



**Politecnico
di Torino**

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2024-2026

Approvato nel CdA del 26 ottobre 2023

Sommario

1. PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	4
2. ORGANIZZAZIONE DELL’ATENE0	5
3. IL PIANO DELLA PERFORMANCE QUALE PARTE INTEGRANTE DEL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)	6
3.1. Considerazioni sul mandato rettorale	7
4. TIPOLOGIE DI PERFORMANCE E OBIETTIVI CONNESSI	7
4.1. PERFORMANCE STRATEGICA/OBIETTIVI STRATEGICI	7
4.2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA di STRUTTURA	7
4.3. PERFORMANCE INDIVIDUALE e SCHEDA OBIETTIVI	8
4.4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA di ATENE0 E PERFORMANCE INDIVIDUALE	8
5. NUMEROSITA E PESO DEGLI OBIETTIVI PER RUOLO.....	9
6. RUOLI NEI PROCESSI DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE	10
7. DEFINIZIONE, MODALITÀ DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI OBIETTIVI	11
7.1. OBIETTIVI STRATEGICI E PROGETTUALI	11
7.1.1. DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE.....	11
7.1.2. VALUTAZIONE	12
7.2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA > OBIETTIVI DI EFFICACIA.....	14
7.2.1. DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE.....	14
7.2.2. VALUTAZIONE	14
7.3. PERFORMANCE INDIVIDUALE > OBIETTIVI COMPORTAMENTALI	15
7.3.1. DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE.....	15
7.3.2. VALUTAZIONE	17
7.4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA di ATENE0 E PERFORMANCE INDIVIDUALE	18
7.4.1. ASSEGNAZIONE e VALUTAZIONE	18
8. RIMODULAZIONE DELLA VALUTAZIONE COMPLESSIVA IN BASE AD UN INDICATORE DI RISPETTO DELLE SCADENZE	19
9. OBIETTIVI E INCENTIVAZIONE	20
10.SIP - SISTEMA INFORMATIVO DI SUPPORTO	20
11.CASI PARTICOLARI E CONCILIAZIONE	20
11.1. REVISIONE DEGLI OBIETTIVI E TARGET NEL CORSO DEL CICLO	20
11.1.1. PROGETTUALI.....	20
11.1.2. COMPORTAMENTALI	21
11.2. VARIAZIONI ORGANIZZATIVE.....	21
11.2.1. ATTRIBUZIONE DI INCARICHI ORGANIZZATIVI ATTIVATI IN CORSO D’ANNO	24
11.2.2. RESPONSABILITA’ DI INCARICO DISATTIVATE IN CORSO D’ANNO	24
11.3. INCARICHI ORGANIZZATIVI MULTIPLI.....	25
11.4. ALTRI CASI PARTICOLARI	25
11.5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	26
12.CICLO DELLA PERFORMANCE: FASI E TEMPI	27

1. PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è il documento programmatico con cui le amministrazioni pubbliche definiscono le modalità di misurazione e valutazione delle performance, secondo le prescrizioni del d.lgs. 150/2009 e delle successive modifiche introdotte dal D.lgs. 74/2017 e, per il sistema universitario, dell'ANVUR.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) applica inoltre l'Art. 17 del Dlgs. 165/2001 al fine di implementare in modo efficace meccanismi di delega delle funzioni di valutazione del personale dirigente su livelli intermedi dell'organizzazione, fondamentali per garantire processi di gestione degli obiettivi focalizzati al reale raggiungimento dei risultati.

A partire dalla seconda metà del 2013, le competenze relative alle tematiche di Performance per le Università sono passate all'ANVUR, che ha emanato a luglio 2015 le prime *Linee guida per la gestione integrata del ciclo della Performance delle Università statali italiane*, seguite nel gennaio 2019 dalle nuove *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane* cui si ispira il presente documento. Il Sistema tiene in considerazione le principali indicazioni proposte dalle linee guida ANVUR.

Con le innovazioni introdotte dal D.lgs. 74/2017, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP o Sistema) deve essere aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione ed infine adottato dal Consiglio di Amministrazione.

Il Sistema ha recepito inoltre le disposizioni introdotte dall'art. 6 del DL 80/2021 che prevede l'adozione per le PA del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) di cui il Piano della Performance costituisce una delle componenti essenziali.

Nel corso degli ultimi anni il Politecnico ha proseguito il percorso organico di sviluppo e di evoluzione dei processi di monitoraggio della performance, perseguendo la progressiva estensione della valutazione a tutte le strutture ed a tutto il personale dell'ateneo che ricopre incarichi organizzativi.

L'aggiornamento 2024 del Sistema:

- recepisce il nuovo assetto organizzativo attivato dall'1/11/2022 che definiva la nuova alberatura delle strutture dell'Amministrazione Centrale e una diversa nomenclatura per gli incarichi organizzativi ai vari livelli di responsabilità;
- recepisce il recente DDG 1876/2023 del 18/09/2023 che aggiorna il modello dell'Organizzazione dei Servizi Amministrativi e Tecnici introducendo nuovi incarichi organizzativi anche in relazione al processo di riorganizzazione dei Distretti dipartimentali in corso;
- integra nel documento la *Performance organizzativa e individuale di Ateneo*, ossia quella specifica componente della performance che impatta sull'intera organizzazione dell'amministrazione e coinvolge tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario nel suo complesso su obiettivi e progetti ad ampio spettro;
- tiene in considerazione il recente DM 24 giugno 2022 in materia di PIAO che ribadisce come il monitoraggio del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, per la componente della performance, continui a seguire quanto previsto dal d.lgs. 150/2009;
- razionalizza il numero di obiettivi progettuali e comportamentali tra Direzione Generale, dirigenti e altri livelli di incarichi organizzativi;

- rimodula la tempistica di assegnazione degli obiettivi COMPORTAMENTALI per una maggiore coerenza tra cicli di performance e per una ulteriore semplificazione dei processi operativi; la definizione di questi obiettivi avviene entro gennaio, in stretta relazione con la valutazione finale degli obiettivi dell'anno precedente;
- integra le casistiche di eventi di cambiamento organizzativi che possono verificarsi nel corso del ciclo (par. VARIAZIONI ORGANIZZATIVE) al fine di chiarire meglio come debbano agire valutatori e valutati in ogni situazione.

2. ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO

Il Politecnico di Torino ha un'organizzazione articolata in strutture didattiche, scientifiche e amministrative, secondo quanto previsto dallo Statuto recentemente emanato (17/7/2019) per una gestione efficiente e condivisa. Gli organi di governo sono il Rettore, il Direttore Generale, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione. Gli organi di controllo sono il Nucleo di Valutazione e il Collegio dei Revisori dei Conti. Sono inoltre previsti un Comitato Unico di Garanzia, un Garante degli Studenti, un Garante della Trasparenza, un Consiglio degli studenti e un Collegio di Disciplina.

Per realizzare l'attività di ricerca e formazione, il Politecnico è articolato in 11 Dipartimenti che negli ultimi anni sono stati integrati da 13 Centri Interdipartimentali finalizzati a rendere sistematica la collaborazione interdisciplinare fra i diversi ambiti tecnologici e scientifici.

La gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo è affidata al Direttore Generale. L'Amministrazione supporta tutte le attività dell'Ateneo e si compone, ad oggi, di 8 *Direzioni*, 2 *Aree in staff*, 1 struttura di I livello in staff e 11 strutture di II livello di supporto ai dipartimenti (*Distretti dei dipartimenti*). Le Direzioni e le Aree in staff sono organizzate in *servizi* i quali sono a loro volta organizzati in uno o più *uffici*.

Nomenclatura utilizzata nel documento:

- **DG:** Direzione Generale, Direttore Generale cui competono la definizione e la valutazione degli obiettivi di Dirigenti, Responsabili di Strutture di I livello non dirigenti, Responsabili gestionali di Distretto di dipartimento;
- **Delegato alla valutazione:** soggetto **Responsabile di struttura** o **Responsabile diretto** che è stato delegato alla valutazione dal Dirigente o dalla Direzione Generale;
- **Dirigente:** ai fini della Performance è il soggetto responsabile di Direzione cui competono la definizione e la valutazione degli obiettivi;
- **Responsabile di Struttura (non dirigente):** ai fini della Performance è il soggetto responsabile di Struttura di I livello (Aree in staff e Struttura di Staff) oppure il soggetto responsabile gestionale di Distretto di dipartimento (RGA) cui compete la definizione degli obiettivi e l'eventuale valutazione, qualora sia stato delegato dalla Direzione Generale;
- **Responsabile di Nucleo:** i Nuclei sono strutture di II livello che hanno una afferenza organizzativa alla propria struttura di I livello e funzionale con più direzioni, di cui una prevalente. Ai fini della performance sono equiparate alle precedenti Strutture in staff, in quanto i rispettivi soggetti responsabili rispondono direttamente alla Direzione Generale in quanto ad assegnazione e valutazione degli obiettivi.
- **Responsabile diretto:** il primo responsabile del soggetto valutato in linea gerarchica; ai fini della performance il responsabile diretto è il soggetto valutatore, qualora sia stato delegato, ovvero colui con il quale il valutato si relaziona nella definizione e valutazione degli obiettivi;

- **Valutato:** è il titolare di posizione organizzativa o funzione specialistica al quale sono assegnati obiettivi di performance;
- **Personale senza incarichi organizzativi:** tutto il personale che, non avendo assunto incarichi organizzativi viene comunque coinvolto su obiettivi connessi alla Performance Organizzativa e Individuale di Ateneo.

