



**POLITECNICO
DI TORINO**

GENNAIO 2021



**Piano Integrato della Performance
2021-2023**

Approvato nel Consiglio di Amministrazione del 26/01/2021

Il *Piano Integrato della Performance 2021-2023* fa riferimento in diverse sezioni al corrispondente *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021-2023*, più sinteticamente indicato nel documento con l'acronimo SMVP.

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.

Sommario

1	Premessa - Presentazione del Piano Integrato	4
2	Metodologia	6
2.1	Programmazione Integrata	7
2.1.1	Integrazione con la strategia	7
2.1.2	Integrazione con Bilancio	9
2.1.1	Introduzione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)	10
2.1.2	Integrazione con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza	11
3	Il Politecnico di Torino in sintesi	13
3.1	Organizzazione	13
3.2	Alcuni dati di rilievo	14
3.2.1	DIDATTICA	14
3.2.2	RICERCA	15
3.2.3	TERZA MISSIONE	17
3.2.4	PERSONALE	18
3.2.5	BILANCIO	18
3.2.6	Posizionamento nei ranking	19
4	Le azioni del Piano Strategico di Ateneo (Action Plan)	20
5	Obiettivi generali Amministrazione e Politiche di sviluppo del personale	22
6	Obiettivi di performance STRATEGICA e ORGANIZZATIVA	23
6.1	Obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale e Dirigenti.....	23
6.1.1	Focus su tematiche di Prevenzione della corruzione e di Trasparenza	23
6.2	Obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale	24
6.3	Obiettivi PROGETTUALI delle strutture di I livello dell'Amministrazione	26
6.4	La rilevazione della soddisfazione degli utenti	36
7	La performance INDIVIDUALE	37
7.1	Strutture e soggetti valutati.....	37
7.2	Obiettivi individuali: COMPORTAMENTALI	38
7.2.1	Formazione e monitoraggio nuove modalità di impiego degli obiettivi COMPORTAMENTALI	38
8	Piano integrato 2021: ruoli, responsabilità e spunti di miglioramento	39
9	Appendice: Bozza di schema e approccio alla costruzione del P.O.L.A.	40

1 Premessa - Presentazione del Piano Integrato

Il Piano Integrato della Performance 2021-2023 si colloca in un contesto caratterizzato da una forte cambiamento indotto dalla pandemia in corso e, al contempo, di *mid-term* del mandato del Rettore e di attuazione del Piano Strategico di Ateneo 2018-2024 PoliTO4Impact (PSA).

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

Nel corso del 2020 il piano strategico è stato progressivamente integrato con la predisposizione del suo strumento attuativo, l'**Action Plan** che permette di declinare la strategia in un insieme complesso e organico di programmi ed azioni pluriennali riferibili alle missioni dichiarate: DIDATTICA, RICERCA, TERZA MISSIONE, QUALE Ateneo. Partendo da questo quadro di riferimento costituito da programmi ed azioni riferite alle missioni, è stato condotto un articolato processo di declinazione delle azioni stesse, ai vari livelli dell'organizzazione, in iniziative e progetti annuali e pluriennali a scorrimento che abbracciano tutti gli ambiti di interesse dell'ateneo. In particolare è stato effettuato il censimento capillare di tutte le iniziative rilevanti in corso e di futura programmazione con l'obiettivo di disporre di un quadro completo della progettualità strategica e delle risorse necessarie alla realizzazione. Il processo ha portato alla definizione della prima edizione dell'Action Plan definitivo approvata nella seduta del CdA del 21/02/2020.

L'emergenza pandemica insorta dal mese di Marzo 2020 ha inoltre portato l'Ateneo a intraprendere un percorso di ridefinizione delle linee strategiche e conseguentemente delle Azioni dell'Action Plan 2020: tale percorso è partito dallo studio di scenari di impatto da parte di un gruppo di esperti accademici e si è articolato in tavoli tematici che hanno rivisto l'Action Plan sulla base degli scenari delineati; questo percorso ha portato ad un passaggio deliberativo dell'Action Plan così ridefinito negli OGG del mese di luglio 2020. A partire dal mese di settembre sono stati avviati quindi i lavori per la chiusura dell'Action Plan 2020 e la definizione dell'Action Plan 2021; ai fini della definizione dell'Action Plan 2021, sulla base dell'esperienza precedente, il modello di definizione dell'Action Plan è stato migliorato e integrato con gli aspetti legati all'analisi di fattibilità, rischio e priorità per ogni progetto.

Nel corso dell'anno 2021 è previsto il processo di *mid-term assessment* del PSA quale momento di raccolta e sistematizzazione dei numerosi cambiamenti che il mutato contesto ha indotto.

Il processo di costruzione dell'Action Plan ha richiesto un importante coinvolgimento di tutte le componenti dell'organizzazione a partire dal Rettore, dalla sua Giunta e dalla Direzione Generale, alle strutture organizzative di I livello, ai vicerettori di riferimento e delegati del rettore. Il processo è stato guidato dalla *Cabina di Regia* che ha operato con funzioni di PMO del Portfolio delle iniziative mentre la proposta finale del piano di attuazione comprensivo delle scelte strategiche in termini di priorità è stata effettuata dallo *Steering Committee*.

Come evidenziato nello schema il percorso di costruzione dell'Action Plan ha tenuto in forte considerazione i vincoli di bilancio e le sue fasi sono state integrate con il processo di definizione del budget 2021-2023.

Il Piano degli obiettivi 2021-2023 si articola pertanto in un insieme coordinato di iniziative e progetti in larga parte derivanti dalle azioni previste dall'Action Plan 2020, integrati da iniziative e progetti di carattere trasversale o gestionale sotto l'indirizzo della Direzione Generale (Linee OBIETTIVI GENERALI DELL'AMMINISTRAZIONE e SVILUPPO DEL PERSONALE).

Si riportano di seguito i principali elementi del Piano 2021-2023 che caratterizzano l'evoluzione metodologica e di impostazione rispetto alle edizioni passate oltre agli adeguamenti e integrazioni derivanti da innovazioni delle norme o regolamentari:

- attuazione di nuovi obiettivi derivanti dal nuovo contesto di riferimento (numerosi dei quale sono stati già attività nel corso del 2020 nell'ambito del processo di revisione dell'Action Plan sopra descritto)

- integrazione del Piano per recepire l'applicazione del recente Decreto-Legge 19/05/2020, n. 34, art. 263 comma 4-bis che prevede l'adozione da parte delle amministrazioni pubbliche del *Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)*;
- attuazione del nuovo modello di assegnazione e valutazione degli obiettivi COMPORTAMENTALI che prevede una rifocalizzazione di questa tipologia di obiettivi per indirizzarli maggiormente allo sviluppo delle competenze individuali, professionali e di team in coerenza con le linee indicate dalla *Libreria delle competenze* di Ateneo.

Il nuovo modello prevede la definizione di obiettivi comportamentali fortemente personalizzati e calati sulla singola persona, prevedendo valutazioni intermedie e finale strettamente qualitative orientate a individuare gli aspetti di miglioramento sui quali dovranno concentrarsi azioni di formazione, training, coaching integrate con il sistema della formazione di Ateneo.

- La loro valutazione non ha effetti ai fini dell'incentivazione economica (premieria economica).
- consolidamento del legame tra gli obiettivi di performance e la strategia, grazie all'implementazione del modello di governo delle *azioni* del *Piano Strategico Polito4Impact* basato sull'*Action Plan* pluriennale e sulla gestione delle priorità supportate dallo *Steering Committee* e dalle logiche e metodologie di *portfolio management* dei progetti strategici;
- consolidamento dell'allineamento degli obiettivi con la loro sostenibilità economico/finanziaria attraverso un confronto serrato in fase di definizione e rimodulazione del budget di previsione;
- conferma sulla base dei risultati dell'anno precedente dell'estensione a tutti i servizi erogati dalle strutture dell'ateneo della valutazione della soddisfazione degli utenti (*customer satisfaction*) quale strumento per il miglioramento continuo, in linea con quanto previsto dal d.lgs. 74/2017;
- integrazione flessibile/agile tra Piano della Performance e Piano della Trasparenza e della Prevenzione della corruzione attraverso il coordinamento e l'armonizzazione degli obiettivi, mantenendo l'autonomia dei processi previsti per la predisposizione dei rispettivi Piani ma garantendo unitarietà delle azioni dell'ateneo in materia di mitigazione del rischio corruttivo e di trasparenza.

2 Metodologia

Il Piano 2021-2023 si basa sul *Sistema di Misurazione e Valutazione 2021-2023 (SMVP)* approvato in ottobre 2020, che prende spunto dall'esperienza degli anni precedenti per migliorare e semplificare le modalità di gestione del ciclo della performance. Consolida, come detto in premessa, in modo forte il legame e l'allineamento tra strategia e obiettivi ai diversi livelli dell'organizzazione, grazie all'integrazione dei processi di governo del *piano degli obiettivi di performance* con il governo delle azioni dell'Action Plan di Ateneo predisposto dal Politecnico attraverso l'adozione di metodologie e pratiche di Portfolio Management.

La *Figura 1 – Integrazione tra Strategia e piano degli obiettivi di performance* che segue, ripresa dal SMVP, sintetizza la logica che lega e permette di allineare l'insieme degli obiettivi del Piano con la strategia e con le linee della Direzione Generale:

Azioni (o parti di azioni) del PSA di competenza esclusiva degli organi di governo e/o dei dipartimenti/scuole

PSA - PIANO STRATEGICO PoliTO4Impact 2018-2024	<p>ACTION PLAN pluriennale a scorrimento annuo Livelli: PROGRAMMA - AZIONE - PROGETTI da attivare nel primo anno</p> <p>Portafoglio di azioni definito con le logiche del Program Management</p>	Tipologie di obiettivi			<i>Tipologia di performance</i>			
		Obiettivi assegnati alla Direzione Generale e ai Dirigenti	Obiettivi assegnati al Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario titolare di posizione organizzativa	Strategica	Organizzativa	Individuale		
PSA - PIANO STRATEGICO PoliTO4Impact 2018-2024	Le singole aree declinano i progetti dell'Action Plan in ATTIVITA' (programmazione interna)	PIANO DELLA PERFORMANCE	OBIETTIVI/ACTION STRATEGICI <i>direttamente collegati ad azioni dell'Action Plan</i>			SI	SI	SI
	Insieme di Attività definite con le logiche del Project Management		OBIETTIVI PROGETTUALI STRATEGICI <i>una o più Attività derivanti dall'Action Plan (o da suoi Progetti attuativi)</i>			SI	SI	SI
OBIETTIVI GENERALI DELL'AMMINISTRAZIONE definiti dalla Direzione Generale, funzionali al Piano Strategico ma non ad esso direttamente collegati (obiettivi operational non ricompresi nel PSA, aggiornamenti obbligatori, adempimenti, ecc.).	OBIETTIVI PROGETTUALI OPERATIVI dalla programmazione generale dell'amministrazione			-	SI	SI		
	OBIETTIVI DI EFFICACIA/EFFICIENZA obiettivi di Customer Satisfaction o Servizio/Processo (indicatori)			-	SI	SI		
SVILUPPO DEL PERSONALE	OBIETTIVI INDIVIDUALI COMPORTAMENTALI			-	-	SI		

Figura 1 – Integrazione tra Strategia e piano degli obiettivi di performance

Gli obiettivi annuali previsti nel Piano, coerenti con le diverse tipologie di performance previste dal SMVP (performance STRATEGICA, ORGANIZZATIVA, INDIVIDUALE), sono stati definiti e assegnati alla Direzione Generale, ai Dirigenti, al personale Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario titolari di posizioni organizzative e funzioni specialistiche.

2.1 Programmazione Integrata

L'approccio adottato dal Politecnico per la definizione del Piano Integrato, come anticipato in premessa, parte dal Piano Strategico come riferimento primario ed affronta il processo di "costruzione" degli obiettivi tenendo in forte considerazione i diversi strumenti di rendicontazione disponibili (es. *Relazione Performance* dell'anno precedente) e di programmazione in via di definizione (es. *Budget/Bilancio di previsione*). In questo modo il Piano Integrato, armonizzandosi con le tempistiche di pianificazione dei diversi strumenti di programmazione, assume progressivamente una sua "fisionomia" definitiva e organica che garantisce e valorizza sia la visione complessiva, sia i contributi e spunti provenienti dall'organizzazione, sia la sostenibilità in termini di risorse.

L'approccio adottato è ritenuto pienamente coerente con le *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).

La *Figura 2 - Programmazione integrata* fornisce lo schema di riferimento messo recentemente a punto dall'Ateneo per rappresentare il livello di complessità della programmazione sulle diverse dimensioni (programmazione strategica, programmazione economico/finanziaria, programmazione delle risorse umane, ...).



Figura 2 - Programmazione integrata

2.1.1 Integrazione con la strategia

Come anticipato al paragrafo precedente il Piano degli obiettivi 2021-2023 è stato predisposto in forte coerenza con i progetti e le azioni previste dall'Action Plan approvato dal CdA. Gli obiettivi di performance strategica definiti sono quindi riconducibili alle sue azioni mentre gli obiettivi di performance organizzativa

possono essere ricondotti, a seconda del loro impatto, alle azioni dell'Action Plan o alle linee d'azione generali della Direzione Generale (vedi *Figura 1 – Integrazione tra Strategia e piano degli obiettivi di performance*).

