



**POLITECNICO
DI TORINO**



**Piano integrato performance,
prevenzione della corruzione, trasparenza
2019-2021**

Gennaio 2019

Sommario

1	Premessa - Presentazione del Piano Integrato	4
2	Inquadramento strategico dell’Ateneo	6
2.1	Quadro generale	6
2.2	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e stakeholder esterni	7
2.2.1	DIDATTICA	7
2.2.2	RICERCA	7
2.2.3	TERZA MISSIONE - Trasferimento Tecnologico	8
2.2.4	INTERNAZIONALIZZAZIONE	9
2.2.5	PERSONALE	10
2.2.6	DATI DI BILANCIO	11
2.3	Piano Strategico “PoliTO 4 Impact”	12
2.3.1	L’approccio metodologico	12
2.3.2	Aspetti salienti del Piano Strategico	13
2.3.3	Gli obiettivi delineati dal Piano strategico	14
3	Performance Strategica	17
3.1	Il processo di pianificazione: dalle strategie all’operatività	17
3.1.1	Albero della Performance	17
3.1.2	Da Piano Strategico a Piano Integrato: l’Action Plan	18
3.2	Gli obiettivi strategici: priorità ed azioni strategiche per il 2019	20
3.3	La misurazione degli obiettivi strategici	20
4	Performance Organizzativa	21
4.1	L’importanza della visione complessiva	21
4.1.1	L’integrazione con i documenti di programmazione di bilancio	21
4.1.2	L’integrazione con Trasparenza e Prevenzione della Corruzione	21
4.1.3	L’integrazione con la Programmazione Triennale MIUR	22
4.1.4	L’integrazione con i processi di Qualità	22
4.1.5	La rilevazione del benessere organizzativo e della soddisfazione degli utenti	23
4.1.6	Nuove normative in tema di qualità del lavoro / lavoro agile	23
4.1.7	Altri elementi per lo sviluppo progressivo dell’integrazione	23
4.2	Il “cascading” come strumento per rafforzare il legame del piano con la strategia	24
4.3	La Performance Organizzativa: ambito di azione della Direttrice Generale	24
4.3.1	Obiettivi strategici della Direzione Generale	25
4.3.2	Obiettivi progettuali della Direzione Generale	25
4.4	La Performance Organizzativa: strutture dell’Amministrazione	26
4.4.1	Gli obiettivi dell’amministrazione	26
5	Analisi delle aree di rischio	34
5.1	Introduzione	34
5.2	Mappatura del rischio: vista sintetica	34
5.3	Mappatura del rischio: considerazioni sulle risultanze	38
5.4	Il piano triennale di attività di prevenzione della corruzione	38
5.5	Comunicazione e Trasparenza	40
5.6	Approccio alla comunicazione e trasparenza	41
6	La performance individuale: soggetti valutati, pesi e valutazione complessiva	42
6.1	I soggetti valutati	42
6.2	Obiettivi individuali: comportamentali	43
6.3	Pesi degli obiettivi e valutazione complessiva	44
7	Sistema Informativo della Performance (SIP)	45
7.1	Il Sistema Informativo di supporto	45

8	Piano integrato 2019: ruoli, responsabilità e spunti di miglioramento	46
8.1	Ruoli, responsabilità e tempistiche	46
8.2	Spunti di miglioramento	47
9	Allegati	48
9.1	Il Cruscotto degli indicatori di Ateneo	48
9.2	Organigramma di Ateneo.....	49
9.3	Elenco delle Posizioni Organizzative e Funzioni Specialistiche in ambito di valutazione	49
9.4	Elenco obiettivi della performance organizzativa.....	50
9.4.1	Obiettivi della Direttrice Generale	50
9.4.2	Obiettivi dei Responsabili di I livello	50
9.5	Allegato – Prevenzione della corruzione e Trasparenza	51
9.6	Allegato - Competenze comportamentali e scale di valutazione	52

Il Politecnico si riserva di effettuare interventi di aggiornamento e revisione del documento, volti a correggere eventuali refusi ed imprecisioni ed aggiungere annotazioni o precisazioni per favorire la leggibilità.

Il *Piano integrato performance, prevenzione della corruzione, trasparenza 2019-2021* fa riferimento in diverse sezioni al corrispondente *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019-2021*, più sinteticamente indicato con l’acronimo SMVP.

Versione	Data	Descrizione della revisione
definitiva	30/01/2019	Versione approvata in CdA il 30/01/2019

1 Premessa - Presentazione del Piano Integrato

Il Piano Integrato 2019 si colloca in un momento di significativo cambiamento per il Politecnico di Torino: la nuova governance politica, insediatasi nello scorso anno, ha prodotto, a fine 2018, il nuovo piano strategico “*Polito4Impact*”, che definisce gli ambiti di azione e le linee guida per i prossimi anni.

Il percorso di costruzione del Piano è stato coinvolgente per tutto il personale del Politecnico e numerosi sono stati i momenti di confronto per raccogliere e condividere spunti di cambiamento: nei successivi paragrafi si riporta il percorso seguito per la costruzione del Piano.

Il Piano ha una portata significativa e definisce obiettivi estremamente sfidanti per l’Ateneo nei prossimi anni: si tratta di obiettivi di impatto che in massima parte vedono un coinvolgimento di tutte le componenti dell’Ateneo (politiche, amministrative, tecniche) per la loro realizzazione, con la necessità di avviare progettualità quasi sempre pluriennale.

Il questo contesto, per completare la pianificazione strategica, nel corso del 2019 è previsto un lavoro molto significativo di declinazione degli obiettivi strategici del Piano in obiettivi operativi, su due direttrici: da un lato anche i Dipartimenti dovranno sviluppare un documento programmatico sulle proprie priorità, dall’altro l’Amministrazione sarà chiamata a realizzare un *Action Plan* che declini in iniziative specifiche gli obiettivi strategici.

L’integrazione di tutte queste componenti è un tassello importante per la costruzione del Piano Integrato, che per il 2019 prevede la focalizzazione sulle priorità più evidenti e sul completamento di alcune iniziative avviate negli anni precedenti e che dal prossimo anno vedrà il pieno raccordo ed integrazione di tutte le componenti.

A tal fine, per il 2019, si è deciso di assegnare per tutti i responsabili delle strutture dell’Ateneo un obiettivo comune legato alla definizione dell’*Action Plan*, che non sarà strettamente legato alle singole strutture organizzative, ma che vedrà un approccio trasversale ai singoli ambiti funzionali per perseguire invece la realizzazione degli obiettivi complessivi del Piano. Unitamente alla definizione degli obiettivi, è previsto anche l’avvio di un percorso di monitoraggio sull’avanzamento delle attività connesse, coerente con l’impianto del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, che permetta di tracciare il progresso del Piano con gli strumenti usualmente utilizzati dall’Ateneo (Sistema SIP di gestione della Performance). Di particolare interesse sarà la misurazione incrociata dell’avanzamento delle diverse componenti progettuali e dell’evoluzione degli indicatori di riferimento, a verifica della bontà dell’azione complessiva.

Il Piano 2019 prosegue poi negli obiettivi di semplificazione e rafforzamento dei percorsi di valutazione della performance impostati negli scorsi anni e stimolati sia dalle note dell’Anvur, sia dal confronto con il Nucleo di valutazione, sia dalla evoluzione normativa (d.lgs 74/2017) e nuovo CCNL di settore.

Come negli scorsi anni, si è posta poi particolare attenzione a:

- Rafforzamento degli aspetti di valutazione della performance organizzativa dell’intero Ateneo, in linea con quanto previsto dal d.lgs. 74/2017;
- Visione unitaria degli obiettivi con tematiche di qualità e di prevenzione della corruzione e trasparenza.
- Integrazione con la pianificazione finanziaria;
- Rafforzamento dell’utilizzo del meccanismo della “cascata degli obiettivi” tra responsabili di livello diverso, per garantire l’allineamento di intere componenti dell’organizzazione;
- Momenti di formazione per il personale, per permettere un proficuo utilizzo degli strumenti a disposizione;

- Conferma della valutazione delle capacità manageriale (obiettivi comportamentali) dei responsabili di struttura come fattore di performance, con l'identificazione di nuove priorità per il nuovo anno.

Come già nello scorso anno, anche integrando gli spunti provenienti dall'Anvur, anche in questa edizione il Piano prevede che:

- gli obiettivi adottino target e soglie specifiche per tutti gli obiettivi progettuali, per rendere più semplice ed oggettiva la valutazione (i target sono riportati, insieme agli obiettivi, nell'*allegato 9.4 - Elenco obiettivi della performance organizzativa*);
- siano riportati nel Piano solo gli obiettivi progettuali della Direttrice Generale e dei responsabili di 1° livello, mentre si prevede di utilizzare il sistema informativo della performance di Ateneo per la gestione di tutti gli altri obiettivi operativi;
- per permettere integrazione tra ciclo della performance e prevenzione della Corruzione, la mappatura del rischio, basata sull'analisi dei processi, sia uno dei punti di partenza per definire obiettivi legati ad azioni di prevenzione della corruzione o di trasparenza.

Anche questo anno seguendo le indicazioni dell'Anvur, il Piano integra in un unico documento il *Piano della Performance*, dedicato al funzionamento del Ciclo della performance ed il *Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza*, focalizzato sulle attività di prevenzione della corruzione e sul controllo degli adempimenti in materia di trasparenza.

Più in generale, merita sottolineare come il Piano, al di là della rispondenza alle esigenze normative, si prefigga l'obiettivo fondamentale di essere uno strumento operativo efficace per rispondere in modo adeguato alle esigenze di pianificazione e di gestione del Politecnico, prevedendo il progressivo coinvolgimento di tutto il personale tecnico ed amministrativo nei processi di valutazione della performance, attraverso la definizione di obiettivi calzanti con le effettive priorità di azione.

2 Inquadramento strategico dell'Ateneo

2.1 Quadro generale

Una storia lunga più di 150 anni caratterizza il Politecnico di Torino, prima scuola d'ingegneria del panorama italiano fondata sull'onda di rinnovamento della cultura tecnico-scientifica che vide a metà dell'Ottocento la nascita dei più prestigiosi politecnici europei. Nato nel 1859 come Scuola di Applicazione per gli Ingegneri, nel 1906 è diventato Regio Politecnico di Torino.

Un lungo percorso in continua evoluzione che ha accreditato il Politecnico di Torino fra le venti migliori università tecniche europee per la formazione e la ricerca in ingegneria e architettura, con oltre 33.000 studenti, un corpo accademico di più di 800 docenti e oltre 800 unità di personale tecnico ed amministrativo, che sviluppano le proprie attività su circa 300.000 mq di campus universitari.

Nei paragrafi che seguono i principali dati che qualificano l'Ateneo e un focus particolare sul nuovo Piano Strategico "*Polito4Impact*", approvato a fine 2018.

2.2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e stakeholder esterni

Le sezioni che seguono presentano uno spaccato a scopo divulgativo, in termini numerici ed anche qualitativi, delle principali informazioni di interesse per cittadini e stakeholder dell'Ateneo. I quadri informativi riportati sono dedotti da analisi di contesto, documenti ufficiali pubblicati dall'Ateneo, da strumenti comunicativi quali "Politecnico a colpo d'occhio" consultabile all'indirizzo:

<http://www.polito.it/ateneo/colpodocchio/>

2.2.1 DIDATTICA

DIDATTICA	Offerta formativa (a.a. 2017/18)
Studenti (a.a. 2017/18) 33.500 iscritti I e II livello	22 corsi di Laurea di I livello (3 in Architettura, 19 in Ingegneria)
5.300 immatricolati - a.a. 2017/18	29 corsi di Laurea di II livello (6 in Architettura, 23 in Ingegneria)
550 iscritti a master di I e II livello, ai corsi di formazione permanente e ai corsi di formazione per le aziende	19 percorsi formativi completamente in inglese
650 iscritti ai corsi di Dottorato	3 master di I livello
59,5% iscritti provenienti da fuori regione (45% italiani residenti fuori Piemonte, 14,5% stranieri)	15 master di II livello
Laureati 2017 6.440 laureati	1 master interuniversitario
I livello 3.199 (età media 24 anni)	33 corsi di formazione permanente
II livello 3.241 (età media 26 anni)	16 corsi di dottorato di ricerca dei quali 5 in convenzione con altre università (3) ed enti di ricerca (2)
Condizione occupazionale dei laureati di II livello a 1 anno dalla laurea (Almalaurea 2018 - def. ISTAT-Forze di lavoro): 84,4% (media nazionale 73%)	Percorso Qualità & Impegno per studenti della Laurea I livello Percorso Alta Scuola Politecnica per studenti della Laurea II livello

2.2.2 RICERCA

LA RICERCA	INTERNAZIONALIZZAZIONE E PROMOZIONE DELLA RICERCA
FONDI DI RICERCA DA CONTRATTI CON ENTI E IMPRESE 18,9 Mln € - 2016	34 progetti finanziati con il <i>Bando Internazionalizzazione</i> dal 2013
FONDI COMPETITIVI PER LA RICERCA (dal 2014) 127 Progetti UE H2020 47 Mln €	52 progetti sostenuti dal <i>Bando MITOR</i> nel periodo 2009-2016 14 progetti finanziati con il bando <i>Metti in Rete la tua idea di ricerca</i>
40 Progetti internazionali 4 Mln €	9 progetti finanziati con bando <i>La Ricerca dei Talenti</i>
207 Progetti nazionali e regionali 23 Mln €	Progetti di collaborazione extra-europea finanziati da Siebel Energy Institute e da enti federali come NIH (National Institute of Health) e NIST (National Institute of Standards and Technology)
INIZIATIVE NAZIONALI 10 Smart Cities 17 PRIN - 2015 5 progetti regionali Piattaforme Tecnologiche Fabbrica Intelligente 10 Cluster Tecnologici Nazionali	Partner delle KIC (Knowledge Innovation Community) <i>Inno Energy e Digital</i> dell'EIT (European Institute of Technology)
INIZIATIVE EUROPEE 12 Progetti attivi finanziati dallo ERC - European Research Council, di cui: 10 approvati con PI ("Principal Investigator") del Politecnico di Torino 2 approvati con il Politecnico di Torino come "Partner Institution"	MOBILITÀ DEI RICERCATORI 28 candidature di <i>visiting professor</i> approvate nel 2016 18 progetti congiunti con enti internazionali di eccellenza a supporto della ricerca 22 progetti H2020 Marie Skłodowska Curie
2 FET Flagships Initiatives UE: - Graphene - Human Brain Project Unico partner italiano presente in entrambi i progetti	

2.2.3 TERZA MISSIONE - Trasferimento Tecnologico

IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

GENERAZIONE DI CONOSCENZA E FORMAZIONE

- **European Innovation Academy:** in 2 anni oltre 1000 studenti da 81 paesi
- **Innovation For Change** in collaborazione con Cern e Fondazione Agnelli
- **CLIK** (Contamination Lab & Innovation Kitchen)
- **c.lab TORINO** (con l'Università di Torino)

IPR E SVILUPPO DI TECNOLOGIE

- **601 Brevetti totali**, di cui 34% in co-titolarietà con imprese o enti internazionali
- **252 Brevetti attivi** (42% del portafoglio), di cui il 32% in co-titolarietà con imprese o enti internazionali

INVENZIONI PER SETTORI

Settore	Percentuale
Aeronautica, aerospaziale e automotive	11,5%
Architettura e design	2,8%
Biomedicale, chimica e farmaceutica	13,8%
Energia e fonti rinnovabili	7,1%
Fisica, materiali e nanotecnologie	12,6%
Informatica, elettronica e telecomunicazioni	25,3%
Ingegneria civile, ambientale ed edilizia	9,1%
Ingegneria industriale, meccanica e mecatronica	17,4%
Scienze matematiche	0,4%

- **Bando PoC:** 1,2 Min € dal 2016, 3 call, 31 tecnologie finanziate
- **2 tecnologie premiate** in ambito **ERC** (European Research Council) con un finanziamento PoC
- **2,48 Min € di entrate** (2014-17) per sfruttamento, sviluppo brevetti e Proof of Concept

SPIN-OFF

- **51 Spin-off** costituite (totale progressivo)
- **23 Spin-off** attive
- **2 Min € di finanziamento da investitori** ottenuti dalle spin-off (2016-2017)
- **27 brevetti licenziati** dal Politecnico alle spin-off

III MISSIONE KNOWLEDGE SHARING

Accordi e collaborazioni con le imprese

- **36 aziende** diverse con cui vige un **Accordo di Partnership**
- piattaforma www.knowledge-share.eu, nata per promuovere i brevetti del Politecnico verso le aziende, ora è aperta a tutte le università e centri di ricerca pubblici italiani. Conta oltre 200 brevetti e 20 università
- **TECHSHARE DAY**
- **BROAD P.I.T.T. 2**

Relazioni internazionali per trasferimento tecnologico

Network globale accademico per lo sviluppo di attività di Trasferimento Tecnologico

- **Global Venture Lab di UC Berkeley**
- **Australian eChallenge**
- **InnoWomEnt** (Innovative Women Entrepreneurs)
- **CLUSTER** (Consortium Linking Universities of Science and Technology for Education and Research)

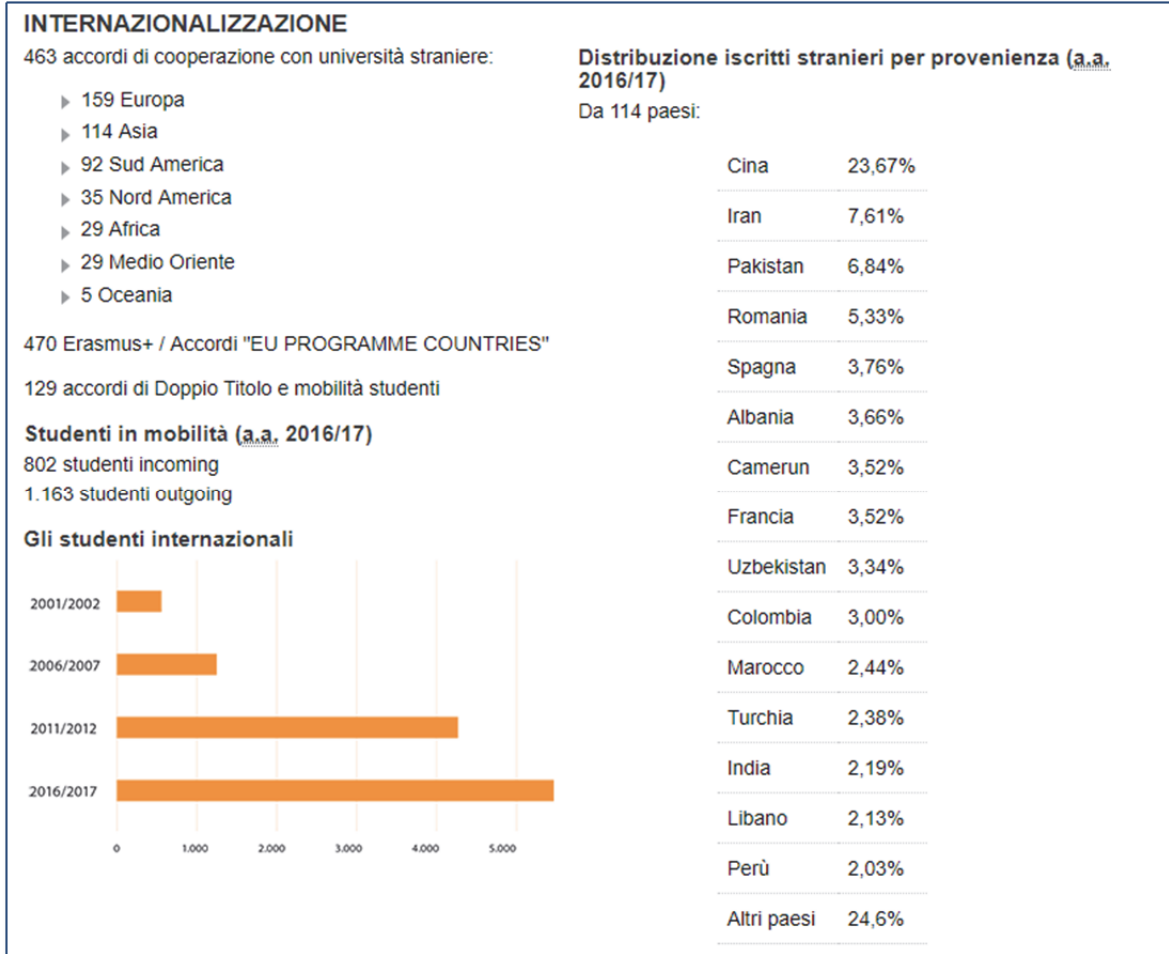
Attività di public engagement 2016

- **1.612** Pubblicazioni su riviste scientifiche
- **972** Pubblicazioni su riviste scientifiche
- Circa **400** conferenze e seminari organizzati
- Più di **600** studenti delle scuole coinvolti in azioni di outreach

