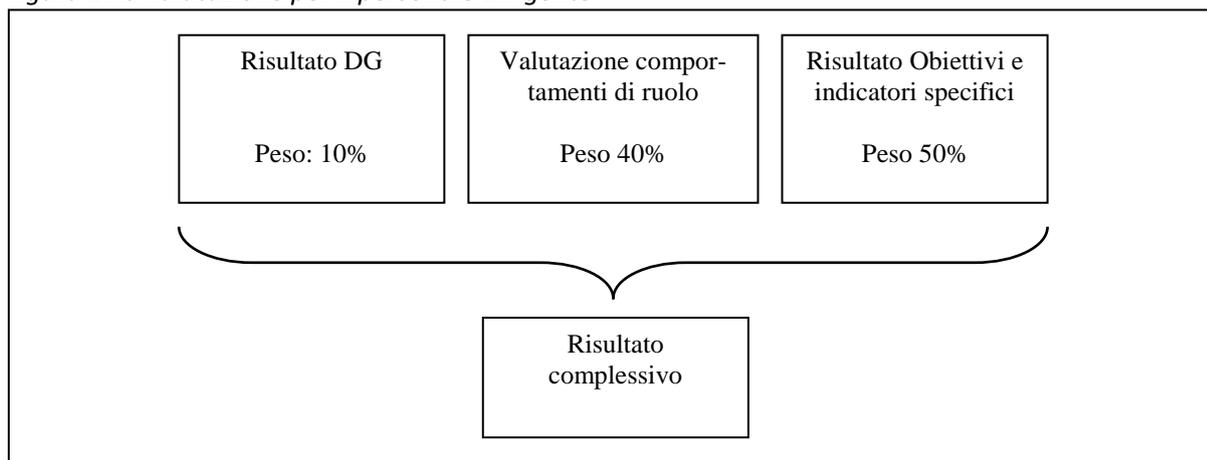
3.4.1 Dirigenti

Come già in passato, la valutazione dei Dirigenti si basa in parte sul raggiungimento dei risultati richiesti, in parte sulla valutazione dei comportamenti di ruolo, ed in misura inferiore sui risultati conseguiti dal Direttore Generale, secondo i meccanismi di seguito descritti e sinteticamente illustrati in figura 1.

La valutazione avverrà tenendo conto di tali dimensioni, che incidono in maniera differente in funzione del peso attribuito:

- a) 10%: Risultato complessivo della Direzione Generale
- b) 40%: Valutazione dei comportamenti organizzativi di ruolo
- c) 50%: Risultato conseguito su obiettivi specifici e indicatori di efficienza, efficacia e soddisfazione degli utenti

Figura 1: la valutazione per il personale Dirigente



Di seguito vengono descritti più in dettaglio le logiche ed i meccanismi di valutazione di ciascuna delle dimensioni che caratterizzano la prestazione di un Dirigente.

a) I risultati della Direzione Generale

Secondo il principio della integrazione “a cascata” il risultato della Direzione Generale ricade sul risultato dell’Area Dirigenziale con un peso del 10% rispetto al risultato complessivo dell’Area.

Questo risultato incide nella stessa misura su tutti i Dirigenti.

b) La valutazione dei comportamenti organizzativi richiesti al ruolo

I comportamenti organizzativi relativi ai profili di ruolo di ciascun Dirigente sono stati individuati attraverso il modello delle competenze e la metodologia descritte nel "Sistema".

Il Direttore Generale valuta su scala qualitativa l'adeguatezza dei comportamenti messi in atto dal Dirigente in relazione alle aspettative di ruolo, esprimendo poi una considerazione complessiva del grado di copertura di ruolo attraverso una valutazione di sintesi.