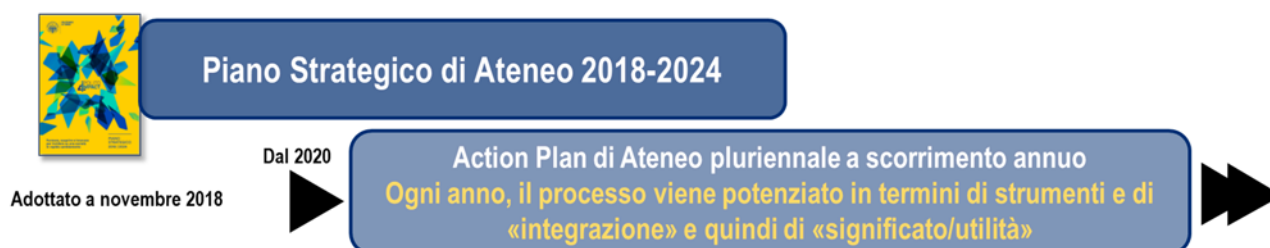
Si riportano nel seguito finalità e contenuti dell'Action Plan di Ateneo.

Il **PSA** definisce la strategia dell'ateneo su tre linee di missione: **DIDATTICA, RICERCA, TERZA MISSIONE**

L'**ACTION PLAN** definisce l'implementazione operativa della strategia su 4 livelli gerarchici:

- **AMBITI:** Didattica, Ricerca, Terza Missione, Quale Ateneo (gli stessi del Piano strategico)
- **PROGRAMMI:** insieme di azioni, raggruppate per macro finalità (Es. Internazionalizza Didattica)
- **AZIONI:** di respiro pluriennale, con orizzonte 2024 con KPI di impatto strategico
- **PROGETTI:** hanno focus annuale, a scorrimento con KPI di progetto

L'Action Plan è lo strumento di governo del Piano Strategico e di sintesi delle “tante” programmazioni cui l'Ateneo deve rispondere, tra cui il governo dell'allocazione delle risorse umane e finanziarie. E' governato secondo le logiche del **Project Portfolio Management**.



La gestione del portfolio dei progetti e delle iniziative viene supportata dall'utilizzo di pratiche e metodologie di *project portfolio management (PPM)* attraverso le quali poter governare le priorità d'intervento, pianificare le risorse in termini di budget, risorse umane e strumentali, stimare i tempi di realizzazione (annuali e pluriennali), monitorare l'avanzamento delle iniziative ed il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi strategici sulla base di indicatori di performance e impatto.

L'obiettivo fondamentale del processo di PPM è quello di determinare la sequenza ed il **mix ottimale dei progetti proposti per raggiungere nel miglior modo possibile gli obiettivi dell'organizzazione**: quindi di **operare delle scelte allocative “informate” e consapevoli**.

Come anticipato in premessa, è previsto nel corso del 2021 un processo di mid-term assessment del PSA che consentirà di recepire e sistematizzare i cambiamenti derivanti dall'evoluzione del contesto di riferimento e dei risultati raggiunti e ancora da raggiungere.

Come anticipato nella premessa Il **governo dell'Action Plan** avviene attraverso l'azione dello *Steering Committee* e della *Cabina di Regia* che operano secondo lo schema riportato in *Figura 3 - La governance dell'Action Plan* con le seguenti funzioni:

- **Cabina di regia:** ha il compito di definire il programma di attuazione proponendo le priorità e monitorando, nei singoli settori, il programma di attuazione;

- **Steering Committee:** sovrintende e armonizza la redazione e l’attuazione del programma di attuazione, fungendo da interfaccia tra Organi di Governo e Cabina di Regia.

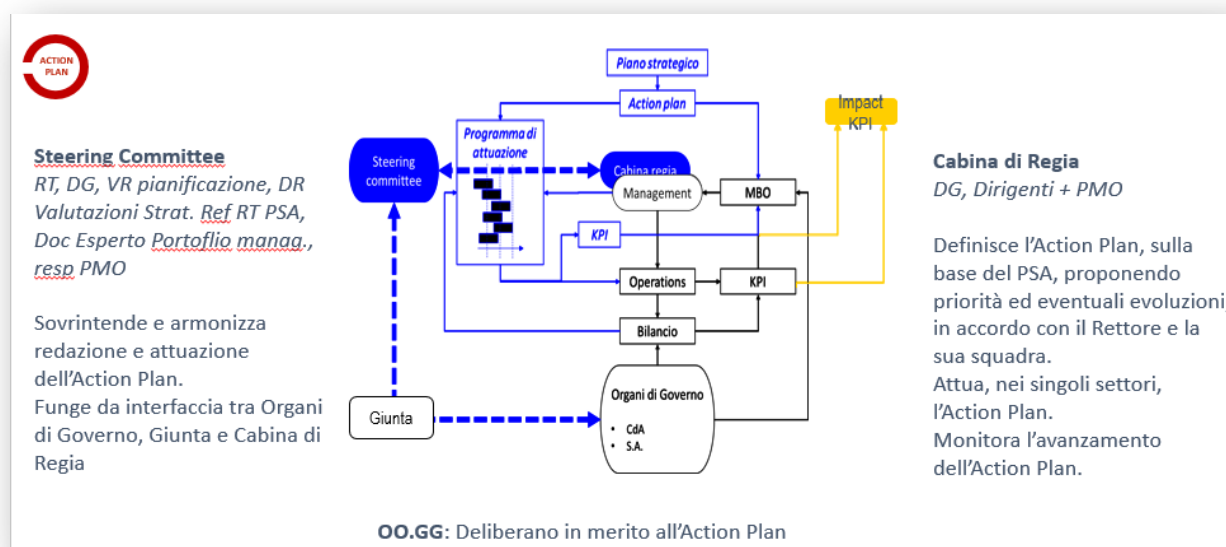


Figura 3 - La governance dell'Action Plan

La tabella seguente riporta la struttura ad alto livello dell'Action Plan (primi due livelli gerarchici)

AMBITO STRATEGICO	PROGRAMMA
DIDATTICA	CRESCI DIDATTICA
DIDATTICA	MIGLIORA DIDATTICA
DIDATTICA	INNOVA DIDATTICA
DIDATTICA	INTERNAZIONALIZZA DIDATTICA
RICERCA	MIGLIORA RICERCA
RICERCA	PROMUOVI RICERCA
TERZA MISSIONE	PUBLIC ENGAGEMENT
TERZA MISSIONE	TRASFERISCI RICERCA
QUALE ATENEO	INFRASTRUTTURE, SERVIZI e PROCESSI
QUALE ATENEO	POLITICHE DEL PERSONALE
QUALE ATENEO	SOSTENIBILITA'
QUALE ATENEO	UNA NUOVA CULTURA DELLA QUALITA'

Tabella 1 - Struttura ad alto livello dell'Action Plan

Le sezioni successive del documento esplicitano le azioni previste dall'Action Plan e descrivono gli obiettivi definiti nel Piano 2021-2023 in relazione alla struttura di ambiti e programmi sopra definita.

In particolare il documento esplicita gli obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale e dei dirigenti, gli obiettivi PROGETTUALI STRATEGICI e progettuali OPERATIVI assegnati alle strutture organizzative di I livello dell'Amministrazione.

2.1.2 Integrazione con Bilancio

Il processo di definizione degli obiettivi del Piano 2021-2023 è stato condotto ai diversi livelli dell'organizzazione in stretta relazione con il processo di definizione del budget e del bilancio di previsione. Questo ha permesso di consolidare un sistema di obiettivi sostenibili dal punto di vista economico. Gli obiettivi

sono stati rimodulati in fase di definizione in coerenza con le fasi di assestamento del budget avvenuto durante il mese di dicembre 2020. Nel 2021 verranno altresì avviate analisi per il potenziamento degli strumenti IT di collegamento tra obiettivi e budget a vari livelli di attuazione.

2.1.1 Introduzione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)



Tra le novità introdotte con l'adozione del Piano Integrato 2021-2023 è di particolare rilevanza l'integrazione nel documento del primo *Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)* redatto dell'Ateneo.

La redazione del POLA risponde al recente dettato normativo introdotto con l'art. 263 del decreto-legge n. 34 del 19/05/2020 (Misure urgenti in materia di salute e di sostegno al lavoro e all'economia (cd. "decreto rilancio"), convertito con modificazioni dalla legge n. 77/2020, che richiede alle amministrazioni pubbliche di definire in modo strutturato e innovativo le modalità attuative del *lavoro agile* all'interno della propria organizzazione, tali da poter essere attivate per una consistente parte del personale (almeno 60% dei dipendenti).

La struttura del POLA fa riferimento alle *Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance* recentemente pubblicate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica (dicembre 2020).

L'esigenza/opportunità di organizzare in modo più strutturato e graduale le modalità di *lavoro agile* e di armonizzarle con le attività lavorative in presenza, è emersa in modo forte dall'esperienza "accelerata", maturata dalle amministrazioni pubbliche a partire dalla primavera 2020, di dover rispondere agli effetti della emergenza pandemica COVID19 per poter garantire continuità alle attività lavorative e di presidio dei servizi.

Lavorare in modalità agile si è dimostrata, con l'esperienza sul campo, una pratica che funziona e dà valore aggiunto in molte situazioni anche se non è estensibile a tutte le attività lavorative.

Il POLA mira quindi a supportare le pubbliche amministrazioni nell'intraprendere un percorso di uscita dal periodo emergenziale dovuto al COVID19 e di normalizzazione dell'impiego del LA come strumento organizzativo efficace ed efficiente.

Anche ai fini della definizione di obiettivi di performance connessi al POLA, si ritiene utile riportare di seguito il *principio guida del LA*:

"collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione."

Il POLA deve essere redatto annualmente entro il 31 gennaio e costituisce sezione del Piano Integrato della Performance quale documento allegato nel quadro più complessivo della **programmazione integrata** sopra ricordata. Come meglio precisato nel paragrafo successivo, in sede di prima applicazione, ed in relazione al protrarsi dello stato emergenziale, al Piano della Performance 2021-2023 viene allegato lo schema sintetico del POLA sulla base del quale verrà definito il documento programmatico completo.

I collegamenti tra il Piano della Performance in senso lato e il POLA possono essere così sintetizzati.

Il POLA, quale documento programmatico, contiene:

- A. obiettivi connessi al livello di attuazione del *Lavoro Agile* e alle conseguenti azioni di contesto necessarie per raggiungerli;
- B. indicatori in grado di misurare e valutare l'efficacia, l'efficienza e l'impatto del *Lavoro Agile*, intesi come somma positiva di valore creato per l'Ateneo, per l'individuo, per il contesto.

Il Piano della Performance deve pertanto ricomprendere l'insieme degli obiettivi e degli indicatori connessi all'azione amministrativa di Ateneo, tra cui quelli connessi al *Lavoro Agile* dalle due prospettive sopra esposte.

Nonostante i tempi ristretti dall'adozione delle Linee Guida sopracitate per la redazione del POLA e l'adozione del presente piano, il Piano della Performance 2021-2023 contempla già primi obiettivi attuativi connessi agli

obiettivi del POLA, a partire dallo specifico obiettivo PROGETTUALE della Direzione Generale “Adozione POLA e coordinamento delle azioni organizzative abilitanti”.

Nel seguito, per dare rappresentazione visiva di questo collegamento, gli obiettivi attuativi del POLA sono identificati con il logo 

Con riferimento al punto B, si prevede fin dal 2021 un’integrazione con le attività già avviate in tema di *customer satisfaction* e di indagine sul *benessere organizzativo* per misurare rispettivamente l’impatto sulla qualità del servizio erogato e l’impatto sul benessere organizzativo dei dipendenti; dovranno nel medio termine essere potenziate le azioni di misurazione delle prestazioni dei lavoratori con l’adozione di appositi indicatori quale parte integrante dei sistemi di misurazione e valutazione quantitativa/qualitativa della performance.

Stato di emergenza epidemiologica da COVID19

In relazione al perdurare dello stato di emergenza epidemiologica da COVID19, allo stato attuale non risulta ancora immediatamente applicabile l’adozione di un piano organizzativo del lavoro agile che ancora per vari mesi non influirebbe sulle modalità e logiche operative. Si ritiene invece prioritario procedere all’approfondimento e consolidamento del documento programmatico attraverso un processo di condivisione tra le parti interessate (Amministrazione, Delegazione Sindacale, Comitato Unico di Garanzia) che verrà attuato tramite un tavolo tecnico avviato recentemente, al fine di concludere i lavori con l’adozione del POLA in tempi compatibili con il termine dello stato di emergenza.