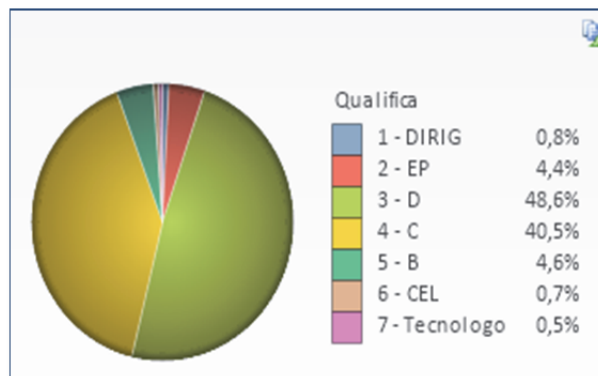
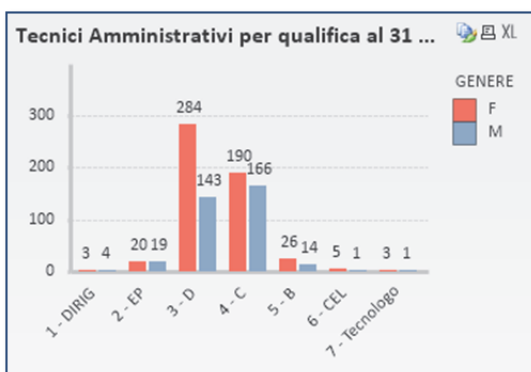
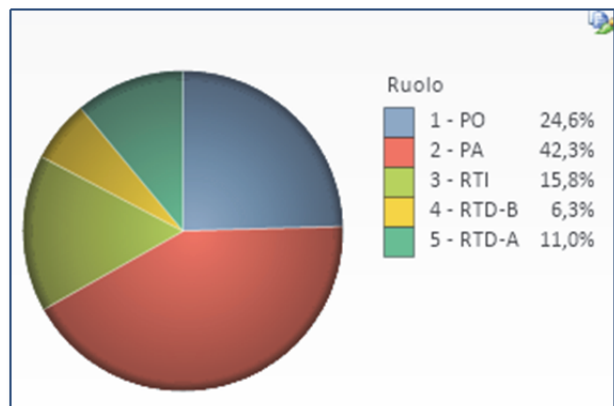
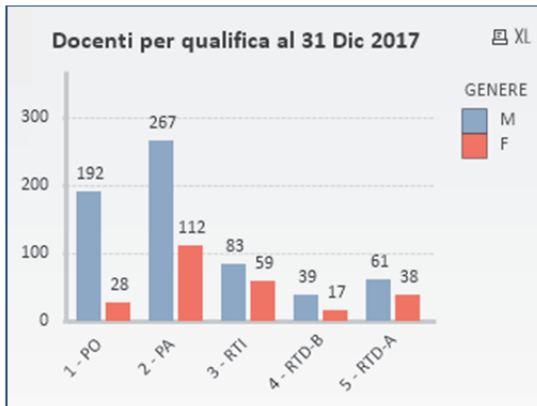
INCUBATORE DI IMPRESE INNOVATIVE I3P (risultati del 2016)

Idee accolte **600**
 Progetti lanciati **145**
 Start up costituite **49** di cui ammesse in I3P **15**
 Investimenti equity **8,05 Min €**

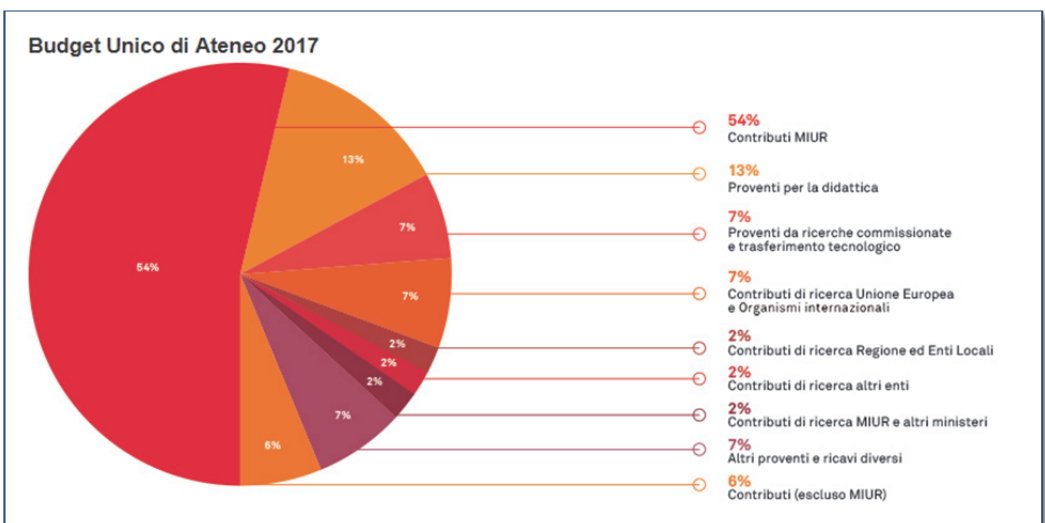
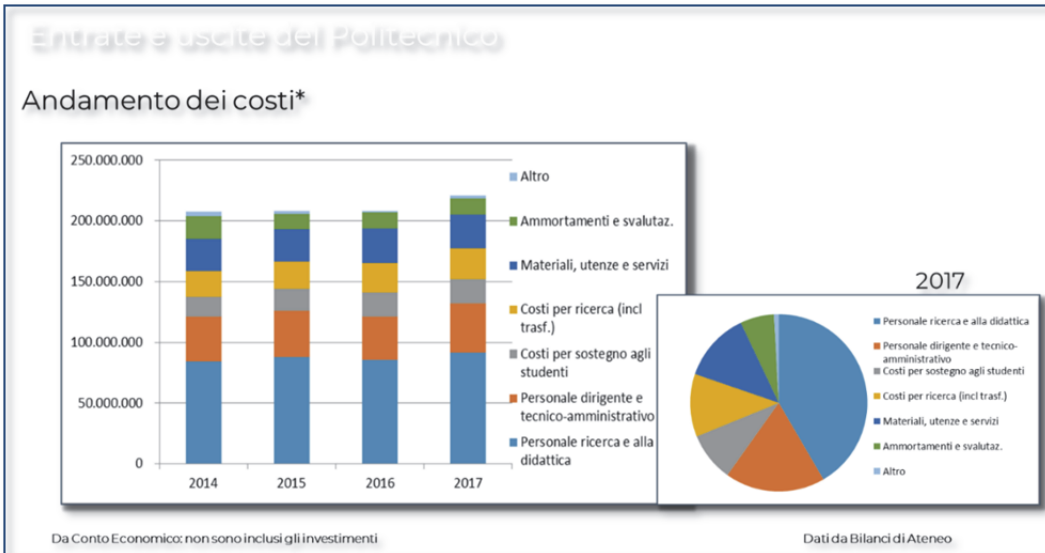
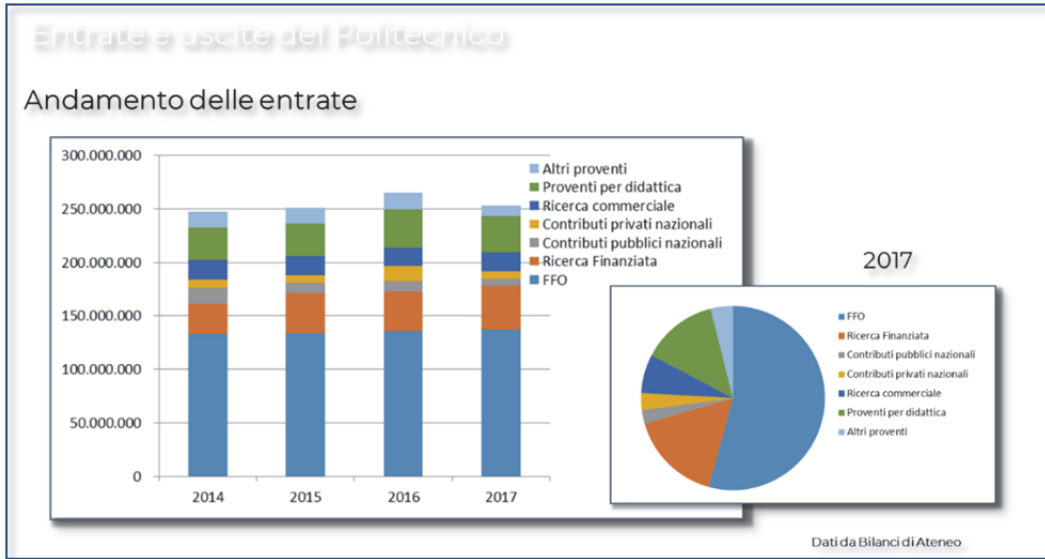
2.2.4 INTERNAZIONALIZZAZIONE



2.2.5 PERSONALE



2.2.6 DATI DI BILANCIO



2.3 Piano Strategico “PoliTO 4 Impact”

Il Piano Strategico “PoliTO 4 Impact” si colloca in un quadro globale di grande fermento e con cambiamenti di significativo impatto, ma di difficile lettura. Il contesto politico, economico e sociale non è più quello che aveva caratterizzato gli scorsi decenni, relativamente stabile e improntato a una crescente globalizzazione. La tecnologia, asse centrale dell’agire dell’Ateneo, vede in alcuni ambiti uno sviluppo tumultuoso e difficile da seguire anche per il settore universitario.

<http://www.pianostrategico.polito.it/>



2.3.1 L’approccio metodologico

Lo schema che segue rappresenta l’approccio metodologico adottato nel processo di “costruzione” del nuovo piano strategico.

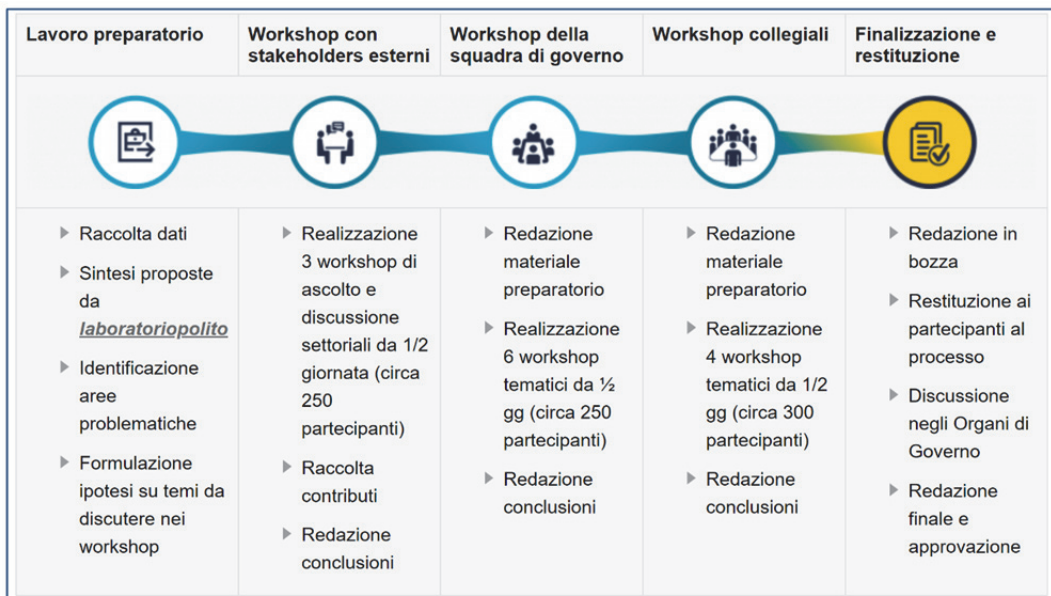


Figura 1 - L’approccio metodologico al Piano Strategico

2.3.2 Aspetti salienti del Piano Strategico

2.3.2.1 Una società in rapido cambiamento

Il Politecnico di Torino da 160 anni - con rigore, integrità e secondo standard di elevata qualità - prepara ingegneri, architetti, designer e pianificatori territoriali, professionisti che hanno contribuito allo sviluppo delle nostre città, delle nostre imprese, del nostro Paese.

Oggi il mondo è molto cambiato, specialmente nei paesi sviluppati, per gli effetti dirompenti della globalizzazione e delle nuove tecnologie: la rivoluzione digitale, i cambiamenti climatici, l'incremento delle disuguaglianze, l'invecchiamento della popolazione, il ristagno della produzione industriale, sono solo alcuni esempi.

2.3.2.2 Da università fabbrica a università piattaforma

L'Università deve evolvere per continuare a produrre un impatto su una società in rapido cambiamento. È questo l'obiettivo del nuovo Piano strategico del Politecnico di Torino. Da Università "fabbrica" di professionisti di grande qualità ma "standard" e non più pienamente funzionali a un contesto imprenditoriale e territoriale molto diverso dal passato, dobbiamo diventare una Università "piattaforma":

- aprirci al contributo di docenza esterna dal mondo delle professioni e dell'industria;
- avere un ruolo nei processi di innovazione e di formazione continua;
- essere forza propulsiva dello sviluppo sostenibile della società.

2.3.2.3 Lo studente al centro: un Ateneo da 40.000 studenti "smart"

Incrementeremo i nostri studenti da 34.000 fino a circa 40.000 per contribuire a colmare il ritardo del nostro Paese in termini di laureati rispetto alla media europea. Sempre in questa direzione avvieremo un nuovo percorso di laurea professionalizzante in ingegneria della manifattura, del tipo di quelli di grande successo in altri Paesi europei, in stretta collaborazione con gli Istituti Tecnici Superiori del territorio e le associazioni imprenditoriali.

Oggi servono più flessibilità, più senso critico, più capacità di collaborare e progettare con portatori di altre competenze rispetto alla propria, più attitudine a costruire e gestire progetti concreti.

Metteremo di conseguenza gli studenti al centro del loro percorso di apprendimento con più laboratori didattici, più lavori progettuali e in team, più soft skill, più scienze dell'uomo e della società per aiutarli comprendere meglio il mondo in cui interverranno.

2.3.2.4 Una ricerca di impatto con i dottorandi al centro

Tutelando il ruolo fondamentale della ricerca disciplinare come strumento di crescita scientifica e culturale dei docenti e come fucina di scoperte davvero radicali, investiremo sempre di più in quella interdisciplinare per creare innovazione, dando piena attuazione a centri di ricerca applicata tematici. Promuoveremo convintamente le collaborazioni tra singoli ricercatori, gruppi, dipartimenti e tra enti di ricerca. Valorizzeremo sempre più il dottorato di ricerca, aumentando almeno del 50% il numero di dottorandi attivi al Politecnico.

2.3.2.5 Un trasferimento tecnologico a filiera tematica per la città e il territorio

Instilleremo nei nostri studenti, nei nostri dottorandi e anche nei nostri ricercatori e docenti la passione per l'innovazione, fornendo loro strumenti e fondi mirati.

Costituiremo credibili filiere che raccorderanno in aree spazialmente contigue formazione, ricerca, innovazione, servizi finanziari e di valorizzazione della proprietà intellettuale per creare poli di sviluppo imprenditoriale, che attrarranno hub di grandi industrie, piccole e medie imprese, start-up e radicheranno nel nostro territorio i nostri laureati. Nasceranno poli multifunzionali su temi come: industria 4.0, energia, transizione digitale, mobilità sostenibile, economia circolare, space economy.

2.3.2.6 Le persone al centro: un Ateneo bello, sostenibile, funzionale alle sue missioni e animato culturalmente

Investiremo in nuovo capitale umano e nuove competenze per migliorare la nostra formazione e la nostra ricerca. Supereremo i 1000 docenti strutturati a partire dagli attuali 850. Daremo a tutti, incluso il nostro personale tecnico e amministrativo, opportunità di crescita professionale e di carriera.

Il nostro sarà un campus attento alla qualità della vita, effervescente sotto il profilo culturale, sede di attività ricreative e sportive, sostenibile e dotato di spazi moderni e funzionali alla piena realizzazione delle nostre missioni, per mettere chi lavora e studia al Politecnico in condizione di dare il meglio di sé con motivazione e senso di appartenenza.

2.3.3 Gli obiettivi delineati dal Piano strategico

Il Piano Strategico “*PoliTO 4 Impact*” contiene una prima declinazione in termini di **obiettivi** e **strumenti attuativi**. Gli obiettivi sono relativi alle tre missioni universitarie e alle politiche del personale del Politecnico di Torino. Sono stati, laddove possibile, quantificati per consentire un progressivo monitoraggio del percorso di raggiungimento dei medesimi. Gli strumenti attuativi, che sono allo stato di proposte iniziali e che verranno via via consolidandosi in modo più circostanziato, costituiscono un programma coordinato di progetti che potrà essere strutturato in un **Piano d’azione**, da attuarsi e verificarsi nel tempo.

La

Tabella 1 – Obiettivi del Piano Strategico “PoliTO 4 Impact” riporta la descrizione sintetica degli obiettivi previsti, ricondotti alle diverse linee di missione dell’Ateneo.