3. IL PIANO DELLA PERFORMANCE QUALE PARTE INTEGRANTE DEL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è stato introdotto dal recente art. 6 del DL 80/2021 entrato in vigore il 10/06/2021, convertito con modificazioni dalla Legge 113/2021 entrata in vigore l'8/8/2021. La norma prescrive alle PA l'adozione di un Piano integrato di Attività ed Organizzazione di durata triennale, aggiornato annualmente, che definisce: obiettivi della performance, gestione del capitale umano, sviluppo organizzativo, obiettivi formativi e valorizzazione delle risorse interne, reclutamento, trasparenza ed anti-corrruzione; pianificazione delle attività, individuazione delle procedure da semplificare e ridisegnare, accesso fisico e digitale, parità di genere, monitoraggio degli esiti procedurali e dell'impatto sugli utenti. Il Piano è pertanto inteso quale strumento di programmazione che convoglia, in un unico atto, una pluralità di piani previsti dalla normativa vigente.

Con la successiva emanazione del DPR 24/06/2022 n. 81 - "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione" sono stati abrogati vari adempimenti e piani al fine di rendere operativa la semplificazione introdotta dal DL 80/2021.

Coerentemente con questo riferimento normativo sostanzialmente consolidato, nel 2023 il Politecnico ha predisposto il secondo Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO 2023-2025) armonizzando e raccordando i diversi strumenti di pianificazione e aggiornando il piano realizzativo della strategia (Action Plan 2023-2025) che attua il Piano Strategico di Ateneo. L'Action Plan aggiornato ha così recepito operativamente le linee di indirizzo strategiche rimodulate in base alle recenti delibere degli organi di governo, le iniziative rilevanti a livello nazionale quali il Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (PNRR), il Piano Nazionale Ricerca (PNR), la Programmazione Triennale MIUR (PRO3).

Lo schema di riferimento definito nel PIAO 2023-2025 e riportato in figura ben rappresenta la centralità dell'Action Plan quale strumento operativo per l'attuazione della strategia attraverso azioni, progetti e obiettivi tra loro coerenti e prioritizzati, con una visione integrata secondo i numerosi piani programmatici previsti.

Legenda

- Documenti attuativi inseriti integralmente nell'Action Plan
- Documenti parte integrante del PIAO, solo parzialmente inseriti nell'Action Plan (nell'AP sono inseriti i progetti di sviluppo in chiave sintetica)
- Documenti non esplicitamente previsti nel PIAO ma redatti in coerenza con l'Action Plan per la parte di sviluppo



FIGURA 1 - MAPPA DOCUMENTI DEL PIAO

In questo contesto, il Piano della Performance rappresenta il luogo di trasferimento dell'azione di sviluppo dell'Ateneo negli obiettivi di performance del personale definiti nel presente sistema.

3.1. Considerazioni sul mandato rettorale

Merita evidenziare come la programmazione strategica definita nel Piano Strategico di Ateneo ed il conseguente Action Plan che riguardano l'azione dell'Ateneo su un orizzonte di sei anni, vedranno la conclusione del loro ciclo con il termine del mandato rettorale 2018-2024. Questo comporta che le attività previste dal PIAO relativamente all'anno 2025 e connesse alla programmazione strategica risultano come mero completamento di quanto già avviato negli anni precedenti. Il nuovo mandato rettorale (decorrenza marzo 2024) esprimerà una strategia che comporterà presumibilmente una rifocalizzazione della strategia e della conseguente progettualità che modificherà significativamente le previsioni dell'anno 2025 e successivi.

Conseguentemente anche il piano degli obiettivi di performance 2024-2026 verrà definito in coerenza con l'esigenza di accompagnare il transitorio, completando le attività per il raggiungimento di obiettivi strategici già in corso, integrate con obiettivi di carattere più operativo o non direttamente connessi all'azione strategica.

4. TIPOLOGIE DI PERFORMANCE E OBIETTIVI CONNESSI

4.1. PERFORMANCE STRATEGICA/OBIETTIVI STRATEGICI

La performance STRATEGICA è la performance attraverso la quale si definiscono obiettivi di alto livello direttamente connessi all'attuazione del piano strategico (**obiettivi STRATEGICI**).

4.2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA di STRUTTURA

La performance ORGANIZZATIVA è definita attraverso tutti gli obiettivi il cui raggiungimento richiede il coinvolgimento della "macchina" organizzativa delle diverse strutture coinvolte (ovvero, non solo i titolari di incarichi organizzativi). Oltre agli **obiettivi STRATEGICI**, il cui risultato è anche funzione della capacità di

coinvolgimento delle strutture, assumono valore di performance organizzativa anche le seguenti ulteriori tipologie di obiettivi:

- **obiettivi PROGETTUALI** derivanti dall’attuazione degli obiettivi del PIAO a vari livelli dell’organizzazione;
- **obiettivi di EFFICACIA/EFFICIENZA** mirati al miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dell’azione dell’amministrazione collegati al PIAO.

4.3. PERFORMANCE INDIVIDUALE e SCHEDE OBIETTIVI

La performance INDIVIDUALE è finalizzata al miglioramento delle prestazioni dei singoli soggetti titolari di incarichi organizzativi, anche in considerazione della loro capacità di coinvolgimento del personale afferente nella realizzazione di tutti gli obiettivi derivanti dalla performance strategica e dalla performance organizzativa.

Consiste pertanto nella sintesi della valutazione degli:

- **obiettivi STRATEGICI, obiettivi PROGETTUALI e obiettivi di EFFICACIA/EFFICIENZA** assegnati in relazione al incarico organizzativo assegnato;
- integrata con la valutazione qualitativa di **obiettivi COMPORTAMENTALI** orientati allo sviluppo dei comportamenti organizzativi dell’individuo e alla sua crescita personale e professionale.

L’insieme degli obiettivi viene rappresentato in modo unitario nella **SCHEDE OBIETTIVI** del singolo valutato.

Lo schema di valutazione complessiva che segue evidenzia come il risultato di performance finale ottenuto dal singolo soggetto valutato sia costituito come sommatoria delle valutazioni relative a ciascuna tipologia di obiettivi, pesate secondo il numero degli obiettivi e il relativo peso come definito nel seguito.

Esempi di valutazione finale:

	VALUTAZIONE / MISURAZIONE					VALUTAZIONE finale
	Pesi	20%	60%	20%		
<i>Dirigenti</i>	STRATEGICI	PROGETTUALI (Strategici e Operativi)	EFFICACIA / EFFICIENZA	COMPORTAMENTALI	Misurazione complessiva	
Dirigente 1	98,0%	90,0%	104,0%	Valutaz. Qualitativa	94,4%	94%
Dirigente 2	98,0%	100,0%	85,0%	Valutaz. Qualitativa	96,6%	97%
Dirigente 3	98,0%	100,0%	105,0%	Valutaz. Qualitativa	100,6%	100%
	VALUTAZIONE / MISURAZIONE					
	Pesi	70%	30%			
<i>Altri responsabili</i>		PROGETTUALI (Strategici e Operativi)	EFFICACIA / EFFICIENZA	COMPORTAMENTALI	Misurazione complessiva	VALUTAZIONE finale
Resp. I Livello 1		95,0%	100,0%	Valutaz. Qualitativa	96,5%	97%
Resp. I Livello 2		100,0%	80,0%	Valutaz. Qualitativa	94,0%	94%
Resp. I Livello 3		100,0%	105,0%	Valutaz. Qualitativa	101,5%	100%

4.4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA di ATENEO E PERFORMANCE INDIVIDUALE

Gli strumenti di performance descritti nei paragrafi precedenti fanno riferimento e si applicano alla componente del personale con incarichi organizzativi definiti ai vari livelli dell’Amministrazione.

Completano il quadro degli strumenti messi in atto dall’Ateneo in materia di performance, quelli che impattano sull’intera organizzazione dell’amministrazione e che coinvolgono tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario nel suo complesso.

5. NUMEROSITA E PESO DEGLI OBIETTIVI PER RUOLO

Le tabelle seguenti rappresentano la numerosità di obiettivi e il rispettivo peso che hanno per tutti i soggetti assegnatari di incarichi organizzativi definiti ai vari livelli dell'Amministrazione.