2.1.2 Integrazione con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza

Il Piano Integrato della Performance 2021-2023 prende in considerazione, oltre ai riferimenti normativi specifici indicati nel SMVP, le indicazioni provenienti dall’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) in materia di Piano triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC) e le Linee Guida in tema di performance provenienti dall’ANVUR. In particolare:

- Al termine del 2017 ANVUR ha suggerito di mantenere un’ottica integrata nella definizione del Piano attraverso la propria *Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020*

<http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/04/NotaIndigesticicloperf2018.pdf>

- Nel PNA del novembre 2017 l’ANAC, nel rilevare la necessità di uno sviluppo coordinato della pianificazione delle attività dell’ateneo in ordine alla performance e all’anticorruzione evidenzia, tuttavia, l’importanza che il PTPC mantenga una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione. Al riguardo, alla luce dell’evoluzione normativa che disciplina i PTPC, viene segnalata l’esigenza di superare l’impostazione di predisporre un unico piano (definito come “Piano integrato”).
- Nel novembre 2018 ANVUR ha ripreso il tema dell’integrazione e della visione unitaria dei piani, rilevando la necessità della reciproca connessione tra i diversi documenti di programmazione delle Università, così come riportato nelle *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane*

<https://www.anvur.it/attivita/valutazione-della-performance/linee-guida/>

Per raccordare i diversi indirizzi di ANAC e ANVUR, garantendo al contempo unitarietà di programmazione, ma modularità nelle azioni che dalla programmazione discendono e flessibilità nei processi di gestione dell’ateneo, il Politecnico ha deciso di dotarsi di due piani tra loro coerenti e coordinati:

- Il Piano Integrato della Performance
- Il Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza

I piani vengono definiti nelle fasi di programmazione annuale e pluriennale secondo i rispettivi processi interni di ateneo in pieno raccordo con la pianificazione strategica e considerando la pianificazione di bilancio (budget) necessaria a garantire la sostenibilità delle iniziative in termini di risorse finanziarie.

La logica di “sistema” adottata prevede di considerare nel Piano anche le istanze provenienti dall’analisi del rischio corruttivo in modo da poter definire obiettivi di mitigazione e miglioramento coerenti con il piano complessivo degli obiettivi organizzativi. A tal proposito ricordiamo che l’art. 44 del d.lgs. 33/2013 attribuisce espressamente agli OIV il compito di verificare la coerenza tra gli obiettivi previsti dal PTPCT e quelli del Piano della performance.

In particolare, per il 2020, si è identificato come elemento saliente di integrazione tra i due piani l’attività stimolata dal P.N.A. 2019 di revisione dei rischi secondo un approccio più puntuale, legato all’analisi dei vari step di processo che compongono i procedimenti e le attività di Ateneo. Questa attività, da cui oltre alla valutazione del rischio possono discendere interessanti spunti per la revisione, semplificazione ed informatizzazione dei processi, è un tema di approfondimento che nel 2020 ha coinvolto tre strutture e che progressivamente, nel corso del triennio 2021-2023, ne coinvolgerà altre secondo un approccio di priorità.

Un ulteriore input per la predisposizione del Piano deriva dall’analisi di quanto rilevato dalla *Relazione della Performance* e dalla *Relazione annuale sulle azioni di prevenzione della corruzione del RPCT*, che evidenziano lo stato delle attività e dei risultati (e in alcuni casi dei temi da indirizzare) relativi al precedente esercizio.

Parallelamente l’Action Plan di Ateneo, che raccoglie i progetti e le iniziative operative per la realizzazione del Piano Strategico, integra filoni di attività che scaturiscono dal PTPCT.

3 Il Politecnico di Torino in sintesi

Una storia lunga 160 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. Alla fine del 1958 viene inaugurato il grande complesso di corso Duca degli Abruzzi, successivamente ingrandito con l'espansione della Cittadella Politecnica, campus dove aule e laboratori, formazione, ricerca, servizi alla città convivono. Le più recenti azioni di internazionalizzazione della formazione hanno portato l'Ateneo all'apertura dei primi campus extra UE in Cina ed Uzbekistan.

Oggi l'Ateneo rappresenta un punto di riferimento per la formazione e la ricerca in Italia e in Europa, costituendo una Research University di livello internazionale che attrae circa 36.000 studenti, di cui il 16% stranieri provenienti da più di 100 Paesi e attiva circa 800 collaborazioni/anno con industrie, istituzioni pubbliche e private, organizzazioni locali.

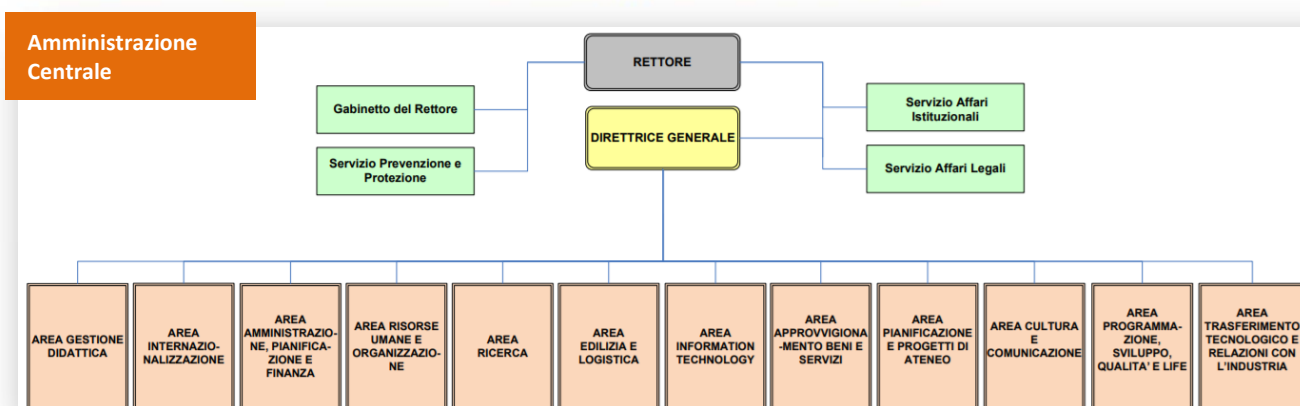
Le sezioni che seguono presentano una vista sintetica dell'organizzazione dell'Ateneo ed uno spaccato a scopo divulgativo, in termini numerici ed anche qualitativi, delle principali informazioni di interesse per cittadini e stakeholder dell'Ateneo. I quadri informativi riportati sono dedotti da analisi 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/>

3.1 Organizzazione

Il Politecnico di Torino ha un'organizzazione articolata in strutture didattiche, scientifiche e amministrative, secondo quanto previsto dallo Statuto emanato nel luglio 2019. Gli organi di governo sono il **Rettore**, la **Direttrice Generale**, il **Senato Accademico** e il **Consiglio di Amministrazione**. Gli organi di controllo sono il **Nucleo di Valutazione** e il **Collegio dei Revisori dei Conti**. Sono inoltre previsti un **Comitato Unico di Garanzia**, un **Garante degli Studenti**, un **Garante della Trasparenza**, un **Consiglio degli studenti** e un **Collegio di Disciplina**.

Per realizzare le attività di ricerca e formazione, il Politecnico fa affidamento su un'organizzazione articolata in **11 Dipartimenti** <https://www.polito.it/ricerca/dipartimenti/> che negli ultimi anni sono stati integrati da **13 Centri Interdipartimentali** <https://www.polito.it/ricerca/centri/> finalizzati a rendere sistematica la collaborazione interdisciplinare fra i diversi ambiti tecnologici e scientifici. Completano il quadro delle strutture dedicate alla formazione le Scuole: scuola di Dottorato, Scuola di Master e Formazione Permanente, Scuola di specializzazione in Beni Architettonici e del Paesaggio, Alta Scuola Politecnica.



La gestione e l'organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo è affidata alla Direzione Generale. L'Amministrazione supporta tutte le attività dell'Ateneo e si compone di strutture di I livello di linea (*Aree*), strutture di staff (*Servizi in staff*) e di supporto ai dipartimenti (*Distretti dei dipartimenti*). Le strutture di I livello sono organizzate in modo variabile, a seconda della complessità, in *servizi e uffici*.

Maggiori dettagli sono reperibili sul portale di ateneo <https://www.polito.it/ateneo/organizzazione/>

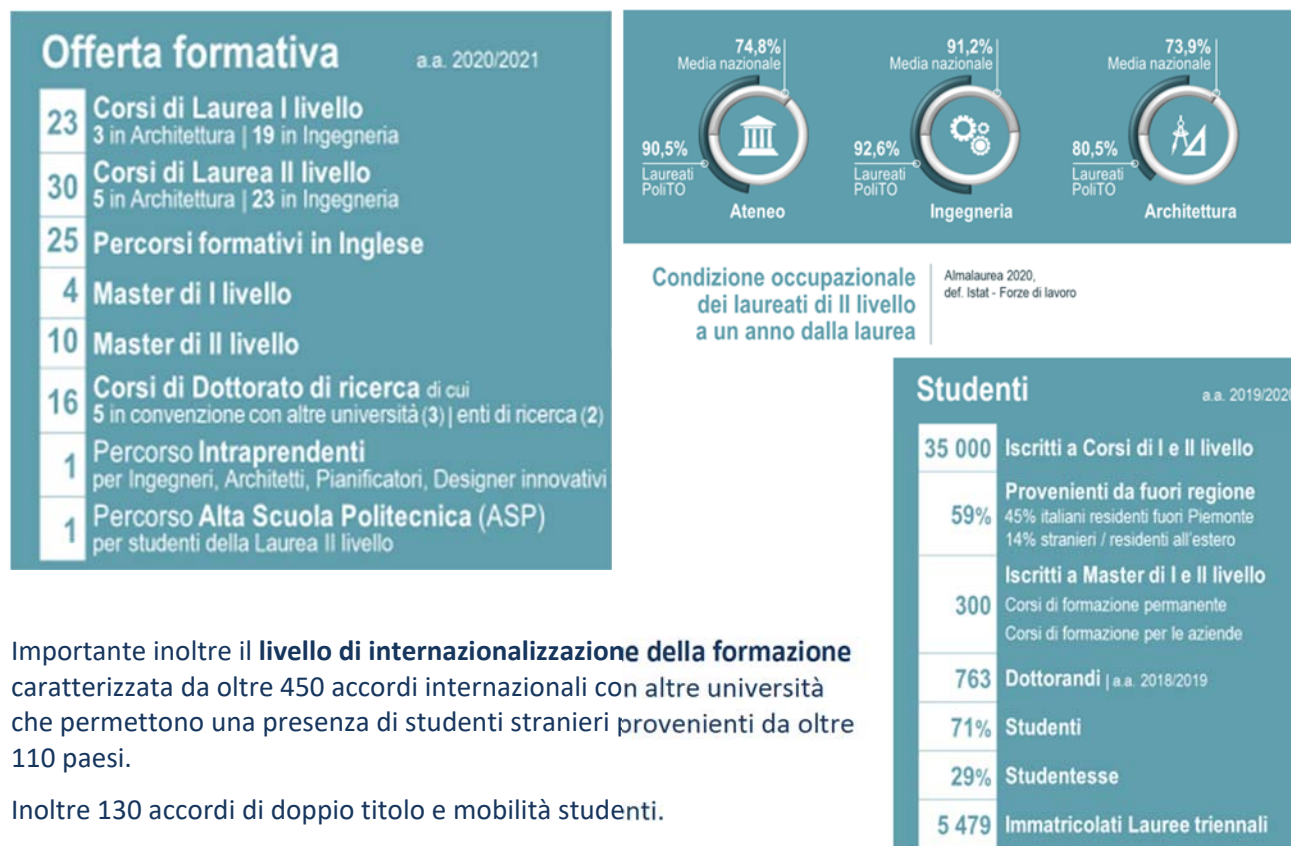
3.2 Alcuni dati di rilievo

Le sezioni che seguono forniscono un focus sulle principali informazioni di interesse per cittadini e stakeholder dell'Ateneo in termini numerici o qualitativi. I quadri informativi riportati sono dedotti da analisi di contesto, documenti ufficiali dell'Ateneo e contenuti pubblicati sul portale web pubblico di ateneo. Per maggiori informazioni è possibile far riferimento online a *Politecnico a colpo d'occhio* che sintetizza i fatti e numeri più rilevanti del Politecnico.

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

3.2.1 DIDATTICA

La vocazione dell'Ateneo nell'ambito della formazione emerge evidente osservando la composizione dell'Offerta formativa che si struttura in un articolato ed ampio ventaglio di percorsi che vanno dalla laurea di I livello, alla laurea magistrale, proseguendo con i Master e la formazione permanente fino al Dottorato di ricerca che costituisce la palestra per i futuri ricercatori. L'offerta infine, si è di recente arricchita con i primi percorsi professionalizzanti. Il Politecnico rappresenta una realtà estremamente dinamica caratterizzata da una continua crescita del numero di studenti nel corso degli anni, in controtendenza con le altre realtà universitarie italiane. Le figure che seguono evidenziano i numeri significativi in ambito formazione. Significativi gli elevati livelli di occupazione dei nostri laureati ad un anno dalla laurea.