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVO SINTETICO	#
DIDATTICA	Creare le condizioni affinché il Politecnico di Torino possa servire efficacemente almeno 40.000 studenti	1.1
DIDATTICA	Creare le condizioni affinché il Politecnico di Torino possa continuare ad avere una percentuale di studenti stranieri elevata (>15%), ma con maggiore attenzione alla loro qualità e al loro potenziale impatto sul tessuto economico italiano e sulle relazioni con i Paesi di origine	1.2
DIDATTICA	Creare le condizioni affinché il Politecnico di Torino possa risultare attraente per studenti provenienti da un numero crescente di Paesi, anche dell’Occidente del mondo, oltre a quelli provenienti dai partner internazionali di attuale riferimento	1.3
DIDATTICA	Ridurre almeno del 10% il ritardo medio nel conseguire i titoli di studio	1.4
DIDATTICA	Aprire un Teaching Lab di Ateneo, casa del miglioramento continuo della didattica dei nostri professori e della qualificazione delle nuove leve di docenza	1.5
DIDATTICA	Innovare la didattica offerta dall’Ateneo per aumentare il senso critico, la responsabilità sociale, l’attitudine alla definizione e alla risoluzione di problemi, la capacità di innovare e i soft skill dei nostri studenti	1.6
DIDATTICA	Includere nei curricula la conoscenza degli obiettivi globali di sviluppo sostenibile (SDG) di Agenda2030 dell’ONU	1.7

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVO SINTETICO	#
DIDATTICA	Riconoscere l'importanza delle scienze dell'uomo e della società e dell'interdisciplinarietà quale valore formativo	1.8
DIDATTICA	Incrementare le opportunità di esperienza formativa all'estero per gli studenti conseguendo, al contempo, un bilanciamento tra studenti outgoing e incoming	1.9
DIDATTICA	Creare una comunità di alumni fidelizzata e proattiva verso il proprio Ateneo	1.10
DIDATTICA	Potenziare le attività svolte e incrementare il numero di studenti della Scuola Master e Formazione permanente	1.11
DIDATTICA	Incrementare la percentuale di donne iscritte al primo anno di ingegneria oltre al 35% in media entro i prossimi 6 anni, conseguendo in alcune delle lauree proposte la piena parità di genere	1.12
RICERCA	Rendere il dottorato di ricerca il principale strumento di supporto della ricerca scientifica in Ateneo, incrementando l'attuale numero di dottorandi di almeno il 50%	2.1
RICERCA	Creare un'Anagrafe della Ricerca del Politecnico che consenta di individuare con rapidità, efficacia e trasparenza le competenze residenti in Ateneo	2.2
RICERCA	Incrementare la capacità di autofinanziamento dell'Ateneo di almeno il 50%	2.3
RICERCA	Garantire l'immissione di nuovo personale docente per una ricerca di qualità crescente, curando in particolare l'immissione di ricercatori dotati di competenze complementari a quelle presenti in Ateneo	2.4
RICERCA	Puntare a una qualità crescente della nostra ricerca	2.5
RICERCA	Promuovere l'aggregazione degli individui e dei gruppi, anche a livello interdipartimentale, su tematiche di ricerca di grande visibilità ed impatto, non ancora esplorate al Politecnico, così come su progetti curiosity driven	2.6
RICERCA	Indirizzare la ricerca interdisciplinare a dare risposta agli obiettivi di sviluppo sostenibile di Agenda 2030 dell'ONU	2.7
Trasferimento Tecnologico e la Condivisione della conoscenza	Aumentare del 50% la capacità di generare nuova proprietà intellettuale	3.1
Trasferimento Tecnologico e la Condivisione della conoscenza	Rafforzare il potenziale di crescita degli spin-off del Politecnico di Torino, con il target di triplicare la capacità di raccolta di capitali di rischio e occupazione	3.2
Trasferimento Tecnologico e la Condivisione della conoscenza	Favorire lo sviluppo di filiere dell'innovazione di carattere settoriale per contribuire a dare identità e credibilità al nostro territorio, per attrarre investimenti e nuove imprese	3.3
Trasferimento Tecnologico e la Condivisione della conoscenza	Formare un numero crescente di studenti allo spirito di innovazione e alla imprenditorialità, pervenendo ad almeno al 25% di studenti coinvolti nelle diverse iniziative didattiche sottese	3.4
Trasferimento Tecnologico e la Condivisione della conoscenza	Rafforzare le competenze nell'ambito delle scienze dell'uomo e della società a vantaggio di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico	3.5
Trasferimento Tecnologico e la Condivisione della conoscenza	Sviluppare nuovi modelli di Trasferimento Tecnologico negli ambiti dell'architettura, pianificazione e design	3.6

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVO SINTETICO	#
Trasferimento Tecnologico e la Condivisione della conoscenza	Migliorare la capacità di risposta agli obiettivi di sviluppo sostenibile contenuti nell'Agenda 2030 dell'ONU	3.7
Trasferimento Tecnologico e la Condivisione della conoscenza	Realizzare una collana di eventi politecnici	3.8
Trasferimento Tecnologico e la Condivisione della conoscenza	Realizzare nella Cittadella Politecnica un Centro Culturale aperto anche in ore serali, che viva e si confronti con la città che ci ospita, e di cui diventi uno dei simboli	3.9
Politiche del Personale	Definire una programmazione pluriennale, lungimirante e trasparente, per il personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario, senza più ricorso estensivo al precariato	4.1
Politiche del Personale	Portare l'insieme del personale docente e ricercatore di ruolo (ricercatori a tempo determinato di tipo B, ricercatori a tempo indeterminato, professori associati, professori ordinari) a valori prossimi al migliaio di unità	4.2
Politiche del Personale	Accelerare l'esaurimento del ruolo dei Ricercatori a Tempo Indeterminato	4.3
Politiche del Personale	Riequilibrare i numeri della I e II fascia di docenza	4.4
Politiche del Personale	Ridurre del 50% il gender gap che si registra nei tassi di successo dei concorsi ai vari livelli di docenza	4.5
Politiche del Personale	Monitorare e migliorare tangibilmente la qualità della vita lavorativa, la motivazione e l'appagamento professionale di chi lavora quotidianamente al Politecnico di Torino	4.6

Tabella 1 – Obiettivi del Piano Strategico “PoliTO 4 Impact”

3 Performance Strategica

3.1 Il processo di pianificazione: dalle strategie all’operatività

Con l’adozione del Piano Strategico “*Polito 4 Impact*” il Politecnico ha adeguato il modello per la gestione della performance in modo da mettere ancor meglio a fuoco performance strategica, organizzativa ed individuale, sviluppandole a partire dalle **Missioni strategiche**, dagli indirizzi e dagli **obiettivi attuativi** in esso definiti.

3.1.1 Albero della Performance

L’aggiornamento del modello è stato effettuato in piena coerenza con il framework ormai adottato da alcuni anni e aderente alle linee guida ANVUR, denominato **Albero della Performance**. L’albero della performance declina secondo una logica “in cascata” i diversi tipi di obiettivi ai vari livelli dell’organizzazione e sui diversi ruoli e responsabilità coinvolte.

La descrizione dettagliata dell’Albero della performance è contenuta nel **Sistema di Misurazione e Valutazione (SMVP)**, che dettaglia anche le diverse tipologie di obiettivo, modalità di definizione e di valutazione.

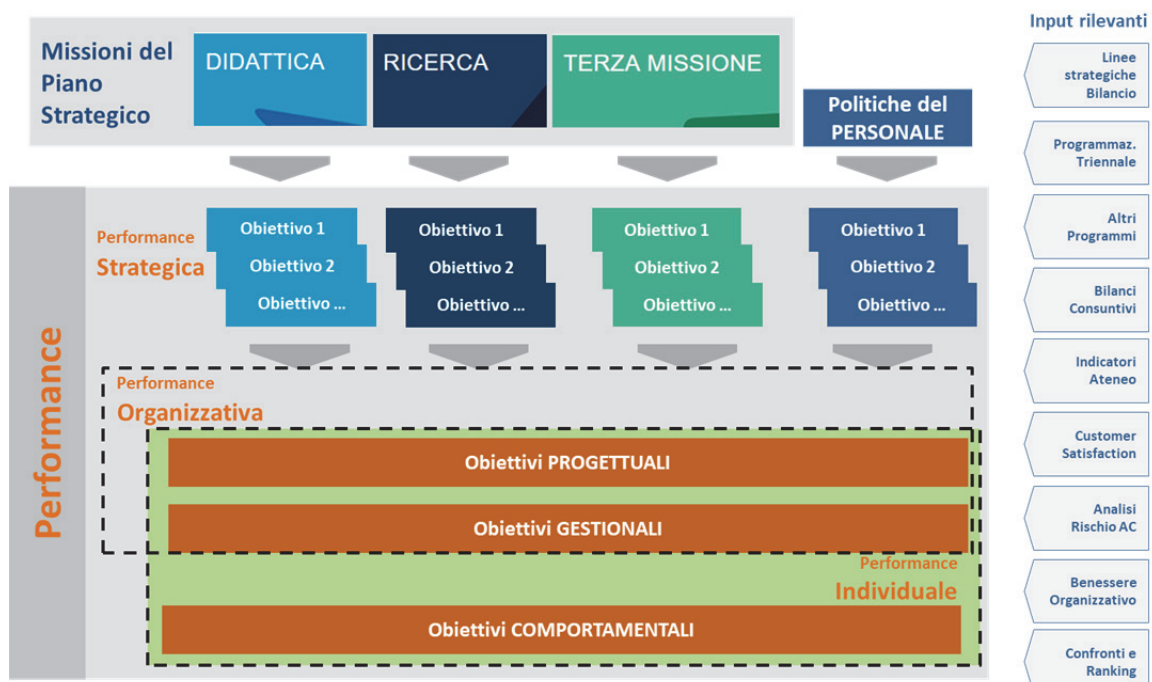


Figura 2 - Schema dell’Albero delle Performance

L’albero della performance si articola quindi su tre livelli gerarchici:

- Performance strategica
- Performance organizzativa
- Performance individuale

Più nel dettaglio la performance si esplicita nella definizione di:

- **obiettivi strategici**, che discendono dalle priorità strategiche dell’Ateneo, assegnati alla Direzione Generale e ai Dirigenti
- **obiettivi progettuali e gestionali**, che possono essere attribuiti a strutture dell’Ateneo o gruppi di persone (performance organizzativa) o a singole persone (performance individuale)
- **obiettivi comportamentali**, che sono attribuiti alle singole persone (performance individuale)

Nei paragrafi successivi e negli allegati al Piano vengono illustrati il percorso per la definizione e il monitoraggio degli obiettivi partendo dal Piano strategico (Action Plan) e gli obiettivi previsti per il 2019,.

3.1.2 Da Piano Strategico a Piano Integrato: l’Action Plan

La realizzazione degli obiettivi previsti dal Piano Strategico **PoliTO 4 Impact** recentemente approvato dagli Organi di Governo dell’Ateneo, richiede un approccio strutturato e organico, trasversale a tutto l’Ateneo. Tale approccio si concretizza nell’attivazione di un **Action Plan**, finalizzato a:

- supportare la trasformazione del Piano Strategico in iniziative ed azioni armonizzate per il raggiungimento degli obiettivi;
- garantire una modalità di lavoro che coinvolga insieme la componente politica e quella gestionale per una piena coerenza di azione;
- garantire un elevato livello di coerenza ed integrazione con il piano di obiettivi previsti dal Ciclo della Performance (Piano Integrato).

L’Action Plan deve pertanto permettere, in linea con le logiche consolidate di *project management*, di monitorare l’avanzamento dei progetti e delle iniziative secondo le diverse dimensioni (budget, costi, tempi, risorse umane coinvolte) e con una forte attenzione al monitoraggio del raggiungimento dei risultati attraverso una attenta definizione di target ed indicatori. L’Action Plan così implementato diventa inoltre strumento di supporto alla definizione del budget e della programmazione economica di medio periodo.

Il modello operativo previsto dall’Action Plan, che sarà pienamente a regime dal prossimo anno, comporta la predisposizione di strumenti informativi in grado di permettere di gestire in modo adeguato un portfolio di iniziative e progetti consistente e con visione pluriennale, nel quale molte azioni costituiranno gli obiettivi assegnati a Dirigenti o a ruoli organizzativi di II e III livello nel Piano della Performance. Lo stesso modello operativo deve consentire il monitoraggio dell’avanzamento del Piano Strategico, basandosi sia sull’avanzamento di tutte le iniziative progettuali, sia sul monitoraggio degli indicatori di output.

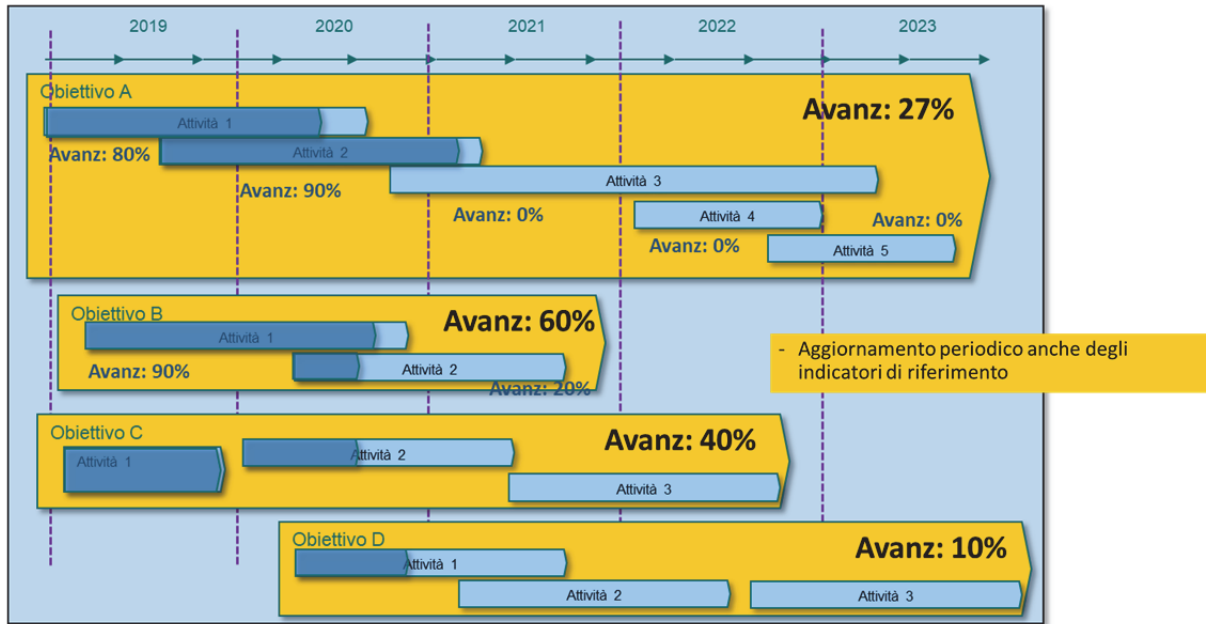


Figura 3 – Esempio di monitoraggio delle iniziative dell'Action Plan

È pertanto importante che l'implementazione concreta dell'Action Plan a livello di gestione e monitoraggio di obiettivi, iniziative ed indicatori di output si integri con il sistema informativo di supporto della performance del Politecnico (Sistema SIP). Nello schema riportato di seguito viene rappresentata la logica per la governance dell'Action Plan e l'ambito di integrazione con il sistema della performance.

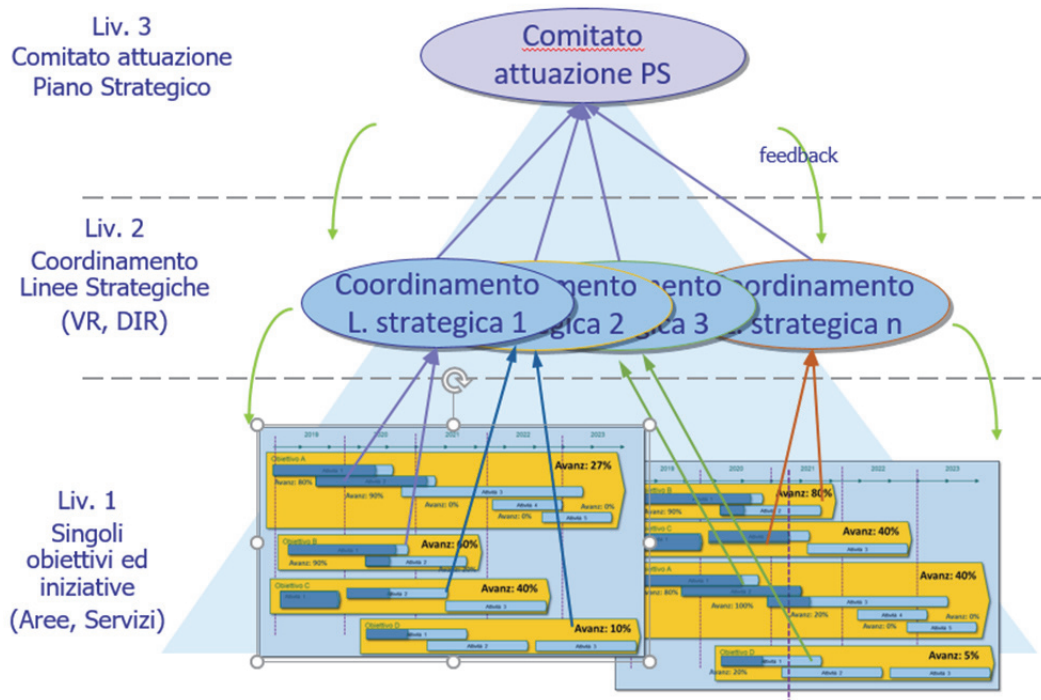


Figura 4 - Governance dell'Action Plan

3.2 Gli obiettivi strategici: priorità ed azioni strategiche per il 2019

La **Performance strategica** è strettamente legata alle **missioni** dell'ateneo che sono articolate in relazione alle attività core dell'Ateneo: "DIDATTICA", "RICERCA", "TERZA MISSIONE" e consolidate negli obiettivi formulati nel Piano, integrati con obiettivi rivolti allo sviluppo delle POLITICHE DEL PERSONALE.

Il piano strategico, come ampiamente descritto nella parte introduttiva del documento, verrà declinato nel Piano di Azione (o *Action Plan*), strumento più operativo che individua gli specifici obiettivi, strumenti attuativi, azioni e risultati attesi sulle diverse dimensioni strategiche.

L'Action Plan sarà sviluppato nel corso della prima metà del 2019 con il coinvolgimento di tutte le componenti dell'Ateneo (governance politica e strutture dell'Ateneo): sulla base di quanto definito, saranno impostati in massima parte gli obiettivi del prossimo piano integrato, con respiro pluriennale.

Nell'Action Plan saranno riprese le principali iniziative che dovranno essere sviluppate nell'anno a partire da una visione anche pluriennale degli obiettivi strategici, con l'indicazione delle risorse economiche finanziate.

Alle iniziative identificate sulla base delle priorità 2019 dovranno poi essere aggiunte tutte le iniziative avviate e finanziate negli anni scorsi: molte non sono più riportate nel dettaglio, ma continuano ad essere presidiate dalle strutture dell'Ateneo.

3.3 La misurazione degli obiettivi strategici

Il Politecnico misura ormai da anni numerosi indicatori che permettono di rappresentare la performance dell'ateneo. Gli indicatori vengono raccolti, sulla base delle misurazioni puntuali, delle survey e di altri tipi di analisi, nel *Cruscotto degli indicatori di Ateneo* che:

- permette di rappresentare le principali dimensioni su cui si sviluppa il piano strategico;
- permette di rappresentare gli indicatori utilizzati dal ministero e dall'Anvur nei processi di valutazione del sistema universitario.
- permette di rappresentare altri indicatori che vengano identificati per il monitoraggio dell'azione dell'ateneo ai diversi livelli dell'organizzazione e nei diversi ambiti strategici ed operativi.

L'aggiornamento del *Cruscotto degli indicatori di Ateneo* avviene su base annuale, semestrale o trimestrale (a seconda della significatività degli indicatori) ed è accessibile ai diversi ruoli presenti in Ateneo per attività di comunicazione, rendicontazione, monitoraggio dell'andamento del Politecnico e potenzialmente per valutazioni degli impatti delle azioni realizzate.

Il Cruscotto, che è oggetto di progressivi miglioramenti ed estensioni in termini di indicatori monitorati, è accessibile sul portale web intranet MyPoli - Sistema Integrato di Reporting (SIR)

<https://www.swas.polito.it/intra/rp/doc.asp>

Il sistema informativo SIR è realizzato con strumenti di Business Analytics e Business Intelligence allo stato dell'arte. Un estratto è riportato nell'allegato 9.1 - *Il Cruscotto degli indicatori di Ateneo*.

4 Performance Organizzativa

4.1 L'importanza della visione complessiva

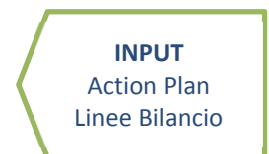
L'approccio adottato dal Politecnico, che parte dal Piano Strategico e integra i diversi input nella definizione del Piano Integrato, permette di salvaguardare e valorizzare la visione complessiva integrandola e arricchendola con i diversi spunti e proposte che possono arrivare dall'organizzazione.

Questo modo di affrontare la "costruzione" del piano degli obiettivi, nel quale confluiscono di anno in anno nuovi input utili ad indirizzare l'azione dell'ateneo e ad aumentare progressivamente il livello di integrazione, è pienamente coerente con le recenti *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane* (ANVUR - novembre 2018). Le linee guida infatti, evidenziano come sia di fondamentale importanza adottare un approccio progressivamente più integrato tra strategia, performance e bilancio che coniughi la dimensione strategica con quella della programmazione del budget, con le altre programmazioni e rendicontazioni previste per norma o per scelte dell'ateneo, operando alla creazione di una complessiva *mappa di integrazione* (cap. 5 delle Linee Guida).

4.1.1 L'integrazione con i documenti di programmazione di bilancio

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

Ciascuna unità organizzativa di I livello provvede a redigere la previsione annuale esplicitando le risorse destinate al perseguimento di obiettivi previsti dall'Action Plan e dal Piano Strategico di Ateneo e dalle Linee strategiche per la predisposizione del bilancio.



Il processo di definizione degli obiettivi strategici, organizzativi ed individuali del Piano Integrato avviene in fase con la definizione del bilancio di previsione ed in coerenza con i vincoli economici. La negoziazione degli obiettivi tra valutati e valutatori tiene conto di tali vincoli in un processo collaborativo di affinamento degli output attesi e degli input disponibili (risorse).

