

# IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL POLITECNICO DI MILANO

## SOMMARIO

<b>Finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance .....</b>	<b>2</b>
<b>Struttura del documento.....</b>	<b>2</b>
<b>Paragrafo 1    Analisi del contesto attuale: i sistemi di supporto e di valutazione del personale.....</b>	<b>3</b>
1.1    I sistemi di pianificazione e controllo.....	3
1.2    Le customer satisfaction di Ateneo.....	4
1.3    Modello professionale e modello delle competenze di Ateneo .....	6
<b>Paragrafo 2:    Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Politecnico di Milano .....</b>	<b>8</b>
2.1    Il modello generale di pianificazione.....	8
2.2    Dalla performance organizzativa alla prestazione individuale .....	9
2.3    Il sistema di misurazione e valutazione nel 2016.....	9
2.3.1 <i>Principi generali e ambito di applicazione.....</i>	<i>9</i>
2.3.2 <i>Il modello di valutazione per le Aree dirigenziali.....</i>	<i>10</i>
2.3.3 <i>Il modello di valutazione per Dipartimenti e Poli Territoriali.....</i>	<i>11</i>
2.3.4 <i>Le logiche generali di funzionamento del sistema .....</i>	<i>13</i>
2.3.5 <i>La misurazione del risultato .....</i>	<i>13</i>
2.3.6 <i>Risultato complessivo e sistema premiante.....</i>	<i>16</i>
2.4    Collegamento a ciclo di pianificazione economica e finanziaria.....	17
<b>Paragrafo 3    Il ciclo di gestione della performance del Politecnico di Milano .....</b>	<b>18</b>
<b>Paragrafo 4:    Il piano di comunicazione, trasparenza e formazione .....</b>	<b>19</b>
<b>Paragrafo 5:    Procedure di conciliazione .....</b>	<b>21</b>

## **Finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance**

L'art. 7 e seguenti del Decreto definiscono puntualmente le modalità di adozione ed i contenuti del sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito Sistema), attraverso il quale le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale.

Al di là dei requisiti fissati dalla norma, l'applicazione del Decreto costituisce l'occasione per:

- dare rilievo alla coerenza tra performance organizzativa e valutazione della prestazione individuale;
- valorizzare, perfezionare e dove opportuno mettere a sistema il lavoro sino ad oggi compiuto su diversi "fronti" dei processi di pianificazione controllo e valutazione;
- creare un processo di valutazione delle prestazioni omogeneo per tutto il personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo, in grado di valorizzare le caratteristiche delle diverse tipologie di strutture (Dipartimenti, Poli Territoriali, Aree dirigenziali).

## **Struttura del documento**

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

Il **Paragrafo 1** descrive le caratteristiche del contesto interno in cui l'Ateneo opera, con particolare riferimento ai sistemi di supporto alla pianificazione e di valutazione del personale.

Il **Paragrafo 2** espone i contenuti veri e propri del Sistema, in particolare descrivendo:

- Il modello di pianificazione dell'Ateneo in relazione ai suoi obiettivi strategici ed al modello organizzativo
- Le logiche di collegamento tra performance organizzativa e prestazione individuale
- Il sistema di misurazione e valutazione della performance, con particolare riferimento alla sua applicazione nel 2016.

I **Paragrafi 3 e 4** descrivono infine le fasi, i tempi, gli output e gli attori coinvolti nel ciclo di gestione della performance, nonché le modalità per garantire la trasparenza e la condivisione e la comprensione del piano e delle sue modalità di attuazione.

Il **Paragrafo 5** descrive le procedure di conciliazione previste ai sensi dell'art. 7 comma 3, lettera b) del Decreto.

## **Paragrafo 1      Analisi del contesto attuale: i sistemi di supporto e di valutazione del personale**

### **1.1      I sistemi di pianificazione e controllo**

Come già evidenziato in precedenza l'attuale impostazione del "sistema di supporto" alla gestione dell'Ateneo discende dalle linee e dagli indirizzi voluti dai vertici politici e gestionali.

#### **Le strutture di controllo**

Le attuali strutture "di controllo" in Ateneo sono riconducibili a: *Servizio Studi* e *Servizio Pianificazione e Controllo*, entrambe in staff alla Direzione Generale. Il *Servizio Studi* supporta i vertici politici (è il referente di Ateneo per le rilevazioni MIUR/ISTAT/CINECA; elabora e controlla gli indicatori relativi all'offerta formativa e alla qualità dei processi didattici e della ricerca; supporta il Nucleo di Valutazione e si interfaccia con gli organi di valutazione esterna).

Il *Servizio Pianificazione e Controllo*, insieme alle diverse Aree, ed in particolare all'Area Amministrativa e Finanziaria per le variabili economico-finanziarie, supporta la Direzione Generale nella programmazione e nel controllo della gestione (in riferimento alla definizione di obiettivi, progetti, attività e budget, predisposizione di reportistica ed indicatori sulla gestione).

Le diverse strutture dell'Ateneo mettono in campo meccanismi interni di controllo per le proprie competenze specifiche.

#### **Obiettivi del Sistema di controllo e Unità di Controllo/analisi**

Le unità di analisi oggetto di controllo sono l'Ateneo nel suo complesso, i Dipartimenti, i Poli Territoriali e le Aree dirigenziali, mentre i corsi di studio, oggetto di un attento monitoraggio sul fronte dei risultati della didattica, non sono soggetti a controllo in termini economici o di gestione.

A livello di Ateneo il sistema di controllo provvede alle informazioni necessarie per l'elaborazione di piani e programmi e monitora le principali variabili di tipo economico finanziario.

Per tutte le strutture dell'Ateneo (Aree dirigenziali, Dipartimenti, Poli Territoriali) il controllo è utilizzato anche ai fini motivazionali, ovvero i criteri di riparto delle risorse, umane e finanziarie, basati sulla misura delle prestazioni delle strutture orientano i comportamenti delle stesse nel perseguire i risultati.

A livello di Aree dirigenziali il controllo monitora i costi sostenuti e supporta il sistema di pianificazione e la rilevazione ex post degli indicatori e della realizzazione degli obiettivi definiti in sede di pianificazione e rilevanti ai fini della valutazione della performance.

#### **Il processo di pianificazione**

Le Strutture Dipartimentali/Poli Territoriali e le Aree dirigenziali sono leve operative nell'attuazione delle strategie e delle iniziative per il raggiungimento degli obiettivi definiti dalla Direzione Politica.

#### **Le strutture Dipartimentali/Poli Territoriali**

A fronte della decisione politica d'impiego finalizzato delle risorse, le Strutture Dipartimentali/Poli Territoriali concorrono alla acquisizione delle stesse su "base competitiva", mediante il confronto dei risultati ottenuti dalle strutture.

Le Strutture Dipartimentali/Poli Territoriali, quindi, definiscono in autonomia le proprie strategie, salvo verifiche di coerenza con gli obiettivi generali di Ateneo, in funzione delle risorse assegnate e della propria capacità di autofinanziamento.

I principali sistemi di allocazione delle risorse alle Strutture Dipartimentali/Poli Territoriali che tengono conto di indicatori di *risultato* sono:

- *il budget per affidamenti e contratti di insegnamento* (che si basa sul calcolo dei CFU erogabili ottenuti suddividendo il budget di bilancio per un valore medio della supplenza/contratto).
- *il budget per seminari didattici* (che si basa sul calcolo dei CFU\*studenti erogati);

- *il budget per assunzioni di personale docente* che si basa sul calcolo dei CFU\*studenti e sulla valutazione della didattica (45%), sul calcolo delle pubblicazioni scientifiche (40%), e sul calcolo dell'autofinanziamento (15%);
- *il budget per assunzioni di personale tecnico amministrativo* destinato alle strutture (sistema *Activity Based Costing* che confronta l'efficienza dei dipartimenti utilizzando come parametri di output il volume di autofinanziamento gestito, il numero di persone gestite nel dipartimento e il numero di CFU\* studenti gestiti).

L'utilizzo di "modelli premianti" per il riparto delle risorse è condiviso con le Strutture Dipartimentali/Poli Territoriali.