Sulla base di tale valutazione di sintesi, in funzione di livelli di raggiungimento attesi definiti annualmente dal Direttore Generale, viene determinato il punteggio ottenuto su questa dimensione di analisi, che incide per il 40% sul risultato complessivo della prestazione del Dirigente.

c) La valutazione dei risultati: Obiettivi e indicatori specifici di Area

Il restante 50% del risultato complessivo è attribuito in base al livello di raggiungimento dei risultati attesi rispetto a tre tipologie di elementi di valutazione, il cui peso relativo è definito dalla Direzione Generale in fase di assegnazione degli obiettivi, in funzione della loro significatività rispetto alle attese ed agli ambiti di miglioramento individuati:

Tabella 2: tipologie di obiettivi e indicatori specifici per i Dirigenti

Tipologia	Peso relativo
c.1) Obiettivi specifici: selezione tra obiettivi e progetti definiti in sede di pianificazione per ogni area e disponibili sul portale a supporto del sistema di pianificazione e budget delle aree dirigenziali	...
c.2) Soddisfazione utenti interni ed esterni sui servizi amministrativi (indagine di customer satisfaction)	...
c.3) Indicatori di efficacia/efficienza individuati a partire dall'analisi delle attività operative gestite dalle diverse aree	...
Totale	50%

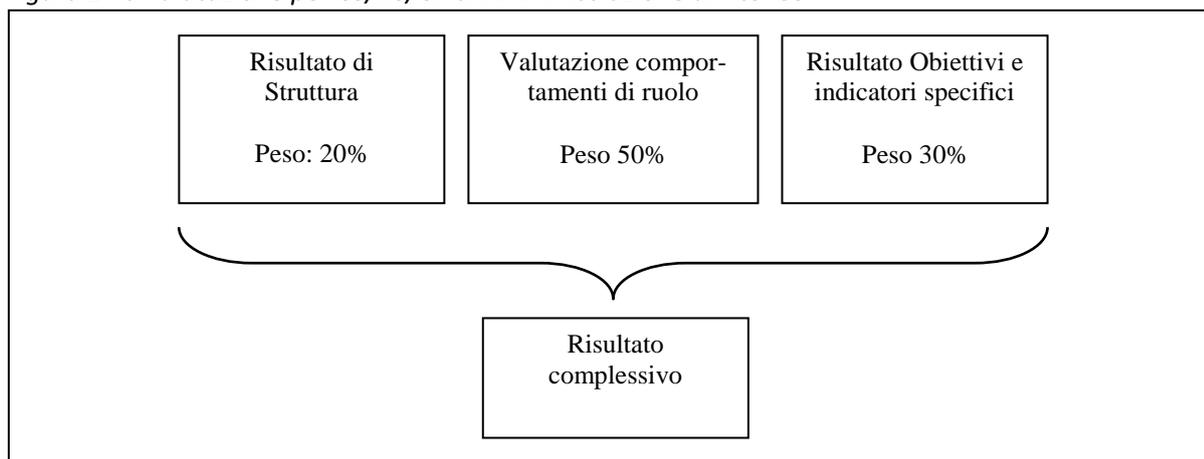
Come descritto nel Sistema, per ogni obiettivo verrà individuato un punteggio in funzione dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese (esplicitate dai valori soglia-target-eccellenza), e la media pesata dei punteggi ottenuti sui singoli obiettivi costituisce il risultato relativo alla prestazione del Dirigente su questa dimensione di analisi.

Anche in questo caso, a seconda della tipologia e misurabilità dell'obiettivo/indicatore, la valutazione del livello di raggiungimento potrà essere di tipo quantitativo, oppure basata su un giudizio qualitativo complessivo da parte del Direttore Generale, che terrà conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi.

3.4.2 Capi Servizio, Responsabili Funzioni di Staff e Capi Progetto

Il modello di valutazione per CS/RS/CP dell'Amministrazione di Ateneo è analogo a quello applicato per i Dirigenti, ovvero è in parte collegato alla performance della struttura di appartenenza (Area dirigenziale), ed in parte basato su dimensioni di analisi specifiche, che incidono in maniera differente in funzione del peso loro attribuito, come sinteticamente descritto in figura 2:

Figura 2: la valutazione per CS/RS/CP di Amministrazione di Ateneo



a) Il risultato di Struttura

In attuazione del principio dell'integrazione "a cascata", il risultato del CS/RS/CP discende in parte da quello dell'Area di appartenenza, ad esclusione della parte di valutazione legata ai comportamenti messi in atto dal Dirigente, che afferiscono ad una dimensione personale e non di tipo organizzativo.

