



**POLITECNICO
DI TORINO**



Sistema di misurazione e valutazione della Performance

2016-2018

Gennaio 2016

Sommario

1	Presentazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	3
2	Caratteristiche distintive dell'organizzazione	4
3	Albero della Performance	5
4	Gli obiettivi strategici	7
4.1	La definizione e misurazione degli obiettivi strategici.....	7
4.2	L'integrazione con i documenti di programmazione di bilancio.....	8
4.3	L'integrazione con Trasparenza e Prevenzione della Corruzione	8
4.4	L'integrazione con i processi di Qualità	8
5	Gli obiettivi operativi.....	9
5.1	Tipologie di obiettivi operativi	9
5.2	Obiettivi individuali: modalità di gestione e valutazione.....	10
5.2.1	Processo di assegnazione degli obiettivi individuali.....	10
5.2.2	Processo di valutazione degli obiettivi individuali.....	11
5.3	Obiettivi organizzativi: modalità di gestione e valutazione	13
5.3.1	Processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi	13
5.3.2	Processo di valutazione degli obiettivi organizzativi	14
6	Piano di attivazione degli obiettivi	16
7	Pesi degli obiettivi e valutazione complessiva	17
8	Procedure di conciliazione	18
9	Rilevazione benessere organizzativo	18
10	Ciclo della performance: fasi e tempi, modalità operative, ruoli e responsabilità	18

1 Presentazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è il documento programmatico con cui le amministrazioni pubbliche definiscono le modalità di misurazione e valutazione delle performance, secondo le prescrizioni del dlgs 150/2009 e delle successive delibere della CIVIT.

A partire dalla seconda metà del 2013, le competenze relative alle tematiche di Performance per le Università sono passate all'ANVUR, che ha emanato a luglio 2015 le Linee guida per la gestione integrata del ciclo della Performance delle Università statali italiane cui si ispira il presente documento..

Il sistema di Misurazione e Valutazione della performance viene proposto dal Nucleo di Valutazione ed adottato dal Consiglio di Amministrazione.

Nel corso del 2015 l'Ateneo ha operato su diversi fronti che hanno impatti sulle tematiche di definizione e valutazione della performance:

- L'amministrazione ha continuato a lavorare sulla mappa strategica che definisce le linee di indirizzo dell'azione amministrativa.
- Il Bilancio di previsione 2016 è stato costruito con un forte legame alle iniziative definite nel Piano e nella mappa strategica
- I processi di Valutazione della performance hanno riguardato un numero più ampio di persone, con il coinvolgimento anche dei responsabili di struttura di II livello, sia dell'Amministrazione, sia dei Dipartimenti. Ciò ha permesso di evidenziare punti di forza e debolezza del modello definito per il Politecnico e che guidano nell'adeguamento del Sistema e nella predisposizione del piano 2016.
- Per la prima volta, in modo congiunto con altre università, è stata attivata la rilevazione del benessere organizzativo secondo lo schema previsto da ANAC.

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

2 Caratteristiche distintive dell'organizzazione

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

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

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

L'Ateneo ha mantenuto e in alcuni casi incrementato gli investimenti in formazione, ricerca, risorse umane ed edilizia, con l'approvazione da parte del CDA del bilancio unico preventivo 2016 che prevede ricavi complessivi per oltre 248 M€ con un utile di esercizio di oltre 4,5 M€.

Per gli approfondimenti sulla nostra struttura è possibile consultare il sito all'indirizzo <http://www.polito.it/ateneo/colpodocchio/>

3 Albero della Performance

Il riferimento principale per la costruzione del Piano della Performance è costituito dal *Piano Strategico Orizzonte 2020* approvato nella primavera 2014, integrato dalla Mappa Strategica di Ateneo che definisce le principali priorità strategiche ed i suoi obiettivi.

L'albero della performance è un modello che, a partire dalla missione e visione dell'Ateneo, si articola in tre livelli gerarchici:

- priorità strategiche
- obiettivi strategici
- obiettivi operativi

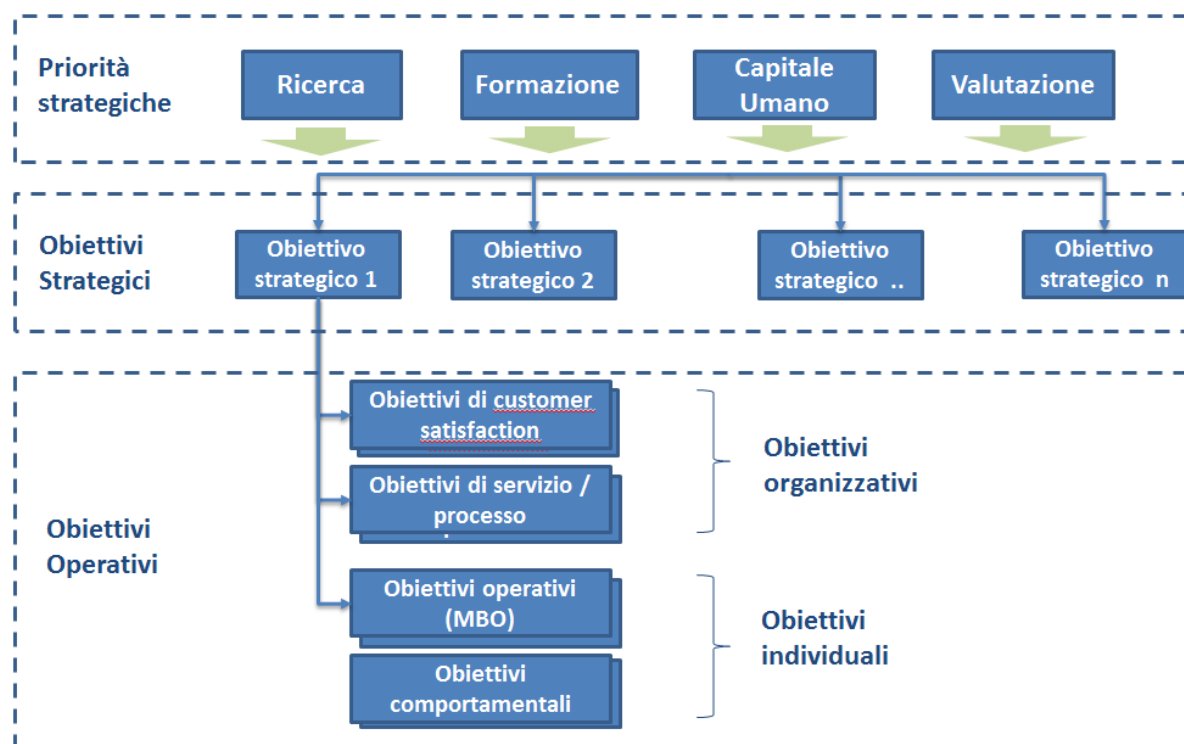


Figura 1 – Schema dell'Albero delle Performance

Le priorità strategiche sono articolate in relazione alle attività fondamentali dell'Ateneo: "Formazione" e "Ricerca" e accolgono gli obiettivi formulati nel Piano Strategico *Orizzonte 2020*, rispettivamente per le priorità "vocazione alla formazione di qualità" e "centralità della ricerca e della condivisione della conoscenza".

Completano il livello più alto di indirizzo le priorità strategiche relative alla valorizzazione del capitale umano e alla valutazione come strumento di crescita.

In questo contesto si sviluppano gli obiettivi strategici, funzionali al miglioramento dell'efficacia e efficienza dell'organizzazione e dei processi, da cui discendono gli obiettivi che il Direttore Generale riceve per la gestione delle strutture organizzative dell'Amministrazione.

Al terzo livello dell'albero della performance sono collocati gli obiettivi operativi che corrispondono agli obiettivi assegnati ai titolari di posizioni organizzative o di funzioni specialistiche. In particolare sono definiti:

- Obiettivi Individuali
 - MBO
 - Obiettivi comportamentali
- Obiettivi organizzativi
 - Obiettivi di servizio/processo
 - Obiettivi di customer satisfaction

Anche gli obiettivi operativi sono descritti nel Piano della Performance, che riporta in allegato la mappatura/legame tra obiettivi strategici ed operativi.

4 Gli obiettivi strategici

4.1 La definizione e misurazione degli obiettivi strategici

In linea con quanto già sviluppato negli anni scorsi sulla base delle indicazioni e richieste del Nucleo di Valutazione, per monitorare l'avanzamento dei risultati legati alle linee strategiche di Ateneo, il Politecnico tiene sotto costante controllo numerosi 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
- nella Relazione sulla Performance

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 (lo schema sintetico è riportato in Figura 2 – Il cruscotto di Ateneo):

- Didattica
- Ricerca
- Risorse Umane
- Dati economici

Cruscotto di Ateneo	
Didattica	Ricerca
Immatricolati	Produzione scientifica
Iscritti	Dottorandi
Abbandoni	Ricadute istituzionali ed industriali
Provenienza geografica	Finanziamenti ricerca
Progetti a sostegno della mobilità internazionale	
Valutazione della didattica	
Laureati	
Tempi di completamento degli studi	
Condizione occupazionale	
Risorse umane	Dati economici
Personale Ateneo	Andamento asset
Personale Docente	Risultato operativo e risultato economico
Personale Tecnico Amministrativo	FFO
Turnover	Tempi di pagamento fattire
Indicatori personale	

Figura 2 – Il cruscotto di Ateneo

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

Il Cruscotto permette di monitorare l'andamento dei principali indicatori di volume e di performance dell'Ateneo e di cogliere in modo semplice i principali trend.

