



POLITECNICO  
DI TORINO



# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

---

2014-2016

---

31 gennaio 2014

## Sommario

<b>1</b>	<b>Presentazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Caratteristiche distintive dell'organizzazione .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Albero della Performance .....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Gli obiettivi strategici .....</b>	<b>7</b>
4.1	La definizione e misurazione degli obiettivi strategici .....	7
4.2	L'integrazione con i documenti di programmazione di bilancio .....	8
<b>5</b>	<b>Gli obiettivi operativi .....</b>	<b>9</b>
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 .....	12
5.3.1	Processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi .....	12
5.3.2	Processo di valutazione degli obiettivi organizzativi .....	13
<b>6</b>	<b>Piano di attivazione degli obiettivi .....</b>	<b>15</b>
<b>7</b>	<b>Pesi degli obiettivi .....</b>	<b>16</b>
<b>8</b>	<b>Procedure di conciliazione .....</b>	<b>17</b>
<b>9</b>	<b>Rilevazione benessere organizzativo .....</b>	<b>18</b>
<b>10</b>	<b>Ciclo della performance: fasi e tempi, modalità operative, ruoli e responsabilità .....</b>	<b>19</b>
10.1	Fasi, tempi e responsabilità sul processo di misurazione e valutazione .....	19
<b>11</b>	<b>Allegati .....</b>	<b>21</b>
11.1	Allegato 1 – Esempio Scheda Obiettivi .....	21
11.2	Allegato 2 – Scheda SAL Obiettivi .....	22

## 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.

Nel corso del 2013 vi sono stati significativi cambiamenti nella governance dell'Ateneo:

- il nuovo Consiglio di Amministrazione si è insediato in primavera,
- l'Amministrazione e le strutture di supporto dipartimentali sono state oggetto, nel corso del 2012 e soprattutto nei primi mesi del 2013, di significativi cambiamenti organizzativi,
- sono state ridefinite molte responsabilità e sono stati riallocati diversi processi

Il Politecnico di Torino, inoltre, ha rivisto alcune impostazioni del proprio Ciclo della Performance, per integrarlo e strutturare maggiormente i legami tra pianificazione strategica e pianificazione operativa e calare in modo più mirato le tipologie di obiettivi sulla nuova organizzazione.

Dal momento che le revisioni sono state fatte in corso d'anno, queste integrazioni sono state sviluppate direttamente nel Piano della Performance, rimandando ad una revisione più completa del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'edizione del 2014.

Pertanto questo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance integra la versione precedente del Sistema con i nuovi spunti sviluppati nel 2013, definendo i capisaldi del modello di valutazione per i prossimi anni.

In particolare, nel Sistema 2014, si prevede di consolidare l'utilizzo di diversi strumenti di misura: sia di quelli già previsti dal sistema di controllo generale (indicatori del sistema universitario e indicatori interni all'Ateneo- come il Cruscotto di Ateneo, da anni sviluppato per il Nucleo di Valutazione), sia degli strumenti di rilevazione della customer satisfaction sviluppati nell'ambito del progetto interuniversitario "Good Practice", sia degli indicatori di processo e di servizio che si sono via via affermati, con una particolare attenzione all'introduzione di un raccordo tra gli stessi al fine di permettere una chiara riconducibilità agli obiettivi strategici e visibilità e trasparenza sull'azione amministrativa

Alla luce di un buon grado di completamento dei cambiamenti negli assetti organizzativi dell'Ateneo connessi all'introduzione della legge 240/2010, si prevede anche a partire da quest'anno, un progressivo coinvolgimento nei processi di valutazione del personale con incarichi organizzativi dei Distretti dipartimentali.

In conclusione, occorre ricordare che è attiva al Politecnico una commissione dedicata alla definizione del nuovo Piano Strategico di Ateneo: in questo momento i nuovi obiettivi strategici sono in corso di definizione e non appena le nuove linee strategiche saranno approvate, potrebbe esserci la necessità di intervenire ed affinare ulteriormente il modello.

## 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 a Torino, e una rete regionale di poli tecnologici dedicati ad attività di ricerca, trasferimento tecnologico, formazione specialistica e servizi al territorio (Alessandria, Biella, Mondovì, Vercelli, Verrès).

In città, sulle sponde del Po, si trova la sede storica dell'Ateneo, il Castello del Valentino, residenza sabauda del XVII secolo e sede principale dei corsi di Architettura.