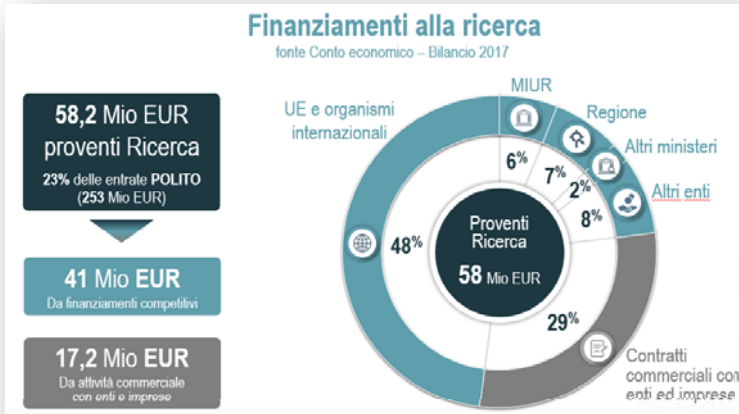


Importante inoltre il **livello di internazionalizzazione della formazione** caratterizzata da oltre 450 accordi internazionali con altre università che permettono una presenza di studenti stranieri provenienti da oltre 110 paesi.

Inoltre 130 accordi di doppio titolo e mobilità studenti.

3.2.2 RICERCA

Il Politecnico come Research University di livello internazionale risulta evidente osservando sia la composizione dei finanziamenti destinati alla ricerca che le iniziative ed i progetti che realizza a livello nazionale, UE ed extra UE, fino ai risultati delle attività scientifiche.



Progetti ERC | European Research Council

IDEal reSCUE Modellizzare la complessità delle emergenze	INTHERM Nanomateriali conduttori di calore a base di grafene	321 Un anno di calcoli in un secondo: modelli elettromagnetici in tempo reale	CWASI Affrontare la scarsità d'acqua in un mondo globalizzato
BOOST Ingiannare le cellule per combattere l'osteoporosi	TrojaNanoHorse Un cavallo di Troia per distruggere le cellule tumorali	BIORECAR Rigenerazione del miocardio infartuato	IDEAL SENSOR ToothPic

Ricerca finanziata internazionale

214 Progetti Europei e Internazionali 64 Mio EUR — dal 2014	167 Progetti Horizon 2020 di cui 36 coordinati 60 Mio EUR 16% tasso successo fra cui: 10 ERC (European Research Council) 12 Mio EUR 25 MSCA (Marie Skłodowska Curie Actions) 8.7 Mio EUR 108 IL-SC-JTI (Industrial Leadership Societal Challenges e Joint Technology Initiative) 36 Mio EUR	3 EIT Communities European Institute of Innovation & Technology Inno Energy EIT Digital EIT Manufacturing
---	---	--

Ricerca finanziata Nazionale e Regionale

134 Progetti Nazionali e Regionali 21 Mio EUR — dal 2014	Progetti finanziati dal MIUR nell'ambito dei 10 Cluster Nazionali 38 progetti PRIN (bando MIUR 2017) 1 Centro di Competenza «Competence Industry Manufacturing 4.0» costituito nell'ambito del bando MISE Industria 4.0	Progetti nelle Piattaforme Regionali › 7 Fabbrica Intelligente › 2 Salute e Benessere 2 Progetti IR2 – Industrializzazione dei Risultati della Ricerca
--	---	--

Reti tematiche internazionali

Partecipazione in **30 reti strategiche internazionali**, tra cui:

- ECSEL**
Electronic Components and Systems for European Leadership
- N.ERGHY**
New European Research Grouping on Fuel Cells and Hydrogen
- IAF**
International Astronautical Federation
- EERA**
European Energy Research Alliance
- EGVIA**
European Green Vehicles Initiative
- EFFRA**
European Factories of the Future Research Association

Pubblicazioni Scientifiche nel 2019

2404	Articoli su rivista
1395	Contributi in atto di convegno
71	Monografie o trattati scientifici
582	Contributi in volume
43	Curatele

Significativa la partecipazione ed il coordinamento da parte del Politecnico di iniziative nell'ambito dei tre pillar *Excellent Science*, *Industrial Leadership* e *Societal Challenges* del programma Horizon 2020. Tra le principali iniziative si evidenziano quelle finalizzate alla promozione della mobilità dei ricercatori nell'ambito delle azioni del Programma *Marie Skłodowska Curie* e quelle relative alle tematiche Transport, Energy, Space e RESOURCE EFFICIENCY AND RAW MATERIALS.

Importante infine la partecipazione dell'Ateneo alle *Reti Tematiche internazionali* strategiche.



Infine si ritiene importante segnalare alcuni riconoscimenti prestigiosi ottenuti dal Politecnico a livello internazionale. A fine 2013 la Commissione Europea ha conferito all'Ateneo il logo **HR Excellence in Research** per l'impegno nel garantire ai ricercatori provenienti da tutto il mondo un ambiente positivo e coinvolgente attuando i principi della *Carta Europea dei Ricercatori* e del *Codice di Condotta per l'Assunzione dei Ricercatori*. Nel 2015 ha invece ricevuto l'accreditamento EUA attraverso il processo valutativo dell'IEP (Institutional Evaluation Programme di EUA) iniziato nel 2012.

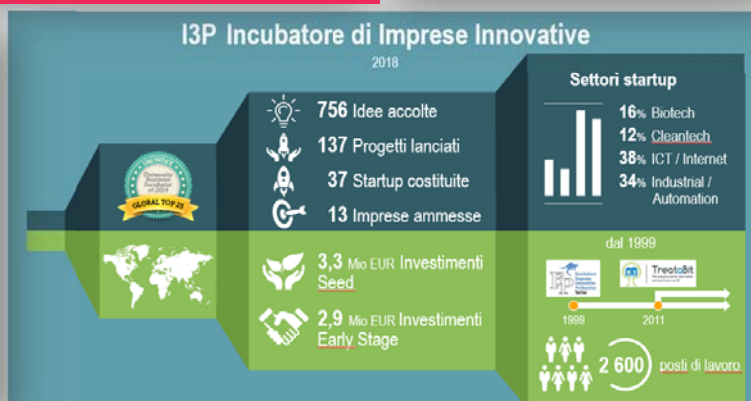
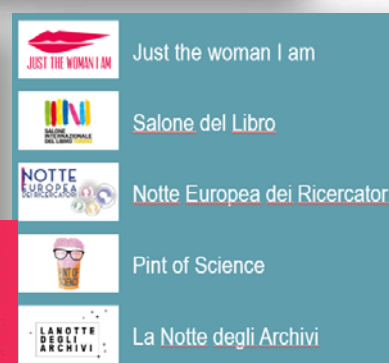
3.2.3 TERZA MISSIONE

Importante il ruolo dell'Ateneo anche nell'ambito della III missione e del trasferimento tecnologico che lo vede coinvolto sui fronti della *generazione* e della *condivisione della conoscenza*. Tra le iniziative di rilievo i laboratori interdipartimentali per il trasferimento tecnologico LabTT e Contamination LAB, il Centro per l'imprenditorialità e l'innovazione EIC.

Sul fronte della condivisione della conoscenza da evidenziare il grande impegno in tema di Intellectual Property Rights (IPR) – brevetti e invenzioni e le iniziative per lo sviluppo di tecnologie e di business quali gli Spin-Off, gli accordi di collaborazione con le imprese e le relazioni internazionali per il trasferimento tecnologico.

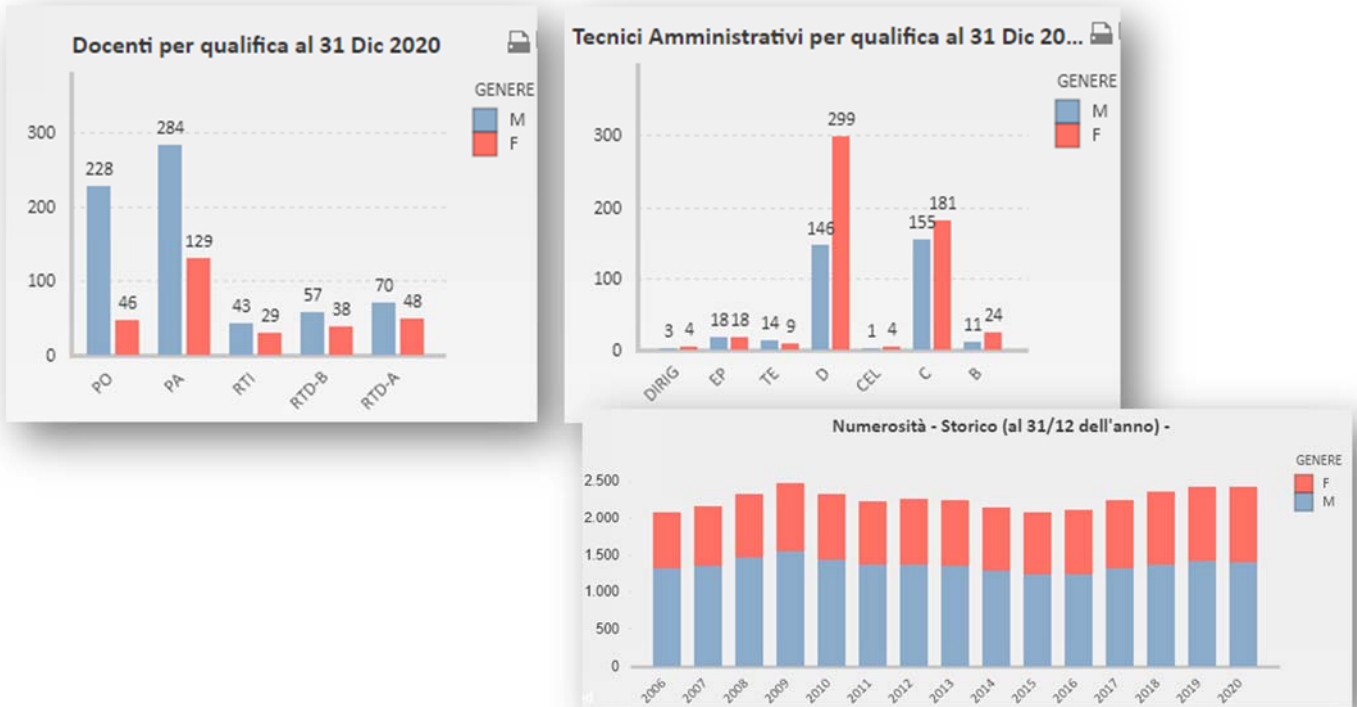
Nel contesto ampio della terza missione occorre anche evidenziare la significativa presenza del Politecnico in numerose iniziative di Public Engagement tra le quali occorre ricordare la realizzazione del Festival della Tecnologia.

Da rilevare infine l'importante ruolo dell'Incubatore di imprese innovative I3P.

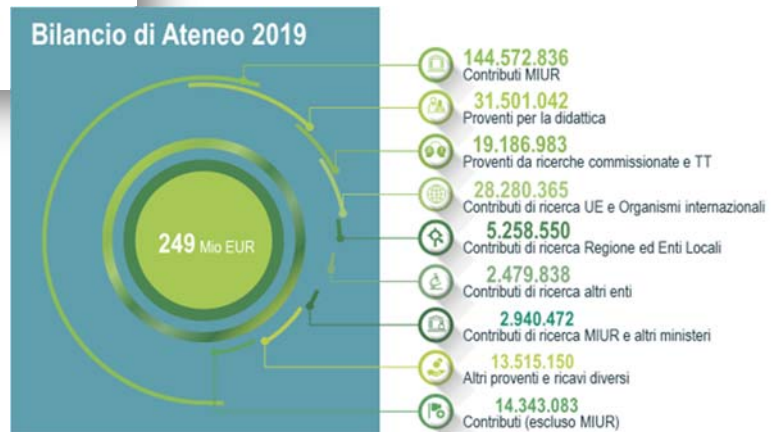


3.2.4 PERSONALE

Nelle figure che seguono è rappresentata la composizione del personale strutturato del Politecnico al 31/12/2020 e la relativa distribuzione per genere.



3.2.5 BILANCIO



3.2.6 Posizionamento nei ranking

Il Politecnico di Torino partecipa ormai da anni ai principali ranking nazionali ed internazionali effettuati da enti e agenzie indipendenti che hanno l'obiettivo di permettere un confronto tra atenei sia a livello generale che su specifici ambiti didattici o scientifici (subject, fields, by faculty, ecc.) e stimolare l'organizzazione verso azioni di miglioramento mirate. In alcuni dei confronti e classifiche tra le più autorevoli quali ad esempio QS University Ranking, il Politecnico risulta particolarmente ben posizionato in diversi ambiti e subject. Nella figura che segue sono riportati i risultati ottenuti dall'Ateneo nell'ultima edizione 2020 di QS che evidenzia ottimi posizionamenti in diversi subject, ma anche a livello di occupabilità dei propri laureati (terzi a livello worldwide).

Molto positivo anche il posizionamento worldwide nel ranking UI GreenMetric 2020 cui hanno partecipato oltre 900 atenei a livello mondiale.



4 Le azioni del Piano Strategico di Ateneo (Action Plan)

Il Piano Strategico *PoliTO 4 Impact 2018-2024* ha declinato la strategia in termini di obiettivi e strumenti attuativi grazie ai quali è stato possibile costruire il suo piano di attuazione, l'Action Plan. La tabella che segue riporta lo schema complessivo delle azioni previste dall'Action Plan deliberate nella seduta congiunta di SA e CdA di gennaio 2020.