NUMERO di obiettivi per tipo obiettivo e incarico organizzativo		Performance			
		STRATEGICA	ORGANIZZATIVA		INDIVIDUALE
Struttura		Obiettivi Strategici	Obiettivi Progettuali	Obiettivi Efficacia	Obiettivi Comportamenti
Personale con incarichi organizzativi	- Direzione Generale	3	3	1	3
	- Direzioni (Dirigenti)	3	3	1	3
	- Strutture di I livello (Responsabili di Aree in staff e Strutture in staff)		2	1	3
	- Nuclei				
	- Distretti (Responsabili gestionali)				
	- Strutture di II livello (Responsabili di Servizi)		1	1	3
	- Professional				
- Strutture di III livello (Responsabili di Uffici)		1	1	3	
- Esperti di dominio					

PESO degli obiettivi per tipo obiettivo e incarico organizzativo		Performance			
		STRATEGICA	ORGANIZZATIVA		INDIVIDUALE
Struttura		Obiettivi Strategici	Obiettivi Progettuali	Obiettivi Efficacia	Obiettivi Comportamenti
Personale con incarichi organizzativi	- Direzione Generale	20%	60%	20%	qualitativo
	- Direzioni (Dirigenti)	20%	60%	20%	qualitativo
	- Strutture di I livello (Responsabili di Aree in staff e Strutture in staff)		70%	30%	qualitativo
	- Nuclei				
	- Distretti (Responsabili gestionali)				
	- Strutture di II livello (Responsabili di Servizi)		70%	30%	qualitativo
	- Professional				
- Strutture di III livello (Responsabili di Uffici)		70%	30%	qualitativo	
- Esperti di dominio					

6. RUOLI NEI PROCESSI DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE

Ruolo	ASSEGNAZIONE	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE
	Definisce obiettivi di	Valuta obiettivi di	è valutato da (*)
CdA	DG su proposta del Rettore	DG, su proposta del Rettore, previo parere del NdV	-
Direttore Generale	Dirigenti e altri I livelli, RGA	Personale collocato in linea diretta	CdA, su proposta del Rettore e parere del NdV
Dirigente	Tutti i titolari di incarichi afferenti alla propria struttura	Personale collocato in linea diretta	Direttore Generale
Personale non Dirigente con responsabilità organizzativa in strutture di I livello	Tutti i titolari di incarichi afferenti alla propria struttura	Personale collocato in linea diretta	Direttore Generale
Responsabile Gestionale di Distretto di Dipartimento - RGA	Tutti i titolari di incarichi afferenti alla propria struttura	Personale collocato in linea diretta	Direttore Generale
Responsabile di Nucleo	Tutti i titolari di incarichi afferenti alla propria struttura	Personale collocato in linea diretta	Direttore Generale
Altro personale con incarico organizzativo	Collabora con il soggetto responsabile dell'assegnazione degli obiettivi a tutti i titolari di incarichi afferenti alla propria unità organizzativa	Personale collocato in linea diretta	Responsabile diretto
Tutto il PTAB senza incarichi organizzativi	-	-	Dirigente, Resp. I livello non dirigente, RGA

(*) solo per obiettivi STRATEGICI, PROGETTUALI e COMPORTAMENTALI in quanto gli obiettivi di efficacia sono quantitativi e valutati centralmente per tutte le strutture.

7. DEFINIZIONE, MODALITÀ DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE DELLE DIVERSE TIPOLOGIE DI OBIETTIVI

7.1. OBIETTIVI STRATEGICI E PROGETTUALI

7.1.1. DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE

Gli **obiettivi STRATEGICI** sono tipicamente azioni di natura trasversale e di particolare rilievo strategico e che richiedono il coinvolgimento di diverse aree dell'amministrazione. Tenuto conto della valenza pluriennale delle azioni del Piano Strategico e dell'Action Plan, potranno essere ripetute negli anni con indicazione, anno per anno, dei risultati attesi. Gli obiettivi STRATEGICI sono obiettivi di squadra dirigenziale, in quanto assegnati alla Direzione Generale e ai Dirigenti delle strutture di I livello con la finalità di garantire una elevata coesione e coerenza nel perseguimento di risultati ad elevato impatto.

Gli **obiettivi PROGETTUALI** sono obiettivi che vengono assegnati per la realizzazione di progetti e iniziative dai quali ci si attendono risultati chiaramente definibili e oggettivati che portano alla realizzazione di beni o servizi nuovi oppure a miglioramenti significativi di beni e servizi esistenti.

L'associazione degli obiettivi progettuali alle azioni/iniziative strategiche o alle linee di attuazione del PIAO è fondamentale per costruire progressivamente il "portfolio" di tutte le iniziative e tendere alla realizzazione di strumenti evoluti di monitoraggio (es. Scorecard).

Il processo di assegnazione degli **obiettivi STRATEGICI e PROGETTUALI** comprende momenti di PROPOSTA dell'obiettivo, discussione e condivisione dello stesso tra valutatore e valutato, cui segue il consolidamento definitivo dell'obiettivo e l'ASSEGNAZIONE al valutato. In fase di proposta, discussione e condivisione, dovranno essere coinvolti dal responsabile di struttura anche i valutatori interessati in linea diretta a vari livelli.

Il processo di assegnazione deve essere completato entro i tempi previsti alla sezione 12.

Il modello sul quale si basa il Sistema suggerisce la definizione del piano degli obiettivi considerando logiche di *cascading* tra obiettivi che permettano di creare un legame di coerenza delle azioni ai diversi livelli dell'organizzazione garantendo al contempo la possibilità di individuare obiettivi specifici per gestire esigenze specifiche. Pertanto in linea generale gli obiettivi di performance sono definiti sulla base dei contenuti del PIAO e vengono declinati ed assegnati a cascata con opportuna declinazione in relazione al ruolo e livello di dettaglio sempre crescente; ferma restando la possibilità di prevedere obiettivi specifici sia per motivi di complessità organizzativa che di necessità puntuali.

Entrambi gli **obiettivi STRATEGICI e PROGETTUALI** devono rispondere all'esigenza di essere sintetici ma chiari, circostanziati e ben strutturati in termini di risultati attesi/output che si intendono raggiungere, sia a livello minimale (SOGLIA), sia a livello pieno (TARGET). Gli obiettivi vanno quindi descritti secondo il seguente schema logico:

- a) descrizione sintetica dell'obiettivo in termini di oggetto, finalità e scopo
- b) elenco numerato delle azioni e relativi risultati/output attesi, possibilmente descritti in ordine logico/temporale

L'esplicita suddivisione delle descrizioni tra oggetto/finalità/scopi e azioni/risultati, garantisce chiarezza e semplicità di lettura e rende agevole la descrizione della SOGLIA e del TARGET. Viene riportato a fine paragrafo un esempio di obiettivo definito secondo i criteri descritti.

SOGLIA e TARGET: l'obiettivo deve essere completato con la chiara definizione del risultato atteso sia in caso di completo raggiungimento (**valore TARGET**) che di raggiungimento minimo (**valore SOGLIA**). A seconda della natura e complessità dell'obiettivo soglie e target possono assumere un valore numerico (es. costruzione di 3 piani dell'edificio X) o descrittivo (es. predisposizione del regolamento Y entro il ...).

Se le azioni e i risultati/output attesi sono stati ben definiti per punti/milestone come indicato in precedenza, la descrizione di SOGLIA e TARGET può essere efficacemente ridotta ad un elenco di punti.

Esempi:

Obiettivo 1	Obiettivo 2
<p>Descrizione sintetica: realizzazione di nuovo edificio a destinazione aule per potenziamento capacità erogazione didattica in presenza al I anno (24 aule grandi di cui 12 entro il primo anno).</p> <p>Progetto biennale: anno 1 di 2</p>	<p>Descrizione sintetica: Predisposizione Piano di Formazione che tenga conto delle diverse esigenze di formazione e redazione di Regolamento di accesso e gestione operativa.</p>
<p>Azioni e risultati attesi/output:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Progettazione definitiva 2) Progettazione esecutiva 3) Realizzazione edificio e apertura prime 6 aule 4) Realizzazione edificio e apertura 12 aule 	<p>Azioni e risultati attesi/output</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Redazione mappa esigenze formative e ricognizione procedure / prassi esistenti 2) Predisposizione del primo Piano formativo 3) Redazione Regolamento
<p>Soglia: realizzazione fasi 1), 2), 3)</p>	<p>Soglia: realizzazione output 1), 2)</p>
<p>Target: realizzazione fasi 1), 2), 3), 4)</p>	<p>Target: realizzazione output 1), 2), 3)</p>

SUPPORTO

La *Struttura Tecnica Permanente* della Direzione Persone, Programmazione e Sviluppo è a disposizione per supportare le strutture nella corretta definizione degli obiettivi, secondo le buone pratiche del *Project Management*

7.1.2. VALUTAZIONE

Il monitoraggio degli **obiettivi STRATEGICI E PROGETTUALI** può essere effettuato liberamente in corso di realizzazione delle attività secondo le normali logiche e pratiche del *project management*. In particolare va valutata la frequenza più opportuna di monitoraggio in funzione della complessità del progetto da realizzare, delle sue fasi e tempistica, della rischiosità, dell'impatto su altre iniziative, ecc.

Il Sistema consiglia e stimola valutatori e valutati ad una adozione metodica di SAL (Stato avanzamento lavori) liberi/informali nei quali effettuare il monitoraggio, valutare l'avanzamento nella realizzazione degli obiettivi ed eventuali azioni correttive da intraprendere. Il SAL costituisce anche il momento per la valutazione di eventuali necessità di rimodulazione dell'obiettivo. A livello di indicazioni generali il sistema consiglia un SAL libero/informale almeno semestrale con riporto delle attività svolte e livello di avanzamento al 30/06.