Il grande complesso di corso Duca degli Abruzzi - sede principale di Ingegneria con 122.000 metri quadrati - è stato inaugurato nel 1958 e si completa con la Cittadella Politecnica, un progetto di espansione nell'area contigua alla sede centrale, costituita da un complesso moderno di 170.000 metri quadrati, con spazi destinati a studenti, attività di ricerca, trasferimento tecnologico e servizi.

Il campus più recente dell'Ateneo è la "Cittadella del Design e della Mobilità sostenibile" ubicato a Mirafiori, sito industriale della Fiat oggi riqualificato, così come la sede del Lingotto, che ospita la Scuola di Master.

Nonostante la decurtazione dei finanziamenti pubblici, è stato approvato un bilancio preventivo da parte del CDA che prevede il mantenimento e in alcuni casi l'incremento degli investimenti in formazione, ricerca, risorse umane ed edilizia, con un utile di esercizio di oltre 10M€ e una disponibilità di cassa per tutto il 2014 intorno a 100M€.

Per gli approfondimenti sulla nostra struttura è possibile consultare il documento "Il Politecnico in numeri" all'indirizzo web: <http://www.polito.it/ateneo/documenti/numeri/>

### 3 Albero della Performance

Il riferimento principale per la costruzione del Piano della Performance sono le linee strategiche delineate dal Rettore, integrate con le linee di indirizzo che gli organi di governo hanno definito nel corso dell'ultimo anno.

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

- aree strategiche;
- obiettivi strategici;
- obiettivi operativi.

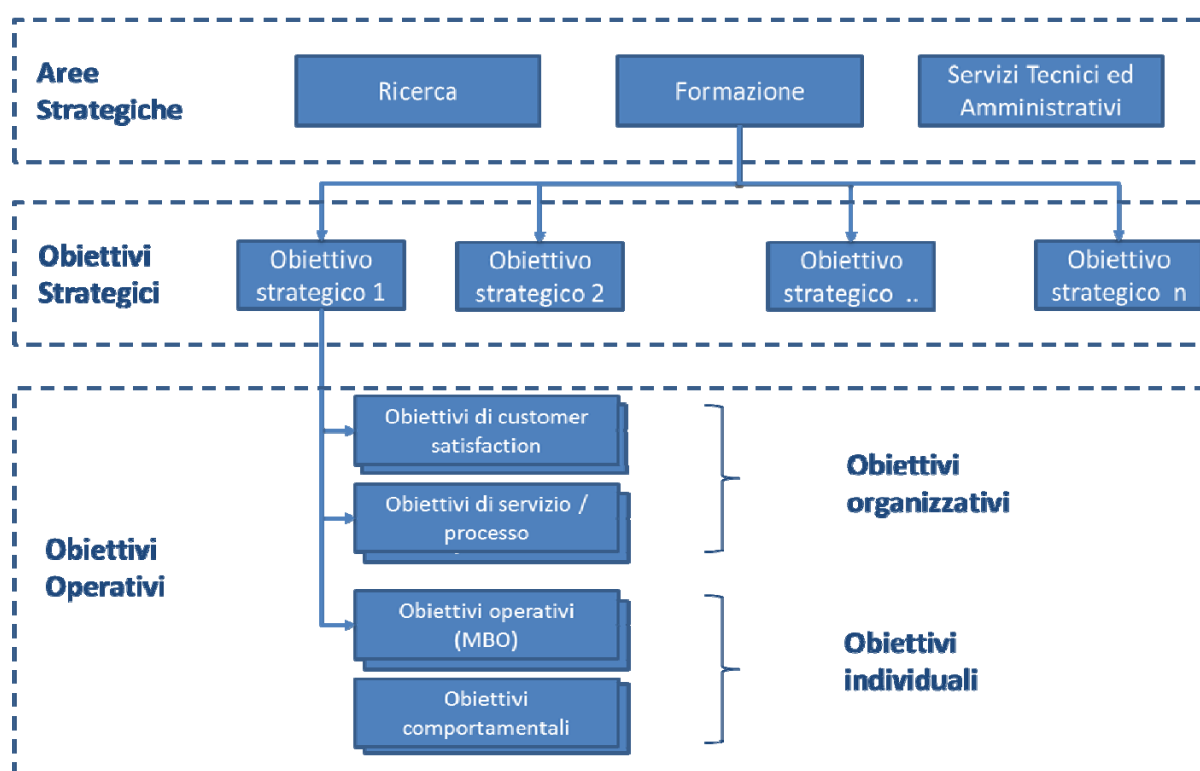


Figura 1 – Schema dell'Albero delle Performance

Le aree strategiche sono state articolate in relazione alle attività fondamentali dell'Ateneo: "Formazione" e "Ricerca", che accolgono in prima definizione gli obiettivi strategici formulati nelle linee del nuovo Rettorato.