Il risultato di struttura incide nella stessa misura per tutti i CS/RS/CP, con un peso del 20% sulla prestazione complessiva.

b) La valutazione dei comportamenti organizzativi richiesti al ruolo

Relativamente a CS/RS/CP, sempre in base al modello delle competenze di Ateneo descritto nel Sistema, i comportamenti organizzativi richiesti al ruolo sono stati definiti attraverso una loro segmentazione in cluster omogenei per dimensioni e tipologia di interlocutori/attività svolte.

Le logiche di valutazione sono analoghe a quanto precedentemente esposto: Il Responsabile Diretto valuta su scala qualitativa l'adeguatezza dei comportamenti messi in atto in relazione alle aspettative di ruolo, esprimendo poi una considerazione complessiva del grado di copertura di ruolo attraverso una valutazione di sintesi.

Sulla base di tale valutazione di sintesi, in funzione di livelli di raggiungimento attesi definiti annualmente dal Direttore Generale, viene determinato il punteggio ottenuto su questa dimensione di analisi, che inciderà per il 50% sul risultato complessivo della prestazione.

c) Il risultato su obiettivi e indicatori specifici

Il restante 30% del risultato complessivo è collegato al livello di raggiungimento dei risultati attesi rispetto a obiettivi specifici, indicatori di efficienza, efficacia o soddisfazione degli utenti che possano essere direttamente assegnati al CS/RS/CP, ed espresso attraverso un punteggio attribuito in relazione ai valori soglia-target-eccellenza definiti.

A seconda della tipologia e misurabilità dell'obiettivo/indicatore assegnato, la valutazione del livello di raggiungimento può essere di tipo quantitativo o basata su un giudizio qualitativo complessivo da parte del Dirigente, che terrà conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi.

La media pesata dei punteggi ottenuti sui singoli obiettivi costituisce il risultato complessivo relativo a questa dimensione di analisi del CS/RS/CP.

3.4.3 Personale dell'Amministrazione di Ateneo (esclusi i ruoli definiti in precedenza)

Per tutto il resto del personale afferente all'Amministrazione di Ateneo, la valutazione della prestazione individuale avviene in relazione alle seguenti dimensioni:

- risultato dell'unità organizzativa di appartenenza;²
- eventuali obiettivi specifici richiesti al ruolo;³
- contributo individuale, espresso attraverso i comportamenti organizzativi messi in atto dalla singola persona.

Per il personale afferente ad un Servizio/Funzione di Staff il peso relativo di queste due dimensioni è tipicamente il seguente⁴:

- risultato di unità organizzativa: 30%
- comportamenti organizzativi: 70%

Per il personale posto direttamente in Staff al Dirigente di Area⁵:

- risultato di unità organizzativa: 10-30%
- comportamenti organizzativi: 90-70%

L'eventuale assegnazione degli obiettivi individuali specifici avverrà su proposta del Responsabile e dovrà essere approvata dalla Direzione Generale.

I comportamenti organizzativi sono stati definiti attraverso una segmentazione della popolazione in funzione del modello professionale di Ateneo (c.f.r. "Sistema", paragrafo 1.3).

3.5 La performance dei Dipartimenti e Poli Territoriali nel 2014

L'ampliamento progressivo del piano della performance prevede nel 2014 l'applicazione sperimentale a tutto il Personale Tecnico Amministrativo dell'Ateneo.