Gli obiettivi vengono presentati agli Organi di Governo insieme al bilancio di previsione e approvati insieme al Sistema ed al Piano entro fine gennaio.

4.1.2 L'integrazione con Trasparenza e Prevenzione della Corruzione

Il piano indirizza la predisposizione del Piano Integrato annuale secondo una visione unitaria rispetto alle tematiche di performance, trasparenza e prevenzione della corruzione. Il processo di definizione degli obiettivi prevede, tra i propri input rilevanti, la **mappa del rischio aggiornata** che riporta le attività ed i processi a maggior rischio, le azioni previste nel Piano precedente, il consuntivo dei risultati raggiunti nonché il livello sintetico di rischio residuo.



Sulla base della mappa ciascun responsabile individua gli obiettivi da attivare nel Piano identificando in modo esplicito il rischio che si intende mitigare, tenendo anche in conto le frequenti novità normative e le linee guida ANAC.

4.1.3 L'integrazione con la Programmazione Triennale MIUR

La definizione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato deve prendere anche in considerazione i progetti individuati dal Politecnico per la partecipazione alla Programmazione Triennale delle Università promossa dal MIUR. Più specificatamente, l'Ateneo dovrà perseguire la massima convergenza tra le azioni identificate in sede di Programmazione Triennale, quando il nuovo percorso verrà avviato dal Ministero, con le linee strategiche identificate dal Piano strategico 2018-2024.

INPUT
Progetti
Programmazione
triennale

4.1.4 L'integrazione con i processi di Qualità

Assicurare la Qualità (AQ) è un processo indispensabile che coinvolge tutti coloro che operano in Ateneo ma è soprattutto un gioco di squadra, in cui ogni progresso del singolo porta beneficio all'intero Ateneo e stimola il sano confronto a cui dobbiamo tendere per rendere effettivo e concreto il ruolo sociale che l'Ateneo svolge.

"ASSICURARE LA QUALITÀ" significa:

- definire delle politiche per la qualità in sintonia e sinergia con gli indirizzi strategici dell'Ateneo e delle procedure affidabili e robuste attraverso le quali gli organi di governo possano attuarle;
- mettere in opera attività per garantire efficacia ed efficienza a tutti i processi interni dell'Ateneo, in primis a servizio della qualità di formazione e ricerca;
- creare consapevolezza in tutti coloro che operano in Ateneo affinché i compiti di ciascuno vengano svolti con competenza e tempestività, i servizi erogati siano efficaci, si tenga traccia di quanto svolto per monitorare e misurare i risultati.

Nel corso del 2018 il Presidio della Qualità (di seguito PQA) ha proseguito le attività di accreditamento internazionale EUR-ACE di alcuni Corsi di Studio dell'Ateneo: i CdS sottoposti a valutazione hanno ottenuto giudizi molto positivi.

Il sito WEB dedicato al sistema qualità di Ateneo, "Assicurare la qualità" ha continuato ad essere il canale di comunicazione privilegiato sui temi dell'Assicurazione della Qualità.

Il PQA ha incrementato la comunicazione delle iniziative di qualità in cui è coinvolto l'Ateneo, attraverso informative pubblicate nella newsletter Poliflash, ma anche con comunicati destinati agli organi ufficiali di stampa locali per le iniziative più importanti per il territorio.

Il PQA ha anche monitorato e incentivato il coinvolgimento dei Referenti Dipartimentali per la Qualità della Didattica e della Ricerca nelle attività di monitoraggio dei rispettivi processi.

Nell'ambito delle tematiche della Qualità, l'Ateneo si propone di:

- mantenere alti i livelli standard della Qualità in Ateneo;
- mettere in atto iniziative di accompagnamento costante alle strutture sui temi della qualità;
- investire costantemente nella formazione all'insegnamento dei docenti e ricercatori dell'ateneo;
- proseguire con le attività di accreditamento internazionale a livello di Ateneo e CdS (EUA, EUR-ACE e altre);
- stimolare la riflessione sulla pianificazione strategica dei Dipartimenti.

Secondo il Piano Strategico "Polito 4Impact" "il PQA proporrà inoltre, in modo integrato, nuovi strumenti per l'assicurazione della qualità della vita in Ateneo. Lavorerà per creare un'ampia e condivisa cultura del benessere nella vita lavorativa, ispirata alle raccomandazioni della Commissione Europea e riferita ai principi

di pari opportunità, parità di genere e diversity; partecipazione, dialogo e ascolto per ampliare e migliorare le relazioni interpersonali; senso di identità e di appartenenza all'Ateneo.

Inoltre, sarà coinvolto nella definizione delle strategie di welfare indirizzate all'intera comunità accademica.”

4.1.5 La rilevazione del benessere organizzativo e della soddisfazione degli utenti

A partire dal 2017, in continuità con l'attenzione prestata negli anni precedenti, è stato definito un progetto per lo sviluppo di un sistema di monitoraggio, valutazione e supporto della qualità della vita organizzativa che coniughi il processo di raccolta dei dati con il processo di azione e intervento organizzativo.

L'indagine viene condotta attraverso un questionario on line con l'obiettivo di conoscere le aree di maggior benessere e criticità. Attraverso le domande e le affermazioni proposte nel questionario si raccoglieranno le percezioni su aspetti che caratterizzano il lavoro quotidiano e la sua organizzazione nel complesso, la qualità delle relazioni interpersonali, della conciliazione tra lavoro e vita privata e, più in generale, le percezioni sullo stato di benessere al lavoro.

La survey riguarda anche gli studenti dei tre livelli di studio, sulla base di un questionario da compilare on line, con una particolare attenzione ai dottorandi, ai quali sarà dedicato un questionario più articolato e declinato anche sul versante delle prospettive di carriera/occupazionali

L'attività di rilevazione, così come gli strumenti utilizzati e tutta l'attività di analisi, sono realizzati sulla base di una rigorosa adesione ai principi di natura scientifica e di tutela della privacy

Si tratta di un'attività di rilevazione, effettuata con cadenza biennale, finalizzata a raccogliere le percezioni di chi lavora in Ateneo su un insieme di fattori che definiscono la qualità della vita organizzativa.

Gli esiti della survey costituiranno una base per avviare specifici obiettivi progettuali in tema di qualità e benessere organizzativo, oltre a specifiche azioni di formazione e informazione rivolte al personale e studenti dell'Ateneo.

4.1.6 Nuove normative in tema di qualità del lavoro / lavoro agile

Il Politecnico ha avviato la sperimentazione del lavoro agile nella propria organizzazione.

Questa innovazione, come previsto dalla normativa, comporta la necessità di rafforzare i metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati a fronte di obiettivi prefissati e concordati al fine di adattarli a un'attività lavorativa gestita per obiettivi e a valutare gli esiti nell'ambito della misurazione della performance.

L'Ateneo adeguerà quindi i propri sistemi di monitoraggio della performance, individuando specifici indicatori gestionali per la verifica dell'impatto derivato dell'introduzione dello smart working e definendo opportuni obiettivi progettuali organizzativi, per i responsabili delle strutture di primo livello e RGA, per la sperimentazione delle forme di smart working nella propria struttura, associando a questi specifici indicatori qualitativi legati a competenze e comportamenti.

4.1.7 Altri elementi per lo sviluppo progressivo dell'integrazione

Come già anticipato nel paragrafo introduttivo a questo capitolo, il modello della performance del Politecnico è un sistema aperto alla progressiva integrazione di nuovi elementi ed input utili a rafforzare l'indirizzo della propria azione verso la strategia delineata dal Piano Strategico. In questo senso il modello è coerente con le *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane* (ANVUR - novembre 2018) e permette di istanziare nei piani della performance redatti annualmente nuovi elementi ed input in modo sostenibile consolidandoli nei processi dell'organizzazione.

4.2 Il “cascading” come strumento per rafforzare il legame del piano con la strategia

Sulla base dell’esperienza maturata dall’ateneo nei cicli precedenti, a partire dal 2018 il SMVP introduce una logica di “cascading” che permette al contempo di creare un forte legame tra obiettivi strategici ed obiettivi organizzativi, semplificando significativamente il processo di definizione degli obiettivi stessi e riducendone i tempi.

Gli obiettivi generali definiti inizialmente al livello della Direzione Generale, vengono declinati ed assegnati anche ai dirigenti. In modo simile gli obiettivi organizzativi definiti per le singole strutture vengono via via assegnati con opportune rimodulazioni e declinazioni, anche ai responsabili di unità organizzative di livello inferiore.

Il sistema garantisce comunque flessibilità permettendo anche la definizione di obiettivi specifici, non legati alla “cascata”, per situazioni particolari o che richiedano di indirizzare in modo più efficace il raggiungimento di risultati mirati e rilevanti.

La *Tabella 2 Logica di cascading degli obiettivi* illustra come gli obiettivi assegnati alle posizioni organizzative di livello superiore (in colore arancione) vengano riproposti, con le opportune rimodulazioni e specificazioni, come obiettivi per le posizioni di livello inferiore (in colore verde).

		ORGANIZZATIVA		INDIVIDUALE	
		Strategici	Gestionali	Progettuali	Comportamenti
Struttura		Piano Performance	Gestionali (Piano Performance)	Piano Performance	Comportamenti
Personale con posizioni organizzative	Direzione Generale	X	X	X	X
	Strutture di I livello	X	X	X	X
	Strutture di II livello (Servizi e Distretti)		X	X	X
	Incarico professionale		X	X	X
	Strutture di III livello		X	X	X
				X	X

Tabella 2 Logica di cascading degli obiettivi

4.3 La Performance Organizzativa: ambito di azione della Direttrice Generale

Il SMVP prevede per la **performance della Direttrice Generale** la rilevazione delle prestazioni su quattro dimensioni, in una logica di bilanciamento ed equilibrio delle diverse funzioni che l’Amministrazione deve garantire:

- **dimensione STRATEGICA (peso 20%):** ricomprende obiettivi ad elevato impatto per il miglioramento dell’azione dell’Amministrazione e della qualità dei servizi, con un particolare focus sugli obiettivi e risultati di customer satisfaction sui diversi stakeholder interni ed esterni, in particolare studenti, docenti, personale tecnico e amministrativo. Gli obiettivi strategici della DG sono condivisi con i dirigenti in modo da garantire un forte allineamento nel perseguire i risultati;
- **dimensione PROGETTUALE (30%):** ricomprende obiettivi ad ampio impatto di carattere progettuale, che richiedono generalmente il coinvolgimento trasversale di più strutture;

- **dimensione GESTIONALE (20%):** ricomprende obiettivi di miglioramento continuo dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi gestiti, i cui risultati vengono misurati attraverso indicatori di soddisfazione degli utenti o tramite indicatori di servizio/processo oggettivi;
- **dimensione COMPORTAMENTALE (30%):** ricomprende obiettivi finalizzati alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

Gli obiettivi della Direzione Generale hanno caratteristiche di valenza pluriennale, in linea con priorità strategiche e obiettivi definiti dal Rettore e dagli organi e permettono di definire e declinare in cascata sui dirigenti e sui livelli inferiori dell'organizzazione obiettivi di funzionamento e di gestione ordinaria.

Si riportano di seguito gli specifici obiettivi definiti per il 2019 ai fini della valutazione della prestazione della Direzione Generale sulle dimensioni strategica e progettuale.

4.3.1 Obiettivi strategici della Direzione Generale

Anche in relazione alla cresciuta attenzione ed evoluzione normativa sulle tematiche di soddisfazione degli utenti (D.lgs 74/2017), per il 2018 vengono individuati obiettivi di miglioramento specificatamente riferiti a questo ambito, come riportato nella *Tabella 3 - Obiettivi strategici della DG*.

I valori di target attesi sugli obiettivi 2018 sono definiti sulla base dei trend rilevati negli anni precedenti.

OBIETTIVI STRATEGICI DELLA DIREZIONE GENERALE	2015	2016	2017	TARGET 2019 (dati 2018)	DESCRIZIONE E CARATTERISTICHE DELL'OBIETTIVO
Soddisfazione complessiva del PERSONALE DOCENTE e TECNICO AMMINISTRATIVO circa i servizi di supporto erogati dall'Amministrazione Centrale e dai Distretti	4,16	4,15	3,94	4,10 (scala 1-6)	La soddisfazione viene rilevata a partire dai risultati delle survey effettuate nell'ambito del progetto Good Practice che coinvolge oltre 30 università e scuole a livello nazionale.
Soddisfazione complessiva degli STUDENTI circa i servizi di supporto erogati dall'Amministrazione	4,21	4,27	4,34	4,30 (scala 1-6)	La soddisfazione viene rilevata considerando la media pesata dei quesiti previsti dai questionari di indagine GP
Soddisfazione complessiva del PERSONALE DOCENTE	90,5%	89,0%	86,6%	89%	La soddisfazione viene rilevata attraverso i questionari che vengono somministrati a docenti e studenti da parte del Comitato Paritetico per la Didattica (CPD)
Soddisfazione complessiva degli STUDENTI	83,0%	80,0%	83,0%	83%	

Tabella 3 - Obiettivi strategici della DG

4.3.2 Obiettivi progettuali della Direzione Generale

Per quanto concerne la dimensione progettuale, gli obiettivi 2019 della Direzione Generale riportati nella *Tabella 4 - Obiettivi progettuali della DG e ambito strategico* sono fortemente connessi con gli ambiti strategici previsti da Piano Strategico "PoliTO 4 Impact" e costituiscono il riferimento principale per la definizione di più specifici obiettivi trasversali e di struttura assegnati secondo una "logica di cascading" alle unità organizzative nei diversi livelli dell'organizzazione (Aree, Servizi in staff, Distretti, ecc.).

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVO
Piano Strategico	Realizzazione e presidio Action Plan per lo sviluppo del Piano Strategico
Ricerca e Terza missione	Supporto all'implementazione degli assetti delle nuove piattaforme e integrazione con il Masterplan di Ateneo e con la revisione dei servizi connessi.
Ricerca e Terza missione	Festival della Tecnologia
Politiche per il Personale	Riorganizzazione dell'Amministrazione ed avvio iniziativa di potenziamento e ribilanciamento competenze manageriali.
Trasversale	Semplificazione e qualità: avvio percorso strutturato di revisione dei processi prioritari in

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVO
	ottica di semplificazione, miglioramento della qualità del servizio e trasparenza.

Tabella 4 - Obiettivi progettuali della DG e ambito strategico

Maggiori dettagli sugli obiettivi della Direttrice Generale sono consultabili al paragrafo allegato 9.4.1.

4.4 La Performance Organizzativa: strutture dell'Amministrazione

La performance organizzativa prevede la definizione ed assegnazione di obiettivi a intere componenti dell'organizzazione (Amministrazione e Distretti Dipartimentali) al fine di favorire la collaborazione trasversale tra strutture e tra tutte le persone coinvolte nella realizzazione di risultati comuni, in linea con le strategie dell'Ateneo.

La **performance organizzativa**, come definito nel SMVP, viene definita su due ambiti:

- la performance organizzativa delle strutture di Ateneo, attraverso **obiettivi progettuali** e **obiettivi gestionali** legati alle linee strategiche di Ateneo, con relativi indicatori di misura. Questi obiettivi vengono assegnati dal Rettore alla Direzione Generale e dalla Direzione Generale ai responsabili delle strutture di I livello di Ateneo coinvolte, confluendo nella scheda individuale del valutato insieme ai propri obiettivi comportamentali. La performance organizzativa dei titolari di posizioni organizzative di II e III livello, viene definita in coerenza con gli obiettivi assegnati ai responsabili di I livello al fine di garantire un complessivo allineamento dell'azione dell'Amministrazione con la strategia. La performance organizzativa delle strutture di Ateneo, può essere inoltre armonizzata con ulteriori progetti ed iniziative collettive attivati in ciascuna struttura con incentivazione derivante da risorse di natura variabile. L'armonizzazione e/o integrazione di obiettivi collettivi con quelli definiti nella performance organizzativa, importante per indirizzare l'azione collaborativa e fattiva anche delle componenti del personale non titolari di posizioni organizzative, andrà affinata in corso d'anno ed in relazione alla discussione in corso con le parti sindacali finalizzata a definire le modalità operative da utilizzare per il trattamento accessorio;
- la performance organizzativa delle strutture di Ateneo specificatamente finalizzata al miglioramento dell'efficacia e della soddisfazione degli utenti (**customer satisfaction**) ed al miglioramento dell'efficienza di servizi e processi.

4.4.1 Gli obiettivi dell'amministrazione

In questa sezione sono riportati in modo analitico gli obiettivi organizzativi 2019 di tipo progettuale e di innovazione assegnati alle diverse strutture. Ai fini del monitoraggio degli stati di avanzamento e della misurazione della performance organizzativa, a ciascun obiettivo vengono assegnati indicatori, soglie e target utili a valutare in modo oggettivo il loro livello di raggiungimento.

La *Tabella 5 – Obiettivi dell'organizzazione* riporta gli obiettivi assegnati alle strutture di I livello dell'Ateneo, secondo la logica di cascading prevista dal SMVP ed in relazione agli ambiti strategici previsti dal Piano Strategico "PoliTO 4 Impact".

AMBITO STRATEGICO (PoliTO4Impact)	UO	Altre UO COINVOLTE	TITOLO OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO
Trasversale	DG	Strutture I Livello	Action Plan di Ateneo	Realizzazione e presidio Action Plan per lo sviluppo del Piano Strategico

AMBITO STRATEGICO (PoliTO4Impact)	UO	Altre UO COINVOLTE	TITOLO OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO
Trasversale	AFIS	Strutture I Livello	Action Plan di Ateneo	Analizzare e discutere i contenuti del Piano strategico Polito 4Impact ed in particolare gli obiettivi e gli strumenti attuativi che prevede, in modo da identificare, qualificare, pianificare le iniziative necessarie per la sua realizzazione che impattino sulla propria area, lavorando con la governance di Ateneo e con i colleghi delle altre Aree per la costruzione di un Action Plan efficace e condiviso. Definire, sulla base delle iniziative identificate, obiettivi e target pluriennali per la loro realizzazione.
Trasversale	AQUI	Strutture I Livello	Action Plan di Ateneo	Analizzare e discutere i contenuti del Piano strategico Polito 4Impact ed in particolare gli obiettivi e gli strumenti attuativi che prevede, in modo da identificare, qualificare, pianificare le iniziative necessarie per la sua realizzazione che impattino sulla propria area, lavorando con la governance di Ateneo e con i colleghi delle altre Aree per la costruzione di un Action Plan efficace e condiviso. Definire, sulla base delle iniziative identificate, obiettivi e target pluriennali per la loro realizzazione.
Trasversale	ARI	Strutture I Livello	Action Plan di Ateneo	Analizzare e discutere i contenuti del Piano strategico Polito 4Impact ed in particolare gli obiettivi e gli strumenti attuativi che prevede, in modo da identificare, qualificare, pianificare le iniziative necessarie per la sua realizzazione che impattino sulla propria area, lavorando con la governance di Ateneo e con i colleghi delle altre Aree per la costruzione di un Action Plan efficace e condiviso. Definire, sulla base delle iniziative identificate, obiettivi e target pluriennali per la loro realizzazione.
Trasversale	BIBLI	Strutture I Livello	Action Plan di Ateneo	Analizzare e discutere i contenuti del Piano strategico Polito 4Impact ed in particolare gli obiettivi e gli strumenti attuativi che prevede, in modo da identificare, qualificare, pianificare le iniziative necessarie per la sua realizzazione che impattino sulla propria area, lavorando con la governance di Ateneo e con i colleghi delle altre Aree per la costruzione di un Action Plan efficace e condiviso. Definire, sulla base delle iniziative identificate, obiettivi e target pluriennali per la loro realizzazione.
Trasversale	CDPS	Strutture I Livello	Action Plan di Ateneo	Analizzare e discutere i contenuti del Piano strategico Polito 4Impact ed in particolare gli obiettivi e gli strumenti attuativi che prevede, in modo da identificare, qualificare, pianificare le iniziative necessarie per la sua realizzazione che impattino sulla propria area, lavorando con la governance di Ateneo e con i colleghi delle altre Aree per la costruzione di un Action Plan efficace e condiviso. Definire, sulla base delle iniziative identificate, obiettivi e target pluriennali per la loro realizzazione.
Trasversale	CORE	Strutture I Livello	Action Plan di Ateneo	Analizzare e discutere i contenuti del Piano strategico Polito 4Impact ed in particolare gli obiettivi e gli strumenti attuativi che prevede, in modo da identificare, qualificare, pianificare le iniziative necessarie per la sua realizzazione che impattino sulla propria area, lavorando con la governance di Ateneo e con i colleghi delle altre Aree per la costruzione di un Action Plan efficace e condiviso. Definire, sulla base delle iniziative identificate, obiettivi e target pluriennali per la loro realizzazione.
Trasversale	EDILOG	Strutture I Livello	Action Plan di Ateneo	Analizzare e discutere i contenuti del Piano strategico Polito 4Impact ed in particolare gli obiettivi e gli strumenti attuativi che prevede, in modo da identificare, qualificare, pianificare le iniziative necessarie per la sua realizzazione che impattino sulla propria area, lavorando con la governance di Ateneo e con i colleghi delle altre Aree per la costruzione di un Action Plan efficace e condiviso. Definire, sulla base delle iniziative identificate, obiettivi e target pluriennali per la loro realizzazione.
Trasversale	GESD	Strutture I Livello	Action Plan di Ateneo	Analizzare e discutere i contenuti del Piano strategico Polito 4Impact ed in particolare gli obiettivi e gli strumenti attuativi che prevede, in modo da identificare, qualificare, pianificare le iniziative necessarie per la sua realizzazione che impattino sulla propria area, lavorando con la governance di Ateneo e con i colleghi delle altre Aree per la costruzione di un Action Plan efficace e condiviso. Definire, sulla base delle iniziative identificate, obiettivi e target pluriennali per la loro realizzazione.