Per rappresentare le strutture tecniche ed amministrative di supporto, è stata inserita una terza area strategica, denominata "Servizi Tecnici ed Amministrativi": in questa area si declineranno gli ulteriori obiettivi, funzionali al miglioramento dell'efficacia e efficienza dell'organizzazione e dei processi, che il Direttore Generale riceve per la gestione delle strutture organizzative dell'Amministrazione.

Per ogni Area Strategica sono definiti gli obiettivi strategici, che sono riportati nel Piano della Performance. Gli obiettivi strategici sono desunti dal Piano Strategico di Ateneo ed integrati/declinati su base annuale anche ai fini di definire le Linee Guida di Bilancio.

Al terzo livello dell'albero della performance sono collocati gli obiettivi operativi che corrispondono agli obiettivi assegnati ai dirigenti/responsabili di Area ed alle strutture organizzative.

- 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 altresì, 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 Iscritti Abbandoni Provenienza geografica Progetti a sostegno della mobilità internazionale Valutazione della didattica Laureati Tempi di completamento degli studi Condizione occupazionale Indicatori FFO quota premiale	Produzione scientifica Dottorandi Ricadute industriali Finanziamenti ricerca Indicatori FFO quota premiale
Risorse umane	Dati economici
Personale Ateneo Personale Docente Personale Tecnico Amministrativo Turnover Indicatori personale Personale che ricopre/ha ricoperto cariche di altissimo livello	Andamento Asset Andamento risultato operativo e risultato economico FFO Tempi medi di pagamento fatture

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 tal senso, in relazione ai risultati di performance organizzativa complessiva raggiunti dall'Ateneo, verrà definita, secondo criteri discussi in sede di trattativa sindacale, la quota di incentivazione legata al raggiungimento di detti risultati.

Tali indicatori sono riportati nelle schede degli obiettivi del Direttore Generale allegate al Piano delle Performance.

#### **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.

Gli obiettivi strategici saranno definiti per il piano delle Performance tenendo conto delle Linee guida di Bilancio e il Piano delle Performance verificherà sia la rispondenza degli obiettivi operativi alle indicazioni strategiche, sia la allocazione di risorse ove previsto dagli obiettivi.



## 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). Nel corso degli ultimi due anni si sono messi a punto, in modalità prototipale, 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 tre ambiti chiave: la leadership, la formazione e le competenze.
- 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 un ateneo per circa 20 università italiane
  - 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 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 agli utenti, elaborata per quanto riguarda l'Amministrazione Centrale dell'Ateneo a partire dal 2012 e pubblicata sul sito della Trasparenza di Ateneo

## 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, ove gli obiettivi prevedano l'attivazione di investimenti o costi, la coerenza con quanto previsto nel 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 il Personale con responsabilità organizzative o funzioni specialistiche dei Distretti Dipartimentali, la definizione degli obiettivi sarà svolta congiuntamente dal Direttore Generale e dal Direttore di Dipartimento

La "Scheda Obiettivi" (un esempio è riportato Allegato 1 – Esempio Scheda Obiettivi) che verrà utilizzata è composta da due sezioni 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 dei comportamenti individuali/organizzativi

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 agevole del raggiungimento.

### 5.2.2 Processo di valutazione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali saranno verificati con cadenza indicativamente semestrale (a giugno /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 compilate le schede di avanzamento obiettivi (un esempio è riportato in Allegato 2 – Scheda SAL 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 dell'obiettivo. Il grado di raggiungimento sarà declinato secondo una scala a tre livelli:

Livello raggiunto	Descrizione	Coefficiente di risultato
<b>Livello 1</b>	Parziale raggiungimento	<b>0,7</b>
<b>Livello 2</b>	Pieno raggiungimento	<b>1</b>
<b>Livello 3</b>	Raggiungimento superiore al target	<b>1,1</b>

**Tabella 2 – 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.

Qualora fossero attribuite alla stessa persona più posizioni organizzative in ambito di valutazione, gli obiettivi dovranno essere definiti e valutati per ciascuna posizione.