3.5.1 La performance organizzativa di Dipartimento/Polo Territoriale

Come descritto in precedenza, il meccanismo generale di valutazione in cascata prevede che la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa discenda in parte dal risultato della struttura di appartenenza, ed in parte dai risultati ottenuti su obiettivi e indicatori specifici, relativi ai processi direttamente presidiati.

La performance organizzativa del Dipartimento/Polo Territoriale rappresenta quindi l'elemento di base cui "ancorare" la valutazione delle unità organizzative in cui esso è articolato e del personale afferente, e sarà in parte agganciata ai Risultati della Direzione Generale (in quanto il personale e l'organizzazione fanno comunque ad essa riferimento), ed in parte basata su dimensioni specifiche di analisi, come sinteticamente descritto in figura 3.

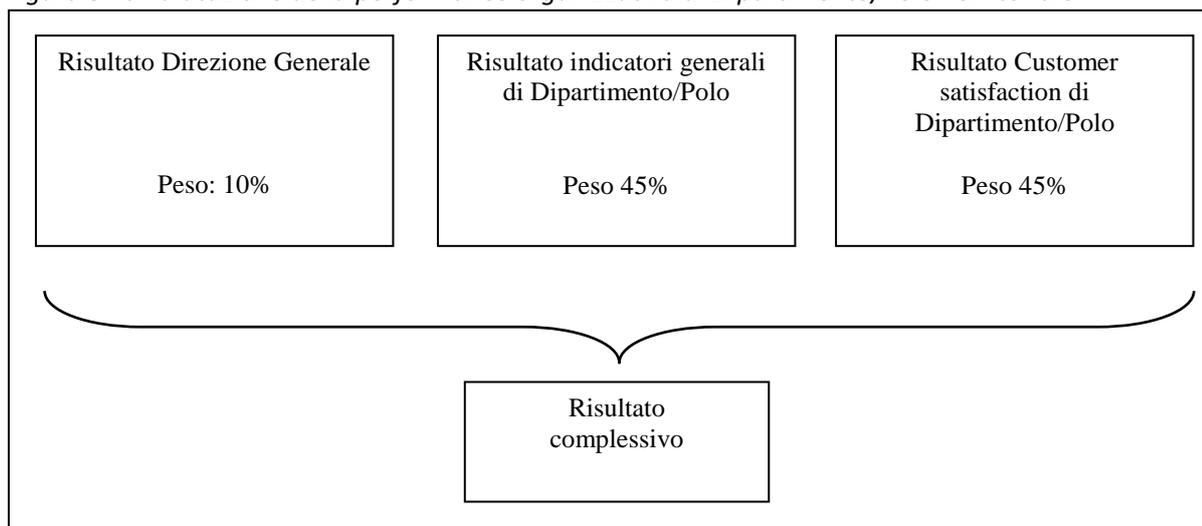
² Ad esclusione sempre della parte di valutazione legata ai comportamenti messi in atto dal relativo Responsabile, che afferiscono ad una dimensione personale e non di tipo organizzativo.

³ Ove significativi e identificabili per il ruolo assegnato;

⁴ Per il personale che opera per progetti (attualmente per la sola Area Tecnico Edilizia) il peso relativo delle due sezioni è analogo a quello del personale che opera nei Servizi/Funzioni di Staff, ma è differente la modalità di valutazione, che in questo caso viene effettuata dal Dirigente su eventuali indicazioni/proposte dei Capi Progetto

⁵ Peso definito annualmente dal Dirigente in relazione alle caratteristiche dell'Area e della struttura di staff.