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

In questo contesto, in relazione ai risultati di performance organizzativa complessiva raggiunti dall'Ateneo, potranno essere legate, secondo criteri da discutere in sede di trattativa sindacale, quote di incentivazione correlate al raggiungimento di detti risultati.

4.2 L'integrazione con i documenti di programmazione di bilancio

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

A partire dal Bilancio di Previsione 2015 ciascuna unità organizzativa di 1° livello provvede a redigere la previsione annuale esplicitando le risorse destinate al perseguimento di obiettivi previsti dall'Action Plan della Mappa Strategica del Piano Strategico di Ateneo.

Alla luce delle linee guida ANVUR, il processo di definizione degli MBO e più in generale delle diverse tipologie di obiettivo è stato anticipato in modo da coincidere temporalmente con la fase di definizione del bilancio di revisione, per cui – in vista dell'approvazione del piano della Performance per fine gennaio– gli obiettivi saranno presentati agli Organi di Governo insieme al bilancio di previsione.

Gli obiettivi del piano devono pertanto essere definiti coerentemente con le linee strategiche ed al contempo con le risorse finanziarie disponibili.

4.3 L'integrazione con Trasparenza e Prevenzione della Corruzione

Il presente documento tiene conto delle linee guida ANVUR emanate a luglio 2015 e pone le basi per la costruzione di un Piano Integrato, ovvero di un documento unico che sviluppi in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria.

4.4 L'integrazione con i processi di Qualità

Dal momento che l'Ateneo sta investendo significativamente sui processi di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca e che è stato costituito il Presidio della Qualità, è opportuno che nel Piano delle Performance gli obiettivi organizzativi prendano in considerazione anche queste tematiche, e che gli obiettivi individuali assegnati ai responsabili delle differenti aree permettano la massima focalizzazione su questa priorità.

5 Gli obiettivi operativi

5.1 Tipologie di obiettivi operativi

Il processo di definizione degli obiettivi operativi è stato sviluppato già negli anni passati attraverso l'assegnazione ai Dirigenti di Obiettivi Individuali (MBO), che progressivamente sono stati estesi a tutti i livelli di management (vedi Tabella 8 – Piano per l'attivazione del sistema di valutazione delle prestazioni individuali ed organizzative per il triennio 2015-2017.). Sono ormai a regime strumenti ulteriori che permettono di arricchire il monitoraggio delle performance con indicatori che tengano conto anche della soddisfazione degli utenti (Studenti, Docenti e Personale Tecnico Amministrativo) e delle performance nell'erogazione dei servizi di supporto tecnici ed amministrativi.

Gli obiettivi operativi monitorati al Politecnico di Torino si possono pertanto ricondurre a due macro tipologie:

- **obiettivi individuali**
 - obiettivi operativi (MBO): si tratta degli obiettivi attribuiti ai responsabili di strutture organizzative, principalmente legati ad attività progettuali / iniziative che realizzano gli obiettivi strategici dell'Ateneo. Gli obiettivi operativi (MBO) sono costruiti partendo dalle linee strategiche, declinate in obiettivi progettuali ed in programmi d'azione, previa verifica della disponibilità di risorse umane, finanziarie e tecnologiche;
 - obiettivi comportamentali: si tratta di obiettivi specificamente individuali, che valutano i comportamenti dei singoli responsabili nell'esercizio del proprio ruolo nell'organizzazione; sono volti a garantire il buon clima organizzativo, la collaborazione e la convergenza dei responsabili verso il rispetto degli obiettivi, secondo un modello che si focalizza su quattro ambiti chiave: innovazione, leadership, gestione, team building.
- **obiettivi organizzativi**
 - obiettivi legati ad indicatori di customer satisfaction (CS): possono essere attribuiti sia ai singoli individui con responsabilità organizzative, sia a interi rami dell'organizzazione e si basano sulle rilevazioni svolte annualmente mediante survey sugli utenti, nell'ambito del **Progetto Good Practice**, che raccoglie e compara indicatori di customer satisfaction sui processi/servizi chiave tipici di ciascun ateneo per oltre 20 università italiane; dal 2016 è stato previsto di integrare le rilevazioni Good Practice con alcune domande che riflettano più efficacemente l'organizzazione e la distribuzione delle attività del Politecnico di Torino, in modo tale da rilevare in modo più puntuale la customer satisfaction.
 - Obiettivi legati ad indicatori di servizio/processo sui servizi erogati dall'amministrazione: possono essere attribuiti sia ai singoli individui con responsabilità organizzative, sia a interi rami dell'organizzazione e si basano prevalentemente sulla Mappa dei Servizi; rappresentano i principali dati di volume o di performance che caratterizzano i diversi servizi. Il riferimento per l'applicazione del modello è la Mappa dei Servizi, che a partire dal 2012 fornisce il "catalogo" dei principali servizi forniti dall'Amministrazione Centrale ai propri utenti esterni ed interni. Dalla fine del 2014 la Mappa dei Servizi è accessibile in modo dinamico tramite il motore di ricerca web <http://www.mappaservizi.polito.it/>.