E' possibile che intervengano cambiamenti negli obiettivi in corso d'anno per fare fronte a nuove esigenze dell'Ateneo: in tal caso, in sede di verifica semestrale, sarà necessaria una rimodulazione dei pesi, una verifica della disponibilità di risorse economiche con l'eventuale revisione dei budget messi a disposizione.

### 5.3 Obiettivi organizzativi: modalità di gestione e valutazione

#### 5.3.1 Processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi

Gli obiettivi organizzativi sono, come anticipato, legati ai risultati di customer satisfaction ed a indicatori di servizio/processo sui servizi erogati dall'amministrazione e sono assegnati

- alle singole persone titolari di responsabilità organizzative, secondo lo schema previsto dalla tabella Tabella 5 – Piano per l'attivazione del nuovo sistema di valutazione delle prestazioni individuali ed organizzative per il triennio 2014-2016.

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, 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 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 su cui assegnare obiettivi organizzativi viene svolta dal Direttore Generale sulla base degli obiettivi strategici di Ateneo e sulla base dell'andamento storico degli indicatori, nell'ottica, da un lato, di perseguire le linee strategiche di Ateneo, e dall'altra, 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 e, ove possibile, da target specifici.

Anche gli obiettivi organizzativi sono indicati nella citata "Scheda obiettivi", nelle due apposite sezioni.

Qualora fossero attribuite alla stessa persona più posizioni organizzative in ambito di valutazione, gli obiettivi dovranno essere definiti e valutati per ciascuna posizione.

### 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 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
<b>Valore indicatore (dato relativo al Politecnico)</b>	Posizionamento dell'indicatore ( $I_{Poli}$ ) rispetto al target definito	se $I_{Poli} \geq target \rightarrow 1$ altrimenti $\rightarrow 0$	30%
<b>Valore indicatore relativo al Politecnico rispetto al sistema</b>	Posizionamento dell'indicatore ( $I_{Poli}$ ) rispetto alla media di sistema ( $I_{GP}$ )	se $I_{Poli} \geq I_{GP}(t) \rightarrow 1$ altrimenti $\rightarrow 0$	40%
<b>Variazione del valore relativo al Politecnico rispetto alla variazione del Sistema</b>	Confronto delle variazioni rispetto all'anno precedente dell'indicatore di Ateneo e di quello di Sistema	$- 10\% \leq \Delta I_{Poli} - \Delta I_{GP} < 10\%$ $0 \leq \text{punteggio} < 2$	30%

Tabella 3 – 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

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

- per la definizione di questi target, il parametro di riferimento è il valore storico dell'indicatore e la definizione sarà effettuata nella fase di assegnazione obiettivi. Qualora non vi siano dati storici di riferimento, si definiranno target sulla base di valutazioni che potranno essere verificate/modificate in sede di avanzamento semestrale.
- La valutazione degli obiettivi di processo /servizio avverrà secondo una scala a tre livelli:

<b>Livello raggiunto</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Coefficiente di risultato</b>
<b>Livello 1</b>	Parziale raggiungimento: risultato dell'indicatore inferiore al 90% del target	<b>0,7</b>
<b>Livello 2</b>	Pieno raggiungimento: risultato dell'indicatore compreso tra il 90% ed il 110% del target	<b>1</b>
<b>Livello 3</b>	Raggiungimento superiore al target: risultato dell'indicatore superiore al 110% del target	<b>1,1</b>

**Tabella 4 – 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 già riportato in Tabella 4

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

## 6 Piano di attivazione degli obiettivi

Nel corso del triennio 2014-2016, come indicato in Tabella 5, 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
<b>Dirigenti</b>	<b>A regime</b>	<b>A regime</b>	<b>A regime</b>	<b>A regime</b>
<b>Personale con responsabilità organizzativa in strutture di I livello</b>	<b>Sperimentaz.</b>	<b>A regime</b>	<b>A regime</b>	<b>A regime</b>
<b>Personale con responsabilità organizzativa in strutture di II livello</b>		<b>Sperimentaz.</b>	<b>A regime</b>	<b>A regime</b>
<b>Altro personale Tecnico - Amministrativo di categoria EP</b>	-	<b>Sperimentaz.*</b>	<b>A regime</b>	<b>A regime</b>
<b>Altro personale Tecnico - Amministrativo di categoria BCD con responsabilità organizzativa o funzione specialistica</b>	-	<b>Sperimentaz.*</b>	<b>Sperimentaz.*</b>	<b>A regime</b>

**Tabella 5** – Piano per l’attivazione del nuovo sistema di valutazione delle prestazioni individuali ed organizzative per il triennio 2014-2016.