Figura 3: la valutazione della performance organizzativa di Dipartimento/Polo Territoriale



a) I risultati della Direzione Generale

Analogamente a quanto accade per le Aree Dirigenziali, il risultato della Direzione Generale ricade sulla performance organizzativa di Dipartimento/Polo Territoriale con un peso del 10% sul risultato complessivo. Questo risultato incide nella stessa misura su tutte le Strutture.

b) Indicatori generali di Dipartimento/Polo Territoriale

Sono indicatori derivanti dagli obiettivi strategici di Ateneo, comuni a tutti i Dipartimenti da un lato e Poli Territoriali dall'altro. Ciascuna struttura dovrà definire, per ogni indicatore, il protocollo di rilevazione ed i livelli di raggiungimento attesi in relazione ai propri obiettivi e piani di sviluppo.

c) Customer satisfaction di Dipartimento/Polo Territoriale

L'indagine sarà mirata a rilevare il livello di soddisfazione degli utenti (Docenti/Dottorandi/Assegnisti/ecc.) sui principali servizi erogati.

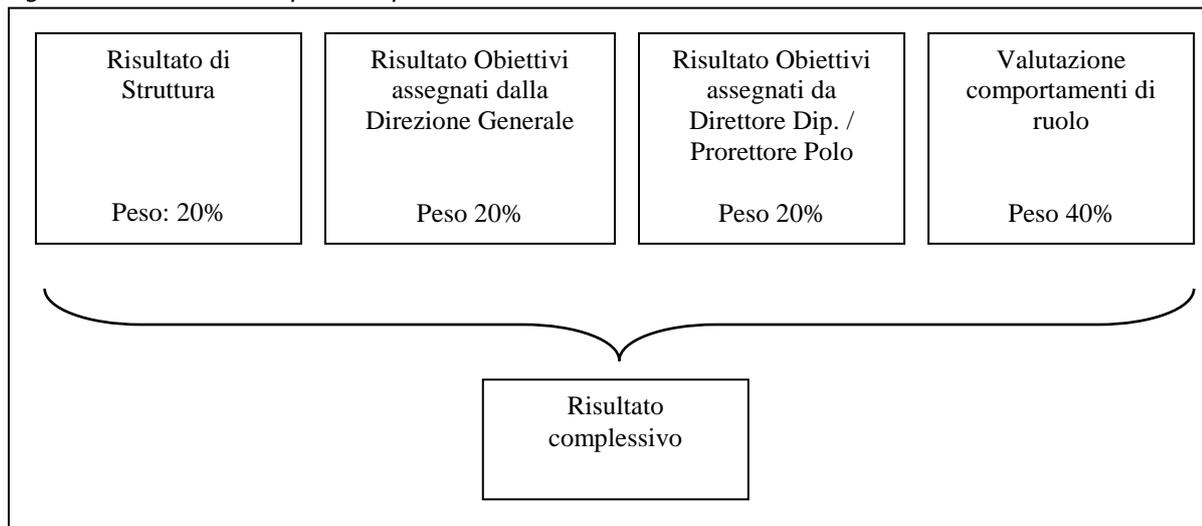
3.5.2 Responsabile Gestionale

Il modello di valutazione dei Responsabili Gestionali è analogo a quello applicato per i Capi Servizio e Responsabili delle funzioni Staff dell'Amministrazione di Ateneo, ovvero basato su tre dimensioni di analisi:

- Risultato della struttura di appartenenza (performance organizzativa)
- Obiettivi/Indicatori specifici
- Comportamenti organizzativi richiesti al ruolo

Gli obiettivi e indicatori specifici sono assegnati in parte dal Direttore Generale ed in parte dal Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo, con eguale incidenza sul risultato finale, che quindi viene determinato come esemplificato in figura 4:

Figura 4: la valutazione per i Responsabili Gestionali



a) Risultato di Struttura

Come per Capi Servizio e Responsabili delle funzioni Staff dell'Amministrazione di Ateneo, il risultato della struttura di appartenenza (performance organizzativa) incide per il 20% sul risultato complessivo del Responsabile Gestionale.

b) Risultato Obiettivi assegnati da DG

Si tratta di uno o due indicatori/obiettivi, tipicamente di integrazione con le policy gestionali di Ateneo, direttamente valutati dal Direttore Generale.

c) Risultato Obiettivi assegnati da Direttore di Dipartimento / Prorettore Polo

Il Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo assegna uno o due obiettivi progettuali e/o indicatori specifici sui processi presidiati (in coerenza agli obiettivi/indicatori performance organizzativa), e ne propone la valutazione al Direttore Generale.

d) La valutazione dei comportamenti organizzativi richiesti al ruolo

I comportamenti organizzativi del Responsabile Gestionale sono definiti in relazione al profilo di ruolo, e la loro valutazione è condivisa tra Direttore Generale e Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo.

