



POLITECNICO
MILANO 1863

CDA 27.02.2018
Delibera n. 4.1 - 1

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL POLITECNICO DI MILANO 2018

Sommario

STRUTTURA DEL DOCUMENTO	3
<i>1.1 Dalla pianificazione strategica alla gestione operativa: La performance organizzativa</i>	5
<i>2.1 Le fasi del processo misurazione e valutazione della performance del Politecnico di Milano</i>	11
<i>2.2 Gli attori del processo</i>	11
<i>2.3 Le strutture di supporto</i>	12
<i>3.1 Gli obiettivi</i>	14
<i>3.2 Comportamenti organizzativi richiesti al ruolo</i>	17
CAPITOLO 4: MISURAZIONE DEL RISULTATO E AGGANCIO AL SISTEMA PREMIANTE	18
<i>4.1 Le logiche generali di funzionamento del sistema</i>	18
<i>4.2 La misurazione del risultato</i>	18
<i>4.3 Il risultato complessivo della valutazione</i>	21
<i>4.4 Risultato complessivo e sistema premiante</i>	22
CAPITOLO 5: PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	23

STRUTTURA DEL DOCUMENTO

Al fine di semplificare e migliorare la leggibilità, il documento è stato strutturato in cinque capitoli, di seguito brevemente illustrati.

Il **CAPITOLO 1** descrive il modello generale di pianificazione del Politecnico di Milano, con particolare riferimento alla modalità con cui la strategia dell'Ateneo si declina negli obiettivi di gestione delle singole strutture, nonché descrivendo il legame tra performance organizzativa e performance individuale.

Il **CAPITOLO 2** descrive le fasi, gli attori e le strutture di supporto coinvolte nel processo di gestione della performance, esplicitando i tempi e gli output previsti.

Il **CAPITOLO 3** descrive le logiche generali di pianificazione e valutazione degli elementi oggetto della performance (organizzativa ed individuale) ovvero gli obiettivi ed i comportamenti organizzativi.

Il **CAPITOLO 4** approfondisce le modalità tecniche con cui la valutazione di obiettivi e comportamenti si “traduce” in una misura numerica, e di come tale misura viene utilizzata l'applicazione del sistema premiante di Ateneo collegato ai risultati della performance.

Il **CAPITOLO 5** infine descrive le procedure di conciliazione, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 7 comma 3, lettera b) del D.lgs. 150/2009.

CAPITOLO 1: IL MODELLO GENERALE DI PIANIFICAZIONE DEL POLITECNICO DI MILANO

Come previsto dall'art. 5 del D.lgs 150/2009 e successive modificazioni da parte del D.lgs 74/2017, nonché del Decreto Ministeriale n. 635 dell'8 agosto 2016, il modello di pianificazione del Politecnico di Milano prevede, in funzione del piano strategico generale dell'Ateneo, l'individuazione delle linee di azione prioritarie nel triennio e la conseguente definizione degli obiettivi strategici di Ateneo, da cui discendono, per la componente tecnico-amministrativa, gli obiettivi di gestione specifici delle singole strutture organizzative.

Tale modello, dopo una prima fase di introduzione graduale, è ormai dal 2014 applicato a tutta la componente del Personale Tecnico e Amministrativo dell'Ateneo, come previsto dalla normativa sopra citata.

Figura 1: legame fra piano strategico di Ateneo e obiettivi di gestione delle strutture organizzative.



1.1 Dalla pianificazione strategica alla gestione operativa: La performance organizzativa

La performance organizzativa rappresenta l'insieme degli obiettivi attribuiti ad una certa struttura organizzativa, di qualsiasi livello, atti a misurarne i risultati.

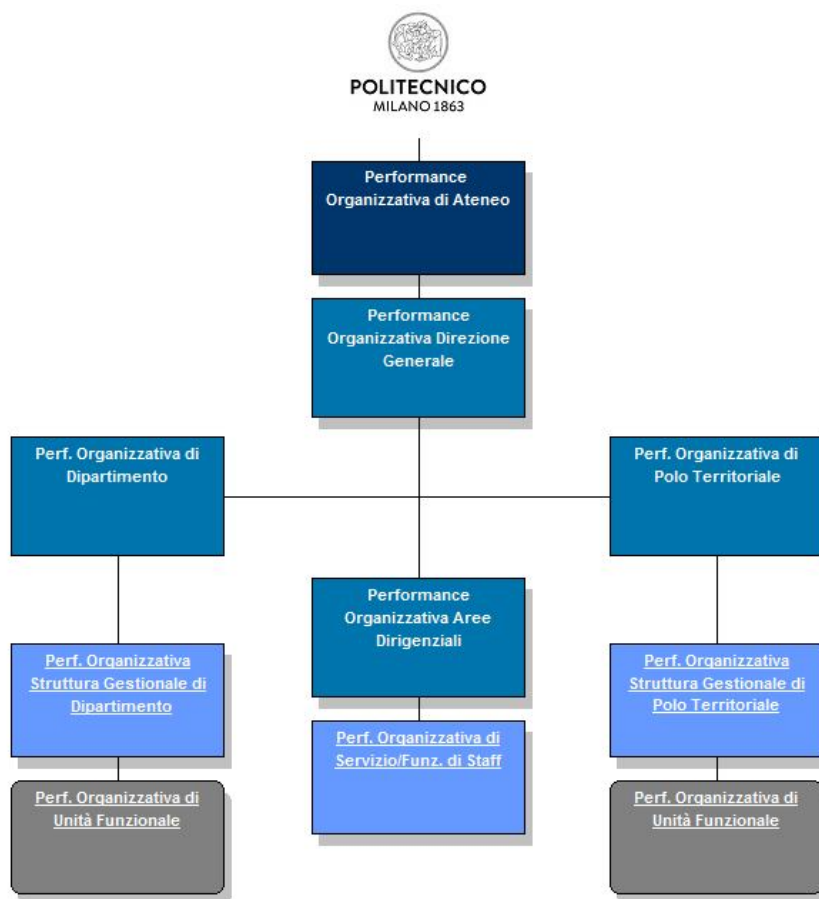
La performance organizzativa di Ateneo è direttamente collegata alla *mission* definita nel Piano Strategico.