(\*)Il dettaglio delle figure professionali coinvolte dalla sperimentazione sarà definito, anno per anno, nel Piano delle Performance.

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.

Per le categorie di personale che hanno assegnati ruoli organizzativi o funzioni specialistiche, ma che non sono ancora coinvolte nel nuovo processo di valutazione (e quindi non a regime o in ambito di sperimentazione), si procederà ancora con la modalità precedentemente in uso, che prevede la valutazione da parte del responsabile organizzativo, sulla base di una relazione annuale fatta dal valutato sulle attività svolte.

## 7 Pesì degli obiettivi

La tabella che segue illustra per le diverse categorie di personale coinvolto nella valutazione i pesi attribuiti alle diverse categorie di obiettivi.

Fascia di personale	Obiettivi strategici	Obiettivi individuali		Obiettivi organizzativi	
		MBO	Comportamentali	Customer Satisfaction	Processo / Servizio
<b>Direttore Generale</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	
<b>Dirigenti</b>		<b>30</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Personale con responsabilità in strutture di I livello</b>		<b>30</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Personale con responsabilità in strutture di II livello</b>		<b>20</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Altro Personale Tecnico - Amministrativo di categoria EP</b>		<b>20</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Personale Tecnico - Amministrativo di categoria BCD con responsabilità organizzative o funzione specialistica</b>		<b>20</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>30</b>

**Tabella 6 – Pesì delle diverse tipologie di obiettivi**

(\*) Per le fasce di personale non coinvolte nella valutazione 2013, i pesi sono per ora una ipotesi di modello.


Qualora fossero attribuite alla stessa persona più posizioni organizzative, gli obiettivi dovranno essere definiti e valutati per ciascuna posizione; la percentuale della remunerazione di risultato da erogare sarà definita sulla base della media pesata dei risultati raggiunti sugli obiettivi legati ad ogni posizione organizzativa. Per tenere conto della maggiore complessità nella gestione dei doppi incarichi, la percentuale di remunerazione finale sarà incrementata del 10% del valore calcolato, fermo restando il tetto del 100% della remunerazione raggiungibile.

**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%.

Lo schema che segue esemplifica (per Dirigenti e responsabili di strutture di primo livello) le modalità di composizione dei risultati per le diverse tipologie di obiettivo e gli scenari (min-max) di remunerazione



	Obiettivi individuali		Obiettivi organizzativi		Valut. complessiva
	MBO	Comportamentali	Customer Satisfaction	Processo / Servizio	
Pesi	30	30	20	20	
Coefficienti di risultato	min	0,7	0	0,7	
	max	1,1	1,3	1,1	
<b>Valutazione worst case</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>	<b>0%</b>	<b>14%</b>	<b>56%</b>
<b>Valutazione best case</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>26%</b>	<b>22%</b>	<b>114%</b>

  
**max 100%**

## 8 Procedure di conciliazione

Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione qualora insorgano conflitti relativamente alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi tra valutato e valutatore, sulla base di quanto previsto dal CCNL del comparto università, verranno acquisite in contraddittorio le osservazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o da mandato o da persone di sua fiducia.

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 all'Organo designato dall'Amministrazione.

## 9 Rilevazione benessere organizzativo

Negli anni passati, dato il forte cambiamento messo in atto e la molteplicità di iniziative che già impattavano sul personale, si è ipotizzato di non attivare rilevazioni sul benessere organizzativo, ma sono state messe in campo numerose iniziative (si veda la Relazione sulla Performance 2011 e 2012) finalizzate a migliorare il bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata e incrementare il benessere dell'organizzazione.