### **Le Aree dirigenziali**

Il riparto delle risorse tra le Aree dirigenziali avviene a seguito dei programmi proposti dalle aree. Il Direttore Generale valuta e seleziona i programmi, quindi assegna le risorse, previo accordo con gli Organi di Vertice. La Direzione Generale periodicamente verifica lo stato di avanzamento delle iniziative proposte e valuta l'andamento delle attività operative.

Il processo di pianificazione delle Aree dirigenziali inizia con la definizione da parte del Direttore Generale di indirizzi generali coerenti con gli obiettivi strategici. In cascata i Dirigenti avviano la programmazione e il Direttore valuta la coerenza tra gli indirizzi comunicati e le proposte pervenute. Il sistema di programmazione delle aree si fonda sia sull'identificazione di attività di funzionamento, che riguardano la gestione ordinaria e il miglioramento continuo rispetto a possibili obiettivi di efficienza ed efficacia, sia sull'individuazione di obiettivi specifici (innovativi/di sviluppo), per il cui raggiungimento vengono declinate le azioni da intraprendere (tipicamente progetti). Parte finale della pianificazione è la quantificazione delle risorse necessarie per la realizzazione delle attività, in considerazione, anche, dei vincoli per impegni già assunti per attività e progetti definiti in precedenza. Il sistema di controllo si basa sul monitoraggio dell'andamento delle variabili economiche nel tempo (scostamenti), sulla verifica periodica dello stato di avanzamento delle iniziative proposte.

### **1.2 Le customer satisfaction di Ateneo**

La realizzazione d'indagini sul grado di soddisfazione degli utenti è importante per verificare periodicamente, attraverso misure di percezione degli utenti, la coerenza fra qualità dei servizi erogati e le esigenze dell'utenza stessa. In particolare, le indagini di Customer Satisfaction consentono di raggiungere alcuni obiettivi fondamentali:

- Rilevare il grado di soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi erogati;
- Consentire l'espressione di bisogni e aspettative da parte degli utenti;
- Favorire la comprensione di bisogni latenti, ancora inespressi dall'utenza;
- Confrontare la percezione che il sistema ha di sé con la percezione che gli utenti hanno del sistema;
- Rilevare se le iniziative realizzate per innalzare il livello qualitativo dei servizi sono state percepite dagli utenti e sono in linea con le loro aspettative;
- Migliorare gli assetti organizzativi dell'Ateneo;
- Fornire elementi che aiutino ad evitare errori gestionali, investimenti sbagliati, errata valutazione delle priorità di intervento.

L'esperienza realizzata dal 2011 al 2014 ha contribuito a delineare un quadro dettagliato ed esaustivo della percezione dei vari servizi erogati, a raccogliere numerose indicazioni e suggerimenti, a fornire dati utili sulle varie classi di utenza e sull'utilizzo/importanza attribuita ai diversi servizi, a confermare ed arricchire la percezione di alcune criticità, garantendo una serie di dati oggettivi a sostegno delle attività di pianificazione e progettazione.

I risultati ottenuti hanno portato a prevedere la realizzazione di queste indagini, utili ai fini della valutazione delle performance, anche per il 2016.

## La metodologia

L'analisi dei risultati ottenuti in questi anni ha portato ad avviare una completa revisione dei questionari. In particolare, sulla base di:

1. L'analisi dei commenti liberi lasciati dagli utenti, che ha evidenziato:
  - eccessiva lunghezza del questionario
  - l'opportunità di avere maggiore spazio per i commenti liberi
  - l'opportunità di inserire nelle domande finali (soddisfazione complessiva) una domanda sulla percezione di variazione rispetto al passato (servizi rimasti uguali, migliorati, peggiorati)
2. L'analisi dei dati, che ha evidenziato:
  - una limitata variabilità nel livello di soddisfazione espresso per un determinato servizio, rispetto alle diverse dimensioni indagate (semplicità della procedura, tempestività di risposta, capacità di risposta)
  - una costante elevata soddisfazione per la dimensione cortesia del personale, accompagnata da una variabilità minima.

Anche alla luce delle segnalazione dell'OIV è stato quindi istituito un Gruppo di lavoro dedicato alla revisione/semplificazione dei questionari con l'obiettivo di rendere le customer satisfaction:

- maggiormente orientate a cogliere gli aspetti di processo e quindi meno focalizzate sul singolo servizio/strumento: per l'utente è più facile valutare il risultato di un processo rispetto all'obiettivo per cui è stato implementato piuttosto che i singoli strumenti/servizi che contribuiscono, in misura e tempi diversi, alla sua realizzazione;
- uno strumento per cogliere *dove* sono i problemi: la comprensione di *cosa* non funziona nelle modalità di erogazione/organizzazione di un determinato processo potrà quindi essere indagata con modalità diverse (indagini specifiche, focus group, analisi di processo...);
- più snelle (e meno noiose) per la compilazione da parte dell'utente.

Il Gruppo di lavoro ha elaborato nuovi questionari, condivisi con l'OIV, che saranno utilizzati per la rilevazione della customer satisfaction per i servizi erogati nel loro complesso.

Il rilevamento della Customer Satisfaction degli utenti rappresenta a tutti gli effetti un'esperienza dedicata all'ascolto dei fruitori dei servizi erogati. Si tratta di un'indagine a copertura generale, sia per la popolazione a cui è rivolta, sia per la varietà quasi esaustiva degli aspetti investigati. Gli utenti presi in considerazione sono:

- studenti,
- personale docente,
- personale tecnico-amministrativo.

Si è scelto di procedere attraverso la somministrazione di un questionario online, realizzato tramite la parametrizzazione di un software open source reso disponibile agli utenti all'interno del Portale Web di Ateneo (accesso con autenticazione). Questa soluzione, adeguata al contesto Politecnico, assicura una minore complessità organizzativa nella fase della somministrazione e consente l'automazione nella raccolta e nella prima elaborazione dei dati.

Il questionario, differenziato per tipologia di utente, si compone principalmente di domande "chiuse", più facilmente comprensibili per l'utente e tali da semplificare l'analisi dei dati finali, e di domande aperte, a risposta libera, in cui l'utente è invitato ad esprimere la propria opinione ed i propri suggerimenti sui temi proposti.

Per la misurazione della soddisfazione del personale docente e tecnico-amministrativo è stata scelta una scala numerica a 6 punti (continuous rating) con differenziale semantico :

- 1 Per nulla soddisfatta/o
- 2
- 3
- 4

- 5
- 6 Completamente soddisfatta/o)

aggiungendovi la risposta “non so” per distinguere i casi in cui il rispondente non sia in grado, per mancanza effettiva di conoscenza o per disinteresse nei confronti del quesito posto, di dare una risposta.

Per quanto riguarda il solo questionario rivolto agli Studenti, invece, si è scelta una scala di Lickert a quattro opzioni, in analogia con i questionari tipicamente dedicati a questa tipologia di utente (valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti, valutazione del percorso formativo da parte dei laureandi e esito occupazionale dei laureati a un anno dalla laurea):

- Decisamente NO
- Più NO che SI
- Più SI che No
- Decisamente SI

Anche in questo questionario è stata aggiunta l’opzione di Risposta “Non so”.

### 1.3 Modello professionale e modello delle competenze di Ateneo

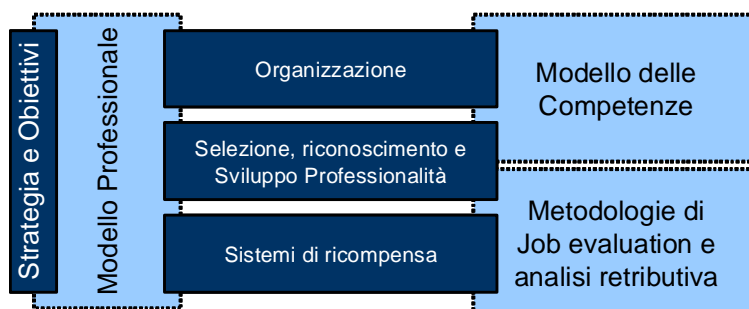
Il Politecnico di Milano ha ormai da tempo adottato un proprio modello di gestione e sviluppo delle risorse umane che ha l’obiettivo di porre il personale dell’Ateneo al centro di una serie di politiche ed iniziative mirate ad incentivarne la valorizzazione e lo sviluppo professionale.