La performance organizzativa di Ateneo, in particolare, è direttamente collegata alla *mission* definita nel Piano Strategico, ed è finalizzata a monitorare l'andamento dell'istituzione in relazione ad una serie di parametri ritenuti fondamentali per valutarne l'impatto complessivo sulla collettività e sugli studenti in particolare.

Gli obiettivi e le azioni per il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dalla Direzione Politica sono attuate dalla Direzione Generale attraverso la struttura gestionale dell'Ateneo, costituita da:

- Aree dirigenziali (a loro volta articolate in Servizi/Funzioni di Staff)
- Strutture gestionali di Dipartimento/Polo Territoriale (a loro volta articolate in Unità Organizzative Funzionali)

Pertanto le strutture ad oggi identificate nell'assetto organizzativo dell'Ateneo, che saranno oggetto di valutazione della performance organizzativa, sono:



La logica generale di pianificazione è di tipo top-down, ovvero l'assegnazione degli obiettivi ad una struttura potrà essere effettuata dal Responsabile della struttura di livello superiore (ad esempio: il Direttore Generale per tutte le Aree dirigenziali), e così via in un meccanismo "a cascata" che coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione.

Gli obiettivi possono derivare anche sulla base di proposte formulate "dal basso" (ovvero, nell'esempio, dal Dirigente). Le proposte dovranno essere verificate e validate in via definitiva 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 approccio garantisce la coerenza “verticale” dell’azione organizzativa, ovvero l’allineamento tra strategie dell’Ateneo (componente accademica), gli obiettivi delle strutture e, come vedremo meglio più avanti, sino anche alle azioni individuali (componente tecnico amministrativa), anche se è ovviamente possibile che non tutti gli obiettivi strategici vedano una diretta partecipazione del personale tecnico amministrativo per la loro realizzazione.

La coerenza “orizzontale” tra gli obiettivi assegnati alle diverse strutture è garantita dalla definizione diffusa di obiettivi condivisi secondo le diverse modalità descritte più avanti, con il fine di promuovere collaborazione e *teamworking* nel raggiungimento di risultati di interesse comune.

1.2 Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Se la performance organizzativa rappresenta la misura dei risultati ottenuti da una certa struttura in relazione agli obiettivi assegnati, **la performance individuale va a misurare il contributo di ciascun dipendente al raggiungimento di tali risultati**, in funzione del proprio ruolo, sia in termini di “partecipazione” agli obiettivi raggiunti (cosa è stato fatto) sia in relazione alle modalità con cui tali risultati sono stati ottenuti (come è stato fatto: comportamenti organizzativi).

Al fine dunque di mantenere la “relazione causale” con la performance organizzativa, la valutazione della performance individuale avverrà seguendo una logica “a cascata”, per cui il risultato del singolo collaboratore discenderà:

- in parte dalla performance organizzativa della struttura di appartenenza
- in parte dagli elementi di valutazione componenti la sua scheda individuale.

La generica struttura della scheda di performance individuale sarà dunque la seguente:

Sezione	Contenuto	Peso%
1	Risultato di Performance Organizzativa della/e struttura/e di livello superiore	
2	Obiettivi assegnati alla struttura di cui si è responsabile	
3	Obiettivi individuali	
4	Comportamenti organizzativi di ruolo	

100%

Il peso di ciascuna sezione varierà in funzione del proprio ruolo all’interno dell’organizzazione; in particolare la sezione 2 sarà attiva solo per i responsabili di struttura.



Tale metodologia, se pur omogenea in termini di logiche generali, ha una diversa modalità di applicazione tra Aree Dirigenziali e Dipartimenti/Poli Territoriali, al fine di coglierne e valorizzarne le rispettive specificità.

1.3 Il sistema di misurazione e valutazione nel 2018

Il modello di pianificazione e valutazione per la Direzione Generale e 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/Funzioni di Staff

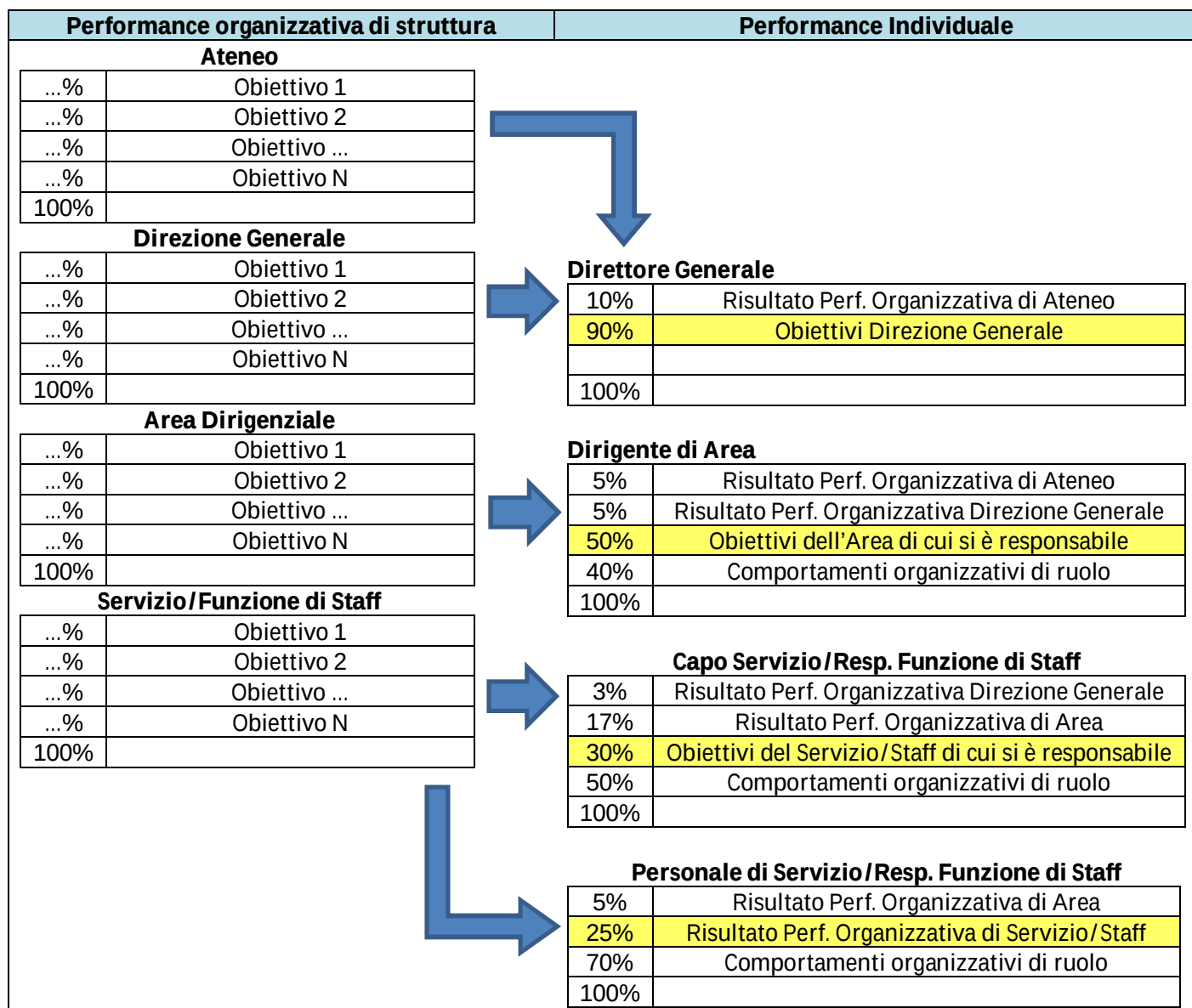
Il **Direttore Generale** è responsabile della gestione amministrativa, finanziaria e tecnica e dell'organizzazione complessiva delle risorse e del personale di Ateneo.