3.5.3 Referente di Unità Organizzativa (RUO)

La valutazione dei RUO⁶ in parte discende direttamente dal risultato del Responsabile Gestionale, ed in parte deriva dalla valutazione che lo stesso RG effettua sugli obiettivi specifici assegnati e sui comportamenti organizzativi⁷ messi in atto dal Referente; il peso relativo di queste dimensioni sul risultato complessivo è il seguente:

- risultato del Responsabile Gestionale⁸: 20%
- risultato obiettivi/indicatori specifici assegnati dal RG: 30%
- valutazione dei comportamenti di ruolo: 50%

⁶ Ove formalmente identificati, ivi compreso il Referente Amministrativo già inserito in valutazione nel 2013

⁷ I comportamenti organizzativi richiesti derivano dalla collocazione del Referente di UO all'interno del modello professionale di Ateneo.

⁸ Ad esclusione sempre della parte di valutazione legata ai comportamenti messi in atto dal RG, che afferiscono ad una dimensione personale e non di tipo organizzativo.

3.5.4 Personale di Dipartimento/Polo Territoriale (esclusi i ruoli definiti in precedenza)

Per tutto il resto del personale afferente ai Dipartimenti/Poli Territoriali, la valutazione della prestazione è di competenza del Responsabile Gestionale, tenendo conto delle osservazioni del Referente; il peso e le logiche di rilevazione delle diverse dimensioni di analisi sono del tutto analoghe a quanto definito per il Personale di Amministrazione di Ateneo, già descritto al paragrafo 3.4.3, in relazione al risultato del Responsabile Gestionale (per il personale in Staff) o della Unità Organizzativa di appartenenza (per il personale ad essa afferente).

3.6 Collegamento al sistema premiante

Come descritto nel “Sistema”, il risultato complessivo della valutazione del singolo individuo viene collegato al sistema premiante in coerenza con la strategia generale di incentivazione del Politecnico di Milano, attraverso una metrica ed una metodologia comuni a tutto l’Ateneo.

Gli incentivi collegati al piano della performance sono però disciplinati da norme ed istituti contrattuali diversi a seconda della tipologia di popolazione (in particolare per categoria), pertanto si rende necessario applicare il sistema premiante con meccanismi di erogazione differenziati in funzione dei vincoli di legge, di seguito descritti.

Direttore Generale

Ai sensi del D.I. 21 luglio 2011 n°315, la quota di premio da attribuire al Direttore Generale può arrivare sino al 20% del trattamento economico complessivo; come definito nel “Sistema” la percentuale di premio erogata è determinata in funzione del risultato complessivo della valutazione, ovvero in funzione della prestazione ottenuta tra i punteggi soglia, target ed eccellenza definiti.

Dirigenti

Gli artt. 25 e 26 del CCNL vigente prevedono, al fine di sviluppare all’interno delle amministrazioni l’orientamento ai risultati, che una quota della retribuzione accessoria sia ad essi legata.

L’importo annuo individuale della componente di risultato non può in nessun caso essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi comprese quelle derivanti dall’applicazione del principio dell’onnicomprendività, e deve essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, (nel rispetto dei principi di cui all’art. 14, comma 1, del d. lgs. n. 165 del 2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione, previsti dalle vigenti disposizioni.