Si basa su tre elementi tra loro integrati in modo funzionale alla **strategia** ed agli obiettivi dell’Ateneo (Organizzazione / Selezione, riconoscimento e sviluppo / Sistemi di ricompensa).

La coerenza di base tra tutti questi elementi, nonché verso fattori esterni quali il CCNL, è garantita dal **modello professionale dell’Ateneo** (Figura 1).

Su di esso si innestano poi tutte le altre metodologie e strumenti a supporto dei processi di gestione e sviluppo.

Figura 1: Il modello professionale di Ateneo per il personale tecnico amministrativo



Il modello professionale è un modello generale di analisi dell’organizzazione, in grado di garantire da un lato le coerenze di base rispetto alle logiche di equità collegate al CCNL, ed allo stesso tempo supportare e indirizzare le scelte strategiche dell’Ateneo relativamente ai processi di sviluppo organizzativo e di politica retributiva. Rappresenta “l’infrastruttura di base” attraverso la quale è possibile operare una lettura trasversale dell’organizzazione, “collocando” qualsiasi posizione dell’Ateneo in uno schema di ruoli riferimento.

Tutto il personale tecnico-amministrativo dell’Ateneo è stato collocato all’interno del modello professionale, attraverso incontri individuali con i responsabili di tutte le strutture (Aree dirigenziali, Dipartimenti, Poli Territoriali).

La collocazione del PTA nel modello è aggiornata mediante revisioni periodiche.

Il Modello delle competenze garantisce la coerenza tra organizzazione e sviluppo professionale; attraverso di esso, l’inserimento e la crescita all’interno del Politecnico di Milano si basano sul

riconoscimento e la valorizzazione delle capacità e delle professionalità (selezione / sviluppo professionale) in coerenza con gli obiettivi e le esigenze dell'organizzazione (sviluppo organizzativo).

Il driver per assicurare la coerenza tra organizzazione e persone è stato individuato nel concetto di "ruolo", inteso come insieme di aspettative rispetto ad un sistema di comportamenti richiesti in termini di attività (cosa fare), e attesi in termini di integrazione alla cultura dell'organizzazione (come farlo).

Il comportamento organizzativo è l'elemento osservabile attraverso il quale l'individuo mette in atto le competenze richieste al ruolo.

I comportamenti organizzativi sono dunque l'elemento che ha il più diretto contatto con la prestazione; in quanto aspetto visibile di ciò che è richiesto al ruolo, i comportamenti sono oggetto di analisi all'interno del processo di valutazione delle prestazioni individuali.

È importante sottolineare come il processo di analisi dei ruoli organizzativi sia in continuo divenire, proprio per il legame forte tra competenze e prestazioni organizzative.

È stato pertanto implementato un processo di revisione - anche in funzione delle indicazioni metodologiche fornite dall'OIV - che a partire dal 2011 ha progressivamente permesso di approfondire ed ampliare l'analisi dei profili di ruolo della popolazione coinvolta fino a coprire l'intera popolazione di Ateneo.

I profili di ruolo saranno comunque sempre oggetto di aggiornamento continuo, in funzione dei cambiamenti di contesto e organizzativi, attraverso l'utilizzo di diverse metodologie e con il coinvolgimento, a diversi gradi, dei responsabili di strutture, delle persone che agiscono i ruoli oggetto di analisi e coloro che entrano in relazione professionale con esse.

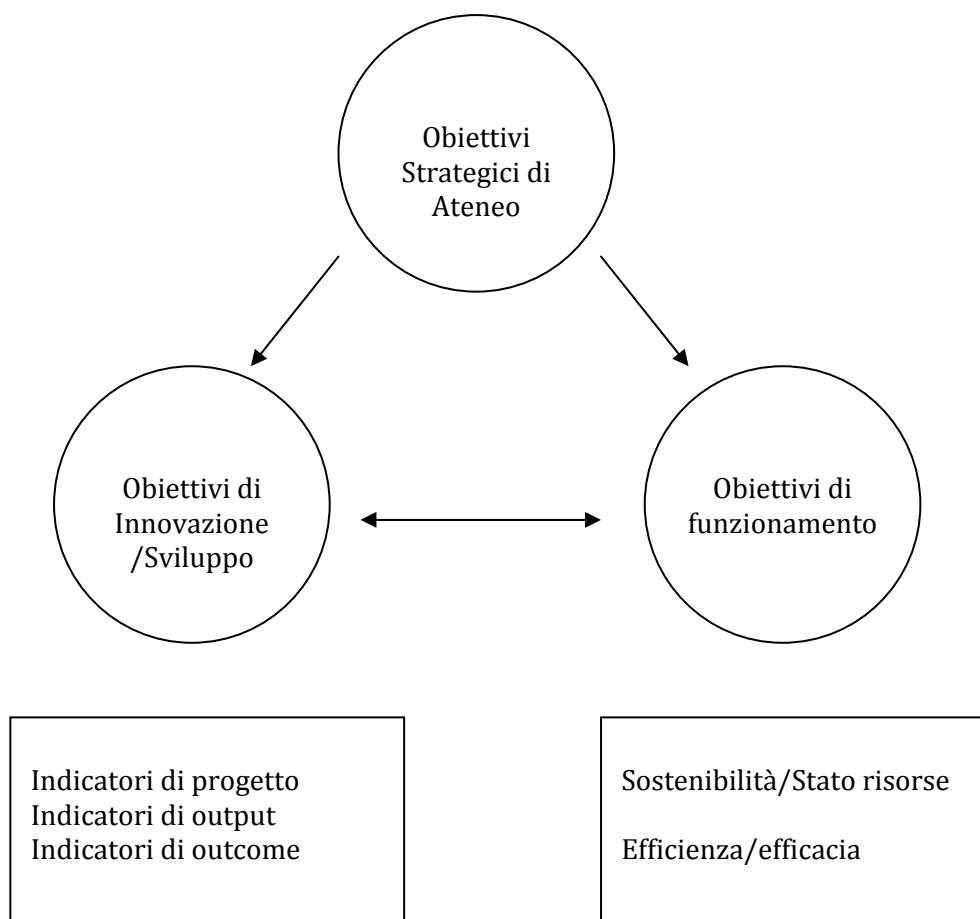
## Paragrafo 2: Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Politecnico di Milano

### 2.1 Il modello generale di pianificazione

Il modello generale di pianificazione del Politecnico di Milano, in relazione agli obiettivi strategici, individua per la componente tecnico-amministrativa alcuni obiettivi di innovazione/sviluppo il cui monitoraggio avverrà mediante la verifica del rispetto dello stato di avanzamento previsto (project management) e sull'adeguatezza dei risultati (figura 2).

In relazione sia agli obiettivi strategici sia agli obiettivi di innovazione/sviluppo, possono essere definiti obiettivi di funzionamento e di miglioramento continuo tipicamente finalizzati all'incremento di efficienza e di efficacia. In questo caso il monitoraggio degli obiettivi di funzionamento avverrà attraverso la rilevazione di indicatori di efficienza, di efficacia (oggettiva e percepita) e di sostenibilità/stato delle risorse.

Figura 2: legame fra obiettivi strategici, di innovazione/sviluppo e di funzionamento, e categorie di indicatori utili per il monitoraggio.



La valutazione della performance sarà quindi di tipo top-down, ovvero dalla performance organizzativa di Ateneo discenderà quella dei diversi livelli. Alla performance della singola struttura sarà coerentemente collegata la valutazione del contributo individuale. Tale approccio garantirà la coerenza e l'allineamento tra obiettivi dell'organizzazione ed azioni individuali.



## **2.2 Dalla performance organizzativa alla prestazione individuale**

Uno dei principi fondamentali introdotti riguarda il collegamento tra performance organizzativa e prestazione individuale.

Al fine di garantire la qualità ed attendibilità della valutazione della performance, il Decreto e le successive delibere attuative sanciscono la necessità di collegare, attraverso una chiara relazione causale e sistemica, i risultati della performance organizzativa (relativa agli obiettivi e indicatori strategici di Ateneo), con i risultati della prestazione individuale (relativa ad obiettivi di gruppo o individuali e comportamenti organizzativi di ruolo).

Per collegare il contributo delle singole persone alla performance organizzativa di Ateneo, il sistema impostato procederà ad una coerente valutazione “in cascata” delle strutture e delle unità organizzative cui le stesse afferiscono, e pertanto dovranno essere individuati gli specifici obiettivi e indicatori relativi ai processi presidiati dalla struttura di appartenenza.