I **Dirigenti** sono i responsabili delle Aree, e collaborano con il Direttore Generale, nell'ambito delle rispettive competenze, assicurano la gestione amministrativa, finanziaria e tecnica, mediante autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.

I **Capi servizio ed i Responsabili delle Funzioni di staff** cooperano con i Dirigenti per il conseguimento degli obiettivi assegnati.

Nella figura 2 si rappresenta il modello 2018 per la Direzione Generale e le Aree dirigenziali.

Figura 2: Il modello di pianificazione e valutazione 2018 per la Direzione Generale e le Aree Dirigenziali¹



Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e dell'Organismo Indipendente di Valutazione, approva e valuta gli obiettivi assegnati alla Direzione Generale; il Direttore Generale assegna e valuta gli obiettivi delle Aree Dirigenziali, dei Servizi di Staff della Direzione, nonché i comportamenti organizzativi dei responsabili di tali strutture. Il Dirigente assegna e valuta gli obiettivi del Servizio/Funzioni di Staff, nonché i comportamenti organizzativi dei relativi responsabili e di tutto il personale a lui direttamente in staff.

Il resto del personale viene pianificato e valutato dal relativo responsabile².

¹ - I Capi Servizio in staff alla Direzione Generale, derivano il 20% del proprio risultato dalla performance Organizzativa della Direzione Generale

- Il personale direttamente in staff al Dirigente deriva dalla performance di Area una percentuale di risultato compresa tra il 10% ed il 30%

- Al personale (di qualsiasi livello) possono essere attribuiti anche obiettivi individuali, ove ritenuti significativi; in tal caso viene ridotto di conseguenza il peso della performance organizzativa di struttura superiore e/o dei comportamenti organizzativi.

² 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 modello di pianificazione e valutazione per Dipartimenti e Poli Territoriali

I **Dipartimenti** sono le sedi istituzionali per lo svolgimento delle attività di ricerca in settori affini per contenuti e/o per metodi, nonché per lo sviluppo delle corrispondenti competenze per le attività didattiche.

I **Poli territoriali** sono costituiti sulla base di un progetto a lungo termine, realizzato con piani di sviluppo pluriennali, tesi a integrare attività didattica, di ricerca e di trasferimento tecnologico, in accordo anche con le specificità, le esigenze e le opportunità del territorio di riferimento.