AMBITO STRATEGICO	PROGRAMMA	AZIONE
DIDATTICA	CRESCI DIDATTICA	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliamento dell'offerta formativa di corsi di studio erogati in lingua inglese, in particolare nella Laurea Magistrale - Apertura di filiere professionalizzanti - Incremento delle sessioni di esame a disposizione degli studenti - Rafforzamento azioni di orientamento in uscita - Rafforzamento delle azioni di orientamento in entrata, verso studenti e studentesse residenti in Italia - Revisione del modello di offerta di Master/Formazione Permanente di tipo istituzionale e commerciale - Revisione delle politiche di accesso ai corsi di studio - Sviluppo "Progetto Alumni" - Sviluppo di adeguate strutture didattiche (aule e laboratori)
DIDATTICA	MIGLIORA DIDATTICA	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi e proposte finalizzate alla revisione del modello organizzativo di supporto alla gestione della didattica nei collegi dei Corsi di Studio.
DIDATTICA	INNOVA DIDATTICA	<ul style="list-style-type: none"> - AZIONE INFLUENZATA DA MACRO AZIONE "Introduzione di nuove modalità didattiche e contenuti nei percorsi formativi" - AZIONE INFLUENZATA DA MACRO AZIONE "Creazione di una community di docenti innovatori della didattica / T LAB " - MACRO AZIONE Definizione del nuovo modello di paradigma didattico (le azioni sotto indicate sono condizionate/influenzate da questa azione) - Potenziare la didattica innovativa e per l'imprenditorialità
DIDATTICA	INTERNAZIONALIZZA DIDATTICA	<ul style="list-style-type: none"> - Attrazione di studenti internazionali, con attenzione al tema di genere, alla valorizzazione della qualità degli studenti e della relazione con paesi target - Miglioramento della qualità della vita per gli studenti incoming - Revisione delle opportunità di esperienza formativa all'estero per gli studenti, per incrementare le mobilità in uscita
RICERCA	MIGLIORA RICERCA	<ul style="list-style-type: none"> - CAREER DEVELOPMENT - Rafforzare i servizi a supporto dello sviluppo della carriera dei ricercatori - Centri Interdipartimentali - DOTTORATO DI RICERCA - Aggiornamento dei percorsi formativi - MOBILITA' INTERNAZIONALE DEI RICERCATORI - Attuazione di azioni mirate a supportare la mobilità dei ricercatori e l'attrazione di studiosi dall'estero - PROCESSI E RISORSE- Azione volte all'ottimizzazione dei processi e delle risorse a supporto della ricerca - SVILUPPO DI ATTIVITÀ TRASVERSALI PER LA RICERCA E FINALIZZATE A MIGLIORARE L'AMBIENTE DI RICERCA - VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA
RICERCA	PROMUOVI RICERCA	<ul style="list-style-type: none"> - ANAGRAFE DELLA RICERCA - Progettazione e presidio degli applicativi e strumenti - DOTTORATO DI RICERCA - Incremento delle opportunità di accesso e attrattività del dottorato, in particolare a livello internazionale anche in coerenza con gli indicatori previsti dalla Programmazione Triennale 2019-21 - INFRASTRUTTURE DI RICERCA AD ACCESSO APERTO. Azioni finalizzate a rendere le IR ad accesso aperto operative e visibili nel contesto territoriale, nazionale e internazionale - LA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE EXTRA-UE PER LA RICERCA - OPEN SCIENCE - implementazione del modello di gestione previsto nella "policy" open access di recente emanazione a supporto di una maggiore pervasività dei principi di accesso aperto - PIATTAFORME TEMATICHE - Definizione modello ed avvio piattaforme - PIATTAFORME TEMATICHE - Valorizzazione delle Piattaforme e attrazione dei finanziamenti - PROMUOVERE LA PARTECIPAZIONE A HORIZON EUROPE - RAFFORZARE IL NETWORKING SIA INTERNO CHE CON GLI STAKEHOLDER PUBBLICI E PRIVATI

AMBITO STRATEGICO	PROGRAMMA	AZIONE
		- RELAZIONI CON L'INDUSTRIA - Sviluppo di un modello innovativo per le relazioni strategiche con le aziende
TERZA MISSIONE	PUBLIC ENGAGEMENT	- Interagire con la società per divulgare i risultati della ricerca, instaurare un dialogo con i cittadini e le istituzioni su temi di particolare attualità anche tramite il rinnovamento dell'immagine dell'Ateneo e dei canali di comunicazione - Rafforzare la comune cultura che cementa e contraddistingue la comunità accademica - Valorizzazione del Patrimonio storico, scientifico e archivistico dell'Ateneo
TERZA MISSIONE	TRASFERISCI RICERCA	- Potenziare i servizi di accreditamento e di taratura - Stimolare la protezione dei risultati della ricerca - Sviluppare l'ecosistema dell'innovazione - Sviluppare modelli di trasferimento tecnologico in Architettura, Pianificazione, Design,
QUALE ATENEO	INFRASTRUTTURE, SERVIZI e PROCESSI	- Fornire agli OO.GG. Dati e analisi a supporto delle decisioni nelle fasi del ciclo di vita della programmazione strategica - Mappare i dati mancanti nei sistemi informativi ai fini di poter implementare analisi puntuali e futuri cruscotti - "Programma Master Plan. Ampliamento degli spazi per la didattica (somministrata anche in modo non tradizionale) per migliorare la qualità, oltre che la numerosità, delle attività formative ed informative connesse - "PROGRAMMA MASTER PLAN. Realizzazione Centri di ricerca avanzata e delle piattaforme di ricerca integrata e trasferimento tecnologico - Reingegnerizzazione dei processi e digital transformation anche con attenzione alle tematiche connesse alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione - Sviluppare cruscotti per i principali DOMINI di interesse di Ateneo a partire dagli ambiti della DIDATTICA e della RICERCA ai fini del monitoraggio strategico e operativo (ad uso Rettore, Direttori, DG, resp. Strutture, ref. Didattici, docenti, ecc.) - Sviluppo della componente multilingua nei sistemi informativi e nei servizi on-line di ateneo - Sviluppo Master Plan: Definizione percorso di sviluppo degli spazi dell'Ateneo
QUALE ATENEO	POLITICHE DEL PERSONALE	- Sviluppo del Personale
QUALE ATENEO	SOSTENIBILITA'	- Green Team: definizione politiche e presidio azioni di sostenibilità dell'Ateneo - Interventi volti a migliorare e riformulare la mobilità verso l'Ateneo - Raccolta e smaltimento dei rifiuti - Realizzazione interventi volti a contenere i consumi energetici e ad incrementare l'uso di energia rinnovabile
QUALE ATENEO	UNA NUOVA CULTURA DELLA QUALITA'	- Monitorare e migliorare tangibilmente la qualità della vita lavorativa, la motivazione e l'appagamento professionale di chi lavora quotidianamente al Politecnico di Torino - Politiche per le Pari Opportunità - Realizzare e riqualificare spazi per uffici, spazi di connessione e spazi aperti con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita di chi ne usufruisce - Supportare il PQA nella diffusione della cultura della qualità e nella creazione della rete dei Presidi della Qualità del Nord Ovest e Sardegna

Tabella 2 - Le azioni previste dall'Action Plan di Ateneo

Come indicato in premessa, l'emergenza pandemica insorta dal mese di marzo 2020 ha portato l'Ateneo a intraprendere un percorso di ridefinizione delle linee strategiche e conseguentemente alla modifica di alcune Azioni dell'Action Plan 2020 deliberate a luglio 2020. Tra le nuove Azioni inserite a seguito dell'emergenza pandemica si citano:

AMBITO STRATEGICO	PROGRAMMA	AZIONE
RICERCA	PROMUOVI RICERCA	- Iniziative dell'Ateneo per il contenimento del Coronavirus (SARS-CoV-2)
QUALE ATENEO	INFRASTRUTTURE, SERVIZI E PROCESSI	- Risk management legato a emergenza COVID19

Le ulteriori nuove iniziative che sono state introdotte conseguente all'insorgere dell'epidemia hanno trovato collocazione all'interno delle azioni già previste con la rimodulazione o l'introduzione di progetti attuativi circostanziati.

5 Obiettivi generali Amministrazione e Politiche di sviluppo del personale

Coerentemente con il SMVP e con le logiche di Integrazione tra Strategia e piano degli obiettivi di performance descritte nel paragrafo iniziale sulla metodologia, gli **obiettivi generali dell'Amministrazione** e le **Politiche di sviluppo del personale** costituiscono la componente di iniziative e progetti che completa il quadro di azioni sulle quali le strutture gestionali vengono focalizzate, sotto la guida della Direzione Generale.

Ricadono quindi in questo ambito sia obiettivi strumentali ed abilitanti al raggiungimento della strategia ed al supporto delle iniziative e progetti dell'Action Plan, sia obiettivi operativi finalizzati al miglioramento continuo della "macchina" amministrativa, all'evoluzione dei servizi, alla razionalizzazione di specifici processi, all'aumento dell'efficacia percepita dagli utenti (customer satisfaction), alla manutenzione ed adeguamento alle normative, a specifici adempimenti rilevanti, ecc..

Assumono particolare rilevanza in questo ambito gli obiettivi di sviluppo dell'organizzazione e di valorizzazione del personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario, quali il potenziamento della formazione, lo sviluppo di opportunità professionali, l'estensione in logica *win-win* delle modalità di *lavoro agile* (*smartworking*).

POLA Con particolare riferimento al *lavoro agile* va sottolineato come Il Politecnico di Torino abbia avviato il percorso di sperimentazione del *lavoro agile* dal 1/10/2018 portandolo a regime dal 1/10/2019, quindi già prima dell'avvento dell'emergenza COVID19. Il Piano Integrato 2021-2023 integra le prime istanze di strutturazione del *lavoro agile* secondo le linee guida previste dal *Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)* prevedendo obiettivi specifici in questo ambito sin dal livello più elevato degli obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale.

POLA Contribuiscono a completare e supportare lo sviluppo del personale gli obiettivi INDIVIDUALI assegnati in modo personale a ciascun responsabile di posizione organizzativa o funzione specialistica come previsto dal SMVP. A partire dal Piano Integrato 2021-2023 gli obiettivi INDIVIDUALI vengono ulteriormente valorizzati attraverso un ripensamento della componente degli obiettivi COMPORTAMENTALI che assumono in modo più netto e innovativo il ruolo di leva finalizzata al miglioramento dei comportamenti organizzativi attraverso valutazioni delle persone di carattere prettamente qualitativo.

Nel seguito del documento vengono descritti gli obiettivi previsti nel Piano 2021-2023 a partire da quelli STRATEGICI assegnati alla Direzione Generale ed ai Dirigenti fino a quelli assegnati a tutte le strutture di I livello dell'Amministrazione Centrale e dei Distretti. Gli obiettivi di carattere generale non direttamente associati all'Action Plan sono chiaramente evidenziate nelle schede descrittive.

6 Obiettivi di performance STRATEGICA e ORGANIZZATIVA

6.1 Obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale e Dirigenti

La tabella seguente riporta gli obiettivi strategici assegnati per il 2021 alla Direzione Generale ed ai Dirigenti in coerenza con il Sistema di misurazione e valutazione della performance. Ciascun obiettivo è caratterizzato dalla definizione di un output che costituisce il livello alto il risultato atteso. Gli obiettivi sono direttamente riferibili alle azioni dell'Action Plan di Ateneo.

PIANO Integrato della PERFORMANCE 2021-2023 - Obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale e dei Dirigenti		
TITOLO	DESCRIZIONE	OUTPUT
1) Action Plan <i>(Progetto pluriennale)</i>	Coordinamento dell'Action Plan di ateneo che declina le linee del Piano strategico in Azioni e Progetti coordinate attraverso l'implementazione di strumenti di Portfolio Management. Le azioni previste riguardano prevalentemente il potenziamento del collegamento con la dimensione budget da raccordare alle valutazioni di rischio/fattibilità e impatto per le scelte allocative in chiave preventiva.	Adozione di uno strumento di integrazione della programmazione strategica con il bilancio da collegare alle valutazioni di rischio/fattibilità e impatto già sperimentate nel 2020 (Sprint del Cineca?)
2) Reingegnerizzazione dei processi e Digital Transformation <i>(Progetto pluriennale in continuità con il 2020)</i>	Coordinamento delle iniziative e dei progetti di reingegnerizzazione dei processi e di Digital Transformation programmate dalle strutture dell'Amministrazione coinvolte. Costituiscono parte delle iniziative i progetti finalizzati all'attuazione di azioni in tema di Prevenzione della Corruzione e di Trasparenza.	Monitoraggio periodico delle iniziative e dei progetti in corso di realizzazione nell'ambito delle azioni del Programma "Reingegnerizzazione dei processi e Digital Transformation" dell'Action Plan di ateneo.
3) Ottimizzare la comunicazione interna ed esterna al fine di promuovere l'Immagine dell'Ateneo e il Public Engagement	Coordinamento delle iniziative e dei progetti per migliorare l'efficacia della comunicazione interna, la visibilità delle attività di ricerca condotte in Ateneo e la divulgazione di <i>success stories</i> e di risultati della ricerca. Continuità dell'azione di dialogo con i cittadini e le istituzioni su temi di particolare attualità, anche tramite il rinnovamento dell'immagine dell'Ateneo e dei canali di comunicazione. Monitoraggio periodico delle iniziative e dei progetti in corso di realizzazione nell'ambito della comunicazione della ricerca e del "Public Engagement" come previste nell'Action Plan di Ateneo.	Tra gli output rilevanti attesi: - incontri periodici del gruppo dei comunicatori; - prosecuzione del progetto di revisione del Sito WEB di ateneo e dell'immagine di Ateneo; - organizzazione della II edizione del Festival della Tecnologia; - avvio del gruppo di lavoro sul Public Engagement; - coordinamento dell'evento <i>La Notte dei ricercatori e delle ricercatrici</i> .