La misurazione di tali obiettivi e indicatori (in termini di efficienza ed efficacia) determinerà il risultato di struttura cui “ancorare” la valutazione della prestazione individuale.

Performance organizzativa di Ateneo



Performance organizzativa/di struttura



Prestazione individuale

In sostanza la valutazione di ciascuna unità organizzativa ed infine dell'individuo discende in parte dal risultato della struttura di appartenenza (e quindi, risalendo l'organizzazione in via gerarchica, dalla performance generale di Ateneo), ed in parte da obiettivi e indicatori specifici.

Questi obiettivi possono essere integrati da proposte formulate “dal basso”, verificate e validate dal responsabile in base alla coerenza con le strategie generali e alle esigenze contingenti di miglioramento di processi interni e/o di servizi erogati agli utenti.

Tale metodologia, se pur omogenea in termini di logiche generali, avrà una diversa modalità di applicazione tra Aree dirigenziali da un lato e Dipartimenti/Poli Territoriali dall'altro, al fine di coglierne e valorizzarne le rispettive specificità.

## **2.3 Il sistema di misurazione e valutazione nel 2016**

### **2.3.1 Principi generali e ambito di applicazione**

Come da indicazione di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, al fine di introdurre in modo graduale il Sistema, la valutazione delle performance ha riguardato inizialmente il Direttore Generale e i Dirigenti, introducendo il meccanismo della valutazione “a cascata”, ed è stata progressivamente estesa, fino a coprire tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo a partire dal 2014.

### 2.3.2 Il modello di valutazione per le Aree dirigenziali

All'interno della Direzione Generale (di cui il Direttore Generale è responsabile), il modello organizzativo è strutturato in due livelli gerarchici:

- Aree
- Servizi

Essi sono caratterizzati da responsabilità diverse come esplicitato dallo Statuto e dal Regolamento Generale di Ateneo.

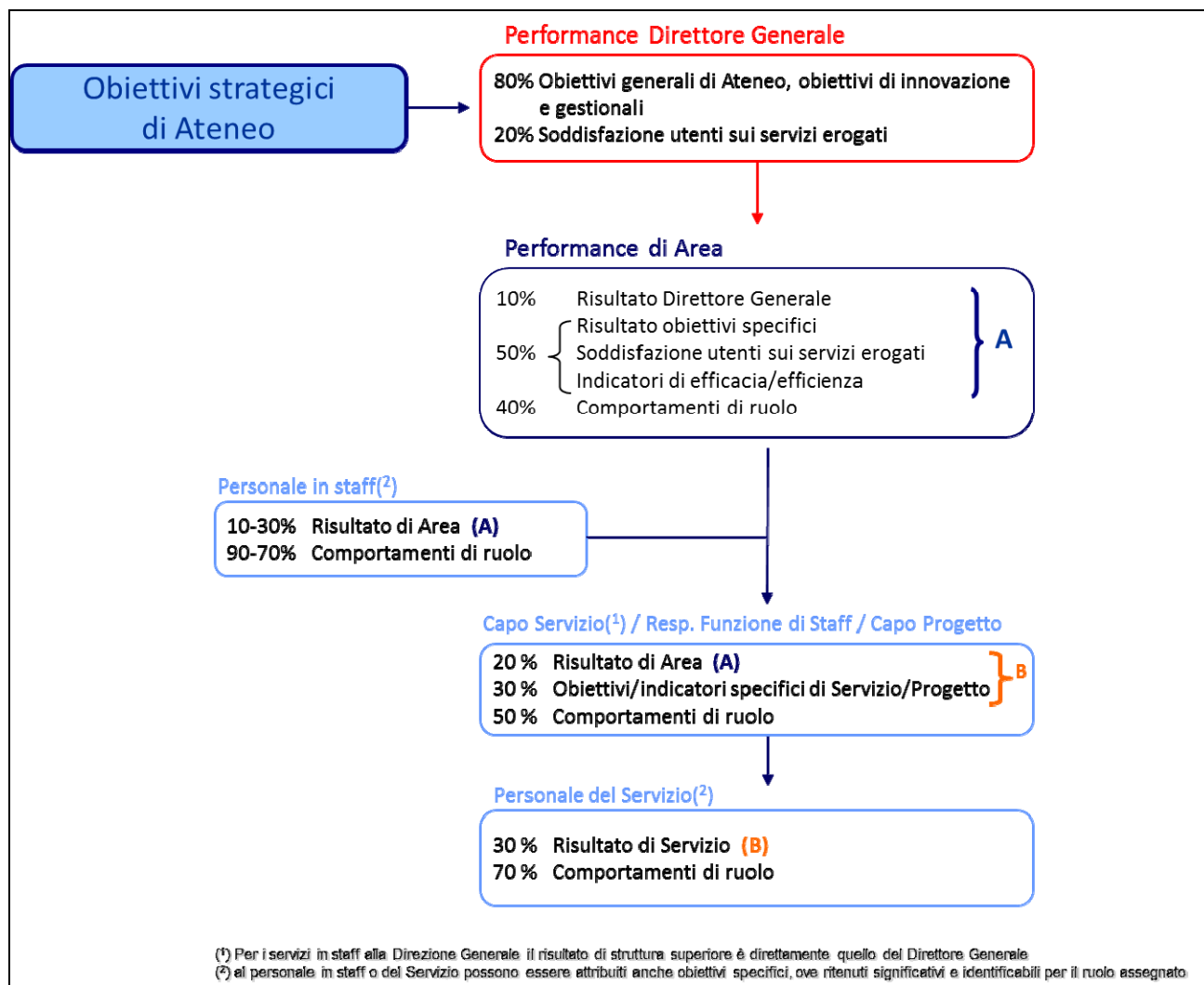
In particolare il Direttore Generale è responsabile della gestione amministrativa, finanziaria e tecnica e dell'organizzazione complessiva delle risorse e del personale di Ateneo, nonché della legittimità, dell'imparzialità, della trasparenza e del buon andamento dell'attività amministrativa di Ateneo.

Può delegare lo svolgimento di specifiche funzioni ai Dirigenti in servizio presso l'Ateneo. I Dirigenti collaborano con il Direttore Generale nell'ambito delle rispettive competenze, assicurando la gestione amministrativa, finanziaria e tecnica, compresi gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, mediante autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.

Ai Dirigenti rispondono i responsabili delle unità organizzative (Capi servizio, Responsabili delle Funzioni di staff e Capi Progetto) che con essi cooperano per il conseguimento degli obiettivi secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità per un'allocazione ottimale delle risorse disponibili, nel rispetto della normativa vigente.

Nella figura 3 si rappresenta il modello 2016 per il Direttore Generale e le Aree dirigenziali.

Figura 3: il modello di valutazione 2016 per il Direttore Generale e le Aree Dirigenziali



Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e dell'Organismo Indipendente di Valutazione, è il valutatore del Direttore Generale; il Direttore Generale è il valutatore di tutti i Dirigenti, nonché delle funzioni poste direttamente in staff alla sua struttura. Il Dirigente valuta i Capi Servizio, i Responsabili delle funzioni di staff e/o i Capi Progetto, nonché il personale a lui direttamente in staff. Il resto del personale viene valutato dal relativo responsabile<sup>1</sup>.

L'eventuale assegnazione di obiettivi individuali specifici, ove significativi e identificabili per il ruolo assegnato, avverrà su proposta del Responsabile e dovrà essere approvata dalla Direzione Generale.