5.2 Obiettivi individuali: modalità di gestione e valutazione

5.2.1 Processo di assegnazione degli obiettivi individuali

Il processo prevede che gli obiettivi siano assegnati in cascata a partire dai vertici dell'organizzazione. La tabella che segue identifica le responsabilità per la definizione degli obiettivi per i diversi ruoli organizzativi.

Il processo di assegnazione prevede che vi sia una discussione/commento degli obiettivi tra chi lo assegna e chi lo riceve e vi sia un passaggio formale di accettazione.

Nell'assegnazione degli obiettivi, è necessario verificare, in particolare ove gli obiettivi prevedano l'attivazione di investimenti o costi, la coerenza con quanto previsto nel bilancio di previsione. A tale fine, come anticipato, è auspicabile ed opportuno che la definizione degli obiettivi delle posizioni di vertice avvenga contestualmente con la definizione del bilancio di previsione.

Soggetto che riceve gli obiettivi	Responsabile per la definizione obiettivi
Direttore Generale	Rettore
Dirigenti	Direttore Generale
Personale con responsabilità organizzativa in strutture di I livello	Direttore Generale
Personale con responsabilità organizzativa in strutture di II livello	Dirigente / Responsabile di I livello (*)
Altro personale Tecnico - Amministrativo di categoria EP	Dirigente / Responsabile di I o II livello a cui riporta organizzativamente (*)
Altro personale Tecnico - Amministrativo di categoria BCD con responsabilità organizzativa o funzione specialistica	Dirigente / Responsabile di I o II livello a cui riporta organizzativamente (*)

Tabella 1 - Responsabilità di assegnazione e valutazione degli obiettivi

(*) Per i Responsabili gestionali di Dipartimento la definizione degli obiettivi sarà svolta dal Direttore Generale, mentre il direttore di Dipartimento interverrà nella valutazione degli obiettivi comportamentali; per il restante personale con responsabilità organizzative o funzioni specialistiche dei Distretti Dipartimentali, la definizione degli obiettivi sarà svolta dal Responsabile gestionale e dal Direttore di Dipartimento.

Per ciascun soggetto valutato viene compilata la *Scheda Obiettivi* (anche con supporto informatico), che permette di rappresentare tutti gli obiettivi assegnati ed è composta da due sezioni specifiche per la definizione degli obiettivi individuali:

- la prima è relativa alla valutazione di obiettivi "operativi" (MBO):
Gli MBO sono associati alle posizioni organizzative: nel caso in cui nel corso dell'anno vi siano cambiamenti di responsabilità su una posizione organizzativa, a meno di necessità specifiche di intervento, il nuovo responsabile subentrerà nel raggiungimento degli MBO definiti per quella posizione;
- la seconda sezione è relativa alla valutazione degli obiettivi comportamentali.
Gli obiettivi comportamentali permettono di valutare i comportamenti dei singoli responsabili nell'esercizio del proprio ruolo nell'organizzazione; sono volti a garantire il buon clima organizzativo, la collaborazione e la convergenza dei responsabili verso il rispetto degli obiettivi, secondo un modello che si focalizza su quattro dimensioni chiave: innovazione, gestione,

leadership, team building. I comportamenti da valutare variano al variare del ruolo organizzativo ricoperto e la *Tabella 2 – obiettivi comportamentali* riporta i comportamenti da valutare per ciascun ruolo organizzativo.

DIMENSIONE	Indicatore	1° LIV	2° LIV	3° LIV	FS
INNOVAZIONE	- Visione strategica - Innovazione	X			X
GESTIONE	- Controllo e feedback - Metodo, capacità di soluzione dei problemi	X X	X X	X X	X X
LEADERSHIP	Autorevolezza, presa di decisione, persuasione, delega Autorevolezza	X	X	X	X
TEAM BUILDING	Cooperazione e rispetto organizzativo		X	X	X

Tabella 2 – obiettivi comportamentali

Ogni obiettivo (sia MBO, sia comportamentale) è corredato da una descrizione, da un peso e, ove possibile, da target concreti e quantitativi che permettano la verifica oggettiva del raggiungimento.

Per fare fronte a nuove esigenze dell’Ateneo, è possibile che in corso d’anno intervengano cambiamenti sia nell’organizzazione, sia negli obiettivi: in tal caso sarà necessario l’aggiornamento coerente degli obiettivi. Tale verifica dovrà essere svolta dal responsabile della definizione degli obiettivi dell’Area nella quale avvengono i cambiamenti, con il supporto dell’Area RUO.