Il Sistema prevede il SAL FINALE formale di valutazione di ciascun obiettivo dei risultati raggiunti al 31/12 da effettuare attraverso appositi incontri tra il valutato ed il valutatore.

Il processo di valutazione deve essere completato entro i tempi previsti alla sezione 12.

Il SAL deve portare il valutatore ed il valutato a individuare il grado (%) di raggiungimento quantitativo dell'obiettivo rispetto al TARGET ed alla SOGLIA e le motivazioni di tale risultato. Deve essere possibile indicare chiaramente eventuali azioni correttive in caso di scostamenti rispetto a quanto programmato.

È inoltre fortemente consigliato descrivere la valutazione anche in termini qualitativi e non solo quantitativi (campi *Attività svolte* e *Miglioramenti proposti* su Sistema Informativo Performance (nel seguito SIP - si veda sezione dedicata).

La valutazione della % di raggiungimento di ciascun obiettivo viene rappresentata con un valore intero tra 0% e 100% come riportato nel seguito:

Livello raggiunto	Valutazione o misurazione della % di raggiungimento dell'obiettivo	Grado di raggiungimento dell'obiettivo
Sotto SOGLIA	< 40%	0%
Superiore alla SOGLIA ma non pienamente raggiunto (inferiore al TARGET)	>= 40% e < 100%	% così come valutata o misurata
Livello TARGET	100%	100%

La valutazione % viene inserita in fase di SAL nella scheda obiettivo su sistema SIP.

Il grado di raggiungimento dell'obiettivo, in funzione della valutazione effettuata in fase di SAL, è rimodulato come descritto al punto 11.5

Esempio: *obiettivo (quantitativo): raddoppiare il numero di ore di formazione erogata al personale coinvolto in processi di supporto al "trasferimento tecnologico". Ore erogate 2020 pari a 100. Target: +100% (200 ore); Soglia: +40% (140 ore).*

SAL finale: *la misurazione dei risultati porta a rilevare un'erogazione sul 2021 di 178 ore, pari ad un grado di raggiungimento dell'obiettivo del 78%.*

SAL d'ufficio: in determinate e particolari circostanze potrebbe verificarsi che il valutatore non possa validare il SAL finale di un determinato valutato (solo per gli obiettivi PROGETTUALI). In tali circostanze la Struttura Tecnica Permanente potrà, previa verifica con il valutatore gerarchicamente superiore, procedere a caricare su SIP un

“SAL finale tecnico” nel quale verrà descritta la motivazione dello stesso e il grado di raggiungimento. La Struttura Tecnica Permanente notifica il caricamento di SAL d’ufficio al valutatore gerarchicamente presente e al valutato.

7.2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA > OBIETTIVI DI EFFICACIA

7.2.1. DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE

Gli obiettivi di EFFICACIA sono obiettivi di miglioramento dei servizi esistenti sulla base di azioni finalizzate ad aumentarne l’efficacia o l’efficienza. Ricadono in questa tipologia obiettivi di miglioramento della qualità percepita (soddisfazione degli utenti) o di efficientamento di specifici processi che portano a risultati di riduzione dei costi a parità di servizi resi oppure di riduzione dei tempi *end to end*. Hanno la finalità di migliorare l’efficacia di uno specifico servizio o di un insieme di servizi mediante azioni che migliorino la percezione degli utenti finali: ad esempio la semplificazione delle modalità di accesso ed erogazione, la maggior chiarezza e documentazione più efficace, i tempi di risposta inferiori, ecc.

Gli obiettivi di *customer satisfaction* rispondono pienamente all’esigenza di attuare azioni strutturate di valutazione dell’Ateneo da parte degli utenti secondo quanto previsto dall’art. 6 comma 2 del D.lgs 74/2017.

In merito alla soddisfazione degli utenti l’Ateneo ha sviluppato negli anni una particolare attenzione e sensibilità e strutturato sistemi di survey per acquisire ed analizzare la percezione dei propri utenti. Tra queste va evidenziata la partecipazione ormai pluriennale al Progetto Good Practice (GP) le cui survey effettuate annualmente sugli studenti e sul personale costituiscono la componente principale per la definizione di obiettivi di *customer satisfaction*. L’Ateneo integra le survey GP con quesiti aggiuntivi in grado di coprire ambiti di valutazione e analisi specifici della realtà del Politecnico.

Sono definiti e assegnati centralmente dalla Direzione Generale sulla base di valutazioni e analisi dell’andamento di indicatori di *customer satisfaction* rilevati negli anni precedenti. Vengono assegnati alle strutture di I livello ed ai Distretti dei dipartimenti. Gli obiettivi definiti per una specifica struttura vengono normalmente assegnati a tutti i suoi valutati all’interno dei diversi sottolivelli delle unità organizzative (II livello, III livello). E’ eventualmente possibile definire set di quesiti più specifici da assegnare a unità organizzative di II livello qualora questi siano meglio rappresentativi dei servizi erogati e gestiti. I set di obiettivi definiti per le strutture vengono rimodulati di anno in anno per indirizzare al meglio gli aspetti sui quali concentrare le azioni di miglioramento.

A partire dal 2020 la definizione dei TARGET attesi avviene centralmente seguendo un criterio di progressività decrescente al crescere del livello di soddisfazione rilevato l’anno precedente.

TARGET: il target è costituito da valori di indicatori di ***customer satisfaction (CS)***. La misurazione degli indicatori può avvenire come output di rilevazioni e indagini di customer satisfaction ad ampio spettro quali le survey sugli utenti effettuate nell’ambito del **Progetto Good Practice** (compara indicatori di CS su 26 servizi chiave in oltre 30 università italiane) oppure a seguito di altre rilevazioni effettuate internamente all’Ateneo (es. rilevazioni su docenti e studenti del Comitato Paritetico per la Didattica).

Esempi: incremento del livello di soddisfazione degli studenti sulla pulizia delle aule (scala da 1 a 6; target 4); incremento del livello di soddisfazione del personale per i servizi di mensa (scala da 1 a 6; target 5).

7.2.2. VALUTAZIONE

Il processo di valutazione degli obiettivi di *customer satisfaction* avviene su base annuale andando a rilevare i risultati ottenuti a partire dagli indicatori definiti.

La misurazione degli indicatori di CS avviene centralmente sulla base del confronto dell'indicatore rilevato a consuntivo dalle survey (**TARGET_R**) con quello rilevato l'anno precedente (**TARGET_{R-1}**) e con il target atteso definito in fase di definizione dell'obiettivo (**TARGET_A**). La tabella seguente schematizza il modello adottato.

Parametro	Descrizione	Criteri di valutazione	Peso
Evoluzione dell'indicatore di <i>Customer Satisfaction</i> dell'Ateneo	Variazione indicatore rispetto all'anno precedente	$TARGET_R / TARGET_{R-1}$	30%
Raggiungimento del valore TARGET	Rapporto tra il valore target raggiunto $TARGET_R$ e target atteso $TARGET_A$	$TARGET_R / TARGET_A$	70%

In sede di valutazione del risultato, si può tenere in considerazione l'eventuale basso tasso di risposta sulle singole domande e proporre correzioni. Qualora la misurazione porti ad un valore dell'indicatore superiore al 100% verrà mantenuto tale valore fino ad un massimo del 110% per evidenziare risultati superiori alle attese.

Qualora la cessazione del valutato dal proprio incarico organizzativo avvenga prima del termine dell'anno di performance, occorrerà verificare di volta in volta se sono già disponibili risultati di *customer satisfaction* rilevati dalle più recenti survey e in caso positivo utilizzarle ai fini della valutazione finale.

In caso negativo la valutazione specifica dell'obiettivo potrà ancora rilevare i risultati di performance dell'anno precedente oppure richiedere di portare a 0% il peso dello stesso nella scheda di valutazione individuale. Tale scelta sarà funzione di quando avviene temporalmente la cessazione, considerando come casi limite e di esempio una cessazione in febbraio (opportuno utilizzare i risultati di *customer satisfaction* dell'anno precedente) piuttosto che una cessazione in novembre (opportuno portare a 0% il peso dell'obiettivo).

7.3. PERFORMANCE INDIVIDUALE > OBIETTIVI COMPORTAMENTALI

7.3.1. DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE

Gli Obiettivi COMPORTAMENTALI permettono di valutare i comportamenti organizzativi dei singoli responsabili nell'esercizio del proprio ruolo e sono volti a sviluppare le competenze personali e professionali ed anche quelle di gruppo in termini di soft skill mettendo a fuoco gli ambiti di miglioramento. La valutazione è finalizzata a far crescere in modo continuativo una relazione di tipo *win win* tra valutatore e valutato, in grado di garantire un buon clima organizzativo e di collaborazione, e di indirizzare in modo efficace azioni concrete di sviluppo professionale e delle potenzialità mediante strumenti quali la formazione, il *coaching*, tecniche di *learning by doing*.

Gli obiettivi comportamentali completano il set di obiettivi con il quale viene valutata complessivamente la persona, permettendo di equilibrare le capacità di realizzazione e raggiungimento dei risultati (il "cosa") con le modalità comportamentali individuali e di team attese dall'organizzazione (il "come").