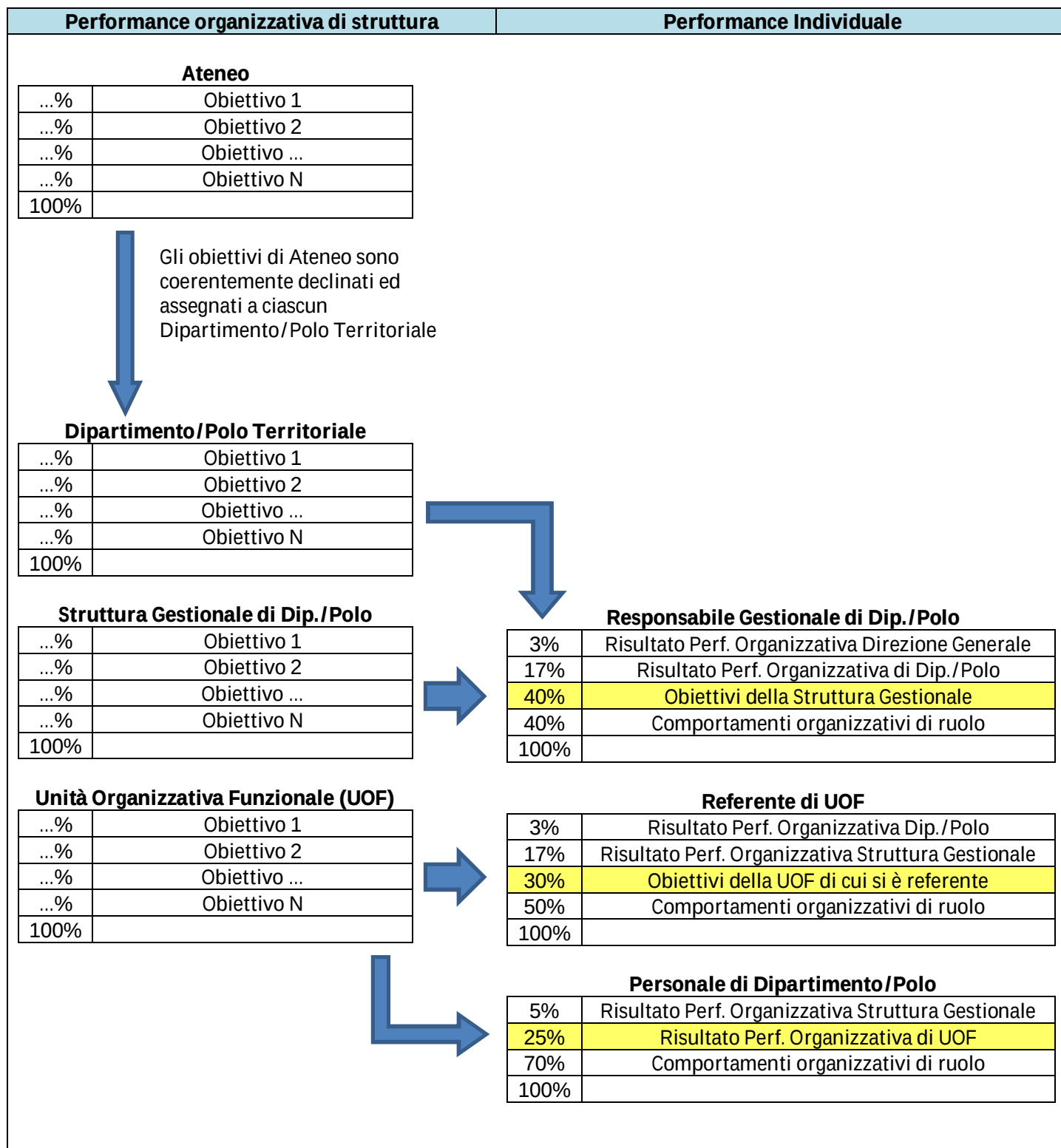
I Dipartimenti e Poli Territoriali si avvalgono di una **struttura gestionale**, con personale TA assegnato dalla Direzione Generale.

Il **Responsabile Gestionale**, nominato dal Direttore Generale, assicura l'organizzazione e la gestione della struttura tecnico-amministrativa in modo funzionale agli obiettivi del Dipartimento/Polo Territoriale.

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

Nella figura 3 si rappresenta il modello 2018 per Dipartimenti e Poli Territoriali.

Figura 3: il modello di pianificazione e valutazione 2018 per Dipartimenti e Poli Territoriali³



³ - Il personale direttamente in staff al Responsabile Gestionale deriverà dalla performance della struttura gestionale di Dipartimento/Polo una percentuale di risultato compresa tra il 10% ed il 30%
 - Al personale (di qualsiasi livello) possono essere attribuiti anche obiettivi individuali, ove ritenuti significativi; in tal caso viene ridotto di conseguenza il peso della P.O. di struttura superiore e/o dei comportamenti organizzativi.

La performance organizzativa del Dipartimento/Polo Territoriale, il cui risultato complessivo discende sulla struttura gestionale in cui è articolato, 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 pianificazione e valutazione della struttura gestionale avviene in maniera congiunta tra Direttore Generale e Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo, con le seguenti modalità:

- Il Direttore Generale assegna e valuta gli obiettivi più direttamente legati all'ambito gestionale e organizzativo della struttura;
- Il Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo Territoriale propone al Direttore Generale l'assegnazione e la valutazione di specifici obiettivi, funzionali al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa;

La pianificazione e valutazione dei comportamenti organizzativi del Responsabile Gestionale è condivisa tra Direttore Generale e Direttore di Dipartimento/Prorettore di Polo Territoriale.

Il Responsabile Gestionale assegna e valuta gli obiettivi delle unità organizzative funzionali in cui si articola il Dipartimento/Polo.

Al Responsabile Gestionale compete altresì la pianificazione e valutazione dei comportamenti organizzativi di tutto il PTA afferente al Dipartimento/Polo, tenendo conto delle osservazioni del Referente per quanto riguarda il personale delle UOF.

CAPITOLO 2: FASI, ATTORI e STRUTTURE DI SUPPORTO

2.1 Le fasi del processo misurazione e valutazione della performance del Politecnico di Milano

Ai sensi della normativa vigente, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il processo di pianificazione e valutazione della performance è articolato nelle seguenti fasi:

- a. **Pianificazione:** definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei livelli di raggiungimento attesi e delle rispettive misure;
- b. **Monitoraggio e revisione:** verifica dell'andamento in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- c. **Valutazione:** rendicontazione degli esiti, misurazione e valutazione dei risultati raggiunti, sia in termini di performance organizzativa sia di performance individuale;
- d. **Pubblicazione dei risultati e applicazione del sistema premiante:** determinazione del risultato complessivo di performance organizzativa e individuale, analisi e pubblicazione di risultati, applicazione del sistema premiante secondo criteri di valorizzazione del merito.

2.2 Gli attori del processo

I soggetti direttamente coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance sono:

- **Rettore:** individua, con la collaborazione degli organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo e dei Dipartimenti, gli obiettivi strategici di Ateneo; propone gli obiettivi di gestione della Direzione Generale e si esprime sulla relativa proposta di valutazione;
- **Consiglio di Amministrazione (C.d.A.):** esercita le funzioni di indirizzo politico amministrativo definendo gli obiettivi e i programmi da attuare, verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti, approva il piano della performance (Piano Integrato) e la Relazione sulla performance, assegna gli obiettivi di gestione della Direzione Generale,

su proposta del Rettore; monitora l'andamento del piano della performance e approva eventuali rimodulazioni di obiettivi anche sulla base degli esiti del monitoraggio effettuato dal Nucleo di Valutazione; valuta, sentito il Rettore, il Direttore Generale a seguito di proposta del NdV; delibera sulla rendicontazione dei risultati dell'anno precedente indicati nella Relazione sulla performance;