Tabella 3 - Obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale e dei Dirigenti

6.1.1 Focus su tematiche di Prevenzione della corruzione e di Trasparenza

Nel corso del triennio 2021-2023 proseguirà l'attività di revisione della *mappatura del rischio di corruzione* nei processi di Ateneo che, in linea con le indicazioni del P.N.A. 2019 dell'ANAC, segue un approccio maggiormente analitico di identificazione delle fasi e delle attività all'interno di ciascun processo al fine di effettuare una valutazione del rischio più precisa e individuare le necessarie azioni di mitigazione del rischio.

L'attività di aggiornamento (rispetto alla mappatura del 2013) è partita, come programmato, nel 2020, con

una approfondita analisi dei processi appartenenti all'Area di rischio degli Acquisti e degli Appalti, coinvolgendo sia il personale dell'Amministrazione centrale che dei Dipartimenti.

L'emergenza Covid19 ha condizionato le attività, sia perché ha stravolto le priorità nell'agenda dell'Ateneo e della Direzione Generale, sia perché il personale ha lavorato da subito da remoto, con la necessità di riorganizzarsi ed adattarsi velocemente alla nuova situazione lavorativa. L'attività, svolta interamente coordinandosi tramite riunioni online, e con la regia dello staff che supporta il Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza (Area PPA) è ancora in corso e sarà finalizzata a breve.

Nel frattempo l'ANAC, alla luce dell'emergenza, ha ritenuto opportuno posticipare l'adozione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza (PTPCT) 2021-2023 al 31 marzo 2021.

Pertanto si rimanda alla programmazione che verrà inserita nel PTPCT 2021-2023 per le seguenti azioni:

- definizione di obiettivi legati alle azioni di mitigazione di eventuali rischi emersi dalla nuova lettura dei processi dell'Ambito Acquisti e Appalti;
- individuazione dei prossimi Ambiti di analisi oggetto di revisione della mappatura dei processi;
- assegnazione di altri eventuali obiettivi.

Proseguiranno nel corso del 2021 le attività di aggiornamento delle pubblicazioni nella sezione *Amministrazione Trasparente* del portale di Ateneo e le attività di formazione mirate e più generali rivolte al personale.

6.2 Obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale

La tabella seguente riporta gli obiettivi organizzativi di carattere PROGETTUALE assegnati per l'anno 2021 alla Direzione Generale in coerenza con il SMVP. Ciascun obiettivo è caratterizzato dalla definizione di valori soglia e target che costituiscono rispettivamente i livelli minimi e pieni di risultato attesi. Questi obiettivi sono tipicamente riferibili a progetti attuativi dell'Action Plan di Ateneo.

PIANO Integrato della PERFORMANCE 2021-2023 - Obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale			
#	DESCRIZIONE obiettivo, soglia e target	Strutture coinvolte	Peso
1	<p>Progetto di RIORGANIZZAZIONE - fase III (prosecuzione da 2020)</p> <p>1) Approvazione del nuovo modello per la pesatura delle posizioni organizzative di Ateneo;</p> <p>2) Progetto di integrazione dei processi gestionali tra Amministrazione Centrale e Distretti di Dipartimento, in continuità con quanto già avviato nel corso del 2020, e conseguenti azioni di riorganizzazione gestionale almeno a livello sperimentale;</p> <p>3) Avvio percorsi di formazione al ruolo (<i>soft skills</i>) per RGA e posizioni organizzative di 1° e 2° livello</p> <p><i>SOGLIA: Punto 1</i></p> <p><i>TARGET: Punti 1, 2, 3</i></p>	RUO Distretti	20%
2	<p>Adozione POLA e coordinamento delle azioni organizzative abilitanti</p> <p>Valorizzare il <i>Piano Organizzativo del Lavoro Agile</i> (da adottare ai sensi Decreto-Legge 19 maggio 2020, n. 34, art. 263 comma 4-bis)</p> <p><i>SOGLIA: Adozione del Piano secondo le linee guida definite dal Dipartimento della Funzione Pubblica.</i></p> <p><i>TARGET: Attuazione delle azioni abilitanti in esso previste per il periodo di riferimento.</i></p>	TUTTE	20%

PIANO Integrato della PERFORMANCE 2021-2023 - Obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale			
#	DESCRIZIONE obiettivo, soglia e target	Strutture coinvolte	Peso
3	<p>Evoluzione dell'organizzazione a supporto della ricerca e del trasferimento tecnologico di ateneo</p> <p>Alla luce delle evoluzioni di contesto, tra cui la messa a regime delle attività dei Centri Interdipartimentali, l'iniziativa delle Piattaforme, l'introduzione delle Challenge@Polito, la volontà di approcciare in modo integrato la relazione con gli attori esterni, nonché l'avvio delle nuove programmazioni sui finanziamenti esterni, è necessario ridefinire i processi complessivi a supporto di ricerca e trasferimento tecnologico e definire in chiave sinergica l'allocazione delle attività tra le diverse strutture (sia tra Amministrazione e Dipartimenti che tra strutture dell'Amministrazione) per garantire adeguati livelli di performance in materia di ricerca, trasferimento tecnologico e servizi al territorio.</p> <p><i>SOGLIA: definizione di modelli di funzionamento per Centri e Piattaforme e proposta di nuovi modelli organizzativi e di processo</i></p> <p><i>TARGET: SOGLIA + Revisione organizzativa e riallocazione delle competenze tra le strutture dell'Amministrazione e fra Amministrazione ed i Dipartimenti.</i></p>	PPA, ARI, TRIN	20%
4	<p>Proseguimento ROADMAP digitalizzazione</p> <p>Coordinamento delle iniziative di innovazione nell'ambito della digitalizzazione dei processi in raccordo con l'avviamento del nuovo sistema di gestione e conservazione documentale e con l'evoluzione organizzativa. In particolare sono previste queste azioni:</p> <p>a) Monitoraggio dell'attuazione della ROADMAP di digitalizzazione in ambito risorse umane b) Estensione della ROADMAP alla digitalizzazione all'ambito del Dottorato di Ricerca</p> <p>La realizzazione dell'obiettivo prevede un forte coinvolgimento dell'Area IT che presiede lo sviluppo dei Sistemi Informativi di supporto e verrà effettuata in collaborazione con il Responsabile della Transizione al Digitale.</p> <p><i>SOGLIA: a) aggiornamento del documento di ROADMAP</i></p> <p><i>TARGET: a) aggiornamento del documento di ROADMAP + b) avvio delle nuove procedure negli ambiti previsti</i></p>	RUO GESD ARI IT AFIS PSQL	20%
5	<p>Masterplan di Ateneo</p> <p>Nell'ambito della programmazione del Masterplan di Ateneo, che definisce il percorso di sviluppo degli spazi dell'Ateneo, verifica le coerenze e le fattibilità, valuta sostenibilità economica e vincoli, sono state identificate numerose iniziative volte ad ampliare ed ottimizzare gli spazi a disposizione delle missioni dell'Ateneo.</p> <p>Alla luce della situazione finanziaria dell'ateneo, del mutato contesto esigenziale, è necessario far convergere le analisi ed identificare quali progetti possano passare alla fase esecutiva.</p> <p>In particolare la progettualità ha portato ad identificare come potenzialmente prioritarie le seguenti iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Learning Center • Digital Revolution House • Città dell'Aerospazio • Centro Automotive, Manufacturing e Mobilità Sostenibile • Torino Esposizioni <p>Obiettivo della Direzione Generale è agevolare il processo di convergenza, supportando il percorso decisionale ed approvativo degli Organi di Governo.</p> <p><i>SOGLIA: approvazione di almeno una tra le iniziative</i></p> <p><i>TARGET: approvazione di almeno tre tra le iniziative</i></p>	Tutte	20%

Tabella 4 - Obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale

6.3 Obiettivi PROGETTUALI delle strutture di I livello dell'Amministrazione

La tabella seguente riporta gli obiettivi organizzativi di carattere PROGETTUALE assegnati per l'anno 2021 ai **responsabili delle strutture di I livello dell'Amministrazione Centrale** in coerenza con il Sistema di misurazione e valutazione della performance. Ciascun obiettivo è caratterizzato dalla definizione di valori soglia e target che costituiscono rispettivamente i livelli minimi e pieni di risultato attesi. Questi obiettivi si riferiscono prevalentemente a progetti attuativi dell'Action Plan di Ateneo e per la parte restante a iniziative di tipo operativo quali manutenzione evolutiva, adeguamenti normativi, adempimenti obbligatori.

La legenda della unità organizzative responsabili degli obiettivi e di quelle coinvolte nel loro raggiungimento sono consultabili al par. 7.1 - *Strutture e soggetti valutati*.

PIANO Integrato della PERFORMANCE 2021-2023 - Obiettivi PROGETTUALI delle Strutture di I livello - AMMINISTRAZIONE CENTRALE			
AMBITO STRATEGICO	UO	Altre UO COINVOLTE	DESCRIZIONE OBIETTIVO
QUALE ATENEO	AFIS		<p>Dematerializzazione e firma digitale</p> <p>Nell'ambito delle attività legate al passaggio da DOQUI a Titulus è priorità finalizzare il flusso dei processi di firma o tramite l'integrazione del sistema documentale con il portale di firma di Ateneo o tramite l'utilizzo del workflow gestito dal documentale stesso. Andranno altresì definite opportune modalità legate ai dispositivi di firma (remota o tramite smart card). E' altresì obiettivo per il 2021 la dematerializzazione di alcune serie documentarie pervasive e rilevanti quali i decreti del Rettore e le determine dirigenziali.</p> <p>Aspetto trasversale a tali processi è tutto ciò che riguarda la conservazione: obiettivo di Ateneo è il passaggio al sistema CONSERVA contestuale a un piano di medio termine che preveda il passaggio su tale sistema della documentazione già gestita come originale elettronico in Ateneo.</p> <p>Si prospetta altresì – in collaborazione con RUO – la definizione di uno studio di fattibilità per la dematerializzazione del fascicolo del personale dei dipendenti. La realizzazione di tale progetto richiede certamente la sostituzione di una gran mole di documenti originali cartacei con riproduzioni digitali ma le ricadute positive sono non solo di natura gestionale (semplificazione dei processi) ma anche sul recupero di spazi di lavoro. Su tale ultimo aspetto si prevede un primo studio di fattibilità.</p>
QUALE ATENEO	AFIS		<p>Valorizzazione del patrimonio archivistico di Ateneo</p> <p>Nell'ambito delle attività volte a rendere fruibile e valorizzare il patrimonio archivistico di Ateneo è particolarmente rilevante sia l'accrescimento del patrimonio digitalizzato da inserire nel portale di Ateneo sia l'interoperabilità di tale sistema con altri sistemi in uso che possano accrescere la possibilità di far conoscere il nostro possesso. Nell'ambito della collaborazione con il Polo del '900 ci si propone quindi di sviluppare un sistema di riversamento automatico dei dati già presenti sul portale di Ateneo nel loro sistema che costituisce un importante punto di accesso agli archivi del '900 – con riferimento particolare ad alcune tematiche - . Nell'ambito invece della collaborazione avviata con «Google Arts& Culture» è prioritario definire un piano di azione utile a focalizzare ciò che del nostro patrimonio riteniamo possa in primis rappresentarci su tale piattaforma per procedere con la costituzione della pagina POLITO.</p>
QUALE ATENEO	AFLEG		<p>Attività di formazione/informazione di carattere normativo connessa all'emergenza sanitaria da COVID-19</p>