### 2.3.3 Il modello di valutazione per Dipartimenti e Poli Territoriali

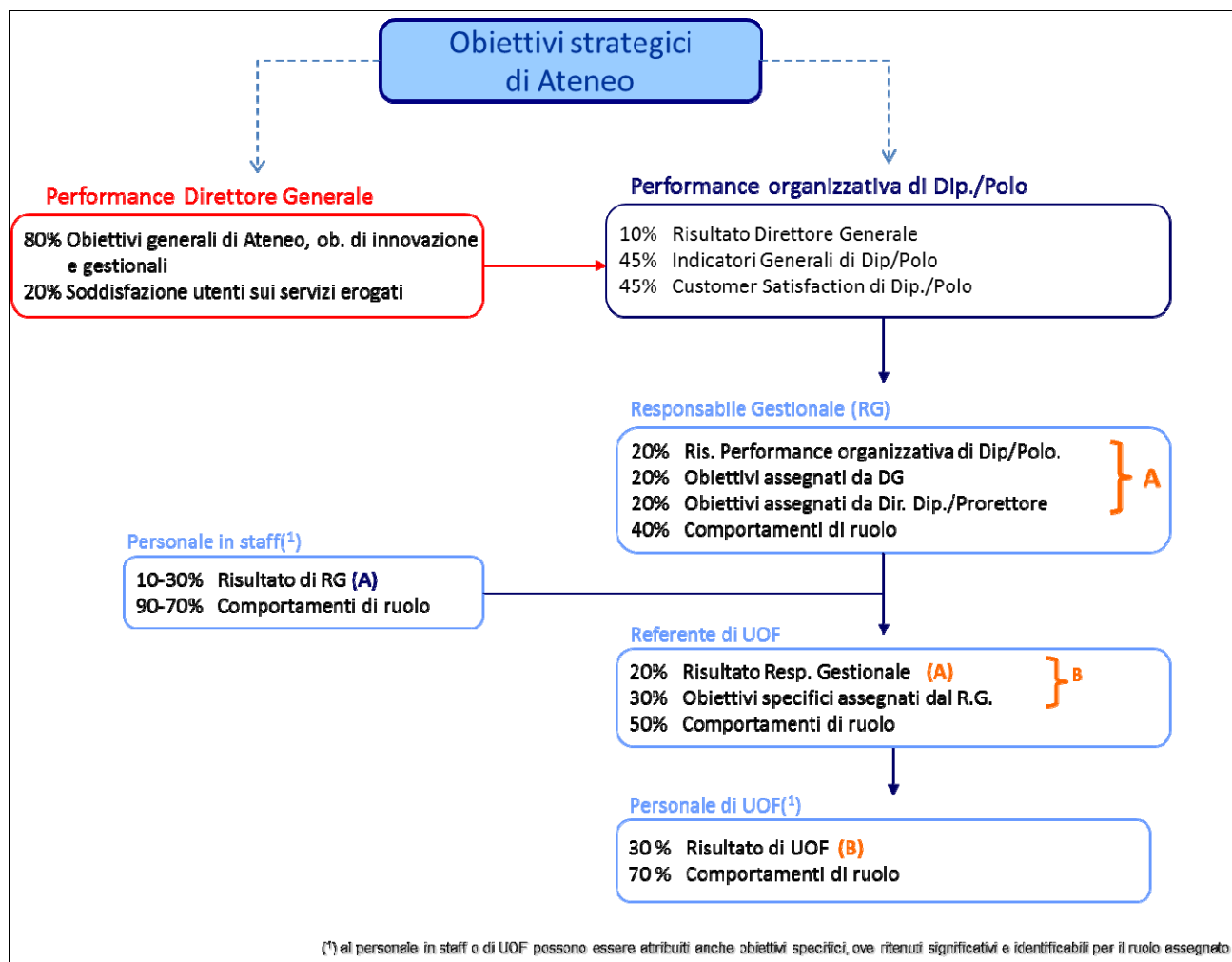
Il Dipartimento è la struttura di Ateneo in cui si valorizzano e coordinano le risorse umane per le attività di ricerca e didattica. I Poli territoriali sono istituiti al di fuori del territorio della Provincia di Milano, al fine di promuovere e sostenere le attività ivi svolte dalle Scuole e dai Dipartimenti dell'Ateneo. Per ciascuna struttura viene incaricato un Responsabile Gestionale, nominato dal Direttore Generale secondo le modalità definite dal Regolamento Generale di Ateneo, al fine di assicurare la gestione delle attività in modo funzionale agli obiettivi del Dipartimento/Polo Territoriale.

<sup>1</sup> Per il Personale dell'Area Tecnico Edilizia che opera su progetti, la valutazione viene effettuata dal Dirigente su eventuali indicazioni/proposte dei Capi Progetto.

Il Responsabile Gestionale può, sulla base di linee guida della Direzione Generale, articolare l'organizzazione del Personale TA del Dipartimento in unità organizzative funzionali (UOF), eventualmente identificandone un referente.

Nella figura 4 si rappresenta il modello 2016 per Dipartimenti e Poli Territoriali

Figura 4: il modello di valutazione per la popolazione coinvolta nei Dipartimenti e Poli Territoriali



Il processo di pianificazione nei Dipartimenti e Poli Territoriali prevede un forte coinvolgimento sia della componente accademica, sia del Direttore Generale, nella definizione degli obiettivi generali della struttura (Performance Organizzativa) sia e nella assegnazione e valutazione del Responsabile Gestionale.

La performance organizzativa del Dipartimento/Polo Territoriale costituisce l'elemento di base cui "ancorare" la valutazione delle unità organizzative in cui esso è articolato e del personale afferente. Viene effettuata dal Direttore Generale con il supporto del Servizio Pianificazione e Controllo, insieme a Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo Territoriale e Responsabile Gestionale.

La valutazione del RG viene effettuata con le seguenti modalità:

- Il Direttore Generale valuta gli obiettivi direttamente assegnati;
- Il Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo Territoriale propone al Direttore Generale la valutazione degli obiettivi/indicatori direttamente attribuiti;
- La valutazione dei comportamenti organizzativi è condivisa tra Direttore Generale e Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo Territoriale.

I Referenti delle unità organizzative funzionali in cui si articola il Dipartimento/Polo, vengono valutati dal Responsabile Gestionale.

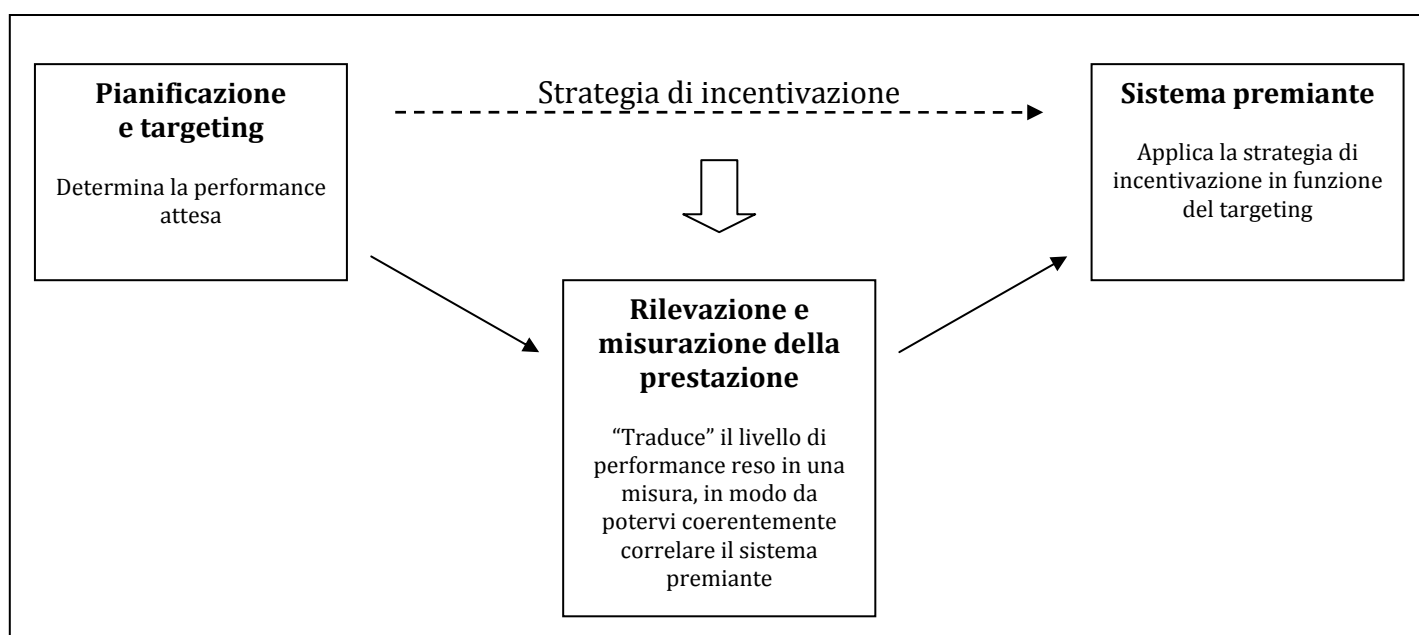
Al Responsabile Gestionale compete altresì la valutazione del PTA afferente alle singole unità organizzative, tenendo conto delle osservazioni del Referente.