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

- in ogni caso il numero totale di MBO per ciascun valutato non sarà superiore a quanto previsto dalla propria fascia manageriale (vedi Tabella 9 – Pesi delle diverse tipologie di obiettivi).
- Gli obiettivi comportamentali saranno assegnati una sola volta secondo quanto previsto per la posizione di maggiore rilievo organizzativo.

5.2.2 Processo di valutazione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali saranno verificati con cadenza semestrale (a luglio e poi a fine anno) in appositi incontri tra il valutato ed il proprio responsabile (identificato secondo lo schema riportato in Tabella 1), al fine di monitorare l’avanzamento ed intraprendere eventuali azioni correttive. In questi incontri saranno aggiornate le *Schede Obiettivi* con lo stato di avanzamento dei singoli obiettivi.

- La scheda di avanzamento obiettivi per gli MBO conterrà l’indicazione delle azioni svolte nel periodo e la percentuale di raggiungimento dell’obiettivo, con l’indicazione di eventuali azioni correttive in caso di scostamenti rispetto a quanto programmato;
- La scheda di verifica obiettivi comportamentali conterrà una indicazione dei risultati raggiunti e l’indicazione di eventuali azioni correttive necessarie.

Al termine dell'anno, secondo uno schema temporale definito e comunicato da RUO (Risorse Umane ed Organizzazione), vi sarà un incontro finale tra il valutato ed il proprio responsabile, in cui sarà definito il livello finale di raggiungimento degli obiettivi.

5.2.2.1 Misurazione dei risultati per gli MBO

Per gli **MBO** il grado di raggiungimento sarà definito secondo una scala a cinque livelli:

Livello raggiunto	Descrizione	Coefficiente di risultato
Livello 1	Raggiungimento sotto soglia minima	fino a 0,7
Livello 2	Raggiungimento parziale	0,8
Livello 3	Raggiungimento quasi pieno	0,9
Livello 4	Pieno raggiungimento	1,0
Livello 5	Raggiungimento superiore al target	1,1

Tabella 3 – Livelli di raggiungimento degli obiettivi individuali e coefficienti di risultato

Il livello di contribuzione alla performance complessiva del singolo obiettivo sarà ottenuto moltiplicando il peso dato al singolo obiettivo per il coefficiente di risultato conseguito.

5.2.2.2 Misurazione dei risultati per gli Obiettivi comportamentali

Per gli **obiettivi comportamentali**, il grado di raggiungimento sarà definito secondo una scala a cinque livelli:

Scala di riferimento per le competenze specialistiche e di contesto	
1	Capacità espressa a livello elementare
2	Capacità espressa abitualmente in modo da presidiare gli aspetti routinari
3	Capacità espressa in modo da affrontare e risolvere casi e situazioni non abituali
4	Capacità espressa in modo da affrontare e risolvere casi e situazioni particolarmente complesse e non routinarie
5	Capacità espressa in modo da rappresentare un esempio per l'organizzazione

Tabella 4 – scala di valutazione degli indicatori comportamentali

I target da raggiungere per ogni ruolo organizzativo saranno definiti nel Piano della Performance.

5.3 Obiettivi organizzativi: modalità di gestione e valutazione

5.3.1 Processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi

Gli obiettivi organizzativi, come anticipato, sono legati ai risultati di customer satisfaction ed a indicatori di servizio/processo sui servizi erogati dalla struttura e sono assegnati alle singole persone titolari di responsabilità organizzative.

Temporalmente, il piano di introduzione di questi obiettivi avverrà secondo lo schema previsto dalla Tabella 8 – Piano per l'attivazione del sistema di valutazione delle prestazioni individuali ed organizzative per il triennio 2015-2017.

Gli indicatori da prendere in considerazione sono stati identificati nel corso delle sperimentazioni svolte a partire dal 2012. In particolare si sono identificati pool di indicatori tra cui scegliere:

- Per quanto riguarda gli indicatori di customer satisfaction (basati sulle survey rilevate nell'ambito del progetto Good Practice), sono disponibili
 - indicatori di dettaglio su processi specifici,
 - indicatori che rappresentano la soddisfazione complessiva degli utenti sul macro ambito
 - indicatori generali sulla soddisfazione sul complessivo dell'azione Amministrativa.

A seconda del livello organizzativo valutato, si dovranno utilizzare gli indicatori che meglio rappresentino le attività della struttura, mediando i risultati ottenuti nelle rilevazioni sulle diverse tipologie di utente (Studenti, Docenti e Personale TA).

Qualora non vi siano tra gli indicatori previsti dalla rilevazione Good Practice indicatori direttamente pertinenti alle attività della struttura, il questionario sarà integrato a partire dal 2016 con un set specifico di indicatori di Ateneo per mappare correttamente le attività delle strutture. Ove ciò non fosse possibile, si utilizzerà per tale struttura il primo indicatore disponibile di livello più alto.