AMBITO STRATEGICO (PoliTO4Impact)	UO	Altre UO COINVOLTE	TITOLO OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO
Trasversale	INTE	Strutture I Livello	Action Plan di Ateneo	Analizzare e discutere i contenuti del Piano strategico Polito 4Impact ed in particolare gli obiettivi e gli strumenti attuativi che prevede, in modo da identificare, qualificare, pianificare le iniziative necessarie per la sua realizzazione che impattino sulla propria area, lavorando con la governance di Ateneo e con i colleghi delle altre Aree per la costruzione di un Action Plan efficace e condiviso. Definire, sulla base delle iniziative identificate, obiettivi e target pluriennali per la loro realizzazione.
Trasversale	IT	Strutture I Livello	Action Plan di Ateneo	Analizzare e discutere i contenuti del Piano strategico Polito 4Impact ed in particolare gli obiettivi e gli strumenti attuativi che prevede, in modo da identificare, qualificare, pianificare le iniziative necessarie per la sua realizzazione che impattino sulla propria area, lavorando con la governance di Ateneo e con i colleghi delle altre Aree per la costruzione di un Action Plan efficace e condiviso. Definire, sulla base delle iniziative identificate, obiettivi e target pluriennali per la loro realizzazione.
Trasversale	PAF	Strutture I Livello	Action Plan di Ateneo	Analizzare e discutere i contenuti del Piano strategico Polito 4Impact ed in particolare gli obiettivi e gli strumenti attuativi che prevede, in modo da identificare, qualificare, pianificare le iniziative necessarie per la sua realizzazione che impattino sulla propria area, lavorando con la governance di Ateneo e con i colleghi delle altre Aree per la costruzione di un Action Plan efficace e condiviso. Definire, sulla base delle iniziative identificate, obiettivi e target pluriennali per la loro realizzazione.
Trasversale	PREP	Strutture I Livello	Action Plan di Ateneo	Analizzare e discutere i contenuti del Piano strategico Polito 4Impact ed in particolare gli obiettivi e gli strumenti attuativi che prevede, in modo da identificare, qualificare, pianificare le iniziative necessarie per la sua realizzazione che impattino sulla propria area, lavorando con la governance di Ateneo e con i colleghi delle altre Aree per la costruzione di un Action Plan efficace e condiviso. Definire, sulla base delle iniziative identificate, obiettivi e target pluriennali per la loro realizzazione.
Trasversale	QVAL	Strutture I Livello	Action Plan di Ateneo	Analizzare e discutere i contenuti del Piano strategico Polito 4Impact ed in particolare gli obiettivi e gli strumenti attuativi che prevede, in modo da identificare, qualificare, pianificare le iniziative necessarie per la sua realizzazione che impattino sulla propria area, lavorando con la governance di Ateneo e con i colleghi delle altre Aree per la costruzione di un Action Plan efficace e condiviso. Definire, sulla base delle iniziative identificate, obiettivi e target pluriennali per la loro realizzazione.
Trasversale	RUO	Strutture I Livello	Action Plan di Ateneo	Analizzare e discutere i contenuti del Piano strategico Polito 4Impact ed in particolare gli obiettivi e gli strumenti attuativi che prevede, in modo da identificare, qualificare, pianificare le iniziative necessarie per la sua realizzazione che impattino sulla propria area, lavorando con la governance di Ateneo e con i colleghi delle altre Aree per la costruzione di un Action Plan efficace e condiviso. Definire, sulla base delle iniziative identificate, obiettivi e target pluriennali per la loro realizzazione.
Trasversale	TRIN	Strutture I Livello	Action Plan di Ateneo	Analizzare e discutere i contenuti del Piano strategico Polito 4Impact ed in particolare gli obiettivi e gli strumenti attuativi che prevede, in modo da identificare, qualificare, pianificare le iniziative necessarie per la sua realizzazione che impattino sulla propria area, lavorando con la governance di Ateneo e con i colleghi delle altre Aree per la costruzione di un Action Plan efficace e condiviso. Definire, sulla base delle iniziative identificate, obiettivi e target pluriennali per la loro realizzazione.
Trasversale	DG		Semplificazione e qualità	Avvio percorso strutturato di revisione dei processi prioritari in ottica di semplificazione, miglioramento della qualità del servizio e trasparenza.
1.*	GESD	IT, RUO, AFLEG	Revisione processo gestionali ed amministrativi della didattica	Nello specifico, le grandi linee di attività riguarderanno: - Coordinamento amministrativo e gestionale POT e PLS: dall'organizzazione delle iniziative alla rendicontazione - Studio per lo sviluppo di un sistema gestionale integrato per la gestione dei flussi contabili connessi alle borse di dottorato,

AMBITO STRATEGICO (PoliTO4Impact)	UO	Altre UO COINVOLTE	TITOLO OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO
				- Messa a regime procedura controlli ISEE.
1.* 2.*	CDPS	EDILOG	Sviluppo del Masterplan di Ateneo	Supportare l'evoluzione del MasterPlan di Ateneo, sia per gli aspetti legati all'evoluzione degli spazi, sia per definire le modalità di integrazione complessiva (spazi, processi) dei Centri e delle Piattaforme
1.* 2.* 3.7 4.*	CDPS	EDILOG	Green Team ed iniziative di sostenibilità	Supporto al Green Team ed al ruolo di presidenza della RUS del Politecnico di Torino. Organizzazione eventi collegati al networking nazionale ed interazionale; coordinamento delle diverse strutture per l'attivazione delle iniziative di sostenibilità dedicate agli utenti del Politecnico secondo le indicazioni del Green Team e degli Organi.
1.1 1.2 1.5 1.6	GESD	IT	Coordinamento iniziative di ottimizzazione servizi a studenti e docenti	Coordinare le attività di rivisitazione dei processi a supporto della didattica sotto elencati: - Rafforzamento di strumenti di comunicazione rivolta agli studenti, - Realizzazione di una start guide rivolta agli studenti riportante i principali obblighi e procedure cui assolvere durante l'anno accademico, - Progettualità studentesca a 360°, partendo dalle nuove "Regole operative per l'assegnazione e la gestione dei contributi destinati al finanziamento della progettualità, dei Team e delle attività culturali degli studenti del Politecnico di Torino", - Razionalizzazione e riorganizzazione della regolamentazione delle carriere studenti - Predisposizione proposta di Regolamento per la gestione delle borse di studio, premi di laurea e concorsi di idee, - Razionalizzazione e revisione delle procedure e dei regolamenti del Servizio Formazione Superiore, - Armonizzazione e razionalizzazione delle attività relative ad ASP e Talenti anche con riferimento alla gestione delle carriere degli studenti, - Adeguamento delle procedure informatiche a seguito dell'emanazione del Regolamento per l'attribuzione degli incarichi a docenza esterna
1.1 3.3	EDILOG	AFIS, AFLEG	Mirafiori finanziamenti Regione Piemonte	- Acquisizione di nuovi spazi attigui alla sede del centro del Design di Mirafiori per lo sviluppo di attività legate al settore manifatturiero del COMPETENCE Center, laboratori industriali. Supporto alla predisposizione dell'accordo con Regione Piemonte e Camera di Commercio con uno studio preliminare delle aree di utilizzo e valutazioni tecnico-economico per l'acquisizione delle strutture preesistenti
1.11	GESD	IT	Predisposizione indicatori Scuola Master a supporto dei decisori (Area, Direttore, Organi della Scuola, Organi di Governo,...) VIGLIANI	1) Mappatura degli indicatori di base riferiti alle iniziative gestite dalla Scuola, sulla base di dati presenti nei DB informatici differenti gestiti nell'Area GESD (tipo corso, livello, area di afferenza, A.A, n. iscritti, n. insegnamenti, n. crediti, n. candidature) 2) Proposta di Mappatura di indicatori aggiuntivi e "personalizzabili" con dati attualmente non presenti su DB gestiti nell'Area GESD ma residenti in archivi locali o su DB di Ateneo (UGOV, DB contratti...), dettaglio tipologia iniziative, collegamento a bandi di finanziamento, valore quota di iscrizione, ricavi, costi vivi, costi generali, utile, contratti collegati, borse erogate) 3) Predisposizione di un set di estrazioni dati, elaborazione grafici per report, relazioni, studi.
1.2 1.3	INTE	GESD	Attrattività studenti stranieri	Creare le condizioni affinché il Politecnico di Torino possa risultare attraente per studenti provenienti da un numero crescente di Paesi, anche dell'Occidente del mondo, oltre a quelli provenienti dai partner internazionali di attuale riferimento

AMBITO STRATEGICO (PoliTO4Impact)	UO	Altre UO COINVOLTE	TITOLO OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO
1.2 2.2	IT	ARI, AFIS, GESD, RUO, CORE	Coordinamento, facilitazione e monitoraggio dei progetti di digitalizzazione	1) Ricerca (Evoluzione IRIS, DB contratti e proposte, Reporting) 2) Amministrazione(Protocollo; Inventario e Asset management; Ticketing di ateneo; Smart working e collaboration) 3) Comunicazione (Progetti per il web e supporto alla settimana della tecnologia) 4) Didattica (portale didattica multilingua; orari lezioni automatici)
1.5	GESD	EDILOG	Teaching Lab	Guidare, in allineamento con le indicazioni della governance politica, l'iniziativa volta alla costituzione di un TEACHING Lab, coinvolgendo colleghi delle varie aree in un'ottica di approccio multidisciplinare.
2.* 3.*	DG		Attivazione nuovi assetti e strutture di Ateneo.	Supporto all'implementazione degli assetti delle nuove piattaforme e integrazione con il Masterplan di Ateneo e con la revisione dei servizi connessi.
2.*	ARI	PAF, DIP	Revisione dei servizi complessivi di supporto amministrativo alla ricerca finanziata al fine di evitare sovrapposizioni e frammentazione fra strutture periferiche e centrali e migliorare l'efficienza complessiva	Mappatura delle fasi della ricerca e delle attività in cui queste si declinano coinvolgendo i ricercatori sia in qualità di fruitori dei servizi sia in qualità di destinatari delle opportunità fornite dalla progettualità. Analisi delle risultanze e conseguente proposta di sistematizzazione e razionalizzazione per evitare sovrapposizioni tra strutture centrali e periferiche, parallelismi, frammentazione e discontinuità nei servizi. Implementazione di controlli direzionali e funzionali alla prevenzione dei rischi. Formazione a supporto dell'implementazione delle nuove logiche
2.2	IT	ARI, GESD	Coordinamento e monitoraggio progetti di evoluzione infrastrutture tecnologiche a supporto di ricerca e didattica	1) Ricerca (HPC, Virtual Reality) 2) Sicurezza (Avvio dei sistemi di event management, implementazione e supporto GDPR, misure minime AGID) 3) Datacenter (Ampliamento Datacenter, Rinnovo Storage area centrali, Wifi, Sperimentazioni cloud) 4) Didattica (sperimentazioni didattica innovativa)
2.2	QVAL	ARI	Avviamento del sistema IRIS RM a supporto dell'anagrafe della ricerca	Affinamento e revisione delle specifiche funzionali con il Cineca, anche in vista dei requisiti per il nuovo presidio della Qualità e avvio del modulo Iris- RM, a valle di un percorso di sperimentazione e condivisione con i dipartimenti e i docenti.
2.3	ARI	TRIN	Incrementare la capacità dell'Ateneo di attrarre finanziamenti alla ricerca	Rafforzamento dei servizi esistenti ed avvio di nuove azioni di supporto alla stesura di proposte progettuali su bandi competitivi H2020 Coordinamento delle attività relative alla messa a punto di un hub del Politecnico di Torino a Bruxelles finalizzato ad incrementare la visibilità dell'Ateneo, facilitare le relazioni con le istituzioni comunitarie e influire nella definizione delle agende strategiche europee anche in vista del prossimo programma quadro Horizon Europe
2.4	ARI	RUO	Supportare l'attrazione dall'esterno di ricercatori di elevata qualificazione	Definizione di un piano di azioni e di strumenti finalizzati ad attrarre talenti anche tramite i partner dal mondo delle fondazioni e l'ideazione di misure specifiche di comunicazione
3.*	GESD	IT	Integrazione con Aziende	- Coordinare le attività di progettazione e realizzazione (con area IT) di un portale che costituisca il punto di accesso per le aziende che entrano in contatto con l'Ateneo, che raggruppi i possibili servizi ad esse destinati e che dia visione delle possibili collaborazioni

AMBITO STRATEGICO (PoliTO4Impact)	UO	Altre UO COINVOLTE	TITOLO OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO
				-Consolidamento della Job Fair@polito.it under 25
3.3	EDILOG		Digital Revolution House	Predisposizione del progetto tecnico economico per la realizzazione di un nuovo edificio da 7500 mq dedicato alla ricerca e al trasferimento tecnologico e del bando di gara in locazione finanziaria (leasing in costruendo)
3.4	TRIN	GESD	challenge@polito	Nell'ambito delle attività di trasferimento tecnologico e formazione all'imprenditorialità e in linea con gli obiettivi del piano strategico in relazione agli approcci didattici innovativi si intende promuovere l'organizzazione di attività formative per gli studenti delle Lauree e Lauree Magistrali caratterizzate da: - forte multidisciplinarietà; - applicazione a casi reali; - collaborazione con imprese (e altri enti esterni); - attenzione agli elementi di sostenibilità ed economicità degli approcci tecnologici individuati. Tali attività si concretizzeranno con l'organizzazione di attività dette "challenge@polito" nelle quali dei casi proposti da aziende e partner esterni saranno sottoposti agli studenti che dovranno individuare approcci tecnologici innovativi e sostenibili realizzando anche dei prototipi. Le attività si svolgeranno prevalentemente presso il CLIK del Politecnico (Contamination Lab Innovation Kitchen).
3.8	DG	Strutture I Livello, DIP	Festival della Tecnologia	Coordinare le attività delle strutture dell'Amministrazione per il pieno successo dell'iniziativa.
3.8	CORE	Strutture I Livello, DIP	Supporto alla progettazione, organizzazione e gestione del Festival della Tecnologia del Politecnico	Fornire il supporto all'organizzazione e conduzione di riunioni, progettazione di parti del programma del Festival, soluzione di problemi organizzativi o logistici relativi al Festival, e realizzazione del programma di comunicazione del Festival.
4.*	DG		Riorganizzazione strutture TAB	Riorganizzazione dell'Amministrazione ed avvio iniziativa di potenziamento e ribilanciamento competenze manageriali.
4.*	RUO		Riorganizzazione dell'amministrazione	Supportare la governance dell'Ateneo nella riorganizzazione delle strutture dell'amministrazione dell'Ateneo, identificando ed attuando tutte le attività propedeutiche e conseguenti (mappatura attività, identificazione risorse, definizione percorsi di formazione) per permettere una transizione fluida ai nuovi assetti.
4.*	RUO		Revisione ed integrazione modello di distribuzione trattamento accessorio nel Piano integrato	Definire le nuove modalità di distribuzione dei fondi del trattamento accessorio, armonizzando il modello con le logiche complessive del Ciclo della Performance. Sviluppare le analisi e simulazioni necessarie per supportare le decisioni. Adeguare in modo coerente le logiche del SIP.
4.6	EDILOG		Riqualificazione spazi esterni	Avvio attività di riqualificazione spazi esterni del Politecnico, con particolare attenzione alla zona antistante Duca 24 ed ai percorsi pedonali interni. Coordinamento attività con tempistiche degli eventi del Festival della Tecnologia.
.	AFIS		Supporto agli accordi delle iniziative strategiche	Assistenza alle iniziative strategiche di Ateneo, con particolare riferimento a quelle che richiedono accordi con altre parti
.	AFLEG		Aggiornamento giuridico	Avviare percorso periodico di comunicazione e formazione sulle novità normative che impattano l'università, rivolto sia ai vertici di Ateneo, sia ai funzionari. Assistenza giuridica alle iniziative straordinarie di Ateneo, con particolare riferimento a quelle che richiedono accordi con altre parti.

AMBITO STRATEGICO (PoliTO4Impact)	UO	Altre UO COINVOLTE	TITOLO OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO
,	AQUI	IT, DIP	Sistema U-BUY e automatizzazione processi approvativi acquisti	Messa in produzione di applicativo informatico dedicato alla gestione delle procedure di selezione del contraente in modalità telematica (U-Buy Appalti e Affidamenti), in adempimento degli obblighi previsti dalla vigente normativa. In ottica di semplificazione, dematerializzazione e monitoraggio dei processi interni, l'azione diretta a dare adempimento agli obblighi normativi sarà accompagnata dall'entrata in produzione di un applicativo Web-based per la produzione informatizzata delle richieste di acquisto da parte dell'utenza interna dell'Ateneo.
,	PAF	IT	Evoluzione processi di Pianificazione	Implementazione del modulo di pianificazione strategica SPRINT del Cineca integrato con l'applicativo U-Budget, finalizzata al raccordo efficace tra le azioni derivanti dall'implementazione del Piano strategico (Action Plan), e la pianificazione economico-finanziaria di medio-lungo periodo. Definizione di un modello operativo per la predisposizione del budget pluriennale di Ateneo, al fine di utilizzarlo per la pianificazione 2020-2022
,	PREP	DIP	Approvazione regolamento sicurezza e attivazione iniziative di comunicazione e attuazione	Definizione di un progetto di comunicazione sui temi della sicurezza, elaborazione di procedure di comunicazione/condivisione dell'informazione sui temi della sicurezza e dell'emergenza con lavoratori e soggetti esterni

Tabella 5 – Obiettivi dell'organizzazione

Legenda Unità Organizzative dell'Amministrazione

<p>Linea</p> <p>AQUI - Area Approvvigionamento Beni e Servizi ARI - Area Ricerca BIBLIOM - Area Bibliotecaria e Museale CDPS - Area Controllo direzionale e progetti strategici COREGE - Area Coordinamento Responsabili Gestionali EDILOG - Area Edilizia e Logistica GESD - Area Gestione Didattica INTE - Area Internazionalizzazione IT - Area Information Technology PAF - Area Amministrazione, Pianificazione e Finanza RUO - Area Risorse Umane e Organizzazione TRIN - Area Trasferimento Tecnologico e Relazioni con l'Industria</p>	<p>Staff</p> <p>AFIS - Servizio Affari Istituzionali AFLEG - Servizio Affari Legali CORE - Servizio Comunicazione, Eventi e Relazioni con l'Esterno GABRE - Servizio Gabinetto del Rettore PREP - Servizio Prevenzione e Protezione QVAL - Servizio Qualità e Valutazione</p>
<p>Distretti dei Dipartimenti</p> <p>D.AD - Distretto del Dipartimento di Architettura e Design D.AUIN - Distretto del Dipartimento di Automatica e Informatica D.ENERG - Distretto del Dipartimento Energia D.ET - Distretto del Dipartimento di Elettronica e Telecomunicazioni D.IATI - Distretto del Dipartimento di Ingegneria dell'Ambiente, del Territorio e delle Infrastrutture D.IGEP - Distretto del Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione D.IMEAS - Distretto del Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Aerospaziale D.ISEG - Distretto del Dipartimento di Ingegneria Strutturale, Edile e Geotecnica D.IST - Distretto del Dipartimento Interateneo di Scienze, Progetto e Politiche del Territorio D.SAT - Distretto del Dipartimento Scienza Applicata e Tecnologia D.SMA - Distretto del Dipartimento di Scienze Matematiche</p>	

Come indicato nel SMVP, gli obiettivi di risultato della performance organizzativa (quantitativi e qualitativi) sono correlati anche alla misurazione - in capo ai responsabili delle strutture dell'Amministrazione - della soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi erogati, elemento che permette di completare e migliorare la valutazione per eventuali indicatori qualitativi la cui misurazione non sia oggettivamente quantificabile.