- **Direttore Generale (DG):** propone e coordina la definizione degli obiettivi di gestione da inserire nel piano delle *performance*, in coerenza con quelli strategici, ~~definendone indicatori e target~~ in collaborazione con i Dirigenti.
- **Nucleo di Valutazione:** nella figura dell'OIV, è l'organo che:
 - monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
 - effettua il monitoraggio della performance: accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
 - propone la valutazione del Direttore Generale;
 - valida la Relazione sulla performance;
 - esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP;
 - verifica l'effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali;
- **Stakeholders:** con particolare riferimento allo studente che ricopre il ruolo di utente principale, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative⁴, come richiesto dalle recenti modifiche normative introdotte nel d.lgs. 150/2009 dal d.lgs. 74/2017, attraverso la partecipazione alle indagini di *customer satisfaction* a vario titolo erogate dall'Ateneo.
- **Responsabili di struttura**⁵: sono i soggetti deputati, ai vari livelli, all'assegnazione e valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi per la propria struttura di riferimento.
- **Referente di Unità Organizzativa Funzionale:** supporta il Responsabile di struttura nella valutazione, sia rendicontando l'andamento ed i risultati raggiunti sugli obiettivi assegnati alla propria Unità Organizzativa Funzionale, sia fornendo eventuali elementi a supporto della valutazione dei comportamenti del personale ad essa assegnato
- **Singolo valutato:** il singolo dipendente, in qualità di valutato, può prendere visione della propria scheda di performance individuale (una volta messa a disposizione dal responsabile), nonché ove previsto contribuire alla definizione degli obiettivi in logica di proposta al proprio responsabile.

2.3 Le strutture di supporto

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 l'OIV 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.

Le strutture di supporto per la gestione del Ciclo della Performance

Le strutture che, agendo in maniera coordinata, garantiscono il supporto per la gestione del ciclo della

⁴ Cfr. art. 19 bis d.lgs. 150/2009.

⁵ Ad oggi i responsabili di struttura sono: Direttore Generale, Dirigenti, Capi Servizio, Resp. Funzioni di Staff, Direttori di Dipartimento, Prorettori di Polo, Resp. Gestionali.

performance, ovvero dall'apertura della fase di pianificazione sino alla conclusione del processo, in coerenza con l'intero ciclo di pianificazione e programmazione finanziaria, sono:

Area Risorse Umane e Organizzazione: assicura la predisposizione delle schede di performance individuale, in coerenza con l'evoluzione dell'organizzazione e del modello professionale di Ateneo. Predisporre e gestisce il sistema informativo, compreso il supporto informativo ed operativo (a tutti gli attori coinvolti) in tutte le fasi del processo.

L'Area si occupa in particolare della fase finale di pubblicazione dei risultati e applicazione del sistema premiante.

Servizio Pianificazione e Controllo: supporta il Direttore Generale, i Dirigenti ed i Responsabili Gestionali nella fase di pianificazione e monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa, assicurando la disponibilità e l'aggiornamento dei dati a supporto e la coerenza con la definizione dei budget. Fornisce supporto operativo (a tutti gli attori coinvolti) in tutte le fasi del processo (tabella 2.4)

2.4 Tabella di sintesi del processo di gestione della performance

Di seguito la tabella di sintesi del processo di gestione della performance, con evidenza delle tempistiche, output prodotti e attori/strutture di supporto coinvolte:

Processo		Tempistica	Output	Attori coinvolti
A	Pianificazione degli obiettivi anno successivo	da Set anno X-1 a Gen anno X	Piano integrato per l'anno X	OIV ⁽¹⁾ , SPC ⁽²⁾ Per DG: Rettore e delegati, CdA, DG Per Dirigenti: DG, Dirigenti Per CS/RS/CP ⁽³⁾ : Dirigenti, CS/RS/CP Per RG ⁽⁴⁾ : 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	Valutazione	da Gen anno X+1 a Mar anno X+1	Compilazione schede e valutazione con punteggio di performance individuale	OIV, SPC, SStud ⁽⁵⁾ , ARUO ⁽⁶⁾ 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	Pubblicazione dei risultati 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

(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

CAPITOLO 3: OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Gli elementi oggetto di valutazione sono:

1. Obiettivi
2. Comportamenti organizzativi richiesti al ruolo

Gli obiettivi possono essere attribuiti sia ad una struttura (performance organizzativa) sia ad un individuo (performance individuale).

I comportamenti organizzativi compongono esclusivamente la performance individuale.

3.1 Gli obiettivi

Definizione generale

In termini generali per obiettivo si intende l'esplicitazione di una meta da raggiungere che richiede alla persona l'identificazione delle azioni più efficaci per la riuscita.

In termini organizzativi tale definizione si concretizza nell'esplicitazione del risultato che si intende ottenere (benefici attesi) e rispetto al quale vengono poi identificate le strategie/azioni da mettere in atto per il raggiungimento del risultato stesso, in modo da orientare l'organizzazione e motivare i collaboratori in tal senso.

Tipologie di obiettivi

Gli obiettivi sono riconducibili a due diverse tipologie:

- **Obiettivi di sviluppo:** Si tratta di obiettivi finalizzati a creare "innovazione" nell'organizzazione, e tipicamente richiedono la definizione e realizzazione di una serie di attività e/o l'ottenimento di un determinato output in un tempo stabilito; esempi tipici in quest'ambito sono la realizzazione di nuove opere edili, sistemi informativi, attivazione nuovi servizi, ecc.
- **Obiettivi di funzionamento:** si tratta di obiettivi finalizzati al mantenimento nel tempo della qualità ed efficienza dei servizi erogati, tipicamente basati sul monitoraggio nel tempo di specifici indicatori numerici. Esempi tipici in quest'ambito sono le analisi di *customer satisfaction* e la definizione/monitoraggio di *Service Level Agreement*.