- Per quanto riguarda gli indicatori di servizio/processo, si procederà ad identificare, in accordo con le strutture e con le priorità di Ateneo, i servizi e gli indicatori più rilevanti, per i quali la misurazione sia possibile ed agevole e per i quali sia disponibile una "storia" dell'andamento.

La selezione degli indicatori e dei valori target su cui assegnare obiettivi organizzativi viene svolta dagli attori definiti nella Tabella 1 - Responsabilità di assegnazione e valutazione degli obiettivi, che si baseranno sugli obiettivi strategici di Ateneo e sull'andamento storico degli indicatori stessi, nell'ottica, sia di perseguire le linee strategiche di Ateneo sia di migliorare progressivamente le performance e la qualità dei servizi dell'Amministrazione percepiti dagli utenti.

- Ogni indicatore utilizzato come obiettivo è corredato da una descrizione, da un peso, da target specifici e dalle modalità previste per il suo monitoraggio e misurazione;
- anche gli obiettivi organizzativi devono essere riportati nella citata "Scheda obiettivi", nelle due apposite sezioni ("Customer Satisfaction" e "Indicatori di Processo /Servizio").

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

- gli obiettivi organizzativi dovranno essere definiti e valutati per ciascuna posizione;

- Il peso complessivo degli obiettivi organizzativi assegnati nelle diverse strutture deve essere pari a quanto indicato nella Tabella 9 – Pesì delle diverse tipologie di obiettivi e numerosità obiettivi e andrà concordato tra i responsabili delle strutture coinvolte;
- la percentuale della remunerazione di risultato da erogare sarà definita sulla base della media pesata dei risultati raggiunti su ogni posizione organizzativa;
- fermo restando il tetto del 100% della remunerazione raggiungibile, il punteggio ottenuto in fase di valutazione finale potrà essere moltiplicato per un fattore correttivo (max 1,1) in modo da tenere conto della maggiore complessità da gestire.

5.3.2 Processo di valutazione degli obiettivi organizzativi

Il processo di valutazione degli obiettivi organizzativi avverrà su base annuale, in quanto gli indicatori di customer satisfaction sono rilevati annualmente.

Per gli indicatori di servizio/processo, ove i dati siano disponibili e significativi, si ipotizza che essi siano rilevati e siano messi a disposizione delle strutture/dei soggetti valutati su base periodica, per permettere di intraprendere azioni correttive.

5.3.2.1 Definizione dei target e misurazione dei risultati di customer satisfaction:

- i target saranno definiti sulla base dell'andamento storico dei dati di customer satisfaction per il servizio in oggetto e sulla base delle priorità che il Direttore Generale intenderà dare all'azione amministrativa
- la valutazione avverrà sulla base del confronto dell'indicatore rilevato a consuntivo con il target predefinito, ma dovrà essere ponderata sulla base del confronto con il valore medio e con l'andamento dell'indicatore per tutte le università ambito dell'analisi. Occorrerà inoltre tenere conto di eventuali specificità legate al servizio (ad esempio cambiamenti di processo, di sistemi informativi, ...). La tabella seguente schematizza il modello da adottare.

Parametro	Descrizione	Criteri di valutazione	Peso
Evoluzione Customer satisfaction dell'Ateneo	Variazione indicatore (I_{Poli}) rispetto all'anno precedente	$I_{Poli(t)} / I_{Poli(t-1)}$	70%
Posizionamento Customer satisfaction dell'Ateneo rispetto alla media del sistema universitario	Posizionamento CS del Politecnico rispetto alla media di sistema	$I_{Poli(t)} / I_{Gp(t)}$	30%

Tabella 5 – Modello di valutazione degli indicatori di customer satisfaction

Per quanto riguarda gli indicatori di Customer Satisfaction, la rilevazione dei dati avviene a consuntivo (a fine anno) e potrebbe esserci variabilità negli indicatori annualmente definiti nell'ambito del Progetto Good Practice: nel caso di indisponibilità a consuntivo di un indicatore previsto, si utilizzerà il primo indicatore disponibile di livello più alto.

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

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

Il processo di definizione degli indicatori e relativi target è stato affinato sulla base dell’esperienza acquisita nel corso dei precedenti cicli della performance. Il sistema 2016-2018 recepisce in particolare gli affinamenti fatti nel corso del ciclo 2015 e le indicazioni fornite dalle linee guida ANVUR.