Per raggiungere risultati e prestazioni attese in una organizzazione complessa, è necessario che il sistema degli obiettivi sia in grado di rappresentare e guidare le diverse azioni di miglioramento in modo sinergico, complementare ed equilibrato. Questo richiede quindi di individuare obiettivi di tipi diversi con finalità diverse: finalità di realizzazione di nuovi beni e servizi; finalità di miglioramento dell'efficacia di un servizio; finalità di miglioramento dell'efficienza di un processo; finalità di migliorare il comportamento e indirizzare i valori dell'organizzazione.

Per questo, all'interno di ogni **scheda di valutazione** ai vari livelli dell'organizzazione, gestita in modo informatizzato nel *Sistema Informativo della Performance (SIP)*, sono presenti anche specifici **obiettivi gestionali** riconducibili alle due sottocategorie:

- Obiettivi di customer satisfaction: 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: la loro misurazione 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* oppure a seguito di rilevazione specifiche effettuate internamente all'Ateneo (es. rilevazioni CPD);
- Obiettivi di servizio/processo: mirano a migliorare l'efficienza di uno specifico servizio o processo incidendo sui costi, sui tempi o sui volumi.

Prendono prevalentemente ma non esclusivamente in considerazione gli ambiti presenti nella **Mappa dei Servizi** che fornisce il "catalogo" dei principali servizi forniti dall'Amministrazione Centrale ai propri utenti esterni ed interni <http://www.mappaservizi.polito.it/>.

5 Analisi delle aree di rischio

5.1 Introduzione

L'integrazione della pianificazione e della valutazione della performance non può prescindere dall'adozione di misure volte a ridurre i comportamenti inappropriati e illegali (corruzione) e dall'applicare quanto previsto dalla normativa sulla trasparenza. Il prevalere di interessi particolari sugli interessi generali dell'Ateneo possono condizionare negativamente, nel medio periodo, lo spirito collettivo della comunità scientifica generando ricadute reputazionali potenzialmente negative. La trasparenza e l'anticorruzione diventano, quindi, come anticipato, dimensioni costitutive del ciclo della performance che coinvolgono sia il corpo docente sia il personale tecnico-amministrativo.

L'individuazione delle attività e dei processi nell'ambito dei quali è più elevato il rischio di corruzione consente di alimentare la *gestione del rischio*, in linea con quanto introdotto dal primo Piano Nazionale Anticorruzione (PNA).

Gli ambiti di valutazione identificati hanno tenuto conto sia delle disposizioni introdotte dal PNA, che prevedono che l'analisi venga effettuata almeno su un set di "aree di rischio comuni e obbligatorie" (allegato 2 al PNA), sia delle disposizioni contenute nell'aggiornamento 201, che recepisce le analisi svolte dall'ANAC sui PTPC pubblicati fino al 2015, e che prescrivono che l'analisi sia estesa anche alle c.d. "aree generali" e "aree di rischio specifiche" per ogni tipologia di amministrazione pubblica.

Nell'aggiornamento del PNA 2017 (dicembre 2017), l'ANAC ha focalizzato l'attenzione sulle università individuando le seguenti attività come meritevoli di particolare attenzione poiché potenzialmente a rischio corruzione, potenzialmente suscettibili di interferenze improprie o di interessi personali:

- la progettazione, la valutazione e lo svolgimento della ricerca
- lo svolgimento della didattica
- il reclutamento dei docenti
- la gestione del conflitto di interesse del personale docente e ricercatore nello svolgimento di altre attività
- il ruolo dei docenti e dei ricercatori negli spin-off
- la costituzione degli enti partecipati

L'Ateneo ha recepito gli spunti del P.N.A. 2017 e dell'atto di indirizzo del MIUR emanato in data 14 maggio 2018 avente ad oggetto l'aggiornamento 2017 al P.N.A., finalizzato ad indirizzare gli Atenei nella stesura dei PTPCT, con l'adozione di un Piano di prevenzione della corruzione straordinario nel luglio 2018.

Nei lavori per la stesura è stata coinvolta anche la componente "politica" dell'Ateneo, attraverso l'istituzione di un gruppo di lavoro ad hoc costituito da 8 tra Vice e Delegati del Rettore.

Si è proceduto effettuando una gap analysis tra quanto presente nelle linee guida citate e le azioni già attivate in Ateneo, per arrivare ad evidenziare eventuali attività e buone pratiche da implementare. Sono state individuate azioni da avviare a breve termine ma anche nel medio e lungo periodo, che sono state recepite tra gli obiettivi del 2019.

La *Tabella 6 – Mappa sintetica dei rischi* riporta gli ambiti funzionali su cui è stata svolta l'analisi per il Politecnico di Torino.

5.2 Mappatura del rischio: vista sintetica

La mappatura dei rischi su attività, servizi e procedimenti amministrativi è stata condotta secondo le disposizioni e raccomandazioni previste nell'Allegato 1 al P.N.A. utilizzando per l'analisi e la successiva

ponderazione del rischio i criteri previsti dall'Allegato 5 al P.N.A. La presente mappatura identifica anche l'area di rischio.

Di seguito gli ambiti nei quali si sono rilevati i possibili rischi di corruzione, e quindi situazioni in cui possa verificarsi un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite. Sono censite in questa tabella anche le Strutture dell'Ateneo che hanno la responsabilità di presidiare le singole attività (Aree coinvolte). Dove il processo coinvolge anche la componente docente, sarà indicato sotto la colonna DIP.

La tabella completa con la mappatura dei rischi, reati, regolamenti e norme di riferimento, azioni per mitigare il rischio e azioni di formazione necessarie si trova in allegato al presente documento (*Allegato B – Tabella dei Rischi*).

Aree di rischio	Ambito funzionale	Attività	Aree del Politecnico coinvolte		Valutazione Rischio			Priorità di intervento
			Ammin	DIP	Probabilità	Impatto	Livello Rischio	
3.A.2	DIDATTICA	Valutazione studenti (esami profitto e esami finali)	GESD	SI (Docenza)	3	3	9	1-Alta
1.B	FORNITURE, SERVIZI, LAVORI	Gestione Contratti di FORNITURE, SERVIZI, LAVORI	Tutte	SI	4	2	8	2-Media
1.B	FORNITURE, SERVIZI, LAVORI	Procedure affidamento e gestione incarichi a professionisti per attività tecniche	EDILOG	NO	4	2	8	2-Media
2.A	CONTABILITA'	Pagamenti	PAF	SI	4	2	8	2-Media
2.B	PREVENZIONE E SICUREZZA FISICA	Processi disciplinati da apposita legislazione	PREP	SI	4	2	8	2-Media
1.A	GESTIONE PERSONALE	Procedure concorsuali personale non strutturato	RUO / Strutture/ Commissioni	SI	4	2	8	2-Media
1.D	PARTECIPAZIONI	Gestione partecipazioni (organi e scelte)	AFIS	NO	4	2	8	2-Media
1.B	FORNITURE, SERVIZI, LAVORI	Procedure di affidamento SOPRA e SOTTO SOGLIA comunitaria	AQUI/EDILOG	Solo SOTTO SOGLIA	3	2	6	2-Media
1.A	GESTIONE PERSONALE	Procedure concorsuali personale docente / ricercatore	RUO/ Commissioni	SI	3	2	6	2-Media
1.A	GESTIONE PERSONALE	Procedure concorsuali TA	RUO / Commissioni	SI	3	2	6	2-Media
1.A	GESTIONE PERSONALE	Inviti a soggetti esterni, visiting, conferenzieri, esperti, incontri di ricerca	RUO	SI	3	2	6	2-Media
1.C	RICERCA E TRASF TECNOLOGICO	Contrattazione con enti ed aziende	TRIN	SI	3	2	6	2-Media
1.C	RICERCA E TRASF TECNOLOGICO	Cessione/Licenza di brevetti	TRIN	SI	3	2	6	2-Media
1.B	GESTIONE EVENTI	Promozione, coordinamento e gestione eventi	CORE	SI	3	2	6	2-Media
1.C	GESTIONE EVENTI	Concessione spazi per	CORE	SI	3	2	6	2-Media

Aree di rischio	Ambito funzionale	Attività	Aree del Politecnico coinvolte		Valutazione Rischio			Priorità di intervento
			Ammin	DIP	Probabilità	Impatto	Livello Rischio	
		eventi						
1.D	CONTRATTAZIONE ATTIVA	Concessione spazi per attività stabili	EDILOG	NO	3	2	6	2-Media
3.A	DIDATTICA	Gestione amministrativa carriera universitaria	GESD	NO	3	2	6	2-Media
1.A	DIDATTICA / Ricerca	Attivazione borse di studio per attività di ricerca		SI	3	2	6	2-Media
1.D	DIDATTICA ed INTERNAZIONALIZZAZIONE	Procedure per assegnazione borse di studio	GESD / INTE	NO	3	2	6	2-Media
1.D	DIDATTICA	Job matching, gestione tirocini e orientamento in uscita	GESD	NO	3	2	6	2-Media
3.A	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Ammissione ai corsi e alla mobilità, pratiche burocratiche ed accoglienza studenti stranieri	INTE	SI (Docenza)	3	2	6	2-Media
3.B	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Contrattazione con enti ed aziende, partecipazione a bandi e acquisizione progetti, gestione e rendicontazione progetti	INTE	SI	3	2	6	2-Media
1.D	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Procedure per assegnazione contributi per mobilità internazionale (staff training e teaching)	INTE	NO	3	2	6	2-Media
1.A	DIDATTICA	Affidamento incarichi didattici a personale esterno	GESD	SI	3	2	6	2-Media
1.A	GESTIONE PERSONALE	Gestione stage	RUO / Strutture	SI	3	2	6	2-Media
1.A	GESTIONE PERSONALE	Gestione carriere personale docente / ricercatore	RUO	NO	3	2	6	2-Media
1.D	GESTIONE PERSONALE	Autorizzazione prestazioni esterne	RUO / Strutture	SI	3	2	6	2-Media
3.B	RICERCA E TRASF TECNOLOGICO	Partecipazione a programmi di finanziamento, acquisizione di risorse esterne, gestione e rendicontazione dei finanziamenti	ARI	SI	3	2	6	2-Media
2.A	BIBLIOM	Messa a disposizione materiale librario, archivistico e museale	BIBLIOM / AFIS	SI	3	2	6	2-Media

Aree di rischio	Ambito funzionale	Attività	Aree del Politecnico coinvolte		Valutazione Rischio			Priorità di intervento
			Ammin	DIP	Probabilità	Impatto	Livello Rischio	
2.B	VERBALIZZAZIONE ORGANI DI GOVERNO	Predisposizione e archiviazione verbali e atti organi collegiali	AFIS	SI	3	2	6	2-Media
1.D	DIDATTICA	Gestione finanziamenti per la progettualità studentesca e per le attività culturali	GESD	SI	3	2	6	2-Media
2.D	AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO	Contenzioso	TUTTE	SI	3	2	6	2-Media
2.D	AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO	Consultivo	TUTTE	SI	3	2	6	2-Media
2.D	AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO	Recupero crediti	TUTTE	SI	3	2	6	2-Media
1.D	DIDATTICA	Riduzione tasse studentesche	GESD	NO	2	2	4	3-Bassa
2.B	GESTIONE DOCUMENTALE	Gestione archivio ufficiale e supporto ricerca	AFIS / Ogni ufficio	SI	2	2	4	3-Bassa
3.A	DIDATTICA	Gestione test di ammissione ai vari livelli (laurea, laurea magistrale, dottorato, master, scuole specializzazione,..)	GESD / INTE	Commissioni	2	2	4	3-Bassa
1.A	GESTIONE PERSONALE	Gestione carriere / TA	RUO	NO	2	2	4	3-Bassa
2.A	STIPENDI	Calcolo e pagamento stipendi	RUO / PAF	NO	2	2	4	3-Bassa
1.D	DIDATTICA	Pagamento didattica complementare	GESD	NO	3	1	3	3-Bassa
2.B	GESTIONE ARCHIVI INFORMATICI	Trattamento dei dati sui sistemi informativi	IT / Tutti	NO	3	1	3	3-Bassa
2.B	CONTABILITA'	Audit	PAF	NO	3	1	3	3-Bassa
2.A	CONTABILITA'	Gestione cassa economale e rimborsi spese	PAF / Tutti	SI	2	1	2	3-Bassa
2.A	CONTABILITA'	Verifica e rimborsi missioni	PAF	SI	2	1	2	3-Bassa
2.A	CONTABILITA'	Incassi	PAF	SI	2	1	2	3-Bassa
2.B	CONTROLLO PRESENZE	Gestione bollature	RUO	SI	2	1	2	3-Bassa

Tabella 6 – Mappa sintetica dei rischi

5.3 Mappatura del rischio: considerazioni sulle risultanze

Infatti, su un valore massimo di rischio previsto dal PNA pari a 25, nessuna attività mappata supera il livello di rischio 10, facendo quindi emergere una rischiosità generale dal contesto Politecnico molto contenuta.

Le motivazioni di questo profilo di rischiosità contenuta, possono essere meglio comprese analizzando i valori assunti dai singoli indici che formano la probabilità **Pr** e l'impatto **Ir** trasversalmente ai diversi processi e attività. Si osserva che:

- l'indice di probabilità "*Complessità del processo*" assume valori sempre molto bassi in quanto i processi coinvolgono prevalentemente una unica amministrazione, il Politecnico (media dell'indice = 1,1);
- l'indice di probabilità "*Frazionabilità del processo*" assume valori sempre molto bassi in quanto la loro frazionabilità non è fattibile o molto complessa (media dell'indice = 1,6);
- l'indice di impatto "*economico*" assume sempre il valore minimo 1 in quanto non risultano sentenze a carico del Politecnico negli ultimi 5 anni;
- l'indice di impatto "*reputazionale*" assume sempre il valore minimo 1 in quanto non risultano a memoria dell'organizzazione (in seguito a verifiche fatta con la struttura che presidia la rassegna stampa) che siano stati pubblicati su giornali o riviste articoli attinenti a fenomeni di corruzione negli ultimi 5 anni.

Sulla base delle risultanze della ponderazione dei rischi, coerentemente con quanto previsto dalla normativa, si sono identificati gli ambiti prioritari di azione per la prevenzione. Nell'ultima colonna della *Tabella 6 – Mappa sintetica dei rischi* sono indicate le priorità di intervento per le attività di rivisitazione dei processi, delle procedure e dei regolamenti in ottica di prevenzione dei rischi connessi all'attività oggetto di analisi.

I prossimi paragrafi, relativi alla pianificazione delle attività di prevenzione, terranno conto di queste priorità nell'identificazione delle azioni future.

5.4 Il piano triennale di attività di prevenzione della corruzione

Il piano triennale delle attività è volto a presidiare le iniziative di mitigazione dei rischi definite sulla base della analisi sviluppata nei precedenti paragrafi, tenendo conto di quanto già svolto durante gli anni scorsi nell'ambito delle attività di prevenzione della corruzione.

Come per gli anni passati, la pianificazione per i prossimi anni riguarda l'approfondimento degli ambiti di analisi non ancora affrontati e il proseguimento degli altri filoni di attività "permanent", come il presidio della normativa, l'audit e le attività di formazione.

Lo schema che segue rappresenta la pianificazione di massima delle attività per i prossimi anni:

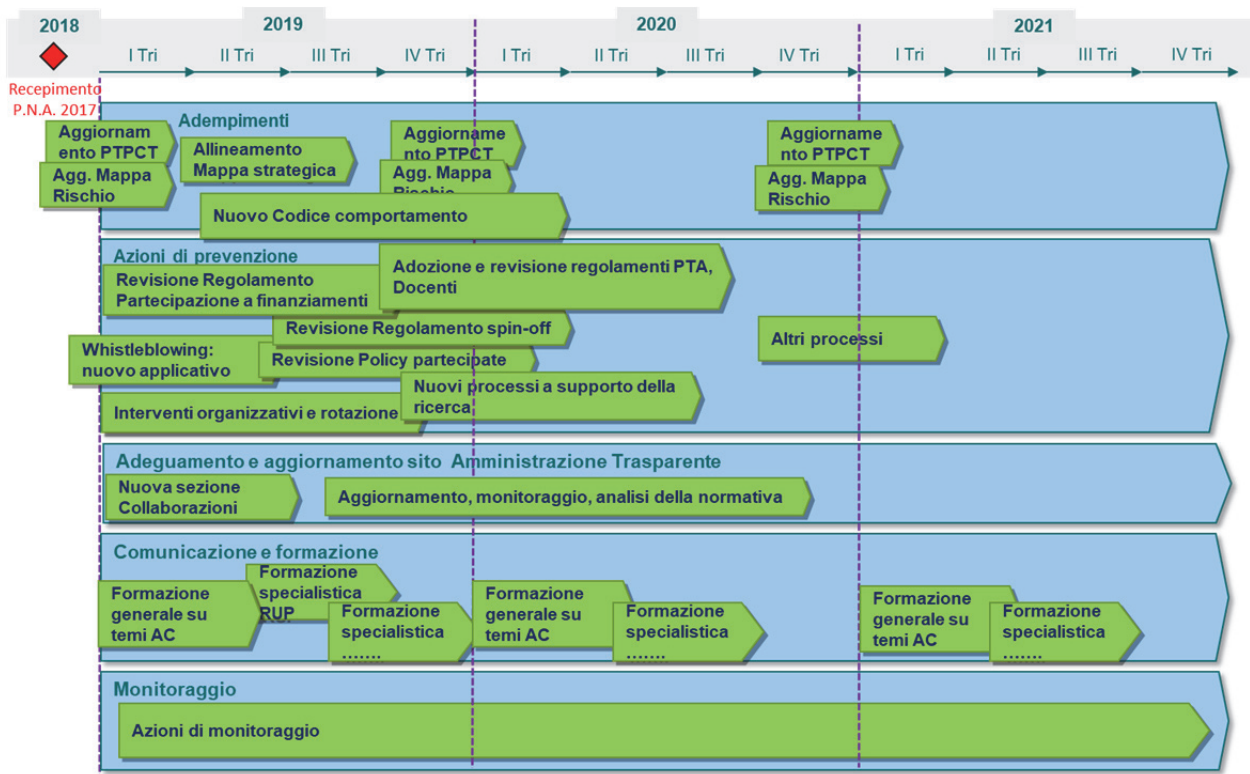


Figura 5 – La pianificazione delle attività di mitigazione dei rischi

Al di là della macro pianificazione sopra riportata, sarà gestito dalla struttura di supporto (Area Controllo Direzionale e Progetti Strategici) un piano di lavoro “operativo” per verificare lo stato di avanzamento delle varie attività, da aggiornare anche alla luce dell’evoluzione normativa, che su queste tematiche è stata in costante evoluzione negli ultimi anni.