I comportamenti organizzativi utilizzati fanno parte della **Libreria delle competenze** definita negli anni scorsi dal Politecnico e gli obiettivi comportamentali, in fase di avvio del ciclo performance, sono definiti e preassegnati centralmente da sistema a tutti i valutati sulla base di una logica comune a tutte le strutture ed in funzione del livello/posizione organizzativa dei valutati.

Per la preassegnazione degli obiettivi comportamentali viene pertanto utilizzata la **Mappa delle competenze comportamentali** che costituisce parte integrante del Sistema (in allegato). La mappa può essere aggiornata di anno in anno dalla Direzione Generale in coerenza con gli indirizzi di sviluppo del personale.

Focalizzazione degli obiettivi comportamentali sul valutato

Gli obiettivi comportamentali preassegnati a ciascun valutato individuano in modo chiaro la competenza che sarà oggetto di valutazione ma non possono declinare specifici obiettivi di miglioramento che solo il valutatore può focalizzare.

Pertanto il valutatore deve rimodulare a inizio ciclo gli obiettivi su ciascun singolo soggetto, in base alle specificità dell'incarico organizzativo ricoperto dal valutato e degli aspetti sui quali indirizzare l'impegno al miglioramento.

La focalizzazione degli obiettivi su ciascun valutato viene gestita dal responsabile direttamente in SIP individuando uno o più indicatori previsti dalla Libreria delle competenze che permettono di valutare i comportamenti agiti/osservati garantendo un "linguaggio comune" coerente sull'intera organizzazione.

Gli obiettivi comportamentali vengono inizialmente preassegnati a partire dal set di comportamenti disponibili nella **Libreria delle competenze** e dalla **Mappa delle competenze comportamentali**. A valle della preassegnazione iniziale degli obiettivi da Sistema, finalizzata alla sola semplificazione del processo operativo in fase di costruzione del Piano, i responsabili di struttura procedono alla rimodulazione del set di obiettivi per ciascun valutato individuando uno o più **indicatori di comportamento agito** scelti tra quelli previsti dalla Libreria delle Competenze. In fase di rimodulazione e assegnazione dovranno essere coinvolti dal responsabile di struttura anche i valutatori in linea diretta a vari livelli.

Per situazioni specifiche i responsabili possono indicare comportamenti agiti non previsti tra gli indicatori già presenti e questo costituirà un input strutturato per contribuire a successivi affinamenti ed evoluzioni della libreria stessa.

Definizione dei COMPORAMENTI ATTESI: il completamento della definizione degli obiettivi da parte dei responsabili richiede per ciascun valutato:

- a) la validazione del set di COMPETENZE assegnate al valutato, mantenendo quelle preassegnate da sistema o modificandole liberamente;
NB: il numero di comportamenti da valutare è fissato da sistema e non può essere modificato. Per maggiori dettagli vedere il par. *Numerosità e Peso degli obiettivi*;
- b) la **descrizione specifica dei comportamenti attesi** dal valutato che costituiscono lo specifico focus di miglioramento prendendo spunto eventualmente dagli indicatori di comportamento agito messi a disposizione dalla mappa delle competenze.

Il processo di assegnazione/definizione dei comportamenti attesi deve essere completato entro i tempi previsti alla sezione 12.

7.3.2. VALUTAZIONE

La valutazione degli obiettivi comportamentali coinvolge valutatori e valutati secondo quanto definito nella sezione 6 - RUOLI NEI PROCESSI DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE.

Gli obiettivi comportamentali del valutato vengono verificati a cura del responsabile di struttura o del responsabile diretto (se delegato). È consigliato effettuare SAL liberi/informali in corso d'anno al fine di monitorare l'avanzamento e permettere al valutato di intraprendere eventuali azioni correttive/migliorative.

Il processo di valutazione avviene con riporto dei feedback da parte del valutatore al valutato e secondo una dinamica che privilegia l'evidenziazione costruttiva dei comportamenti da migliorare. Ai fini della coerenza e correttezza complessiva del processo, la valutazione deve privilegiare l'evidenziazione di comportamenti osservabili/agiti tralasciando impressioni e opinioni difficilmente riscontrabili.

Il sistema informativo SIP permette di effettuare liberamente le valutazioni degli obiettivi comportamentali in corso d'anno. L'ultima valutazione in ordine temporale presente a sistema costituisce il SAL finale.

La valutazione effettuata sulla base dei comportamenti attesi ed i relativi feedback viene riportata e descritta su sistema SIP nel SAL qualitativo che comprende:

- la **descrizione dei COMPORAMENTI RILEVATI** e eventuali scostamenti rispetto a quelli attesi;
- la **descrizione delle PROPOSTE DI AZIONI FUTURE**, elemento fondamentale per focalizzare possibili interventi e percorsi concreti di miglioramento nei quali il valutato possa mettersi in gioco.

Il processo di valutazione deve essere completato entro i tempi previsti alla sezione 12.

Qualora la cessazione del valutato dal proprio incarico organizzativo avvenga prima del termine dell'anno di performance, il valutatore dovrà procedere tempestivamente alla valutazione che costituirà il SAL FINALE.

Gli schemi che seguono riportano alcuni esempi di obiettivi comportamentali e permettono di comprenderne a struttura nelle fasi della definizione e della valutazione.

OBIETTIVO comportamentale		Esempio 1	
DEFINIZIONE		VALUTAZIONE/SAL	
Dimensione:	Lavorare insieme	Valutazione:	Hai dimostrato elevata flessibilità in occasione dei numerosi imprevisti che abbiamo avuto quest'anno. Occorre migliorare nel maggior coinvolgimento delle persone che lavorano con te in quanto non si sono adattate altrettanto bene alle tue proposte di nuove modalità di lavoro. Propongo un'azione formativa che utilizzi strumenti di "role game" per te e il tuo gruppo.
Competenza:	Flessibilità e cambiamento: capacità di agire in modo propositivo per il cambiamento, di adattarsi ai mutamenti e alle incertezze		
Indicatori utilizzati:	✓ 1) Sa facilitare e promuovere i processi di cambiamento 2) E' capace di accettare i cambiamenti connessi a nuove modalità organizzative e lavorative 3) Sa mettere in discussione abitudini, punti di vista, pratiche di lavoro consolidate, di fronte a novità e cambiamenti ✓ 4) Sa adattarsi con facilità ai piccoli imprevisti		
Comportamenti attesi:	Rafforza le tue capacità di proporre soluzioni alternative quando si verificano gli imprevisti e di promuoverne la loro adozione nel tuo gruppo di lavoro.		

OBIETTIVO comportamentale

Esempio 2

DEFINIZIONE		VALUTAZIONE/SAL	
Dimensione:	Realizzare	Valutazione:	<p>Non sei riuscito a modificare, se non marginalmente, la tua tendenza a centralizzare e controllare in modo eccessivo le modalità di lavoro del team. Occorre dare maggior libertà di azione verificando il risultato del lavoro del team e soffermandosi meno sulle modalità di lavoro.</p> <p>Propongo di gestire il prossimo progetto seguendo pratiche di Team Building in modalità learning by doing con il supporto di un facilitatore</p>
Competenza:	Delega: capacità di utilizzare e valorizzare il contributo e le risorse degli altri per raggiungere gli obiettivi, assegnando attività significative e autonomia sufficiente		
Indicatori utilizzati:	<p>1) E' in grado di accettare e valorizzare stili di lavoro diversi dal proprio, non interferendo con l'attività degli altri e lasciandoli operare in autonomia</p> <p>✓ 2) E' capace di progettare modalità d'azione, incarichi e procedure che consentano all'altra persona di lavorare in autonomia</p> <p>✓ 3) E' attento a delegare attività non solo routinarie, ma anche incarichi nuovi per chi li riceve</p>		
Comportamenti attesi:	Riduci in modo significativo i tuoi comportamenti che tendono a centralizzare su di te attività operative e routinarie e dimostra, sulle attività più critiche, di aver coinvolto maggiormente il team pe supportarti		

7.4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA di ATENEO E PERFORMANCE INDIVIDUALE

Gli strumenti di performance descritti nei paragrafi precedenti fanno riferimento e si applicano alla componente del personale con incarichi organizzativi definiti ai vari livelli dell'Amministrazione.

Completano il quadro degli strumenti messi in atto dall'Ateneo in materia di performance e valutazione delle prestazioni, quelli che impattano sull'intera organizzazione dell'amministrazione e che coinvolgono tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario nel suo complesso e individualmente, ovvero la **performance organizzativa di Ateneo** e la **performance individuale**. Più specificatamente:

- la **performance organizzativa di Ateneo** prende in considerazione la performance espressa annualmente dalle strutture di Ateneo in termini di livelli di soddisfazione degli utenti (customer satisfaction) rilevati attraverso le survey del progetto Good Practice.
I livelli di soddisfazione degli utenti per i servizi erogati dall'Amministrazione, vengono utilizzati per individuare il livello di performance di ciascuna struttura, coerentemente con quanto avviene per la performance ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA (obiettivi di efficacia percepita) che coinvolge i soggetti assegnatari di incarichi organizzativi. Il livello di performance di ciascuna struttura viene applicato a tutto il personale afferente;
- la **performance individuale** prende in considerazione l'apporto del singolo dipendente in relazione a iniziative e/o progetti di durata annuale o su orizzonte temporaneo più ampio, attivati dall'Ateneo per il raggiungimento di specifici risultati ad elevato impatto (es. rinnovo del sistema contabile, evoluzione dei sistemi didattici, supporto iniziative per la transizione digitale, attivazione di nuovo servizio di supporto alla realizzazione del PNRR, ecc.), in coerenza con i target e risultati attesi (es. progetti biennali, azioni di miglioramento continuo, ...).