Gli indicatori 2016 dovranno pertanto rispondere ai seguenti criteri, che ne vanno a rafforzare la qualità ed affidabilità complessiva:

# CRITERIO	Descrizione CRITERIO per l’adeguatezza al Sistema della Performance
1	Il processo/servizio deve essere significativo, non marginale
2	Il processo/servizio deve essere influenzabile dal valutato
3	L’indicatore ed il target definiti devono essere adeguati a misurare il processo/servizio
4	L’indicatore ed il target devono essere concordati tra valutatore e valutato
5	Il valore target deve essere misurabile
6	Il target deve basarsi sul valore storico oggettivo
7	Il valore target deve essere adeguato (sfidante non eccessivo non già raggiunto)
8	Il processo di definizione dell’indicatore e del target deve essere validato dall’organizzazione (RUO)
9	Indicatore e target devono essere comprensibili e chiari per un soggetto esterno

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

Con riferimento ai criteri va precisato che, in caso di prima rilevazione di un indicatore, per la quale non è ancora disponibile un valore storico di riferimento, il target verrà definito sulla base di valutazioni che potranno essere verificate/modificate in sede di avanzamento periodico (indicativamente a metà anno). La verifica della rispondenza degli indicatori ai criteri durante la fase di definizione, è supportata a livello organizzativo dagli uffici responsabili del ciclo della performance, come dettagliato nella Tabella 10– Ciclo integrato 2016: tempi, azioni e responsabilità.

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

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

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

Il livello di contribuzione del singolo obiettivo alla performance complessiva sarà ottenuto moltiplicando il peso dato al singolo obiettivo per il coefficiente di risultato riportato in Tabella 7.

Il dettaglio degli indicatori e dei target definiti è riportato nel Piano delle Performance.

6 Piano di attivazione degli obiettivi

Nel corso del triennio 2015-2017, come indicato in Tabella 8, si prevede di portare a regime il sistema di valutazione delle prestazioni individuali introdotto nel 2013.

Si prevede, a regime, il coinvolgimento, oltre che dei Dirigenti, anche di tutto il personale titolare di posizioni organizzative o di funzioni specialistiche.

Fascia di personale	2013	2014	2015	2016	2017
Dirigenti	A regime	A regime	A regime	A regime	A regime
Personale con responsabilità in strutture di I livello	Speriment.	A regime	A regime	A regime	A regime
Personale con responsabilità in Servizi di II livello		Speriment.	A regime	A regime	A regime
Altro Personale Tecnico - Amministrativo di categoria EP	-	Speriment.	A regime	A regime	A regime
Personale Tecnico - Amministrativo di categoria BCD con responsabilità organizzative o funzione specialistica	-			Sperim.	A regime

Tabella 8 – Piano per l’attivazione del sistema di valutazione delle prestazioni individuali ed organizzative per il triennio 2015-2017.

Per “sperimentazione” si intende che il processo di assegnazione e di valutazione degli obiettivi sarà compiuto per intero e i risultati della valutazione saranno comunicati agli interessati; tuttavia, per l’anno di sperimentazione, per tenere conto del cambiamento, sarà facoltà del valutatore, previa verifica con il Direttore Generale, rivedere la valutazione e proporre, ai fini della remunerazione di risultato, una percentuale di raggiungimento degli obiettivi differente da quella calcolata.

7 Pesi degli obiettivi e valutazione complessiva

La tabella che segue illustra per le diverse categorie di personale coinvolto nella valutazione i pesi attribuiti alle diverse categorie di obiettivi e, per gli MBO, tra parentesi, il numero di obiettivi previsti.

Fascia di personale	Obiettivi strategici	Obiettivi individuali		Obiettivi organizzativi	
		MBO	Comportamentali	Customer Satisfaction	Processo / Servizio
Direttore Generale	10	40 (n.5)	40	10	
Dirigenti		30 (n. 3)	30	20	20
Personale con responsabilità di strutture di I° livello		30 (n. 2)	30	20	20
Personale con responsabilità di strutture di II° livello		20 (n. 2)	20	30	30
Altro Personale Tecnico - Amministrativo di categoria EP		20 (n. 2)	20	30	30
Personale Tecnico - Amministrativo di categoria BCD con responsabilità di III° liv. o funzione specialistica		60 (n. 1)	20	20	-

Tabella 9 – Pesi delle diverse tipologie di obiettivi e numerosità obiettivi

Qualora fossero attribuite alla stessa persona più posizioni organizzative all'interno di diverse strutture dell'Ateneo si rimanda per ogni tipologia di obiettivi a quanto descritto nelle sezioni di questo documento dedicate all'assegnazione .

Per le strutture in cui non siano identificabili indicatori di servizio e processo, viene raddoppiato il peso degli indicatori di Customer Satisfaction in modo da mantenere invariato il peso degli obiettivi organizzativi rispetto agli obiettivi complessivi.

Nota bene: in ogni caso, ove la sommatoria dei punteggi ottenuti sulle diverse tipologie di obiettivo sia maggiore del 100%, il risultato massimo attribuibile alla persona valutata sarà il 100%.