La misura degli obiettivi

Per poter misurare (a fine periodo) l'effettivo risultato ottenuto su un obiettivo, **in fase di pianificazione** occorre **assegnare un peso a ciascun obiettivo**, e declinarlo nei cosiddetti **livelli di raggiungimento attesi**, secondo la seguente classificazione:

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

La misura dell'effettivo grado di raggiungimento, in funzione delle caratteristiche dell'obiettivo, potrà essere:

- **Quantitativa:** ove il risultato atteso è determinato dalla misurazione di una variabile di tipo numerico, definita in fase di pianificazione.
- **Qualitativa:** ove non essendo possibile individuare indicatori numerici, oppure questi rappresentino e sintetizzino in modo solo parziale il livello di prestazione reso,

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, esplicitamente definiti in sede di pianificazione.

Le logiche puntuali di valutazione degli obiettivi sono descritte nel paragrafo 4.2

Le logiche di assegnazione degli obiettivi

L'insieme degli obiettivi codificati a sistema costituisce un "catalogo" per cui, indipendentemente dalla tipologia di obiettivo sopra descritta, ciascun obiettivo può essere assegnato alle schede di performance organizzativa e/o alle singole persone con le seguenti logiche:

- **Obiettivo diretto:** obiettivo assegnato in via esclusiva ad una singola scheda di Performance Organizzativa e/o Individuale.
- **Obiettivo condiviso/di gruppo:** quando lo stesso obiettivo è assegnato a più schede di Performance Organizzativa e/o Individuale (eventualmente con peso diverso); la valutazione dell'obiettivo è unica e ricade su tutte le schede assegnatarie. Si tratta di una modalità finalizzata a stimolare comportamenti collaborativi e partecipativi nel raggiungimento di un obiettivo comune.
- **Obiettivo delegato:** obiettivo assegnato ad un Responsabile che, a sua volta, attribuisce il medesimo obiettivo ad uno o più dei propri collaboratori, di fatto quindi delegandone loro, almeno in parte, la responsabilità sui risultati attesi. Trattandosi dello stesso obiettivo, anche in questo caso la valutazione è unica ed impatta, se pur con pesi diversi, su tutte le schede assegnatarie.
- **Obiettivo collegato:** quando l'obiettivo "padre", assegnato ad un responsabile, viene da questi declinato in più obiettivi "figli" ed attribuito ai propri collaboratori; in questo caso le valutazioni sono differenti tra i vari obiettivi, ma ci si aspetta una coerenza di fondo tra i risultati sugli obiettivi "figli" e il risultato del "padre".

Le Customer Satisfaction di Ateneo

La realizzazione d'indagini sul grado di soddisfazione degli utenti è particolarmente rilevante, non solo perché esplicitamente prevista dalla normativa, ma soprattutto per verificare periodicamente, attraverso misure di percezione degli utenti, la coerenza fra qualità dei servizi erogati e le esigenze dell'utenza stessa, in modo da attivare di conseguenza azioni di miglioramento.

In particolare, le indagini di *Customer Satisfaction* si pongono le seguenti finalità:

- 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.

La sintesi dei risultati ottenuti nelle *Customer* viene periodicamente pubblicata nella intranet di Ateneo, illustrando le azioni intraprese e quelle che saranno messe in campo dall'Amministrazione rispetto agli eventuali elementi evidenziati come maggiormente critici dagli utenti.

La metodologia

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;
- ospiti delle residenze universitarie.

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 è stata scelta una scala numerica a 6 punti (*continuous rating*) con la seguente gradazione dei livelli di soddisfazione:

- 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, ad esempio per mancanza effettiva di conoscenza, di dare una risposta.

Per quanto riguarda il solo questionario rivolto agli Studenti, in linea con le indicazioni dell'OIV, a partire dall'a.a. 2016/17 è stato reso obbligatorio ed è rivolto solo agli studenti iscritti all'ultimo anno di corso della Laurea e della Laurea Magistrale.

3.2 Comportamenti organizzativi richiesti al ruolo

Al fine di valutare le “modalità” con cui il singolo dipendente partecipa al raggiungimento degli obiettivi, occorre definire quali sono le “aspettative” dell’organizzazione in tal senso.

In questa logica il Politecnico di Milano ha ormai da tempo adottato un proprio **modello di gestione e sviluppo del Personale** (Figura 1), che deve garantire la coerenza tra strategie, organizzazione e tutti i processi correlati.

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



In particolare, il **Modello delle competenze** deve garantire la coerenza tra organizzazione (ruoli) e sviluppo professionale (persone).

Il driver per assicurare la coerenza tra organizzazione e persone è stato individuato nel concetto di “profilo ruolo”, inteso come insieme di aspettative rispetto ad un sistema di comportamenti richiesti in funzione delle attività richieste (cosa fare – es: negoziazione), ed in termini di integrazione alla cultura dell’organizzazione (come farlo – es: collaborazione).

I comportamenti organizzativi sono quindi gli elementi realmente osservabili, utili a verificare se un individuo mette effettivamente in atto le competenze richieste al ruolo, e di conseguenza sono oggetto di analisi all’interno del processo di valutazione della performance individuale.

La scheda di pianificazione e valutazione dei comportamenti organizzativi

Ciascun dipendente ha associato un set di comportamenti richiesti, differenziati in funzione del profilo di ruolo nell’organizzazione, ovvero la propria posizionamento nel modello professionale di Ateneo.

In fase di pianificazione ciascun responsabile può, se lo ritiene opportuno, dettagliare ciascun comportamento atteso in funzione delle proprie aspettative nello specifico anno di valutazione, anche in relazione agli obiettivi della struttura.