7.4.1. ASSEGNAZIONE e VALUTAZIONE

- **Performance organizzativa di Ateneo:** il processo di valutazione della performance organizzativa di Ateneo avviene centralmente a partire dalla rilevazione degli indicatori di customer satisfaction utilizzati per ciascuna struttura nella performance organizzativa di struttura. Gli indicatori di customer satisfaction sono definiti preventivamente nell'ambito della performance organizzativa di struttura;

- **Performance individuale:** il percorso di individuazione di progetti e iniziative prioritarie avviene sotto la responsabilità della Direzione Generale e trova il suo compimento, attraverso la condivisione di uno o più progetti strutturati, che prevedono la descrizione delle finalità e dei risultati attesi, le categorie di personale coinvolto, l'individuazione dei criteri di valutazione e delle strutture coinvolte. Progetti di carattere trasversale coinvolgono un elevato numero di strutture dell'amministrazione mentre azioni più verticali possono richiedere solo il coinvolgimento di alcune strutture in coerenza con gli ambiti impattati. I progetti vengono presi in carico dai soggetti responsabili di struttura coinvolti cui compete la realizzazione e la valutazione del contributo del personale coinvolto nei progetti secondo i criteri definiti nei progetti stessi. La valutazione finale avviene a livello della singola persona in base al contributo fornito.

8. RIMODULAZIONE DELLA VALUTAZIONE COMPLESSIVA IN BASE AD UN INDICATORE DI RISPETTO DELLE SCADENZE

Al fine di rafforzare ulteriormente i meccanismi di rispetto delle tempistiche e scadenze definite nel capitolo 12, il Sistema introduce una valutazione comportamentale connessa al rispetto dei tempi di assegnazione e valutazione degli obiettivi PROGETTUALI e COMPORTAMENTALI previsti per tutti i VALUTATORI del Sistema secondo lo schema sotto riportato.

La valutazione derivante da questo obiettivo pesa per il 5% della valutazione complessiva dell'anno e verrà applicata a chiusura delle operazioni di valutazione misurando il seguente rapporto:

$$\frac{\text{Numero obiettivi ASSEGNATI nei tempi} + \text{Numero obiettivi VALUTATI nei tempi}}{\text{Numero obiettivi da ASSEGNARE} + \text{Numero obiettivi da VALUTARE}}$$

Esempio:

- Il valutatore doveva assegnare complessivamente 10 obiettivi PROGETTUALI e 10 obiettivi COMPORTAMENTALI ai propri valutati per un totale di 40 azioni di assegnazione/valutazione
- Il valutatore ha effettuato 28 azioni di assegnazione/valutazione entro i tempi previsti, pari a $28/40 = 70\%$
- Il valutatore ha ottenuto una valutazione complessiva dei propri obiettivi PROGETTUALI e COMPORTAMENTALI pari al 98%
- in considerazione del parziale rispetto delle tempistiche, pari al 70% , la sua valutazione finale sarà così rimodulata:

$$98\% * 0,95 + 70\% * 0,05 = 0,931 + 0,035 = 0,966 = 96,6\%$$

Ai fini della valutazione faranno fede le azioni validate in SIP a cura del VALUTATORE stesso.

A supporto del rispetto delle tempistiche e delle scadenze del Sistema viene in aiuto:

- il sistema informativo SIP con funzionalità di reporting semaforico, news e avvisi sul portale intranet Mypoli e infine;
- un supporto tramite chat Teams che permette alla Struttura Tecnica Permanente di interagire direttamente con valutatori e valutati;

- la possibilità di individuare un soggetto incaricato di supportare i responsabili di struttura abilitato in SIP alle stesse funzioni per una azione istruttoria e di monitoraggio (non potrà in alcun caso sostituirsi nelle azioni finali di assegnazione e validazione).

Situazione eccezionali di ritardi non imputabili al soggetto VALUTATORE saranno comunque valutate dalla Direzione Generale.

9. OBIETTIVI E INCENTIVAZIONE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance considera la valutazione degli obiettivi STRATEGICI, PROGETTUALI e di EFFICACIA/EFFICIENZA, così come rimodulata secondo quanto descritto al capitolo 8, ai fini dell'incentivazione economica variabile prevista contrattualmente (Retribuzione di risultato per livelli EP, 1/3 dell'Indennità di responsabilità per livelli BCD).

Sono esclusi dal sistema incentivante di natura economica i risultati delle valutazioni degli obiettivi COMPORTAMENTALI unicamente finalizzati allo sviluppo delle competenze personali, professionali e di team al fine di rendere più produttivo e costruttivo il rapporto fra valutatore e valutato.

10.SIP - SISTEMA INFORMATIVO DI SUPPORTO

La gestione operativa del Ciclo della Performance è supportata dal Sistema Informativo della Performance (SIP) che permette di gestire in modo unitario le diverse funzioni e sotto-processi caratteristici da parte di valutatori, valutati e struttura di gestione centrale. Il sistema SIP permette a ciascun valutatore e valutato di consultare nella Intranet di Ateneo MyPoli le schede obiettivi, gli obiettivi, lo stato di assegnazione, accettazione e valutazione oltre alla documentazione con le "regole del gioco".

Il sistema SIP è affiancato da strumenti di reporting per il monitoraggio e l'analisi degli obiettivi utile alla supervisione della gestione dei processi di performance.

11.CASI PARTICOLARI E CONCILIAZIONE

11.1. REVISIONE DEGLI OBIETTIVI E TARGET NEL CORSO DEL CICLO

Il Sistema prevede la possibilità di revisione di obiettivi in corso d'anno per motivazioni esterne alla struttura, non dipendenti o imputabili al valutato e che pregiudichino il raggiungimento dell'obiettivo o lo rendano non più rilevante in base all'evoluzione del contesto.

Le richieste saranno valutate secondo le stesse modalità previste per l'assegnazione iniziale e dovranno essere comunicate alla struttura e dovranno essere comunicate alla *Struttura Tecnica Permanente tramite performance@polito.it*.

11.1.1. PROGETTUALI

Nel caso in cui la revisione in corso d'anno comportasse l'assegnazione di un obiettivo PROGETTUALE diverso e disgiunto dal precedente, è necessario definire/assegnare un NUOVO obiettivo procedendo contestualmente con il processo di valutazione finale. Il responsabile di struttura dovrà in fase di definizione/assegnazione aggiornare il

peso dell'obiettivo in fase di valutazione finale in modo tale che la somma dei due obiettivi PROGETTUALI raggiungano la percentuale del 100%

11.1.2. COMPORAMENTALI

Di norma gli obiettivi COMPORAMENTALI non sono soggetti a revisione in corso d'anno. Sono ammissibili rimodulazioni esclusivamente in caso di cambiamenti organizzativi significativi a causa dei quali si rende necessario rifocalizzare il miglioramento dei comportamenti (es. cambio incarico organizzativo, cambio responsabile di struttura, ...).

11.2. VARIAZIONI ORGANIZZATIVE

Questa sezione del Sistema individua e definisce le principali situazioni (EVENTI) di cambiamento organizzativo o di variazioni negli incarichi organizzativi che possono verificarsi in corso d'anno e chiarisce quali debbano essere le corrette prassi di gestione per valutatori, valutati e unità organizzativa centrale di supporto ai processi della Performance; è stata redatta sulla base dei principi di chiarezza, proporzionalità e rilevanza.

Eventuali casi non previsti dalla tabella sotto riportata saranno definiti dalla DG d'intesa con i responsabili delle strutture coinvolte sulla base dei medesimi principi.