Nella pratica, numerose indicazioni in tal senso potevano essere desunte dalla lettura dei diversi indicatori di customer satisfaction rilevati nell'ambito del progetto Good Practice.

A partire dalla rilevazione Good Practice sul 2013 si è ipotizzato, in sede progettuale, di inserire nella rilevazione (o di fare una rilevazione parallela), oltre ai consueti indicatori di customer satisfaction, anche una sezione dedicata al benessere organizzativo, utilizzando come spunto alcune delle le domande previste dalla CIVIT.

Il primo anno di rilevazione sarà sperimentale. Le indicazioni ottenute dalla rilevazione saranno utilizzate per individuare azioni correttive, ove nelle leve dell'amministrazione del Politecnico.

Sarà definito nel prossimo Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance come tenere conto dei risultati ai fini della valutazione delle performance dei vertici dell'Ateneo.

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

### 10.1 Fasi, tempi e responsabilità sul processo di misurazione e valutazione

In Tabella 7– **Ciclo della performance: tempi e responsabilità** sono riassunti:

- gli ambiti di valutazione
- le azioni previste per garantire il corretto svolgimento del Ciclo della Performance
- le tempistiche
- Le strutture responsabili

AMBITO		AZIONI PREVISTE	TEMPI DI ATTUAZIONE	STRUTTURA RESPONSABILE E RIFERIMENTI	
Obiettivi Strategici	Performance Strategica	Definizione obiettivi e target	<b>Gennaio (anno x)</b>	Organi di Governo Servizio Studi strategici e Supporto Istituzionale;	
		Misurazione dei risultati	<b>Aprile (anno x+1)</b>		
Obiettivi Operativi	Performance Organizzativa	Definizione dei target	<b>Gennaio (anno x)</b>	Secondo i ruoli di Tabella 1.	
		Customer satisfaction	<b>Aprile-giugno (anno x+1)</b>	Servizio Studi strategici e Supporto Istituzionale (sulla base dei dati del progetto Good Practice)	
	Indicatori di servizio	Definizione dei target	<b>Gennaio (anno x)</b>	Secondo i ruoli di Tabella 1	
		Misurazione dei risultati	<b>Aprile (anno x+1)</b>	Area Reporting Direzionale e Progetti Speciali	
	Performance individuale	Comportamenti individuali e organizzativi	Valutazione dei comportamenti per i dirigenti e il personale EP di I livello	<b>Gennaio (anno x+1)</b>	Secondo i ruoli di Tabella 1 Coordinamento da parte di Area Risorse Umane, Organizzazione, Trattamenti Economici e Previdenziali
		Obiettivi individuali operativi (MBO)	Monitoraggio e analisi delle azioni svolte nel periodo e della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo	<b>Giugno -luglio (anno x) per SAL intermedio</b>  <b>Febbraio (anno x+1) per valutazione finale</b>	Secondo i ruoli di Tabella 1 Coordinamento da parte di Area Risorse Umane, Organizzazione, Trattamenti Economici e Previdenziali
Predisposizione del Sistema e del Piano delle Performance		Coordinamento attività e raccolta contenuti per la stesura del Sistema e del Piano  Coordinamento attività di definizione e raccolta Obiettivi	<b>In tempo utile per approvazione a gennaio (anno x)</b>	Struttura tecnica permanente; Nucleo di Valutazione  RUO (Risorse Umane ed Organizzazione)	

AMBITO	AZIONI PREVISTE	TEMPI DI ATTUAZIONE	STRUTTURA RESPONSABILE E RIFERIMENTI
Comunicazione	Informativa preventiva alle OO.SS.  Comunicazione alle strutture organizzative dei contenuti del Piano delle Performance	In tempo utile per approvazione a gennaio (anno x)  Dopo approvazione da parte OdG	Delegazione di Parte Pubblica  Responsabilità come da Tabella 1.