Nell’ottica di garantire, anche ai sensi del D. Lgs. n. 150 del 2009 e da quanto successivamente disposto dall’art. 5 decreto legge 95/2012 convertito con legge 134/2012, un’effettiva premialità in relazione al contributo richiesto in termini di risultato ed una adeguata differenziazione degli importi, tale componente retributiva deve essere articolata e graduata in livelli di merito mediante l’applicazione di specifici parametri che tengano conto della significatività degli obiettivi/indicatori attribuiti e del diverso livello di raggiungimento, nonché sul livello di capacità dimostrate nella loro realizzazione, fermo restando il principio di base dell’auto-contenimento del fondo, per cui il trattamento complessivamente erogato tra retribuzione di posizione e di risultato non può superare il valore stanziato per il relativo fondo di finanziamento.

Come più dettagliatamente descritto nel “Sistema”, l’importo del premio si distribuisce tra il suo valore minimo, target e massimo in funzione del risultato complessivo (punteggio) relativo alla misura della prestazione ottenuta tra i punteggi soglia, target ed eccellenza definiti.

Resta inteso che se il posizionamento finale dei Dirigenti e la relativa attribuzione della percentuale di premio complessivamente dovessero determinare una spesa superiore al valore stanziato per il Fondo per il

finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato, l'effettiva erogazione a ciascun Dirigente verrà linearmente ridotta della percentuale corrispondente all'eccesso di spesa.

Personale in categoria EP

Dato l'attuale quadro normativo di riferimento e lo stato delle risorse contrattuali a disposizione, il sistema premiante collegato alla valutazione della performance, oltre a Direttore Generale e Dirigenti, si applica esclusivamente alla retribuzione di risultato del personale in categoria EP inserito nel piano.

Ai sensi degli artt. 75 e 76 del CCNL relativo al personale del comparto università per il quadriennio normativo 2006-2009 e il biennio economico 2006-2007, vigente in regime ultrattivo, la retribuzione di risultato del personale in categoria EP è finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente in termini di efficienza/produttività a seguito di valutazione annuale.

L'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante è compreso tra il 10 % e il 30% della retribuzione di posizione attribuita, nei limiti delle risorse disponibili del fondo di finanziamento costituito come previsto dall'art. 90 del CCNL, fatto salvo quanto successivamente disposto dall'art. 5 decreto legge 95/2012 convertito con legge 134/2012.

Anche per il personale in categoria EP l'importo del premio si distribuisce con le modalità descritte nel "Sistema", ovvero tra il suo valore minimo, target e massimo in funzione del risultato complessivo (punteggio) relativo alla misura della prestazione ottenuta tra i punteggi soglia, target ed eccellenza definiti. Nel rispetto del vincolo di auto-contenimento del fondo, nel momento in cui il sistema premiante complessivamente determinasse una spesa superiore al valore stanziato per il Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato, l'effettiva erogazione a ciascun dipendente verrà linearmente ridotta della percentuale corrispondente all'eccesso di spesa.

Paragrafo 4 Azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

Come indicato nelle finalità generali del Piano espone nel primo paragrafo, e come del resto previsto dallo stesso D.lgs 150/2009, la piena attuazione del ciclo di gestione della performance così come previsto dalla normativa richiederà un percorso di miglioramento e adeguamento agli indirizzi proposti in funzione del livello di evoluzione, maturità e integrazione dei preesistenti sistemi e processi organizzativi, di pianificazione, controllo e programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo.

I principali ambiti di intervento individuati sono i seguenti:

- integrazione e miglioramento degli strumenti e delle metodologie a supporto della definizione degli obiettivi strategici; sviluppo delle relative modalità di rappresentazione (analisi del contesto);
- azioni di miglioramento del quadro organizzativo, principalmente sull'attribuzione delle responsabilità e sul processo di definizione e integrazione degli obiettivi;
- azioni per lo sviluppo ed il rafforzamento dei sistemi di supporto alla pianificazione e valutazione (internal audit, indagini di clima, sistemi di customer satisfaction, indicatori e misure, ecc);
- comunicazione e formazione.