L'eventuale assegnazione di obiettivi individuali specifici al personale di UOF, ove significativi e identificabili per il ruolo assegnato, avverrà su proposta del Responsabile Gestionale e dovrà essere approvata dalla Direzione Generale.

### 2.3.4 Le logiche generali di funzionamento del sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della performance e le relative ricadute sul sistema premiante si sviluppano logicamente in tre momenti, tra loro coerentemente correlati:

Figura 5: le logiche del sistema di misurazione e valutazione della performance



### 2.3.5 La misurazione del risultato

La valutazione di performance richiede la definizione di una metrica (sistema di misura) in grado di “tradurre” in un punteggio la prestazione resa (dalla struttura o dall’individuo) rispetto alle diverse dimensioni oggetto di valutazione:

- Performance della struttura di appartenenza
- Obiettivi e indicatori specifici (efficienza/efficacia, customer satisfaction, progetti di innovazione e miglioramento)
- Comportamenti organizzativi di ruolo.

Il sistema di misura opera indipendentemente dalla tipologia di valutazione di tali dimensioni (ad es. quantitativa o qualitativa) o dalla scala in cui la singola valutazione è espressa (che può ad esempio variare in funzione dello strumento utilizzato per la rilevazione, come nel caso della customer satisfaction studenti, in scala 1-4, rispetto a quella relativa al personale docente o tecnico amministrativo in scala 1-6).

## La misura della prestazione su obiettivi e indicatori

In fase di pianificazione, per ogni obiettivo/indicatore assegnato, vengono definiti un peso e tre **livelli di raggiungimento atteso**, individuati secondo la seguente classificazione:

- **Soglia:** livello di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di sotto di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto.
- **Target:** livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);
- **Eccellenza:** livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

In funzione dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, ad ogni obiettivo/indicatore viene associato un punteggio su una scala 0-1000:

Livello di raggiungimento	Punteggio
< Soglia	0
Soglia	300
Target	700
Eccellenza	1000

La "distanza" tra i punteggi associati ai livelli "soglia-target-eccellenza" è stata individuata in coerenza al significato precedentemente attribuito in termini di difficoltà di raggiungimento; in particolare gli obiettivi che non raggiungono la soglia, che configura l'inizio della prestazione positiva, coerentemente non "contribuiscono" alla misura della prestazione stessa.

In caso di indicatori/obiettivi di tipo quantitativo, ovvero basati su elementi numerici misurabili, il livello di raggiungimento viene determinato linearmente in funzione del risultato ottenuto rispetto ai valori "soglia-target-eccellenza" definiti per quell'indicatore/obiettivo.

La valutazione su scala lineare si presta bene a misurare il livello di raggiungimento degli indicatori che prevedono un miglioramento su fattori numerici quali quantità, volumi, costi, ecc, tali per cui l'effettivo risultato raggiunto sull'indice di per sé sintetizza adeguatamente il livello di prestazione reso rispetto al valore target.

**Esempio:** indicatore di riduzione dei costi di gestione al mq

Livello di raggiungimento	Valore atteso
Soglia	121 €/mq
Target	117 €/mq
Eccellenza	113 €/mq

un risultato di 119 €/mq, collocandosi esattamente tra soglia e target, determina l'attribuzione di 500 punti in termini di valutazione (distanza esatta tra punteggio soglia e target).

Per altre tipologie di obiettivi/indicatori non è possibile individuare (o misurare) indicatori numerici, oppure questi rappresentano e sintetizzano in modo solo parziale il livello di prestazione reso.

In questi casi il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo (il più possibile basato su parametri osservabili e oggettivi) che tenga complessivamente conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi (definiti in sede di pianificazione). La valutazione complessiva potrà tenere conto dei risultati richiesti, ed esplicitati, su livelli superiori di performance pur in eventuale assenza di requisiti richiesti sui livelli inferiori. Tale giudizio verrà espresso in una scala a 5 valori:

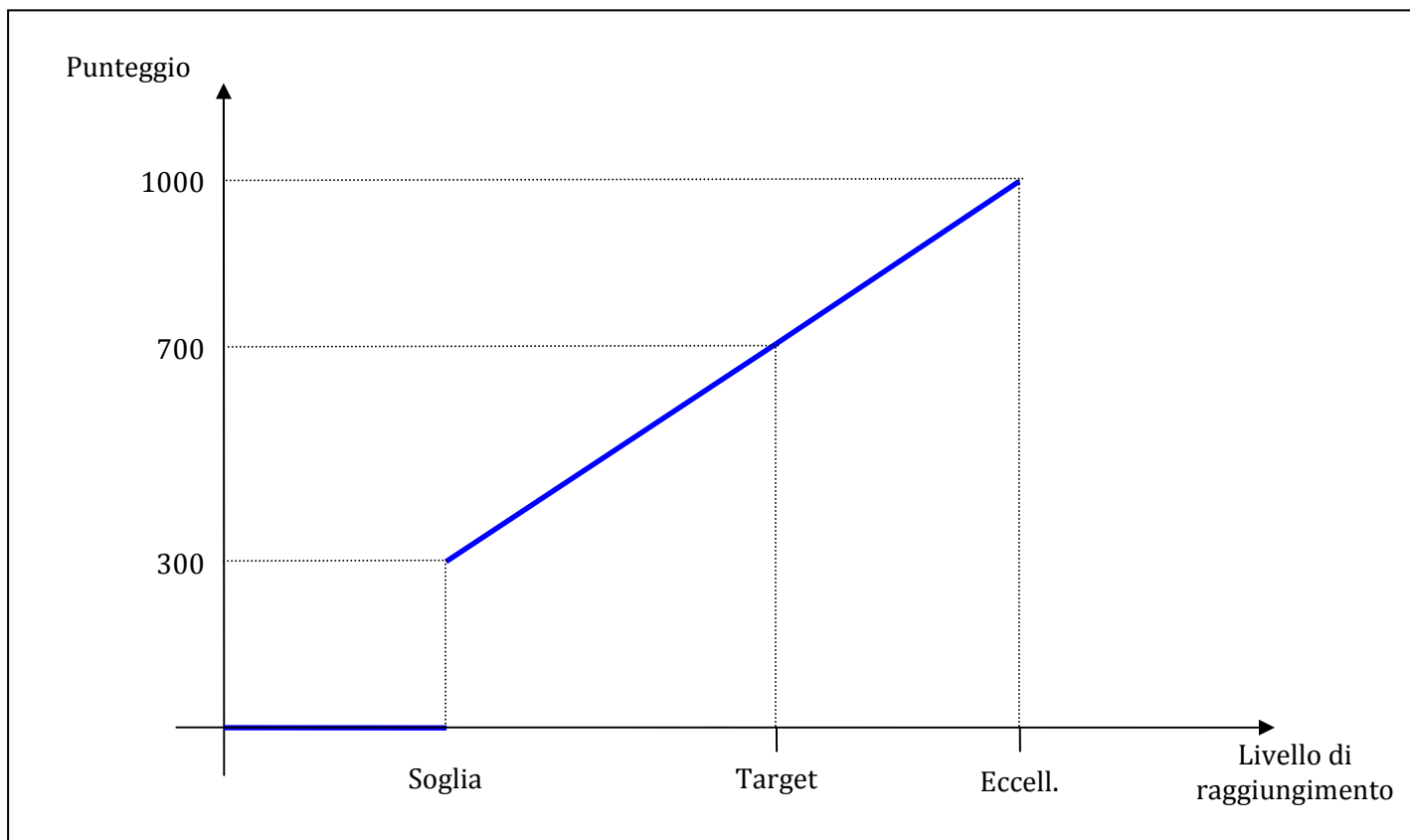
- 0 – Inferiore alla soglia
- 1 – Soglia
- 2 – Intermedio
- 3 – Target
- 4 – Eccellente

In base al risultato attribuito dal valutatore verrà definito il punteggio da assegnare su ciascun obiettivo/indicatore (es: una valutazione pari a 2 comporta l'attribuzione di 500 punti).