In particolare, per l’anno 2019 sarà necessario:

- Analizzare le Linee guida ANAC-MIUR per la stesura del nuovo Codice di comportamento (rif. aggiornamenti P.N.A. 2017 e 2018)
- Revisionare alcuni Regolamenti, tra cui: Regolamento per la partecipazione a programmi di finanziamento; Policy in tema di partecipazione ad organismi terzi; Regolamento per la costituzione di spin-off e per la partecipazione del personale dell’Ateneo alle attività degli stessi
- Finalizzare la nuova sezione del sito Amministrazione Trasparente sulle Collaborazioni
- Continuare con l’attività di adeguamento e aggiornamento del sito web della trasparenza
- Proseguire con la formazione generale e specialistica in ambito anticorruzione
- Implementare l’applicativo reso disponibile da ANAC per la gestione delle segnalazioni di illeciti
- Procedere con interventi di riorganizzazione e rotazione del personale
- Avviare nuovi processi ed iniziative a supporto della Ricerca mirate ad una ancora maggiore interazione tra gli uffici dell’Amministrazione centrale ed i dipartimenti, ad una amplificazione della comunicazione circa le opportunità di ricerca, al consolidamento delle attività di auditing.

5.5 Comunicazione e Trasparenza

Ai sensi del D.lgs. 33/2013 e delle modifiche apportate dal D.lgs 97/2016, l'Ateneo pubblica i dati e le informazioni relative alla propria attività amministrativa e alla propria organizzazione in una sezione online dedicata del sito istituzionale dal titolo "Amministrazione trasparente" (<http://www.polito.it/amministrazione/trasparenza/>).



Figura 6 – La pagina di www.polito.it dedicata all'Amministrazione Trasparente

Con il tempo la sezione è diventata un punto di riferimento per gli utenti interni ed esterni: dal monitoraggio degli accessi risulta che la numerosità degli accessi si è consolidata su diverse migliaia di accessi mensili; i dati del monitoraggio degli accessi web sono anch'essi pubblicati nella sezione all'indirizzo http://www.polito.it/amministrazione/trasparenza/altro/dati_ulteriori/accessiweb/

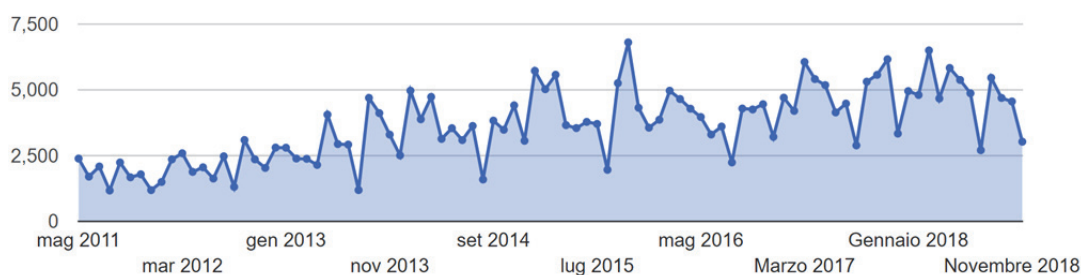


Figura 7 – Le visite alla sezione di Amministrazione Trasparente

5.6 Approccio alla comunicazione e trasparenza

A partire dal 19 dicembre 2018 la figura del Responsabile della Trasparenza è stata unificata con quella del Responsabile della prevenzione della corruzione, in capo alla Direttrice Generale, dott.ssa Ilaria Adamo. I lavori relativi all’attuazione e al monitoraggio del Programma della Trasparenza sono come di consueto in capo all’Area Controllo Direzionale e Progetti Strategici che si avvale di un Ufficio dedicato, l’Unità Trasparenza, Integrità e Anticorruzione che svolge:

- costante monitoraggio della normativa
- aggiornamento della sezione “Amministrazione trasparente” del sito web di Ateneo
- supporto al Nucleo di valutazione in occasione dei controlli annuali
- coordinamento del Gruppo di lavoro Trasparenza costituito dai Referenti in ambito trasparenza di ciascuna struttura organizzativa dell’ente
- monitoraggio sulle pubblicazioni di competenza delle diverse Aree e sollecito alle strutture inadempienti.

E’ cura del responsabile della Trasparenza aggiornare periodicamente gli Organi di Governo, i Dirigenti circa lo stato di avanzamento dei lavori di adempimento alla normativa sulla trasparenza. Costante è il confronto con l’OIV (il Nucleo di Valutazione) sulle tematiche di Trasparenza, Anticorruzione e Performance.

La trasparenza, con l’entrata in vigore della Legge 190 è diventata un tassello importante delle politiche di prevenzione della corruzione e dei fenomeni di cattiva amministrazione. Le attività svolte in ambito di trasparenza sono pertanto strettamente connesse con le iniziative intraprese in Ateneo in tema di prevenzione della corruzione e con le relative attività formative.

A questo proposito, si segnalano le principali attività svolte nel 2018:

- sono state sviluppate diverse iniziative formative sulle tematiche di accesso civico ed accesso agli atti
- sono stati definiti processi, modalità operative, modulistica per l’accesso civico, come previsto dal D.Lgs 97/2016
- è proseguita l’attività di aggiornamento del personale circa le novità legate ai processi di acquisto legati alla nuova normativa del 2017 e 2018
- Nel corso del 2019 è in progetto un corso di formazione interno sulle tematiche di trasparenza e prevenzione della corruzione rivolto ai Responsabili Gestionali dei Distretti.

Si segnala inoltre la proficua collaborazione con il network delle Università che lavorano nel Gruppo di lavoro Anticorruzione e Trasparenza (GLAT) del CODAU.

6 La performance individuale: soggetti valutati, pesi e valutazione complessiva

La definizione ed assegnazione degli obiettivi avviene secondo un processo in cascata a partire dai vertici dell'organizzazione. Il SMVP identifica le responsabilità per la definizione degli obiettivi per i diversi ruoli ai vari livelli dell'organizzazione.

A ciascun soggetto valutato vengono assegnati obiettivi delle diverse tipologie descritte nei paragrafi precedenti fino a costituire un set completo di obiettivi. L'insieme degli obiettivi assegnati ad un soggetto costituisce la sua **scheda obiettivi**. A seconda del livello e ruolo che il soggetto ricopre nell'organizzazione viene individuata la numerosità ed il peso degli obiettivi assegnati così come dettagliato nella *Tabella 8 – Pesi delle diverse tipologie di obiettivi*.

Questo modello permette di definire e monitorare obiettivi sia per l'intero Ateneo, sia per strutture organizzative, sia per i singoli, secondo logiche unitarie di assegnazione, valutazione degli obiettivi e conseguente incentivazione (sia fondi contrattuali, sia trattamento accessorio).

Il legame tra la performance organizzativa e la performance individuale è assicurato dalla coerenza tra gli obiettivi organizzativi assegnati alla struttura e gli obiettivi gestionali e progettuali propri della posizione organizzativa. Questo legame è attivo sia per le strutture dell'Amministrazione generale che per le strutture a supporto dell'attività dipartimentale, con una logica unitaria e coerente.

Dal 2018 viene rafforzata l'applicazione di logiche di "cascading" meglio definite nel SMVP, che permettono di garantire un legame tra i diversi obiettivi, fino a quelli assegnati a livello individuale.

Il ruolo del **Responsabile Gestionale (RGA)**: un particolare approfondimento va fatto circa la posizione del responsabile Gestionale di Distretto di Dipartimento: pur rispondendo in modo diretto alla Direzione Generale, l'RGA deve integrare le logiche di Ateneo in funzione delle attività e degli obiettivi del Dipartimento. Questa sinergia tra Direzione Generale e Direzione del Dipartimento si attua attraverso il coinvolgimento della Direzione di Dipartimento nell'individuazione degli obiettivi organizzativi della struttura, integrati da obiettivi trasversali tra le strutture dipartimentali - assegnati dalla Direzione Generale - che consentano di migliorare e innovare i processi condivisi tra tutte le strutture di Ateneo.

6.1 I soggetti valutati

Il SMVP 2019-2021 evidenzia come la performance sia ormai applicata a tutto il personale che ricopre ruoli di responsabilità e funzioni specialistiche nell'organizzazione, eventualmente armonizzata con gli obiettivi collettivi e individuali in funzione dell'evoluzione degli accordi sindacali.

Nel *paragrafo 9.3* è possibile consultare l'elenco completo delle posizioni organizzative oggetto di valutazione per l'anno 2019. Sul sito web di Ateneo, nella sezione Amministrazione Trasparente, sarà inoltre possibile consultare in modo dinamico la struttura organizzativa dell'Ateneo (link <http://www.polito.it/amministrazione/strutture/>) e le schede degli obiettivi assegnati a ciascuna posizione organizzativa di Ateneo.

Nel Piano 2019 sono descritti e allegati i soli obiettivi della Direttrice Generale e delle funzioni dirigenziali e di I livello dell'Amministrazione dell'Ateneo in quanto, considerata la numerosità del personale coinvolto nei processi di valutazione, il restante set di obiettivi è già descritto dettagliatamente nel *Sistema Informativo della Performance (SIP)*.

6.2 Obiettivi individuali: comportamentali

Gli obiettivi comportamentali permettono di valutare i comportamenti dei singoli responsabili nell'esercizio del proprio ruolo nell'organizzazione; sono volti a garantire il buon clima organizzativo, la collaborazione e la convergenza dei responsabili verso il rispetto degli obiettivi, secondo un modello che si focalizza su quattro dimensioni chiave.

Le dimensioni e relativi indicatori definiti per l'anno 2019 sono stati rimodulati rispetto agli anni precedenti in un'ottica di miglioramento della capacità di indirizzare i comportamenti del personale che ricopre ruoli organizzativi. La rimodulazione è anche frutto degli interventi formativi realizzati nel corso del 2018 che hanno coinvolto il Direttore Generale ed i responsabili di I e II livello con l'obiettivo di rafforzare e armonizzare le capacità di valutazione in un processo condiviso tra valutatori e valutati.

Gli obiettivi comportamentali vengono assegnati in parte centralmente dalla Direzione Generale e in parte dal responsabile della struttura, a partire dalla **Libreria delle competenze dell'Ateneo**. Nello specifico, per i Dirigenti i 4 comportamenti vengono assegnati direttamente dalla Direzione Generale. Per le altre posizioni, invece, 2 comportamenti vengono individuati in modo omogeneo dalla Direzione Generale ai responsabili delle unità organizzative sulla base del ruolo organizzativo ricoperto (responsabili di UO di I livello EP, II, III livello) e delle funzioni (funzioni specialistiche). Per questi comportamenti il target atteso viene definito centralmente.

Il terzo comportamento organizzativo e il relativo target viene invece individuato dal responsabile della struttura di appartenenza in coerenza con il ruolo e mestiere specifico agito.

La *Tabella 7 - Obiettivi comportamentali* riporta i comportamenti assegnati dalla Direzione Generale per ciascuna posizione e ruolo organizzativo.

DIMENSIONE	Comportamento	DG	1° LIV DIR	1° LIV EP	2° LIV	3° LIV	FS
COSTRUIRE PROPOSTE	Visione strategica	✓					
	Innovazione	✓	✓				
	Soluzione dei problemi					✓	
SVILUPPARE ADESIONE	Persuasione						
	Autorevolezza	✓	✓	✓			
LAVORARE INSIEME	Cooperazione			✓			✓
	Flessibilità e cambiamento						
	Comunicazione interpersonale		✓		✓	✓	
REALIZZARE	Metodo						✓
	Presa di decisione	✓	✓	✓			
	Delega				✓		
	Controllo e feedback						

Tabella 7 - Obiettivi comportamentali

Gli obiettivi comportamentali vengono verificati a cura del responsabile con cadenza semestrale (indicativamente a luglio e poi a fine anno), al fine di monitorare l'avanzamento ed intraprendere eventuali azioni correttive. Il processo di valutazione avviene con riporto dei feedback al valutato e con una logica di evidenziazione costruttiva dei comportamenti da migliorare. Per gli obiettivi comportamentali, il grado di raggiungimento viene definito secondo una *scala a cinque livelli* specifica per ciascuna competenza, con target e soglie differenziate per tipologia di posizione organizzativa.

Nella tabella seguente viene individuato il livello atteso di soglia e target per le competenze assegnate dalla Direzione Generale. Per la competenza assegnata dal responsabile della struttura il livello atteso potrà anche essere differente, in considerazione della tipologia di comportamento assegnato e del livello di “sfida” che verrà negoziato tra valutato e valutatore.





Scala di riferimento per i comportamenti organizzativi e grado di raggiungimento				
Livello del comportamento agito	Posizione organizzative			
	1° LIV	2° LIV	3° LIV	FS
Liv. 1			SOGLIA (40%)	SOGLIA (40%)
Liv. 2		SOGLIA (40%)		
Liv. 3	SOGLIA (40%)		TARGET (100%)	TARGET (100%)
Liv. 4		TARGET (100%)		
Liv. 5	TARGET (100%)			

Figura 8– scala di valutazione degli indicatori comportamentali

Le descrizioni delle competenze e delle relative scale sono consultabili nell’allegato 9.6

6.3 Pesì degli obiettivi e valutazione complessiva

La Tabella 8 – Pesì delle diverse tipologie di obiettivi illustra in modo dettagliato il peso che assumono le diverse categorie di obiettivi per ciascuna fascia di personale a cui vengono assegnati.

Fascia di personale		Performance DIRIG / PO /FS			
		Strategici	Progettuali	Comportam.	Gestionali
Personale con posizioni organizzative	Direttrice Generale	20%	30%	30%	20%
	Personale con resp. in strutture di I livello (DIRIGENTI)	20%	30%	30%	20%
	Personale con responsabilità in strutture di I livello (EP)		40%	30%	30%
	Personale con responsabilità in Servizi di II livello e RGA		40%	30%	30%
	Altro Personale Tecnico - Amministrativo di categoria EP		40%	30%	30%
	Personale Tecnico - Amministrativo di categoria BCD con responsabilità organizzative o funzione specialistica		40%	30%	30%

Tabella 8 – Pesì delle diverse tipologie di obiettivi

7 Sistema Informativo della Performance (SIP)

7.1 Il Sistema Informativo di supporto

Il piano degli obiettivi 2019 ed il monitoraggio del loro avanzamento vengono gestiti durante l'anno da parte di valutatori, valutati e strutture di coordinamento tramite il **Sistema Informativo della Performance (SIP)**.

Il sistema SIP, permette la gestione informatizzata degli obiettivi, della rendicontazione e della valutazione, ed è accessibile ad ogni dipendente ed ai valutatori. Tra le principali funzioni attualmente disponibili si segnalano:

- Caricamento degli obiettivi (di tutte le tipologie previste);
- Approvazione da parte del responsabile;
- Accettazione da parte del valutato;
- Rendicontazione intermedia e finale (stato avanzamento lavori, ove previsto);
- Approvazione della rendicontazione e valutazione finale;
- Reporting e monitoraggio degli obiettivi e degli stati di avanzamento lavori (SAL);
- Gestione degli obiettivi collettivi e individuali.

Performance Individuale e Organizzativa

Utente selezionato: C XXXXXXX Afferenza Giuridica: C XXXXXXX Qualifica: XXXXXXX Selezione anno di riferimento: 2016

Obiettivi Individuali MBO

Anno	Struttura Rif.	Ruolo	Struttura	Obiettivo	Peso	Assegnato	Accettato	Sal In Compilazione	Sal Da Approvare	Sal Approvati	Valutatore	
2016		Responsabile di Area		Definizione modello di controllo dimensioni strategiche ed operative dell'Ateneo	30%	Si	Si	0	0	1		SAL >>
2016		Responsabile di Area	XXXXXXX	Supporto alla implementazione del nuovo modello di distribuzione del trattamento accessorio	40%	Si	Si	0	0	1		SAL >>
2016		Responsabile di Area	progetti strategici	Progetti strategici	30%	Si	Si	0	0	1		SAL >>

Obiettivi Individuali - Comportamentali

Anno	Struttura Rif.	Ruolo	Struttura	Obiettivo	Peso	Assegnato	Accettato	Valutatore
2016		Responsabile di Area	C	Innovazione	25%	Si	Si	
2016		Responsabile di Area	C	Gestione	25%	Si	Si	
2016		Responsabile di Area	C	Gestione	25%	Si	Si	
2016		Responsabile di Area	C	Leadership	25%	Si	Si	

Obiettivi Organizzativi - Servizio/Processo

Anno	Struttura Rif.	Ruolo	Struttura	Ambito	Mappe Servizi	Indicatore	Peso	Assegnato	Accettato	Valutatore
2016		Responsabile di Area	Controllo direzionale e progetti strategici	Amministrazione Trasparente	Supporto alla trasparenza e anticorruzione	% personale formato su Anticorruzione relativamente ai corsi erogati nell'anno (almeno 1 corso)	100%	Si	Si	IN

Obiettivi Organizzativi - Customer/Satisfaction

Anno	Struttura Rif.	Ruolo	Struttura	Obiettivo	Peso	Assegnato	Accettato	Valutatore
2016		Responsabile di Area	C	SODDISFAZIONE COMPLESSIVA - Domanda singola	100%	Si	Si	

© Politecnico di Torino - Corso Duca degli Abruzzi, 24 - 10129 Torino, ITALY P.IVA/C.F. 00518450015

Figura 9 – Scheda degli obiettivi individuali – Facsimile

INDICATORI, valori SOGLIA e TARGET non sono riportati nel documento del piano in quanto considerati elementi di dettaglio dei singoli obiettivi ma vengono rappresentati in modo strutturato nel sistema SIP per tutti gli obiettivi progettuali, di Customer Satisfaction e di Servizio e Processo.

8 Piano integrato 2019: ruoli, responsabilità e spunti di miglioramento

8.1 Ruoli, responsabilità e tempistiche

Nella tabella seguente sono definiti in modo dettagliato gli ambiti di valutazione, le azioni previste per garantire il corretto svolgimento del ciclo integrato 2019, le tempistiche e le strutture responsabili. Il piano complessivo integra le tre componenti: performance, prevenzione della corruzione, trasparenza.

AMBITO		AZIONI PREVISTE	TEMPI DI ATTUAZIONE	STRUTTURA RESPONSABILE E RIFERIMENTI
Predisposizione piano integrato: ▪ Sistema SMVP ▪ Aggiornamento analisi rischi ▪ Piano delle Performance integrato con Anticorruzione e Trasparenza		Coordinamento attività e raccolta contenuti per l'aggiornamento del SMVP. Aggiornamento analisi rischi. Stesura del Piano	In tempo utile per approvazione GENNAIO (anno X)	Area CDPS Parere vincolante su SMVP (Nucleo di Valutazione)
		Coordinamento attività di definizione e raccolta Obiettivi	GENNAIO (anno X)	Area RUO
Comunicazione		Comunicazione alle strutture organizzative dei contenuti del Piano delle Performance Informativa alle OO.SS. Comunicazione operativa in corso di ciclo	GENNAIO - FEBBRAIO (anno X) Dopo approvazione da parte OdG	Direttrice Generale Delegazione di Parte Pubblica Responsabili secondo i ruoli di <i>Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.</i> Area RUO
Obiettivi Strategici	Performance Strategica	Definizione obiettivi e target	GENNAIO (anno X)	Organi di Governo
		Misurazione dei risultati	MARZO (anno X+1)	Supporto Area CDPS - NdV
Obiettivi Direzione Generale	Tutti	Definizione obiettivi e target	GENNAIO (anno X)	Organi di Governo
		Misurazione dei risultati	MARZO (anno X+1)	Supporto Area CDPS - NdV
Obiettivi I livelli	Tutti	Definizione obiettivi e target	GENNAIO (anno X)	DG
		Misurazione dei risultati	MARZO (anno X+1)	Supporto Area CDPS - DG - NdV
Obiettivi II e III liv, FS Obiettivi Tratt. Access.	Tutti	Definizione obiettivi e target	FEBBRAIO (anno X)	Secondo i ruoli di <i>Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.</i>
		Misurazione dei risultati	MARZO (anno X+1)	
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (Integrata all'interno della relazione annuale del NdV)		Coordinamento attività e predisposizione relazione finale	GIUGNO/LUGLIO (anno X+1)	Nucleo di Valutazione
Relazione sulla performance			GIUGNO (anno X+1)	Area CDPS, Area RUO
Validazione relazione			GIUGNO (anno X+1)	Nucleo di Valutazione

Tabella 9 – Ciclo integrato 2019: tempi, azioni e responsabilità Le azioni riguardano sia il monitoraggio della

valutazione della performance organizzativa che individuale, così come il monitoraggio degli adempimenti di trasparenza ed il monitoraggio sulle misure di prevenzione della corruzione.