In fase di valutazione il responsabile dovrà valutare il grado di copertura di ogni comportamento inserito nella scheda di ciascun collaboratore, su una scala numerica 1-10, i cui valori di riferimento sono:

Livello di raggiungimento	Valore atteso
< Soglia	Inferiore a 6
Soglia	6
Target	8
Eccellenza	10

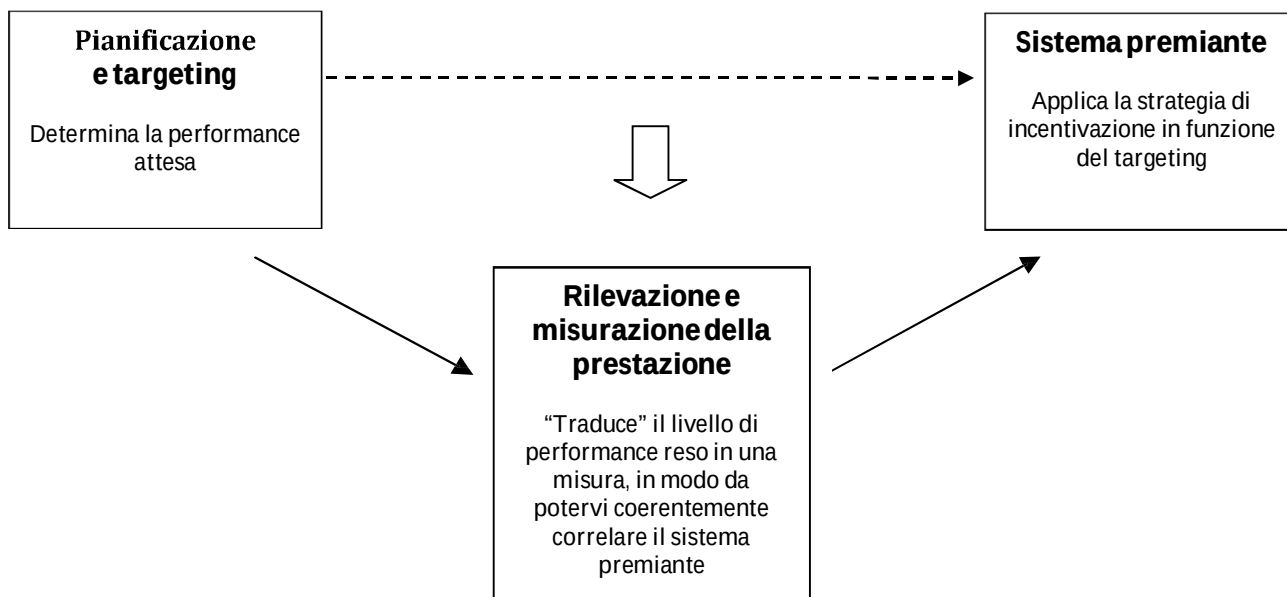
Le logiche puntuali di valutazione dei comportamenti sono descritte nel paragrafo 4.2

CAPITOLO 4: MISURAZIONE DEL RISULTATO E AGGANCIO AL SISTEMA PREMIANTE

4.1 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



4.2 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:

- Risultato di Performance Organizzativa della/e struttura/e di livello superiore
- Obiettivi assegnati
- 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.

La misura della prestazione sugli obiettivi

Come già descritto al paragrafo 3.1, in fase di pianificazione per ogni obiettivo vengono definiti un peso e tre livelli di raggiungimento attesi, secondo la classificazione Soglia/Target/Eccellenza.

In funzione dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, ad ogni obiettivo 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 gli obiettivi/indicatori di tipo qualitativo, il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo tenendo 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 (con un decimale):

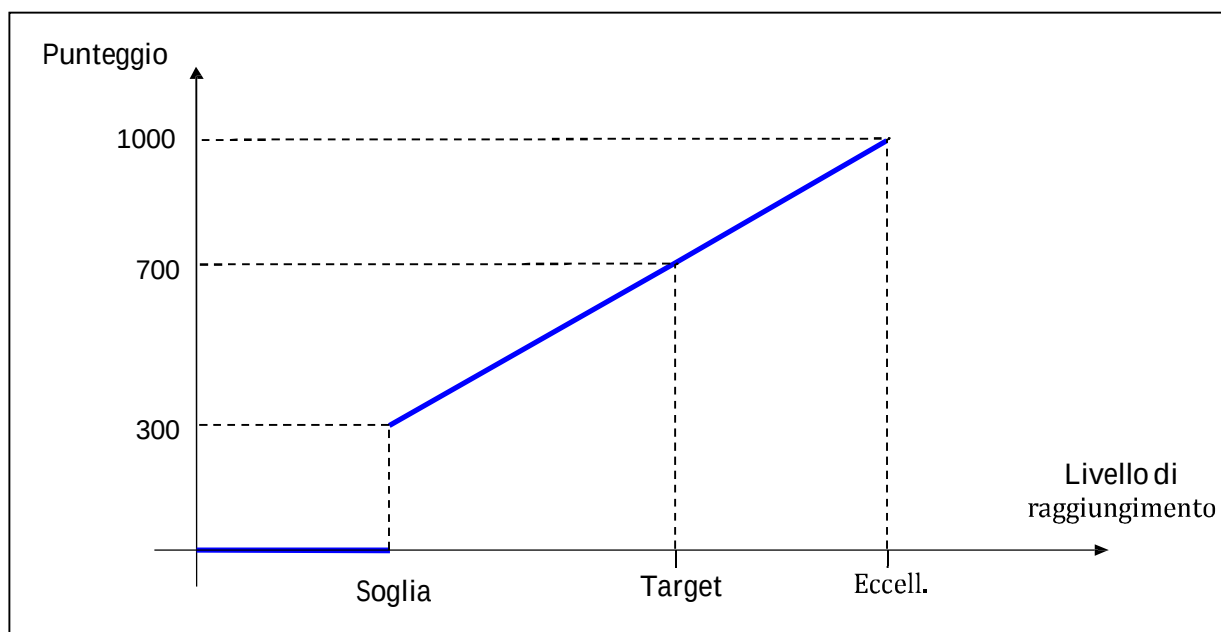
- 0 – Inferiore alla soglia
- 1 – Soglia
- 2 – Intermedio
- 3 – Target
- 4 – Eccellente

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 viene effettuata dal responsabile diretto, considerando l'adeguatezza dei comportamenti messi in atto, in relazione alle aspettative di ruolo.