Il Politecnico di Milano ha individuato in questo senso le seguenti linee di sviluppo in logica di miglioramento continuo:

1. Mettere a regime il sistema di pianificazione obiettivi, indicatori e target;
2. Consolidare i sistemi di misura degli indicatori;
3. Migliorare il sistema di integrazione degli obiettivi in cascata (Ateneo-Strutture-Persone);
4. Monitoraggio del clima organizzativo con particolare attenzione al tema della valutazione.

In relazione a queste linee di sviluppo, nel corso del 2014 verranno messe in atto le seguenti azioni:

Consolidamento del sistema di individuazione e misura degli indicatori, attivando anche un audit delle fonti e sui responsabili della fornitura dei dati.

Processo di valutazione del responsabile come strumento di monitoraggio del clima interno

Il processo di Valutazione del Responsabile, già avviato dal 2008 in Amministrazione di Ateneo e giunto alla sua quarta edizione, si propone di raggiungere le seguenti finalità:

- raccogliere elementi di informazione sul ruolo agito dal Responsabile
- aumentare il coinvolgimento dei collaboratori nella gestione del feedback capo-collaboratore e collaboratore-capo
- avere elementi indiretti di percezione sul clima interno.

Nel corso del 2014 è prevista una nuova edizione del processo per il quale è stato definito l'ampliamento alla valutazione dei Responsabili Gestionali di Dipartimento e di Polo Territoriale.

In funzione del progressivo ampliamento della popolazione coinvolta nel Piano, sono in particolare state messe in atto le seguenti azioni:

	Ambito di applicazione	Azioni a supporto dell'implementazione
2011	Dirigenti AA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisione profili di ruolo Dirigenti ▪ Sviluppo indagini di customer satisfaction ▪ Definizione obiettivi, indicatori e target di Area
2012 (Valutaz. 2013)	Estensione Amministrazione di Ateneo: - Capi Servizio (CS) - Resp. Funzioni di Staff (RS) - Capi Progetto (CP)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progettazione modello a cascata per CS/RS/CP ▪ Revisione (tramite clusterizzazione) dei profili di ruolo per CS/RS/CP ▪ Definizione obiettivi, indicatori e target per CS/RS/CP
	Sperimentazione su 2/3 Strutture Decentrate pilota	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progettazione modello a cascata per le Strutture Decentrate
2013 (Valutaz. 2014)	Estensione a tutto il personale di AA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condivisione ed eventuale revisione profili di ruolo Modello Professionale
	Messa a punto e condivisione modello Dipartimenti e Poli Territoriali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condivisione modello di valutazione ed applicazione sperimentale con tutte le Strutture (Performance Organizzativa, RG, RA) ▪ Definizione obiettivi, indicatori e target di Struttura, di gruppo o individuali (ove opportuno) ▪ Revisione dei questionari di customer in considerazione dell'estensione ai servizi di dipartimento e polo ▪ Definizione del profilo di ruolo di RG
2014 (Valutaz. 2015)	Ateneo a regime	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definizione puntuale del modello di valutazione, a valle dei risultati della prima sperimentazione, ed applicazione a tutto il PTA di Ateneo ▪ Definizione obiettivi, indicatori e target di Struttura, di gruppo o individuali (ove opportuno)

In coerenza al progressivo ampliamento del piano, nel corso del 2013 tutto il personale dell'Amministrazione di Ateneo è stato coinvolto in un percorso formativo finalizzato a presentare e condividere le modalità di estensione del Piano 2013. Nel corso del 2014 proseguiranno la formazione e l'accompagnamento, in particolare per i nuovi "valutatori" e i nuovi "valutati" dei Dipartimenti e dei Poli

Territoriali ; analogamente a quanto erogato in Amministrazione di Ateneo il percorso prevedrà tre moduli coerenti con le tre fasi principali del processo di analisi e valutazione delle prestazioni:

- la pianificazione
- il monitoraggio e il feedback continuo
- la valutazione finale.

Le modalità di erogazione saranno differenziate per il ruolo di “valutatore” e di “valutato”.