Per quanto riguarda la performance individuale, sono previste attività di monitoraggio semestrale dell'andamento degli obiettivi progettuali individuali e l'eventuale rimodulazione degli obiettivi e dei pesi complessivi per il personale coinvolto nel piano 2019. Eventuali rimodulazioni degli obiettivi della Direzione Generale sono oggetto di comunicazione al Nucleo di Valutazione.

Per quanto riguarda la performance organizzativa, gli elementi di maggiore attenzione riguarderanno:

- la verifica dei target e misurazione dei risultati di customer satisfaction;
- la verifica dei target e misurazione dei risultati per gli indicatori di servizio / processo.

8.2 Spunti di miglioramento

L'esperienza acquisita nel corso dei cicli precedenti ed in particolare i feedback pervenuti da ANVUR relativamente al Piano 2016, integrati con le osservazioni del Nucleo di Valutazione, permettono di individuare alcuni elementi per il miglioramento complessivo del processo e della sua efficacia (già introdotti per quanto possibile nel presente piano), attraverso le seguenti azioni:

- rafforzamento del legame tra obiettivi ed indicatori strategici ed azioni ed obiettivi organizzativi. Il Piano Integrato 2019 viene fortemente rafforzato in tale legame grazie ad una chiara individuazione di obiettivi e indicatori già presenti all'interno del Piano Strategico *"PoliTO 4 Impact"*;
- progressiva integrazione di tutte le componenti premiali, per tutte le risorse in distribuzione, secondo logiche e criteri riconducibili al Piano Integrato, per evitare complessità di gestione e poca chiarezza per gli utenti
- integrazione degli spunti offerti dal nuovo contratto collettivo per la valorizzazione delle performance più significative secondo logiche strutturate e gestite unitariamente
- affinamenti del sistema informativo SIP su aspetti di ergonomia, usabilità e capacità di fornire informazioni in corso di ciclo (es. scadenze definizione obiettivi, scadenza SAL, ecc.);
- progressiva normalizzazione e messa a regime dei processi e delle modalità operative di gestione del Ciclo della Performance, in modo che diventino sempre più bagaglio culturale nei processi di pianificazione di qualsiasi attività dell'Ateneo.

9 Allegati

9.1 Il Cruscotto degli indicatori di Ateneo

Nella *Figura 10 - Il Cruscotto degli indicatori di Ateneo* viene riportato un esempio del set di indicatori presenti nel Cruscotto. Ciascun indicatore è definito e strutturato in modo rigoroso al fine di garantirne la chiarezza ed il significato in modo persistente nel tempo, gli ambiti di applicazione, la grandezza che rappresenta, l'unità di misura, frequenza di aggiornamento e modalità di calcolo ed elaborazione, le fonti dati ed altre informazioni necessarie a qualificare pienamente l'indicatore.

L'introduzione a partire dalla fine del 2018 di una nuova versione dinamica del cruscotto, basata su tecnologie e sistemi di business analytics, permette di analizzare gli andamenti di numerosi indicatori sulle diverse dimensioni strategiche dell'ateneo e di effettuare il cosiddetto "data discovery" che permette l'individuazione di informazioni non direttamente presenti nel sistema.



Figura 10 - Il Cruscotto degli indicatori di Ateneo

A partire dall'inizio del 2018 il cruscotto viene alimentato con nuovi set di dati in modo da garantire una copertura crescente dei principali ambiti di interesse dell'Ateneo. Con l'approvazione del Piano Strategico "PoliTO 4 Impact" il cruscotto verrà ulteriormente integrato con i nuovi indicatori in esso definiti.

9.2 Organigramma di Ateneo

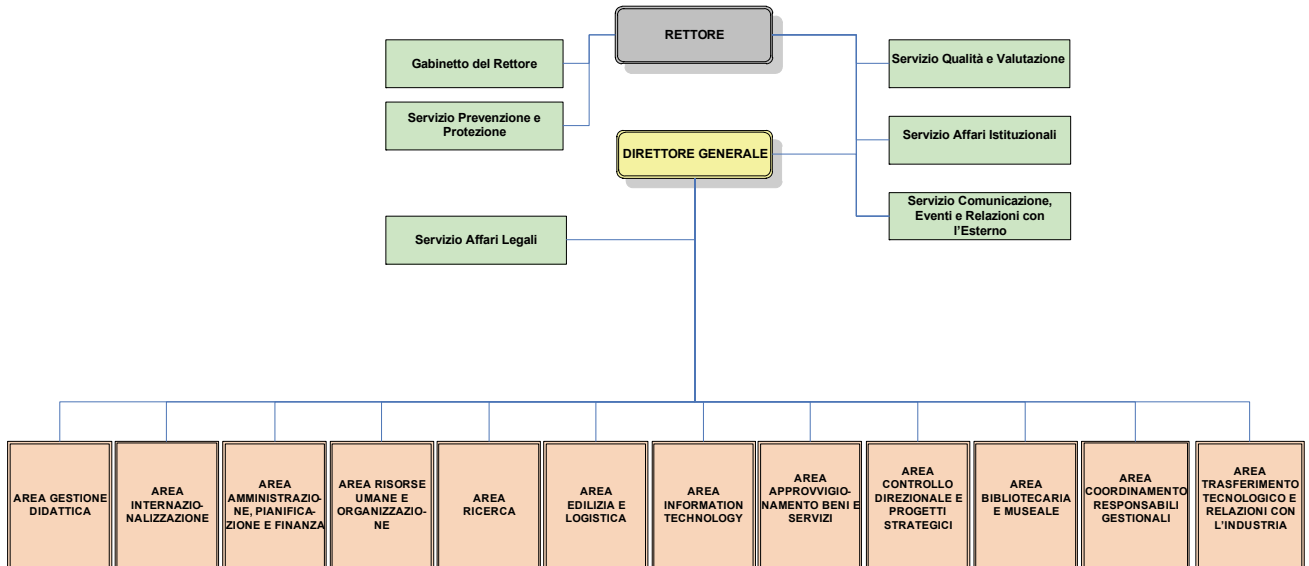


Figura 11 - Organigramma di Ateneo

9.3 Elenco delle Posizioni Organizzative e Funzioni Specialistiche in ambito di valutazione

Sul sito web istituzionale, all'indirizzo <http://www.polito.it/amministrazione/strutture/> è consultabile l'elenco aggiornato delle posizioni organizzative presenti ai diversi livelli dell'organizzazione.

La struttura RUO (Risorse Umane ed Organizzazione) ha il compito di aggiornare gli organigrammi ed adeguare di conseguenza l'assegnazione degli obiettivi al personale.

9.4 Elenco obiettivi della performance organizzativa

9.4.1 Obiettivi della Direttrice Generale

Gli obiettivi dettagliati sono consultabili tramite il Sistema Informativo della Performance SIP

9.4.2 Obiettivi dei Responsabili di I livello

Gli obiettivi dettagliati sono consultabili tramite il Sistema Informativo della Performance SIP

9.5 Allegato – Prevenzione della corruzione e Trasparenza

Il Piano integrale è pubblicato all'indirizzo

http://www.polito.it/amministrazione/trasparenza/disp_generali/piano_anticorruzione/



POLITECNICO
DI TORINO



PIANO DI PREVENZIONE
DELLA CORRUZIONE
2019 - 2021

9.6 Allegato - Competenze comportamentali e scale di valutazione

Competenza	Descrizione
Innovazione	Capacità di recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione, proponendo occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro nell'ottica di migliorare la propria professionalità e l'organizzazione in cui si lavora
Soluzione dei problemi	Capacità di cogliere gli aspetti essenziali dei problemi, ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività e seguendo un percorso di soluzione in più passaggi: individuazione del problema, sviluppo di soluzioni efficaci, scelta della migliore
Visione strategica	Capacità di avere una visione complessiva del proprio lavoro, sapendo collocare un evento, un'informazione, un comportamento e una decisione in un contesto più ampio e in un orizzonte temporale non solo presente, ma di medio-lungo periodo
Persuasione	Capacità di ottenere che qualcosa accada convincendo gli altri e portandoli a condividere il proprio punto di vista. L'influenza non è una prerogativa solo di chi gestisce collaboratori, ma è richiesta nelle relazioni di lavoro fra colleghi, nei rapporti fra strutture, nei rapporti con l'esterno
Autorevolezza	Capacità di assumersi le responsabilità del proprio ruolo, esercitandone l'autorità in modo consapevole ed attento; capacità di acquisire fiducia, stima e rispetto dagli altri in modo da essere riconosciuti come guida e punto di riferimento; capacità di attivare in se stessi e negli altri energia e passione nel lavoro
Negoziazione	Capacità di sfruttare i margini di trattativa esistenti per raggiungere un risultato positivo per sé e per altri in tutte le situazioni di competizione, confronto e conflitto sia all'interno dell'organizzazione sia con soggetti esterni
Cooperazione e rispetto organizzativo	Capacità di collaborare con gli altri (colleghi, gruppi, altre strutture e propri responsabili), contribuendo alla realizzazione di obiettivi comuni e non solo personali e sentendosi parte dell'Ateneo
Flessibilità e cambiamento	Capacità di agire in modo propositivo per il cambiamento, di adattarsi ai mutamenti e alle incertezze. I cambiamenti e adattamenti possono essere di tipo molto diverso: nell'organizzazione del lavoro, nei contenuti e compiti del proprio ruolo nelle abitudini e ritmi di lavoro
Comunicaz. interpersonale	Capacità di utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e l'espressione non verbale per esprimere il proprio punto di vista, raccogliere quello altrui, mettere a disposizione informazioni e conoscenze con empatia e calore verso l'interlocutore
Metodo	Capacità di impostare, pianificare e organizzare il lavoro (proprio o eventualmente di altre persone) con un approccio sistematico e utilizzando in modo efficiente le risorse a propria disposizione (tempo, tecnologie, strumenti e spazi di lavoro, mezzi finanziari, etc)
Presa di decisione	Capacità di passare all'azione, di scegliere velocemente e di attivarsi autonomamente e in modo determinato per raggiungere risultati e garantire il raggiungimento degli obiettivi di lavoro
Controllo e feedback	Capacità di effettuare regolarmente delle verifiche sul lavoro (proprio o altrui) non in modo fine a stesso ma per garantire una prestazione regolare e costante, di buon livello e corretta e di comunicarlo agli interessati con spirito costruttivo

SCALE DI VALUTAZIONE

		LIV	Indicatore	DG	1° LIV DIR	1° LIV EP	2° LIV	3° LIV	FS
Innovazione	Proporre, recepire e sfruttare stimoli all'innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro per migliorare la propria professionalità e l'organizzazione	1	Accettare le proposte di modifica nel proprio modo di operare nelle proprie mansioni (come e cosa)						
		2	Contribuire alla definizione del miglioramento nel proprio modo di operare e nelle proprie mansioni (come e cosa)						
		3	Realizzare miglioramenti per il raggiungimento di obiettivi assegnati e/o proporre innovazioni che vanno oltre la propria attività	SOGLIA	SOGLIA				
		4	Essere proattivo nel recepire le esigenze di innovazione e realizza il cambiamento						
		5	Anticipare i cambiamenti quando le esigenze non sono ancora evidenti e apportare le innovazioni necessarie	TARGET	TARGET				
Soluzione dei problemi	Cogliere gli aspetti essenziali dei problemi, ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività e seguendo un percorso di soluzione in più passaggi: individuazione del problema, sviluppo di soluzioni efficaci, scelta della migliore	1	Risolvere problemi routinari connessi alla propria mansione					SOGLIA	
		2	Individuare le situazioni che richiedono soluzioni diverse dal solito e chiedere supporto per affrontarle						
		3	Individuare e proporre alternative di soluzione a problemi non routinari					TARGET	
		4	Affrontare problemi complessi individuando in autonomia soluzioni efficaci						
		5	Individuare soluzioni efficaci anche a fronte di informazioni contrastanti						
Visione strategica	Visione complessiva del proprio lavoro, sapendo collocare un evento, un'informazione, un comportamento e una decisione in un contesto più ampio e in un orizzonte temporale non solo presente, ma di medio-lungo periodo	1	Comprendere come l'esecuzione dei compiti affidati sia parte di un'attività più ampia						
		2	Comprendere come la corretta esecuzione delle attività sia correlata alla realizzazione di risultati di più lungo periodo						
		3	Correlare gli obiettivi assegnati alla comprensione della strategia	SOGLIA					
		4	Interpretare trend e strategie per conciliare obiettivi con risultati di più lungo periodo						
		5	Interpretare segnali deboli di contesto infra ed extra organizzativo per proporre le strategie per il lungo periodo	TARGET					

		LIV	Indicatore	DG	1° LIV DIR	1° LIV EP	2° LIV	3° LIV	FS	
Persuasione	Ottenere che qualcosa accada convincendo gli altri e portandoli a condividere il proprio punto di vista. L'influenza è richiesta anche nelle relazioni di lavoro fra colleghi, nei rapporti fra strutture, nei rapporti con l'esterno	1	Essere consapevoli dell'esigenza di convincere e ricorrere a un supporto quando necessario							
		2	Convincere del proprio punto di vista su argomenti strettamente inerenti il proprio ambito lavorativo							
		3	Utilizzare diverse modalità di persuasione in base alle situazioni							
		4	Ricorrere a sofisticate strategie di influenza per convincere gli interlocutori							
		5	Interloquire efficacemente con interlocutori di elevato standing anche se ostili							
Autorevolezza	Assumersi le responsabilità del proprio ruolo, esercitandone l'autorità in modo consapevole ed attento; acquisire fiducia, stima e rispetto dagli altri in modo da essere riconosciuti come guida e punto di riferimento; attivare in se stessi e negli altri energia e passione nel lavoro	1	Essere considerato affidabile nello svolgimento del proprio compito							
		2	Essere considerato affidabile nel perseguimento degli obiettivi							
		3	Essere credibile e costituire un esempio di professionalità	SOGLIA	SOGLIA	SOGLIA				
		4	Essere riconosciuto come guida credibile all'interno e all'esterno della propria struttura organizzativa							
		5	Essere considerato un leader e un punto di riferimento che ben bilancia tensione al risultato e valorizzazione delle persone	TARGET	TARGET	TARGET				
Cooperazione	Capacità di collaborare con gli altri (colleghi, gruppi, altre strutture e propri responsabili), contribuendo alla realizzazione di obiettivi comuni e non solo personali e sentendosi parte dell'Ateneo	1	Se sollecitato, accettare di lavorare con gli altri						SOGLIA	
		2	Aiutare spontaneamente i colleghi nello svolgimento delle attività							
		3	Essere collaborativo nei confronti di colleghi della propria area organizzativa, al fine di raggiungere obiettivi comuni			SOGLIA				TARGET
		4	Collaborare e ottenere collaborazione all'interno e all'esterno della propria struttura organizzativa, valorizzando lo spirito di squadra							
		5	Promuovere la collaborazione tra più strutture, anche attraverso l'equo riconoscimento dei diversi apporti individuali			TARGET				
Flessibilità e cambiamento	Capacità di agire in modo propositivo per il cambiamento, di adattarsi ai mutamenti e alle incertezze. I cambiamenti	1	Quando gli è espressamente richiesto, adeguare le modalità di esecuzione dei compiti							
		2	Accorgersi della necessità del cambiamento e chiedere supporto per adeguare le proprie attività							

		LIV	Indicatore	DG	1° LIV DIR	1° LIV EP	2° LIV	3° LIV	FS	
	e adattamenti possono essere di tipo molto diverso: nell'organizzazione del lavoro, nei contenuti e compiti del proprio ruolo nelle abitudini e ritmi di lavoro	3	Introdurre nella struttura organizzativa i cambiamenti necessari per far fronte a nuove esigenze							
		4	Anticipare le esigenze di cambiamento e individuare le azioni per implementarlo nella propria struttura organizzativa							
		5	Essere promotore del cambiamento e aggregare entusiasmo per far sì che sia tempestivamente attivato							
Comunicazione interpersonale	Utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e l'espressione non verbale per esprimere il proprio punto di vista, raccogliere quello altrui, mettere a disposizione informazioni e conoscenze con empatia e calore verso l'interlocutore	1	Utilizzare un linguaggio corretto					SOGLIA		
		2	Comunicare in modo chiaro le informazioni utili all'interlocutore e accertarsi che siano state recepite				SOGLIA			
		3	Ascoltare efficacemente e ricorrere a un linguaggio coerente con le caratteristiche dell'interlocutore		SOGLIA			TARGET		
		4	Trovare le modalità di comunicazione che facciano sentire gli altri valorizzati e pronti a un confronto proficuo				TARGET			
		5	Essere un esempio di comunicazione efficace e costituire un punto di riferimento per predisporre strategie di comunicazione		TARGET					
Metodo	Capacità di impostare, pianificare e organizzare il lavoro (proprio o eventualmente di altre persone) con un approccio sistematico e utilizzando in modo efficiente le risorse a propria disposizione (tempo, tecnologie, strumenti e spazi di lavoro, mezzi finanziari, etc)	1	Seguire, con supervisione periodica, il metodo di lavoro proposto						SOGLIA	
		2	Seguire, in autonomia, i metodi di lavoro consolidati							
		3	Individuare in autonomia modalità e metodi di lavoro per raggiungere i propri obiettivi assegnati							TARGET
		4	Individuare modalità e metodi di lavoro per migliorare costantemente le performance della propria unità organizzativa							
		5	Individuare e assegnare ai collaboratori i metodi di lavoro per conciliare il raggiungimento dei risultati attesi con nuove priorità strategiche o con eventi non previsti							
Presa di decisione	Capacità di passare all'azione, scegliere velocemente e attivarsi autonomamente e in modo determinato per raggiungere risultati e	1	Avere esigenza di supporto per decidere come migliorare l'attività							
		2	Distinguere le situazioni in cui si può prendere in autonomia decisioni da quelle in cui la decisione spetta ai livelli superiori							
		3	Decidere negli ambiti di autonomia assegnati per superare ostacoli e cogliere opportunità	SOGLIA	SOGLIA	SOGLIA				

		LIV	Indicatore	DG	1° LIV DIR	1° LIV EP	2° LIV	3° LIV	FS
	garantire il raggiungimento degli obiettivi di lavoro	4	Decidere conciliando tempestività e qualità della decisione assumendo rischi attentamente calcolati						
		5	Decidere in contesti incerti scegliendo tra alternative numerose	TARGET	TARGET	TARGET			
Delega	Utilizzare e valorizzare il contributo e le risorse degli altri per raggiungere gli obiettivi, assegnando attività significative e autonomia sufficiente	1	Ripartire le attività tenendo conto delle diverse professionalità						
		2	Ricorrere alla delega per raggiungere i risultati avendo presente le possibilità di crescita delle risorse				SOGLIA		
		3	Ricorrere alla delega per favorire l'apprendimento continuo						
		4	Ricorrere alla delega per una crescita dell'autonomia delle risorse				TARGET		
		5	Ottenere il raggiungimento di risultati sfidanti utilizzando la delega per sostenere la motivazione						
Controllo e feedback	Effettuare regolarmente delle verifiche sul lavoro (proprio o altrui) non in modo fine a se stesso ma per garantire una prestazione regolare e costante, di buon livello e corretta e di comunicarlo agli interessati con spirito costruttivo	1	Controllare l'avanzamento della propria attività in modo accurato						
		2	Effettuare verifiche sul proprio lavoro, definendo eventuali criticità e punti da tenere sotto controllo						
		3	Controllare input e output del proprio lavoro, intervenendo tempestivamente in caso di errori						
		4	Monitorare il proprio e altrui lavoro in un'ottica di minimizzazione degli errori e di apprendimento						
		5	Creare e diffondere sistemi di monitoraggio delle performance organizzative						



**POLITECNICO
DI TORINO**