Per ciascun comportamento organizzativo il Responsabile dovrà esprimere una valutazione numerica di sintesi in scala 1-10 (con un decimale) con la seguente scala:

Valutazione	Descrizione (grado di copertura del comportamento)
< 6	Completamente disallineato con le aspettative
6 – 7,5	Sufficiente ma non ancora in linea con le aspettative
7,6 – 8,5	In linea con le aspettative
8,6 – 10	Superiore alle aspettative

La media aritmetica delle valutazioni sui singoli comportamenti costituirà la valutazione di sintesi del grado di copertura del ruolo, anch'essa pertanto espressa in scala 1-10.

Valutazione di sintesi	Significato descrittivo della valutazione
< 6	Negativa
6 – 7,5	Sufficiente ma migliorabile
7,6 – 8,5	Complessivamente in target
8,6 – 10	Superiore al target

La valutazione di sintesi, in funzione dei livelli di raggiungimento attesi definiti annualmente dal Direttore Generale, determina linearmente il punteggio ottenuto su questa dimensione di analisi:

Livello di raggiungimento	Valore atteso	Punteggio
< Soglia	Inferiore a 6	0
Soglia	6	300
Target	8	700
Eccellenza	10	1000

Una valutazione di sintesi pari a 7,0 – ad esempio – determina un punteggio di 500 punti.

4.3 Il risultato complessivo della valutazione

In sintesi qualunque elemento oggetto di valutazione (obiettivi qualitativi, obiettivi quantitativi, comportamenti organizzativi) verrà trasformato, in modo indipendente dalla propria scala di valutazione, in un punteggio in scala 1000; la media pesata di tutti gli elementi che costituiscono una certa sezione della scheda, ne costituirà il risultato parziale:

Sezione	Contenuto	Peso%	Ris. Parziale
1	Risultato di Performance Organizzativa della/e struttura/e di livello superiore		
2	Obiettivi assegnati alla struttura di cui si è responsabile		
3	Obiettivi individuali		
4	Comportamenti organizzativi di ruolo		

La media ponderata dei parziali costituirà il punteggio complessivo finale della performance individuale per il singolo dipendente.

A titolo di esempio, per un Dirigente di Area, il risultato complessivo della valutazione è così determinato⁶:

Performance organizzativa di struttura				Performance Individuale			
Area Dirigenziale				Dirigente di Area			
Peso	Obiettivo	Punti	Punti Pond.	Peso	Sezione	Punti	Punti Pond.
20%	Obiettivo 1	700	140	5%	Risultato Perf. Org.va di Ateneo	860	43
20%	Obiettivo 2	650	130	5%	Risultato Perf. Org.va Direzione Generale	820	41
25%	Obiettivo 3	800	200	50%	Obiettivi dell'Area di cui si è responsabile	722	361
35%	Obiettivo 4	720	252	40%	Comportamenti organizzativi di ruolo	700	280
100%	Risultato complessivo		722	100%	Risultato complessivo		725

⁶ Nell'esempio si ipotizza che il risultato complessivo (media ponderata degli obiettivi assegnati) di Performance Organizzativa di Ateneo sia di 860 punti, e quello di Performance Organizzativa della Direzione Generali pari a 820 punti

4.4 Risultato complessivo e sistema premiante

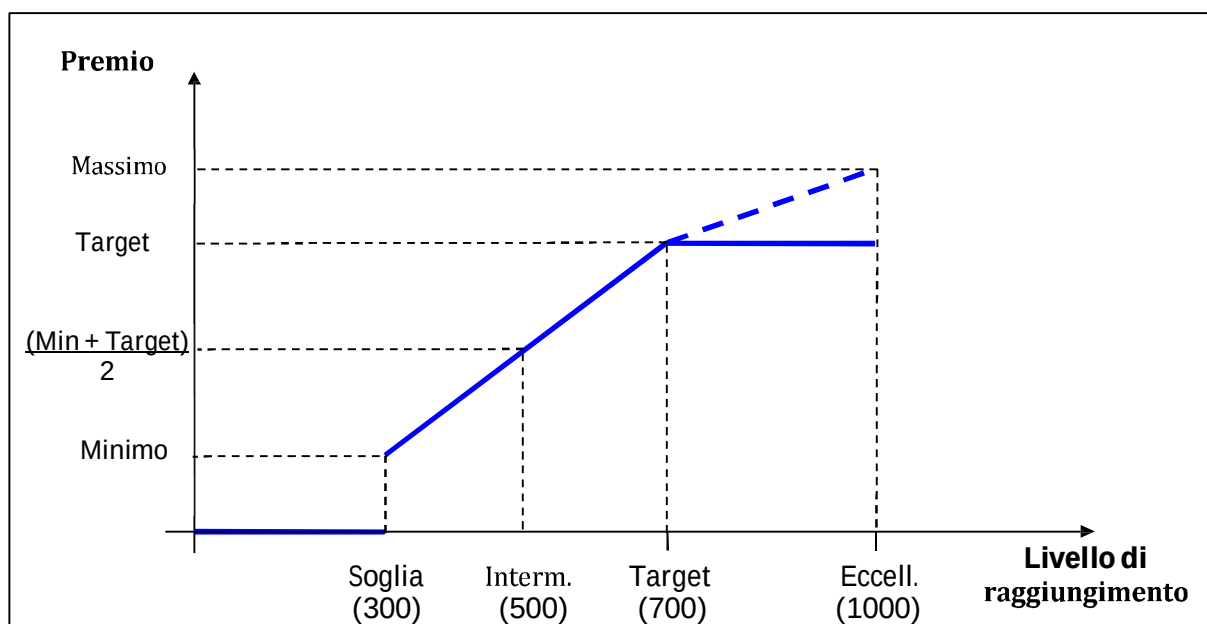
Il sistema premiante rappresenta la strategia di incentivazione in funzione degli obiettivi di miglioramento dell'Ateneo. La logica di fondo del sistema premiante deve pertanto riflettere il modello concettuale di *targeting*, tenendo conto dei vincoli esogeni (tipicamente: vincoli contrattuali e budget 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 consentono², 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.

In relazione quindi agli istituti contrattuali vigenti, lo sviluppo generale⁷ 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



⁷ Nel caso del Direttore Generale, ai sensi del D.L. 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'onnicomprendività. 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.

CAPITOLO 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 e della corretta applicazione delle metodologie previste 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.