PIANO Integrato della PERFORMANCE 2021-2023 - Obiettivi PROGETTUALI delle Strutture di I livello - AMMINISTRAZIONE CENTRALE			
AMBITO STRATEGICO	UO	Altre UO COINVOLTE	DESCRIZIONE OBIETTIVO
			<p>Aggiornamento giuridico e provvedimentale su tutte le misure specifiche in emergenza sanitaria.</p> <p>Informazione periodica ai responsabili di primo livello e RGA.</p>
QUALE ATENEO	AFLEG		<p>Supporto alla revisione delle Linee Guida in materia di donazioni di beni mobili a favore dell'Ateneo</p> <p>Aggiornamento del documento sulle Linee guida in materia di donazioni di beni mobili al fine di rendere i processi uniformi in amministrazione e nei dipartimenti e al fine di introdurre sistemi di monitoraggio efficaci ed efficienti.</p>
QUALE ATENEO	AQUI		<p>Albo di Ateneo RUP per affidamento di forniture e servizi</p> <p>Obiettivo dell'attività è giungere all'attivazione di un albo interno dei RUP per le attività di affidamento degli appalti pubblici per servizi e forniture, che consenta l'affidamento dell'incarico garantendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rotazione degli incarichi - coerenza tra le competenze tecniche del RUP ed oggetto specifico dell'affidamento - coordinamento con gli strumenti di programmazione degli acquisti di beni e servizi - attività di formazione mirata ad un numero definito di soggetti, per conseguire una crescente specializzazione delle competenze. <p>Fasi dell'attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individuazione dei requisiti necessari per l'espletamento della funzione, compresi quelli collegati all'organizzazione interna dell'Ateneo - Raccolta di manifestazione di interesse da parte del personale in possesso di ruolo organizzativo adeguato e verifica del possesso dei requisiti - Definizione del processo per individuazione e rotazione degli incarichi, nonché per il coordinamento con gli strumenti di programmazione degli acquisti. <p>NB. La fase di individuazione dei requisiti è influenzata da un fattore esogeno costituito dai tempi di definizione e divulgazione dell'emanando Regolamento di attuazione del codice degli appalti, al momento disponibile solo in bozza.</p>
QUALE ATENEO	AQUI	PAF	<p>Studio di fattibilità per revisione Regolamento per utilizzo Carta di Credito</p> <p>L'attività è diretta a verificare in prima battuta la possibilità di individuare nella carta di credito aziendale uno strumento di cassa economale e, in caso di verifica positiva, a presentare una proposta di regolamento di utilizzo che tenga conto delle risultanze dell'analisi. Fasi dell'attività:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) censimento ed analisi di regolamenti analoghi predisposti dai principali atenei italiani; verifica della legislazione vigente in materia 2) verifica delle implicazioni contabili e delle ricadute di processo collegate alla configurazione della carta di credito quale strumento di cassa economale 3) Predisposizione di proposta di testo del nuovo Regolamento (la fase è eventuale e collegata alle risultanze delle fasi precedenti) <p>L'OBIETTIVO E' CONDIVISO CON LA RESPONSABILE DELL'AREA PAF</p>

PIANO Integrato della PERFORMANCE 2021-2023 - Obiettivi PROGETTUALI delle Strutture di I livello - AMMINISTRAZIONE CENTRALE			
AMBITO STRATEGICO	UO	Altre UO COINVOLTE	DESCRIZIONE OBIETTIVO
RICERCA	ARI		<p>Ottimizzazione dei processi sui progetti di ricerca finanziati</p> <p>In coerenza con le azioni volte ad evitare duplicazioni e a favorire l'allineamento e la sinergia fra le attività di supporto alla ricerca, sarà definita una proposta di distribuzione fra Area Ricerca e Dipartimenti dei servizi connessi al ciclo di vita dei progetti di ricerca finanziati, dalla partecipazione al bando fino all'implementazione dei progetti di ricerca. La proposta si avvarrà dei risultati di GdL trasversali coordinati dall'Area Ricerca nel 2020 oltreché di quelli previsti per il 2021.</p> <p>Sono previste le seguenti attività:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) mappatura dei principali servizi offerti in relazione alle diverse fasi del ciclo di vita del progetto 2) SWOT analysis 3) Definizione della proposta e condivisione con la Direzione generale
RICERCA	ARI		<p>Evoluzione dei servizi di supporto della ricerca di ateneo</p> <p>Alla luce dell'avvio sia della nuova programmazione di finanziamenti (Horizon Europe, Fondi strutturali, Piano nazionale della Ricerca, ecc.) che delle Piattaforme Tematiche è necessario adottare un approccio integrato che, partendo dai trends degli enti finanziatori e dall'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'Ateneo, identifichi un framework di azioni e servizi che, svolti in chiave sinergica, possano potenziare i fattori che abilitano l'Ateneo ad essere competitivo nel contesto locale ed internazionale.</p>
RICERCA	ARI		<p>Facilitare i rapporti con gli stakeholders esterni</p> <p>Per il raggiungimento degli ambiziosi obiettivi del Piano strategico sull'attrazione di risorse per la ricerca, è fondamentale il dialogo con gli stakeholder della ricerca, ed in particolare con gli enti finanziatori a livello regionale e nazionale, e le istituzioni che agiscono nello scenario europeo, con cui dobbiamo confrontarci per poter essere coinvolti nella definizione delle agende del futuro. Gli stakeholder, che possono influenzare ed essere interessati all'attività dell'Ateneo, se ben gestiti, possono fornire dei contributi molto rilevanti nel raggiungimento degli obiettivi suindicati.</p>
QUALE ATENEO	CC		<p>Collezioni librerie</p> <p>Razionalizzazione e ottimizzazione delle collezioni al fine di organizzare una più efficace gestione degli spazi delle biblioteche centrali.</p>
QUALE ATENEO	CC	IT	<p>Coordinamento del progetto di Nuova Identità e Presenza On Line (NIPO)</p> <p>Coordinamento del progetto di Nuova Identità e Presenza On Line (NIPO) in collaborazione con Area IT: promozione della nuova immagine coordinata e supervisione della struttura comunicativa del sito web.</p>
TERZA MISSIONE	CC		<p>Notte europea delle ricercatrici e dei ricercatori 2021</p> <p>Progettazione della Notte europea delle ricercatrici e dei ricercatori Torino 2021: definizione del programma e coordinamento della manifestazione</p>
TERZA MISSIONE	EDILOG		<p>Centro per l'innovazione ed il trasferimento tecnologico per lo sviluppo dell'industria manifatturiera 4.0</p> <p>Modifica del progetto di fattibilità tecnica ed economica in relazione alle varianti previste dal nuovo PRC in fase di approvazione da parte della Città di Torino;</p>

PIANO Integrato della PERFORMANCE 2021-2023 - Obiettivi PROGETTUALI delle Strutture di I livello - AMMINISTRAZIONE CENTRALE			
AMBITO STRATEGICO	UO	Altre UO COINVOLTE	DESCRIZIONE OBIETTIVO
			definizione delle attività progettuali da inserire nella gara dei servizi di ingegneria ed architettura relativa agli interventi del lotto 1
QUALE ATENEO	EDILOG		Realizzazione parcheggio pluripiano interrato presso l'Area della cittadella Realizzazione del parcheggio interrato presso l'area interna delle Cittadella, tra il fabbricato del centro ricerca ex-GM e le aule di Via PC Boggio. L'intervento è oggetto di cofinanziamento da parte del MUR relativi alla fase A, già approvata e finanziata pari ad un contributo di 12 milioni di euro
QUALE ATENEO	EDILOG		Ristrutturazione del primo piano della Biblioteca centrale di Ingegneria della sede di C.so Duca degli Abruzzi Ristrutturazione del primo piano della Biblioteca centrale di Ingegneria oggetto di finanziamento del Ministero dell'Università e Ricerca - Fase B. Completamento del progetto in relazione alle nuove esigenze di riorganizzazione delle attività della biblioteca di Ingegneria con la rivisitazione completa degli spazi, sia della zona lettura che della zona uffici. Realizzazione di uno spazio attrezzato per piccoli convegni e presentazioni di nuove pubblicazioni; spazio espositivo all'interno della sala per piccole mostre permanenti.
QUALE ATENEO	GABRE		Dematerializzazione processo firma Rettore Continuare il processo di dematerializzazione dei processi di firma degli atti di competenza del Rettore, creando un flusso autorizzativo web based tracciabile sul modello di quanto sviluppato per gli accessi in periodo COVID
QUALE ATENEO	GABRE		Supporto segreteria in modalità smart work Consolidare alla luce dell'esperienza maturata nel 2020, il modello di supporto di segreteria al Rettore, la Prorettrice e la Giunta in modalità lavorativa ormai prevalentemente da remoto. Rivedere i carichi di lavoro, le attività e le attribuzioni delle funzioni specifiche dei singoli.
RICERCA DIDATTICA	GESD		Rafforzamento del dottorato di ricerca Coordinamento delle azioni individuate per il rafforzamento del dottorato di ricerca sia in relazione al posizionamento internazionale e alla capacità di attrazione di candidati internazionali sia in termini di miglioramento della gestione del ciclo di vita delle borse di dottorato. Le principali attività saranno le seguenti: 1)Analisi dei flussi di dati tra Scuola di dottorato e dipartimenti 2)Individuazione dei dati e della reportistica relativa alle fonti a copertura delle borse utili al monitoraggio e al supporto alla decisione degli organi 3)Definizione de requisiti per lo sviluppo (da parte dell'Area IT) del sistema informatico per la gestione del ciclo di vita delle borse di dottorato 4)Avvio della gestione secondo le nuove logiche e il nuovo sistema informativo a partire dal 37 ciclo 5)Individuazione di nuove modalità e canali per la promozione del dottorato di ricerca a livello internazionale e predisposizione di un Piano di promozione internazionale 6)Avvio del Piano di promozione internazionale
DIDATTICA	GESD		Progetto di innovazione della didattica e dei servizi di supporto per la fase post-emergenza La transizione verso la fase post-emergenza impone una riflessione su cosa ha funzionato e non funzionato e soprattutto il disegno degli scenari a breve e medio

PIANO Integrato della PERFORMANCE 2021-2023 - Obiettivi PROGETTUALI delle Strutture di I livello - AMMINISTRAZIONE CENTRALE			
AMBITO STRATEGICO	UO	Altre UO COINVOLTE	DESCRIZIONE OBIETTIVO
			<p>termine sia sul fronte dell'innovazione didattica che dell'evoluzione dei servizi di supporto.</p> <p>Per l'ambito didattico l'obiettivo 2021 è di supportare la costituenda commissione/gruppo di lavoro sull'innovazione didattica in:</p> <p>1) Individuazione best practice nelle esperienze della fase 2 e 3 dell'emergenza La transizione verso la fase post-emergenza impone una riflessione su cosa ha funzionato e non funzionato e soprattutto il disegno degli scenari a breve e medio termine sia sul fronte dell'innovazione didattica che dell'evoluzione dei servizi di supporto.</p> <p>Per l'ambito didattico l'obiettivo 2021 è di supportare la costituenda commissione/gruppo di lavoro sull'innovazione didattica in:</p> <p>1) Individuazione best practice nelle esperienze della fase 2 e 3 dell'emergenza 2) Individuazione best practice a livello nazionale e internazionale anche sulla base dell'esperienza maturata in fase emergenziale e dei progetti sviluppati dal TLAB (OECD,...) 3) Individuazione della strategia di Ateneo e della road map per l'adozione di nuovi modelli di erogazione della didattica 4) Valutazione di impatto sulla programmazione didattica NB. Le specifiche attività potrebbero variare in funzione delle decisioni della costituenda commissione/gruppo di lavoro sull'innovazione didattica Per l'ambito dei servizi di supporto alla didattica e agli studenti, l'obiettivo consiste nel coordinamento delle seguenti attività:</p> <p>5) Analisi dell'esperienza dei servizi/procedure on line attivati nella fase di emergenza dal Politecnico e da altri Atenei 6) Analisi di fattibilità e impatto nell'adozione delle nuove modalità di erogazione dei servizi o di implementazione delle procedure 7) Individuazione dei servizi/procedure da consolidare e loro implementazione</p>
DIDATTICA	INTE		<p>Analisi del nuovo programma Erasmus+ e dissemination delle opportunità di finanziamento</p> <p>Nel 2021 verrà resa pubblica la nuova programmazione Erasmus+ per il periodo 2021-27 che dovrà essere analizzata e approfondita relativamente alle tipologie di iniziative finanziate e alle regole progettuali di partecipazione, al fine della definizione delle proposte coordinate direttamente dall'Area e della dissemination delle opportunità all'interno dell'Ateneo</p> <p>Azioni e risultati attesi/output:</p> <p>1) Analisi Program Guide Erasmus+ 2021-27 2) Definizione del modello di partecipazione dell'Ateneo ai programmi di incentivazione della mobilità studentesca in ambito Ue e non UE 3) divulgazione all'interno dell'Ateneo delle opportunità di finanziamento di interesse dei Dipartimenti/altre Aree 4) organizzazione di 1 evento di presentazione all'Ateneo della nuova programmazione 5) organizzazione di almeno 2 eventi, eventualmente differenziati per tipologia di iniziativa, di presentazione all'Ateneo delle opportunità di finanziamento</p>