*Legenda: **UO** = Unità Organizzativa (Ufficio, Servizio, Distretto, Ambito, Area)*

EVENTI organizzativi			
# EVENTO	Eventi organizzativi sugli INDIVIDUI	Cosa occorre fare	Chi fa cosa
IN	<p>Assegnazione di un nuovo incarico organizzativo al dipendente nella struttura A</p> <p><i>Caso tipico: il dipendente assume la responsabilità in corso d'anno</i></p>	<p>Caso 1) incarico organizzativo attribuito entro AGOSTO dell'anno:</p> <ul style="list-style-type: none"> assegnare al dipendente gli obiettivi previsti dal SMVP per la posizione organizzativa ricoperta dal valutato nella struttura A; Gli obiettivi PROGETTUALI vanno definiti e commisurati alla durata effettiva residua nell'anno. <p>Caso 2) incarico organizzativo attribuito da SETTEMBRE dell'anno:</p> <ul style="list-style-type: none"> assegnare al dipendente il solo obiettivo PROGETTUALE semplificato e di carattere generale nella struttura A. 	<p>Il DG</p> <ul style="list-style-type: none"> assegna l'obiettivo di EFFICACIA/EFFICIENZA previsto per la struttura; <ul style="list-style-type: none"> assegna il PESO all'incarico organizzativo del valutato. L'assegnazione del peso tiene eventualmente conto di altro incarico organizzativo già ricoperto dal soggetto valutato (vedi par. su incarichi organizzativi multipli); <p>La STP:</p> <ul style="list-style-type: none"> pre-assegna gli obiettivi COMPORAMENTALI previsti per il livello ricoperto dal valutato; <p>Il responsabile della Struttura:</p> <ul style="list-style-type: none"> assegna gli obiettivi PROGETTUALI al valutato; rimodula gli obiettivi COMPORAMENTALI (eventualmente) e dettaglia i comportamenti attesi.
OUT	<p>Cessazione dall'incarico organizzativo nella struttura A prima della fine dell'anno</p>	<p>Attivare la valutazione FINALE (SAL finale) degli obiettivi sul valutato nella struttura A.</p>	<p>Il responsabile della Struttura:</p> <ul style="list-style-type: none"> effettua il SAL finale per gli obiettivi PROGETTUALI e COMPORAMENTALI. La valutazione va sempre effettuata su scala 0%-

EVENTI organizzativi			
# EVENTO	Eventi organizzativi sugli INDIVIDUI	Cosa occorre fare	Chi fa cosa
	<p><i>Casi tipici:</i></p> <p>1) il dipendente va in pensione o si licenzia in corso d'anno</p> <p>2) il dipendente che aveva un incarico organizzativo cessa dallo stesso in corso d'anno</p>	<p>La valutazione va fatta come se fosse avvenuta a fine anno.</p> <p>Ai fini del riconoscimento economico la valutazione verrà pesata per il periodo effettivo di durata dell'incarico nell'anno.</p>	<p>100% e ai fini del riconoscimento economico verrà pesata per la durata dell'incarico rispetto all'anno.</p> <p>La DG (centralmente):</p> <ul style="list-style-type: none"> - completerà la valutazione degli obiettivi di EFFICACIA/EFFICIENZA al momento in cui verranno elaborati per tutte le strutture.
OUT+IN	<p>Passaggio da un incarico nella struttura A ad un nuovo incarico nella struttura B</p> <p><i>Caso tipico: il dipendente viene trasferito da una struttura all'altra per cui cambia ruolo nel passaggio tra le due strutture.</i></p>	<p>Effettuare sulla struttura A le azioni previste dall'evento OUT (valutazione FINALE).</p> <p>Qualora la durata dell'incarico nella struttura A sia inferiore a 3 MESI, non verrà effettuata la valutazione e verrà assegnato PESO = 100% all'incarico ricoperto sulla posizione nella struttura B.</p> <p>Effettuare sulla struttura B le azioni previste dall'evento IN (assegnazione degli obiettivi)</p>	<p>Nel caso di necessità di assegnazione di pesi con logica non strettamente "proporzionale" ai pesi degli obiettivi riferiti alle attività *, la DG (centralmente):</p> <ul style="list-style-type: none"> - valuta insieme ai responsabili delle strutture A e B eventuali rimodulazione del PESO rispetto alla durata temporale degli incarichi in uscita dalla struttura A e in ingresso alla struttura B e aggiorna eventualmente i rispettivi pesi sul sistema SIP. <p>*Caso tipico: gli obiettivi progettuali erano per loro natura riferiti ad un periodo specifico dell'anno e non uniformemente distribuiti sull'intero anno.</p>
VAR IND	<p>Variazione di indennità in relazione ad ampliamento o riduzione di responsabilità / attività e servizi gestiti</p>	<p>Valutare l'eventuale necessità di rimodulare gli obiettivi assegnati in relazione all'ampliamento / riduzione intervenute.</p> <p>In caso di rimodulazione procedere come descritto al paragrafo 11.1.1</p>	<p>Solo in caso di rimodulazione:</p> <p>Il responsabile della Struttura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rimodula gli obiettivi PROGETTUALI assegnati al valutato attivando la procedura di revisione che prevede di riaprire gli obiettivi, modificarli e riassegnarli al valutato il quale provvede all'accettazione.
TRANSFER	<p>Passaggio dello stesso incarico ad un'altra unità a causa di variazioni organizzative</p> <p><i>Caso tipico: l'unità organizzativa di cui il dipendente è</i></p>	<p>Salvo casi particolari gli obiettivi assegnati rimangono validi nella nuova struttura di destinazione.</p> <p>Occorre però attivarli correttamente nella struttura di destinazione e sul sistema di gestione SIP.</p>	<p>Il responsabile della Struttura di destinazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prende atto degli obiettivi assegnati alla persona nella struttura di provenienza e, salvo eccezioni, ne accetta la riassegnazione nella propria struttura. - valuta, insieme al responsabile della struttura di provenienza, l'eventuale valutazione e chiusura degli obiettivi assegnati nella struttura di

EVENTI organizzativi			
# EVENTO	Eventi organizzativi sugli INDIVIDUI	Cosa occorre fare	Chi fa cosa
	<i>responsabile viene trasferita da una struttura all'altra</i>	Gli obiettivi assegnati nella struttura di provenienza possono essere valutati e chiusi nel momento del trasferimento qualora i responsabili delle strutture di provenienza e destinazione ne ravvedano l'opportunità. Altrimenti gli obiettivi verranno valutati tutti a fine anno, di norma, dal responsabile della struttura di destinazione.	provenienza qualora ne ravvedano l'opportunità o in caso di discontinuità di risultati attesi.
INC AA+	<p>Assegnazione di incarico di livello superiore in linea diretta nella stessa struttura</p> <p><i>Casi tipici:</i></p> <p>1) <i>il dipendente già responsabile di Ufficio diventa responsabile in corso d'anno del Servizio che comprende l'ufficio;</i></p> <p>2) <i>il dipendente già responsabile di Servizio diventa responsabile in corso d'anno dell'Area che comprende il Servizio.</i></p>	<p>Al dipendente vengono riassegnati gli obiettivi già assegnati inizialmente all'incarico superiore (quelli che aveva il dipendente uscente) per garantire la continuità dell'azione amministrativa.</p> <p>All'incarico assunto dal valutato nella posizione superiore viene assegnato PESO=100% mentre all'incarico nell'incarico inferiore che aveva in precedenza viene dato PESO=0%, rispondente alla situazione più favorevole per il valutato.</p>	<p>La DG (centralmente):</p> <ul style="list-style-type: none"> - procede alla riassegnazione degli obiettivi dell'incarico superiore al valutato come previsto; - aggiorna il PESO degli incarichi ricoperti dal valutato come previsto. <p>Il responsabile della Struttura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - valuta eventuali rimodulazione degli obiettivi PROGETTUALI in relazione al cambiamento organizzativo introdotto dall'avvicendamento dei responsabili nell'incarico superiore.
INTERIM IND	Assunzione di responsabilità ad INTERIM gerarchicamente indipendente (IND)	Trattato come #evento IN	Trattato come #evento IN
INTERIM GER	Assunzione di responsabilità ad INTERIM gerarchicamente dipendente (GER)	Niente	Niente
CATEG	Cambio di categoria del dipendente mantenendo stesso incarico	Niente	Niente

Con particolare riferimento all’attribuzione di incarichi in corso d’anno (casistica “IN” nella tabella precedente) o alla disattivazione di incarichi in corso d’anno (casistica “OUT” nella tabella precedente), si riportano di seguito i dettagli operativi.

11.2.1. ATTRIBUZIONE DI INCARICHI ORGANIZZATIVI ATTIVATI IN CORSO D’ANNO

L’attribuzione di incarichi organizzativi in corso d’anno rappresenta situazioni fisiologiche all’interno di un’organizzazione complessa e dinamica e pertanto deve essere trattata e gestita in modo strutturato e chiaro. Si può presentare ad esempio in corrispondenza dell’attivazione di nuove unità organizzative, di riorganizzazione di strutture esistenti o in caso di turnover dei responsabili di unità esistenti (pensionamenti, cambiamenti di ruolo, ecc.).

In caso di attivazione di nuovi incarichi organizzativi in corso d’anno si distinguono due casi in funzione del momento di attivazione:

- **attribuzioni effettuate entro il mese di AGOSTO dell’anno:** al valutato viene assegnato il set completo di obiettivi al pari di quanto avvenuto per tutti i valutati già presenti nel sistema della performance. Gli obiettivi progettuali vanno commisurati al tempo disponibile per la loro realizzazione;
- **attribuzioni effettuate a partire da SETTEMBRE dell’anno:** al valutato viene assegnato centralmente a cura della *Struttura Tecnica Permanente* un solo obiettivo PROGETTUALE di carattere generale connesso al suo avviamento al ruolo all’interno dell’organizzazione. Questa impostazione semplificata degli obiettivi di performance è coerente con l’esigenza di introdurre il valutato nel sistema ma al contempo di garantire una gestione efficace e snella degli obiettivi. La STP definisce ed assegna l’obiettivo progettuale di carattere generale in questi termini:

Titolo Obiettivo	Avviamento al ruolo nel nuovo incarico organizzativo
Descrizione Obiettivo	Obiettivo di carattere generale connesso all'avviamento nel nuovo ruolo che assorbe anche le altre tipologie di obiettivi per la parte residuale dell'anno. Nota: obiettivo assegnato d'ufficio a cura della Struttura Tecnica Permanente – STP
Soglia e Target	Non previsto
Peso	100%

11.2.2. RESPONSABILITA’ DI INCARICO DISATTIVATE IN CORSO D’ANNO

Nel corso di un ciclo della performance possono verificarsi situazioni fisiologiche che comportano la necessità di completare la valutazione degli obiettivi prima della fine del ciclo stesso. Questo si verifica ad esempio nel caso di valutati che cessano dal loro incarico organizzativo prima della fine dell’anno (pensionamento, cambiamento di ruolo, ecc.).