**Tabella 7**– Ciclo della performance: tempi e responsabilità

## 11 Allegati

### 11.1 Allegato 1 – Esempio Scheda Obiettivi



POLITECNICO DI TORINO

MBO 2014

Struttura

Titolare Posizione

Periodo valutazione
01/01/2014 - 31/12/2014

Obiettivi operativi (MBO)		Peso obiettivi da Piano Performance 2014: 30%			
Obiettivo Operativo	Descrizione obiettivo	Livello di performance rilevato	Peso % obiettivo	Peso % obiettivo per tipologia	Risultati ponderati
Raggiungimento degli obiettivi operativi (MBO)			0%	0%	

Modello di leadership: valutazione comportamenti individuali / organizzativi				Peso obiettivi da Piano Performance 2014: 30%			
Ambito comportamento	Titolo comportamento	Descrizione comportamento	Note	Livello di performance rilevato	Peso % obiettivo	Peso % obiettivo per tipologia	Risultati ponderati
A) Leadership	A1) Focus	Tendere al raggiungimento degli obiettivi			14,0%	4,2%	
	A2) Impegni	Mantenere gli impegni dati			14,0%	4,2%	
	A3) Semplificazione	Tendere alla semplificazione dei processi			14,0%	4,2%	
	A4) Tempi	Rispettare i tempi, agire velocemente e con decisione			14,0%	4,2%	
	A5) Condivisione degli impegni / fidanti	Domandare, condividere impegni / fidanti trattando le persone con dignità ed eguaglianza			14,0%	4,2%	
B) Formazione	B6) Discontinuità	Ricercare la discontinuità nella soluzione dei problemi sfruttando le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro e dal contesto esterno			16,0%	4,8%	
C) Competenza	C7) Visione	Ricercare una visione complessiva del proprio lavoro, collocando la azioni in un orizzonte temporale di medio o lungo periodo			14,0%	4,2%	
Valutazione degli obiettivi della leadership				100%	30%		

Obiettivi di customer satisfaction							Peso obiettivi da Piano Performance 2014: 20%			
Ambito	Struttura centrale	Struttura / Dipartimento collegato	Servizio	Indicatori di Customer Satisfaction	Utente	Fonte	Livello di performance rilevato	Peso % obiettivo	Peso % obiettivo per tipologia	Risultati ponderati
Ambito customer satisfaction 1										
Ambito customer satisfaction 2										
Valutazione degli obiettivi di customer satisfaction										

Obiettivi di servizio / processo						Peso obiettivi da Piano Performance 2014: 20%				
Ambito	Strutt. centrale	Struttura / Dipartimento collegato	Servizio (da Mappa dei Servizi)	Indicatori di processo / performance dei servizi forniti	Target	Livello di performance rilevato	Peso % per ambito	Peso % obiettivo	Peso % obiettivo per tipologia	Risultati ponderati
Ambito (processo / servizio) 1										
Ambito (processo / servizio) 2										
Valutazione degli obiettivi di servizio / processo										

Valutazione complessiva	
Somma dei risultati pesati degli obiettivi	
Valutazione finale degli obiettivi	
Firma per presa visione	

## 11.2 Allegato 2 – Scheda SAL Obiettivi



POLITECNICO DI TORINO

MBO 2014

Struttura
-----------

Titolare Posizione
--------------------

Periodo valutazione
---------------------

Obiettivi operativi							
Obiettivo Operativo	Descrizione obiettivo	Avanzamento al 30/06/2014	Avanzamento al 31/12/2014	Note	Livello di performance rilevato	Peso % obiettivo	Risultati ponderati
Obiettivo Operativo 1	Descrizione obiettivo operativo						
Obiettivo Operativo 2	Descrizione obiettivo operativo						
Obiettivo Operativo 3	Descrizione obiettivo operativo						
Raggiungimento degli obiettivi operativi							

Modello di leadership: valutazione comportamenti individuali / organizzativi							
Ambito comportamento	Titolo comportamento	Descrizione comportamento	Note	Livello di performance rilevato	Peso % obiettivo	Risultati ponderati	
A) Leadership	A1) Focus	Tendersi al raggiungimento degli obiettivi					
	A2) Impgni	Mantenere gli impegni dati					
	A3) Semplificazione	Tendersi alla semplificazione dei processi					
	A4) Tempi	Rispettare i tempi, agire velocemente e con decisione					
	A5) Condivisione degli impegni sfidanti	Domandare, condividere impegni sfidanti trattando le persone con dignità ed eguaglianza					
B) Formazione	Ba) Discontinuita	Ricercare la discontinuita nella soluzione dei problemi sfruttando le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro e dal contesto esterno					
C) Competenza	C1) Visione	Ricercare una visione complessiva del proprio lavoro, collocando le azioni in un orizzonte temporale di medio e lungo periodo					
Valutazione degli obiettivi della leadership							