La valutazione del risultato sull'obiettivo/indicatore potrà tenere conto di sopravvenute e non prevedibili motivazioni esogene.

La metrica impostata, ovvero la misura del livello di raggiungimento attraverso un punteggio, può essere rappresentata graficamente in questo modo:

*Figura 6: la metrica di misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi/indicatori*



## ***La misura della valutazione dei comportamenti organizzativi richiesti al ruolo***

La valutazione dei comportamenti organizzativi di ruolo verrà effettuata dal responsabile diretto sulla base della seguente scala qualitativa, che valuta l'adeguatezza del comportamento messo in atto in relazione alle aspettative di ruolo:

- Non in linea con le aspettative
- Parzialmente in linea con le aspettative
- In linea con le aspettative
- Superiore alle aspettative

La misura della prestazione su questa dimensione di analisi si baserà su una valutazione di sintesi del grado di copertura del ruolo, attraverso una considerazione complessiva sui comportamenti messi in atto dal valutato. La valutazione di sintesi, espressa in scala numerica in funzione dei livelli di raggiungimento attesi definiti annualmente dal Direttore Generale, determina il punteggio ottenuto su questa dimensione di analisi:

Livello di raggiungimento	Punteggio
< Soglia	0
Soglia	300
Target	700
Eccellenza	1000

### ***Il risultato complessivo della valutazione***

La media pesata dei punteggi ottenuti sulle singole dimensioni oggetto di valutazione (indicatori, customer satisfaction, obiettivi di innovazione e miglioramento, comportamenti di ruolo) costituisce il risultato complessivo in termini di prestazione.

#### ***2.3.6 Risultato complessivo e sistema premiante***

Il sistema premiante rappresenta la strategia di incentivazione in funzione degli obiettivi di miglioramento dell'Ateneo. La logica di fondo del sistema premiante deve pertanto riflettere il modello concettuale di targeting, tenendo conto dei vincoli esogeni (tipicamente: vincoli contrattuali e budget a disposizione).

La strategia di incentivazione impostata al PoliMI coerentemente prevede che:

1. Se il risultato complessivo è al di sotto dei 300 punti (livello soglia) il sistema premiante non "scatta", in quanto non è stato raggiunto il livello di performance minima attesa, tale da poter iniziare a considerare la prestazione positiva.
2. Raggiunta la soglia, il premio cresce (tra il suo valore minimo e massimo) in avvicinamento al pieno raggiungimento del livello di prestazione atteso (target), secondo una logica definita (tipicamente lineare).
3. Raggiunto il valore target, laddove gli istituti contrattuali o le norme lo consentono<sup>2</sup>, è possibile attribuire un ulteriore valore di premio che crescerà linearmente fino al valore di eccellenza. Negli altri casi, le situazioni sopra target sui singoli obiettivi andranno in tal caso a bilanciare eventuali prestazioni meno performanti su altre dimensioni oggetto di valutazione.

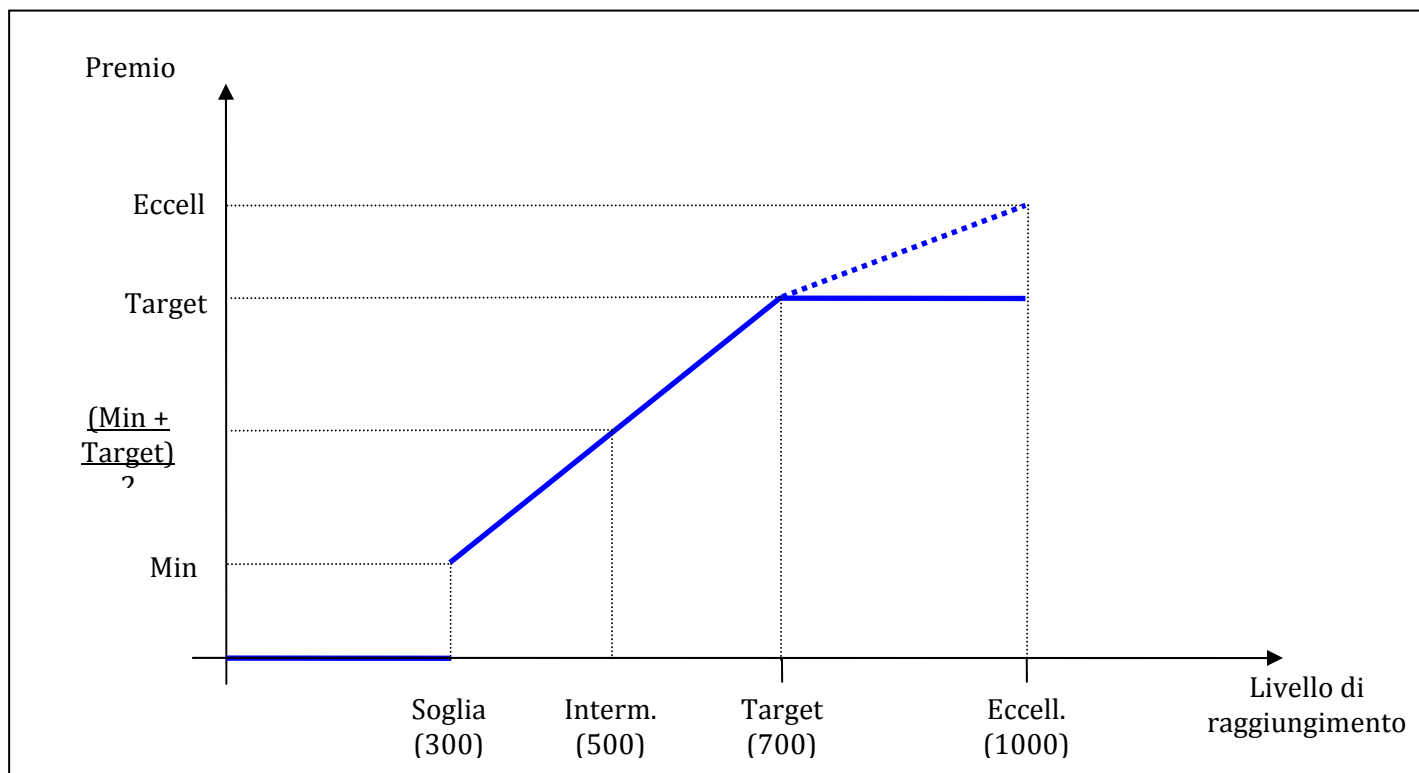
---

<sup>2</sup> Ad esempio ai sensi dell' art. 5 decreto legge 95/2012 convertito con legge 134/2012.



In relazione quindi agli istituti contrattuali vigenti, lo sviluppo generale<sup>3</sup> del sistema premiante in relazione alla misura della prestazione è tipicamente rappresentato in figura 7:

Figura 7: Risultato complessivo della prestazione e collegamento al sistema premiante



#### 2.4 Collegamento a ciclo di pianificazione economica e finanziaria

La normativa vigente (D.lgs. n. 150/2009 - vedi Art. 4, comma 1 e 2 lettera b e Art 5, comma 1, art. 21 della legge 196/2009) contempla un collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori del sistema interno di gestione delle performance.

Nel mese di settembre prende avvio il processo di pianificazione per l'anno successivo, tale processo si conclude entro il mese di gennaio dell'anno successivo: in tale periodo vengono definiti gli obiettivi per l'amministrazione e per le strutture Dipartimentali/Poli Territoriali, le macro-attività previste per la loro realizzazione l'entità delle risorse necessarie per il loro conseguimento (programmazione finanziaria).

Come già sinteticamente illustrato all'interno del paragrafo 1.1, la definizione di obiettivi-attività-risorse avviene in modo integrato e tale ciclo è gestito in parallelo alla definizione del bilancio di previsione. Il sistema di pianificazione, ha permesso di completare e rendere più significativo un processo già in atto e funzionante da alcuni anni in Ateneo, grazie ad una attenta individuazione delle

<sup>3</sup> Nel caso del Direttore Generale, ai sensi del D.I. 21 luglio 2011 n° 315, il premio di risultato può arrivare sino al 20% del trattamento economico complessivo. Per i Dirigenti, ai sensi degli artt. 25 e 26 del CCNL vigente, 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'onnicomprensività.