Considerata l'importanza che il Piano delle Performance riveste e la necessità che costituisca uno strumento utile a valorizzare e premiare i migliori risultati da parte del personale, si suggerisce che eventuali somme, non direttamente distribuite a seguito del raggiungimento solo parziale degli obiettivi (risultato complessivo inferiore a 100) per alcuni valutati, possano essere riutilizzate per premiare coloro che hanno conseguito le migliori performance, nel rispetto dei vincoli del CCNL e di quanto definito negli accordi sindacali.

8 Procedure di conciliazione

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

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

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

9 Rilevazione benessere organizzativo

Fino al 2014, dato il forte cambiamento in atto nell'Ateneo e la molteplicità di iniziative che già impattavano sul personale, si è ipotizzato di non avviare rilevazioni sul benessere organizzativo: sono tuttavia state messe in campo numerose iniziative (si veda la Relazione sulla Performance 2011, 2012 e 2013) finalizzate a migliorare il bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata e incrementare il benessere del personale.

A partire dal 2015 è stato attivato il primo questionario per la rilevazione del benessere organizzativo. Il questionario è stato erogato seguendo lo schema proposto da CIVIT/ANAC. L'iniziativa è stata sviluppata nell'ambito del progetto Good Practice ed ha pertanto permesso di rilevare i dati del Politecnico di Torino e contemporaneamente di poterli paragonare con i dati delle altre circa 20 università partecipanti al progetto che hanno svolto la stessa analisi.

A partire dal 2016 il piano prevede di seguire lo stesso percorso che permetterà di comparare i dati del Politecnico oltre che con le altre università partecipanti al progetto Good Practice, anche con i dati del precedente anno. La rilevazione avverrà indicativamente nel mese di marzo.

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

Nella *Tabella 10– Ciclo integrato 2016: tempi, azioni e responsabilità* sono definiti in modo dettagliato gli ambiti di valutazione, le azioni previste per garantire il corretto svolgimento del ciclo integrato 2016, le tempistiche e le strutture responsabili. Il piano complessivo integra le tre componenti: performance, **prevenzione della corruzione, trasparenza.**

AMBITO		AZIONI PREVISTE	TEMPI DI ATTUAZIONE	STRUTTURA RESPONSABILE E RIFERIMENTI	
Predisposizione piano integrato: - Sistema - Aggiornamento analisi rischi - Piano delle Performance integrato con Anticorruzione e Trasparenza		Coordinamento attività e raccolta contenuti per la stesura del Sistema e del Piano e aggiornamento analisi rischi Coordinamento attività di definizione e raccolta Obiettivi	In tempo utile per approvazione GENNAIO (anno X) GENNAIO (anno X)	Area CDPS Nucleo di Valutazione Area RUO	
Comunicazione		Informativa preventiva alle OO.SS. Comunicazione alle strutture organizzative dei contenuti del piano delle performance Comunicazione operativa in corso di ciclo	In tempo utile per approvazione GENNAIO (anno X) Dopo approvazione da parte OdG	Delegazione di Parte Pubblica Direttore Generale Dirigente RUO Responsabilità come da Tabella 1 Area RUO	
Obiettivi Strategici	Performance Strategica	Definizione obiettivi e target Misurazione dei risultati	GENNAIO (anno X) APRILE (anno X+1)	Organi di Governo Area CDPS	
Obiettivi Operativi	Performance Organizzativa	Customer satisfaction	Definizione dei target Misurazione dei risultati	Secondo i ruoli di Tabella 1. Area CDPS (sulla base dei dati del progetto Good Practice)	
		Indicatori di servizio	Definizione dei target Misurazione dei risultati	Secondo i ruoli di Tabella 1 con supporto Area CDPS Secondo i ruoli di Tabella 1 con supporto Area CDPS	
	Performance individuale	Comportamenti individuali e organizzativi	Definizione dei target Valutazione comportamenti per i dirigenti e il personale EP di I livello	GENNAIO (anno X) FEBBRAIO (anno X+1)	Secondo i ruoli di Tabella 1 Coordinamento da parte Area RUO
		Obiettivi individuali operativi (MBO)	Definizione dei target Monitoraggio e analisi delle azioni svolte nel periodo e della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo	GENNAIO (anno X) SAL intermedio LUGLIO (anno X) per valutazione finale FEBBRAIO (anno X+1)	Secondo i ruoli di Tabella 1 con il coordinamento Area CDPS Coordinamento da parte Area RUO
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni		Coordinamento attività e predisposizione relazione finale	APRILE (anno X+1)	Area CDPS Nucleo di Valutazione	
Relazione sulla performance			GIUGNO (anno X+1)	Coordinamento da parte Area CDPS Area RUO	
Validazione relazione			15 SETT (anno X+1)	Nucleo di Valutazione	

Tabella 10– Ciclo integrato 2016: tempi, azioni e responsabilità