In tutte queste situazioni il SMVP prevede di avviare e completare tempestivamente la valutazione degli obiettivi a cura del valutatore e del valutato. Se l’evento di cessazione è prevedibile (es. pensionamento), la valutazione va avviata prima della cessazione del valutato con l’obiettivo di garantire la normale dinamica di relazione valutatore-valutato. Solo in caso di imprevedibilità o di mancanza di poter coinvolgere il valutato la valutazione avviene a sola cura del valutatore.

11.3. INCARICHI ORGANIZZATIVI MULTIPLI

Qualora fossero attribuiti alla stessa persona più incarichi organizzativi tra loro gerarchicamente indipendenti, la definizione degli obiettivi avverrà autonomamente nell'ambito di ciascuna struttura di appartenenza coinvolgendo i rispettivi responsabili apicali. Pertanto al valutato dovranno essere assegnati:

- **Obiettivi PROGETTUALI:** assegnati su entrambe le strutture;
- **Obiettivi di EFFICACIA/EFFICIENZA:** assegnati su entrambe le strutture;
- **Obiettivi COMPORTAMENTALI:** assegnati a ciascuna posizione e valutati dai rispettivi responsabili diretti previo confronto tra gli stessi.

In fase di definizione degli obiettivi dovrà essere definito il PESO di ciascun incarico organizzativo applicato per il ciclo della performance in corso. Per difetto, nel caso di due posizioni, il peso sarà pari al 50% per ciascuna struttura salvo diverse indicazioni da parte della Direzione Generale o dei responsabili delle Strutture coinvolte. Qualora l'ulteriore posizione organizzativa sia assegnata al valutato in corso d'anno, occorrerà procedere alla rimodulazione dei pesi in modo che la somma sia comunque sempre pari al 100%.

La valutazione finale e la relativa percentuale della remunerazione di risultato da erogare sarà definita sulla base della media pesata dei risultati raggiunti su ogni incarico organizzativo utilizzando il peso assegnato all'incarico.

Fermo restando il tetto del 100% della remunerazione raggiungibile, il punteggio ottenuto in fase di valutazione finale dal valutato potrà essere moltiplicato per un fattore correttivo (max. 1,1) in modo da tenere conto della maggiore complessità da gestire. La definizione del fattore correttivo avviene a cura della Direzione Generale.

11.4. ALTRI CASI PARTICOLARI

La tabella che segue riporta altre situazioni particolari tipiche che possono verificarsi all'interno dell'organizzazione, in presenza di incarichi organizzativi doppi o multipli così come in occasione della attribuzione di incarichi trasversali e a valenza di ateneo, e ne chiarisce la loro corretta gestione.

L'assegnazione o meno di obiettivi ai valutati che assumono gli incarichi riportati di seguito va inoltre definita in relazione ad eventuali assegnazioni di incentivazione economica, soggetta a valutazione.

Tipo incarico	Come gestirlo	Esempi
Incarico ad INTERIM gerarchicamente dipendente	è escluso dalla assegnazione degli obiettivi . In tali casi al valutato vengono assegnati esclusivamente gli obiettivi relativi all'incarico organizzativo di livello superiore	<i>Resp. del Servizio 1 e contemporaneamente dell'Ufficio A appartenente al Servizio 1</i>
Incarico ad INTERIM indipendente	Prevede la definizione del set completo di obiettivi nell'ambito della struttura di afferenza	<i>Resp. Distretto 1 e Resp. ad interim Distretto 2</i>
Incarico di Ateneo o trasversale esclusivo	Poiché il valutato non ricopre altri incarichi organizzativi nell'organizzazione, prevede la definizione del set completo di obiettivi da parte del	<i>Resp. Data Protection Officer</i>

	Rettore/Direttrice Generale che assume il ruolo di valutatore	
Incarico di Ateneo o trasversale aggiuntivo	Poiché il valutato ricopre già altro incarico organizzativo nell'organizzazione, prevede la definizione dei soli obiettivi PROGETTUALI da parte del valutatore.	<i>Coordinatore della Sicurezza Informatica, Data Protection Officer, ...</i>

11.5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Qualora si verifichi un disaccordo tra valutato e valutatore nel corso della fase di definizione o valutazione degli obiettivi, sulla base di quanto previsto dal CCNL del comparto università, dovrà essere attivata la procedura di conciliazione che ha lo scopo di risolvere i conflitti e prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

La richiesta di attivazione di una procedura di conciliazione può essere attivata dal valutato inviando mail a performance@polito.it in cui dovrà essere espressamente indicata la volontà di attivare la procedura di conciliazione con l'indicazione dettagliata delle motivazioni e – ove disponibile - la documentazione correlata.

La richiesta verrà presa in carico da apposita commissione nominata dalla Direzione Generale, composta da due Dirigenti dell'ateneo e da un membro del Nucleo di Valutazione. Il valutato ha la facoltà di farsi assistere dall'organizzazione sindacale cui aderisce oppure può dare mandato a persona di sua fiducia.

Qualora il valutato afferisca ad un'area dirigenziale di uno dei Dirigenti della commissione, quest'ultimo verrà sostituito da altro Dirigente non direttamente coinvolto nelle valutazioni di performance.

L'esito della valutazione verrà comunicato in forma scritta al valutato ed al valutatore.

Qualora si verificano situazioni in cui il responsabile di un'unità organizzativa non proponga gli obiettivi attesi per ciascun valutato o non proponga i rispettivi valori target, questi vengono assegnati dal suo responsabile gerarchico superiore.

Nel caso di difficoltà nella fase iniziale di assegnazione degli obiettivi, potrà essere attivato un meccanismo di supporto a cura della *Struttura Tecnica Permanente* per la misurazione della performance dell'Area Programmazione, Sviluppo, Qualità e Life. L'attivazione di supporto dovrà essere indirizzata via mail a performance@polito.it entro i termini stabiliti per l'assegnazione degli obiettivi. Tale meccanismo di supporto potrà essere attivato da tutti i soggetti coinvolti nel processo.

12.CICLO DELLA PERFORMANCE: FASI E TEMPI

AMBITO	AZIONI PREVISTE	TEMPI DI ATTUAZIONE	STRUTTURA RESPONSABILE E RIFERIMENTI
Aggiornamento del SMVP	Coordinamento attività e redazione Informazione e condivisione novità SMVP con I livelli e RGA	OTTOBRE (anno X-1)	Direzione PEPS Parere vincolante sul SMVP del Nucleo di Valutazione (NUV) Approvazione del CDA
Assegnazione degli obiettivi STRATEGICI, PROGETTUALI	Assegnazione obiettivi e target (ASSEGNAZIONE)	Ultimo venerdì lavorativo del mese di DICEMBRE (anno X-1)	Si veda SEZIONE 6 per i ruoli dei diversi soggetti coinvolti
Assegnazione degli obiettivi COMPORAMENTALI	Assegnazione obiettivi con indicatori (ASSEGNAZIONE)	GENNAIO (anno X)	Si veda SEZIONE 6 per i ruoli dei diversi soggetti coinvolti
Predisposizione Piano degli obiettivi di Performance come parte integrante del PIAO	Stesura del Piano Coordinamento attività di definizione e raccolta Obiettivi	GENNAIO (anno X)	Direzione PEPS coordinamento
Comunicazione	Comunicazione alle strutture organizzative dei contenuti del Piano Comunicazione operativa in corso di ciclo	GENNAIO (anno X) Dopo approvazione da parte OdG	Direzione Generale
Valutazione degli obiettivi STRATEGICI, PROGETTUALI E COMPORAMENTALI	Valutazione dei risultati	Ultimo giorno lavorativo del mese di GENNAIO (*) (anno X+1)	Si veda SEZIONE 6 per i ruoli dei diversi soggetti coinvolti
Relazione sulla performance		GIUGNO (anno X+1)	Direzione PEPS
Validazione Relazione		GIUGNO (anno X+1)	NUV
Approvazione Relazione		GIUGNO (anno X+1)	CDA

(*) La scadenza prevista per la valutazione degli obiettivi è riferita alle valutazioni da parte di Dirigenti, responsabili di unità organizzative di I, II e III livelli e FS. Le valutazioni della Direzione Generale avvengono a valle di tale scadenza ed entro i tempi utili per la Relazione sulla performance.



**Politecnico
di Torino**

www.polito.it