Per il personale in categoria EP, ai sensi dell'art.76 del CCNL vigente, l'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante è compreso tra il 10 % e il 30% della retribuzione di posizione attribuita, fatto salvo quanto successivamente disposto dall'art. 5 decreto legge 95/2012 convertito con legge 134/2012. In fase di definizione dei compensi la Direzione Generale potrà riservarsi la possibilità di differenziare l'erogazione del premio al fine di assicurarne la coerenza con la distribuzione delle valutazioni.

azioni prioritarie e alla definizione puntuale di indicatori e target cui è direttamente collegata la valutazione della prestazione organizzativa e individuale.

Il sistema di pianificazione, a tutti i livelli, si fonda:

- sull'identificazione delle macro-attività operative/di funzionamento utili alla gestione ordinaria e al miglioramento continuo: solamente nei casi in cui, per tali attività, si ritenga importante il miglioramento in termini di efficacia o di efficienza, i risultati vengono monitorati nel piano delle performance, attraverso l'individuazione di opportuni indicatori;
- sull'individuazione di obiettivi innovativi raggiungibili mediante l'implementazione di progetti specifici o più semplicemente con piani di attività, tali obiettivi sono monitorati puntualmente all'interno del piano della performance.

Parte finale della pianificazione è la quantificazione delle risorse necessarie per l'attuazione delle attività pianificate in considerazione anche di attività e progetti definiti in precedenza.

Per le aree Dirigenziali, l'integrazione tra la performance organizzativa la pianificazione finanziaria è determinata dal fatto che nel bilancio di previsione ciascuna area dirigenziale, identificata come centro di responsabilità, è responsabile di un budget per l'espletamento delle attività ordinarie, monitorate nel piano della performance attraverso indicatori di efficacia ed efficienza, ed è responsabile di un budget specifico per l'implementazione dei progetti definiti e monitorati puntualmente nel piano delle performance.

Per i Dipartimenti, l'integrazione tra i risultati delle performance organizzativa e l'attribuzione delle risorse loro destinate dall'Ateneo, è determinata dal fatto che i criteri di attribuzione delle risorse (risorse finanziarie, personale, budget della didattica), come già evidenziato tengono conto della performance organizzativa passata realizzata dalle strutture medesime.

L'allineamento puntuale tra obiettivi e risorse è comunque ad oggi parziale, in quanto non sempre vi è una evidenza all'interno del budget della stima del personale interno impiegato per la realizzazione dei diversi obiettivi e progetti.

Nel corso del 2016 sarà sviluppata una nuova piattaforma per la gestione del budget che dovrà prevedere una coerenza ed integrazione con il sistema di gestione della performance

### **Paragrafo 3 Il ciclo di gestione della performance del Politecnico di Milano**

Ai sensi degli artt. 4 e 10 del Decreto, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance, articolato nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati.

Premesso che un efficace sistema di pianificazione del futuro esercizio di gestione deve tenere conto non solo dall'analisi dei risultati dell'anno precedente, ma anche di una previsione di chiusura dell'esercizio corrente, il ciclo di gestione della performance verrà attuato in coerenza alle fasi e nel rispetto delle modalità previste dalla legge, attraverso i processi, tempistiche, output prodotti e attori coinvolti di seguito descritti a regime:

	<b>Processo</b>	<b>Tempistica</b>	<b>Output</b>	<b>Attori coinvolti</b>
A	Pianificazione degli obiettivi e definizione del budget anno successivo X (in base a pre-consuntivo X-1)	da Set anno X-1 a Gen anno X	Piano della performance per l'anno X	OIV <sup>(1)</sup> , SPC <sup>(2)</sup>  Per DG: Rettore e delegati, CdA, DG  Per Dirigenti: DG, Dirigenti  Per CS/RS/CP <sup>(3)</sup> : Dirigenti, CS/RS/CP

				Per RG <sup>(4)</sup> : DG, Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo Resto del PTA: RG, Resp. Unità Organizzativa di appartenenza
B	Monitoraggio e revisione	da Gen anno X a Lug anno X	Revisione del Piano	Come punto A
C	Misurazione e valutazione delle prestazioni	da Gen anno X+1 a Mar anno X+1	Compilazione schede e valutazione con punteggio di performance individuale	OIV, SPC, SStud <sup>(5)</sup> , ARUO <sup>(6)</sup> Per DG: Rettore e delegati, CdA Per Dirigenti: DG Per CS/RS/CP: Dirigente di Area Per RG: DG, Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo Resto del PTA: RG, Resp. Unità Organizzativa di appartenenza
D	Rendicontazione e applicazione del sistema premiante	da Apr anno X+1 a Mag anno X+1	Relazione sulla performance anno X	Rendicontazione: Rettore, CdA, DG, OIV Applicazione sistema premiante: ARUO

*Tabella 3: processi, tempistiche, output prodotti e attori coinvolti nel ciclo di gestione della performance*

(1) Organismo Indipendente di Valutazione; (2) Servizio Pianificazione e Controllo; (3) Capi Servizio / Responsabili funzioni di Staff / Capi Progetto Area Tecnico Edilizia; (4) Responsabile Gestionale; (5) Servizio Studi; (6) Area Risorse Umane e Organizzazione

#### **Paragrafo 4: Il piano di comunicazione, trasparenza e formazione**

L'attuazione del Piano delle Performance prevede un processo di condivisione e comunicazione ampiamente diffuso, affinché siano ben compresi e condivisi dal personale obiettivi e modalità di attuazione dello stesso.

##### *Il piano di comunicazione*

Il Piano e il Sistema vengono annualmente pubblicati sul sito di Ateneo – dopo le dovute approvazioni da parte degli Organi istituzionali – al fine di garantire la più ampia condivisione degli obiettivi strategici della Direzione.

Nei confronti del personale il processo di informazione prevede:

- 1) CONDIVISIONE delle schede di Performance Organizzativa e degli INDICATORI SPECIFICI DI STRUTTURA con i Responsabili e con il personale di tutte le strutture di Ateneo con modalità distinte;
- 2) COMUNICAZIONE a tutto il personale del significato e delle modalità principali di attuazione del Piano e delle evoluzioni dello stesso.

##### *La trasparenza*

Il documento di Sistema, il Piano integrato, la scheda annuale del Direttore Generale sono pubblicati sul Sito WEB del Politecnico di Milano entro i tempi previsti dalla normativa.

Ogni modifica sostanziale ai documenti di Sistema e al Piano vengono prontamente pubblicati sul Sito WEB attraverso una pubblicazione aggiornata degli stessi.

##### *La formazione*

Il piano della performance ed il sistema di gestione per obiettivi rappresentano un importante momento di sintesi delle azioni di sviluppo organizzativo e professionale. Al fine di renderli reali

strumenti di comunicazione e supporto alla gestione ed allo sviluppo dei collaboratori è fondamentale che la loro applicazione sia supportata da un adeguato piano di formazione e informazione verso valutatori e valutati, che accompagni ogni aggiornamento sostanziale di processo e favorisca la costruzione di una cultura condivisa della valutazione

## **Paragrafo 5: Procedure di conciliazione**

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, e si ispirano ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, salvaguardando la validità del Sistema stesso.

Il processo di misurazione e di valutazione individuale delle performance è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti il processo infatti prevede:

- lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;
- un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto ovviamente delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio-lungo periodo;
- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi, con tutti i responsabili, nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, il dipendente può adire il Comitato di Garanzia di Ateneo, competente sull'esame di eventuali procedure di conciliazione, limitatamente alla verifica del rispetto delle norme procedurali previsti dal Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il Comitato di Garanzia di Ateneo, è nominato annualmente dal Rettore e presieduto dall'OIV, in modo da garantire che la composizione sia esterna alla struttura di appartenenza del valutato, nonché la terzietà e imparzialità.

Le procedure di conciliazione prevedono le seguenti fasi e modalità di attuazione:

- comunicazione al Direttore Generale dell'eventuale contestazione della valutazione da parte del soggetto interessato, da attuarsi entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione;
- convocazione del Comitato di Garanzia, istruttoria e richiesta di documentazione
- eventuali incontri con i soggetti interessati
- analisi risultanze, stesura relazione finale e chiusura della procedura, che dovrà avvenire entro 60 giorni dalla presentazione della contestazione da parte del valutato.