PIANO Integrato della PERFORMANCE 2021-2023 - Obiettivi PROGETTUALI delle Strutture di I livello - AMMINISTRAZIONE CENTRALE			
AMBITO STRATEGICO	UO	Altre UO COINVOLTE	DESCRIZIONE OBIETTIVO
DIDATTICA	INTE		<p>Definizione e implementazione del piano promozionale al fine dell'incremento del reclutamento di studenti internazionali regolarmente iscritti</p> <p>L'emergenza sanitaria globale ha reso necessario già nel corso del 2020 la revisione delle azioni programmate per la promozione internazionale. Alla luce dell'evoluzione del mercato del reclutamento, si rende necessaria una analisi delle nuove opportunità di promozione, anche tenendo conto dell'esperienza acquisita, e una pianificazione annuale e pluriennale delle azioni da mettere in atto.</p> <p>Azioni e risultati attesi/output:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Analisi delle opportunità di promozione e predisposizione del piano 2021 mirato 2) Implementazione del Piano e nello specifico: <ol style="list-style-type: none"> a. Partecipazione ad almeno 6 fiere promozionali virtuali o in presenza b. Organizzazione di almeno 3 eventi virtuali con scuole superiori italiane nel mondo c. Promozione su almeno 2 siti dedicati al reclutamento internazionale d. Organizzazione di almeno un evento on line per il reclutamento. e. Organizzazione di almeno 2 webinar indirizzati a studenti valutati ammissibili 3) predisposizione di un piano di promozione pluriennale (2022-2024), anche tenendo conto dei risultati dell'analisi sulla qualità degli studenti internazionali iscritti all'Ateneo negli ultimi anni e degli aggiornamenti sulle strategie di reclutamento per Livello (L e LM) e area geografica
QUALE ATENEO	IT	Tutte	<p>Coordinamento, facilitazione e monitoraggio dei principali progetti Action Plan in ambito Reingegnerizzazione dei processi e Digital Transformation</p> <p>(in raccordo con l'incarico di Responsabile della Transizione al Digitale)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Progetto NIPO: supporto alla progettazione e avvio delle fasi di revisione della presenza Web 2- Progetto TITULUS: avvio del nuovo sistema documentale e di conservazione Titulus e supporto alla revisione del ciclo di vita dei documenti digitali 4- Roadmap pluriennale per la digitalizzazione RUO: completamento piattaforma concorsi e avvio nuove iniziative in ambito
QUALE ATENEO	IT	Tutte	<p>Coordinamento, facilitazione e monitoraggio dei principali progetti Action Plan in ambito piattaforme IT infrastrutturali</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Consolidamento piattaforme per la didattica a distanza 2 - Attivazione dei servizi HPC presso Area IT con adeguamento dei servizi specialistici e potenziamento sistemi e competenze 3 - IT x dipartimenti: supporto alla gestione delle postazioni di lavoro, soluzioni multicloud per la didattica e la ricerca, progetto Dropbox per docenti e studenti, Nuove iniziative di Software campus. Soluzioni per Data management Plan 4 - Smart Collaboration: Evoluzione della posta elettronica con Office365, migrazione verso il cloud degli applicativi gestionali (cloud-first), postazione di lavoro smart unificata (mobile-first)

PIANO Integrato della PERFORMANCE 2021-2023 - Obiettivi PROGETTUALI delle Strutture di I livello - AMMINISTRAZIONE CENTRALE			
AMBITO STRATEGICO	UO	Altre UO COINVOLTE	DESCRIZIONE OBIETTIVO
RICERCA	IT	Tutte	Coordinamento, facilitazione e monitoraggio dei principali progetti Action Plan in ambito Reingegnerizzazione dei processi e Digital Transformation (in raccordo con l'incarico di Responsabile della Transizione al Digitale) 1 - Progetto SCUDO di revisione dei dati e del ciclo di vita delle borse di dottorato
QUALE ATENEO	PAF		Analisi fattibilità inserimento carta di credito aziendale come strumento cassa economale L'attività è diretta a verificare in prima battuta la possibilità di individuare nella carta di credito aziendale uno strumento di cassa economale e, in caso di verifica positiva, a presentare una proposta di regolamento di utilizzo che tenga conto delle risultanze dell'analisi. Fasi dell'attività: 1) censimento ed analisi di regolamenti analoghi predisposti dai principali atenei italiani; verifica della legislazione vigente in materia 2) verifica delle implicazioni contabili e delle ricadute di processo collegate alla configurazione della carta di credito quale strumento di cassa economale 3) Predisposizione di proposta di testo del nuovo Regolamento (la fase è eventuale e collegata alle risultanze delle fasi precedenti)
QUALE ATENEO	PAF		Potenziamento del sistema di controllo della gestione economico-finanziaria Potenziare il controllo e il monitoraggio della gestione economico finanziaria che permetta: - un attento presidio della spesa presso le strutture dell'Ateneo, finalizzato all'ottimizzazione degli impatti sul bilancio, sugli indicatori ministeriali PROPER e sul fabbisogno; - uno stretto raccordo con la fase di budgeting delle strutture sino al livello più di dettaglio (bottom up), in modo da migliorare il raccordo con la fase di verifica effettuata top-down.
QUALE ATENEO	PPA	EDILOG altre	MasterPlan di Ateneo Fornire supporto alla Direzione Generale ed agli organi di governo per le attività progettuali, presidiando la governance complessiva dell'iniziativa e coinvolgendo le diverse strutture di Ateneo per lo sviluppo dei filoni progettuali identificati. In particolare, anche in relazione al contesto esterno ed alla disponibilità finanziaria, la progettualità ha portato ad identificare come potenzialmente prioritarie per il 2021 cinque iniziative progettuali.
QUALE ATENEO	PPA	TRIN CORE ARI	Piattaforme di Ateneo Supportare gli organi di Governo ed i Vicerettori di riferimento nell'avvio delle prime Piattaforme tematiche a supporto di ricerca e trasferimento tecnologico, coordinando, in accordo con il referente della piattaforma e le Aree TRIN, CORE e ARI, le coerenze complessive dell'iniziativa, favorendo i passaggi approvativi negli Organi di Governo delle iniziative progettuali e definendo il modello di gestione a regime.
QUALE ATENEO	PPA		Sviluppo Servizi di accreditamento e prove

PIANO Integrato della PERFORMANCE 2021-2023 - Obiettivi PROGETTUALI delle Strutture di I livello - AMMINISTRAZIONE CENTRALE			
AMBITO STRATEGICO	UO	Altre UO COINVOLTE	DESCRIZIONE OBIETTIVO
			Consolidare un percorso per la valutazione di iniziative di accreditamento laboratori di Ateneo, con la definizione di nuovi ambiti di sviluppo dei servizi conto terzi interni ed esterni.
QUALE ATENEO	PREP		Formazione sicurezza Il progetto prevede la elaborazione e l'attuazione del programma di formazione generale e specifica in capo ai RLS e squadre di emergenza ai fini della sicurezza, secondo le disposizioni del Regolamento sicurezza di Ateneo approvato in luglio 2019. Valutazione della effettuazione dei corsi anche in modalità e-learning.
QUALE ATENEO	PREP		Procedure sicurezza Creazione di una base dati aggiornata di procedure e checklist di supporto alle figure di responsabilità del regolamento sicurezza.
QUALE ATENEO	PSQL		Analisi strategiche Coordinamento delle seguenti attività del servizio PSQ: 1. Analisi degli indicatori principali e delle relative interconnessioni nei diversi ambiti e studio delle leve di influenza (Indicatori ministeriali, Ranking internazionali, ecc.): sviluppo dashboard in SIR su apposito tool. 2. Analisi bibliometrica a supporto del nuovo esercizio della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR): implementazione delle logiche di valutazione da considerare per lo sviluppo di un applicativo (sviluppato dall'area IT) di supporto ai Dipartimenti e ai singoli Docenti per la scelta dei prodotti da inviare in valutazione Sviluppo di dashboard di controllo degli indicatori sopraindicati da fornire agli OGGG: Identificazione dei prodotti da inviare in valutazione VQR 3. Supporto alle attività della commissione mista CDA/SA ex “manovra del RT”: sviluppo analisi per incremento ricavi su FFO quota base e premiale e analisi che di volta in volta la commissione potrà chiedere anche sul fronte dei costi
QUALE ATENEO	PSQL		Benessere organizzativo, formazione e pari opportunità Coordinare le seguenti attività: 1. Adozione del Gender Equality Action Plan di Ateneo secondo i requisiti UE per la partecipazione a Horizon Europe 2. Potenziamento delle attività di formazione con particolare riferimento ai bisogni formativi connessi al Lavoro Agile: avviare un percorso di formazione che coinvolga tutto l'ateneo in sotto gruppi mirati con attività di coaching, Oggetto della formazione: soft skills manageriale, organizzative e relazionali) 3. Valorizzare i risultati delle indagini relative al benessere organizzativo e qualità della vita lavorativa e valorizzazione del centro di ascolto in collaborazione con il dipartimento di Psicologia dell'università di Torino (studenti e staff) e avviare la prossima edizione della rilevazione in relazione anche alle nuove condizioni derivanti dal mutato contesto di riferimento (lavoro Agile, pandemia, ecc.)
QUALE ATENEO	PSQL	TRIN PAF IT Distretti	Dati, data warehouse e cruscotti Coordinamento delle seguenti attività: 1. Revisione della gestione del flusso dati da trasmettere all' Anagrafe Nazionale Studenti (ANS), finalizzata all'ottimizzazione dei dati utilizzati per il calcolo degli indicatori ministeriali; a tale scopo dovrà essere individuato un modello triangolare che prevede il coinvolgimento degli esperti di dominio (conoscenza funzionale dei

PIANO Integrato della PERFORMANCE 2021-2023 - Obiettivi PROGETTUALI delle Strutture di I livello - AMMINISTRAZIONE CENTRALE			
AMBITO STRATEGICO	UO	Altre UO COINVOLTE	DESCRIZIONE OBIETTIVO
			flussi), degli esperti IT (conoscenza della struttura dei dati ai fini del dialogo tra sistemi) e della struttura competente su analisi e utilizzo dei dati (PSQL). A supporto dell'ottimizzazione del flusso si renderà necessario sviluppare un nuovo sistema informativo di trasmissione dei dati ANS maggiormente integrato con le fonti dati di riferimento (in alcuni casi l'analisi potrà far emergere la necessità di dover integrare i gestionali di riferimenti per i dati mancanti o non opportunamente intercettati). Prodotto: Studio di fattibilità 2. Creare le condizioni affinché i dati connessi alla ricerca commerciale siano correttamente e integralmente intercettati ai diversi livelli dell'organizzazione e in raccordo con il sistema di contabilità, in analogia con quanto sviluppato per la ricerca finanziata su PITER (ruolo di promotore, con TRIN, distretti e PAF oltre l'IT) : progettazione nuovo Workflow e classificazione dei prodotti. 3. DW: sviluppo raccordo dati nel DW per la visualizzazione in cruscotti dei dati presenti in PITER- Prodotto: primo prototipo di cruscotto 4. DW: completare lo studio di fattibilità per il dialogo dati tra IRIS e il DW al fine di fornire una visualizzazione in cruscotti funzionali dei dati riferiti alle pubblicazioni (anche in termini di posizionamento relativo a livello nazionale). Prodotto: struttura dati in DW.
TERZA MISSIONE	TRIN		Cabina di regia - rapporti con le imprese La crescente ampiezza e complessità dell'offerta di modalità di interazione e collaborazione con il mondo industriale richiede un maggiore grado di coordinamento interno tra le strutture a vario titolo coinvolte (ricerca, formazione, comunicazione, TT, ecc.) al fine di massimizzare il potenziale impatto sulle attività, sulla produzione scientifica, sulla capacità formativa e sui benefici economici per l'ateneo. Si intende avviare una "struttura" permanente di coordinamento che veda il coinvolgimento di referenti designati dalle aree coinvolte.
TERZA MISSIONE	TRIN		Contributo alla revisione dei flussi per la raccolta e catalogazione dei dati sui contratti di Ateneo Nell'ambito del progetto di aggiornamento e miglioramento dei sistemi informativi di Ateneo, con particolare riferimento alla raccolta dei dati relativi ai contratti e convenzioni, si prevede di introdurre logiche di gestione di work-flow a livello informatico per irrobustire l'inserimento dei dati e l'annessa gestione contabile. Per quanto riferito alla sfera di competenza dell'ufficio Accordi di Partnership di TRIN, si contribuirà supportando la descrizione dei flussi di lavoro in relazione alle diverse fattispecie contrattuali e relativo quadro deleghe.

Tabella 5 - Obiettivi PROGETTUALI delle Strutture di I livello (AMMINISTRAZIONE CENTRALE)

Gli obiettivi previsti per i **Responsabili Gestionali dei Distretti dei dipartimenti**, comprendono:

- due obiettivi PROGETTUALI definiti dalla Direzione Generale in accordo con i Responsabili Gestionali che permettano di focalizzare la progettualità e le esigenze di miglioramento di ciascuna struttura in relazione alle proprie specificità ma anche alle esigenze di standardizzazione dei processi trasversali (ad esempio processi di supporto alla ricerca ed alla contabilità.) in raccordo con le aree dell'amministrazione di riferimento.

Il processo di definizione di questi obiettivi, che può riflettersi sulla definizione di obiettivi più specifici e coerenti per responsabili di uffici o di funzioni specialistiche del distretto, avviene sulla base di una proposta organica della Direzione Generale integrata dalle esigenze e progettualità proposte dai responsabili gestionali, garantendo una visione trasversale e complessiva sui benefici e valorizzando le *good practice* presenti nelle strutture.

Questo processo viene consolidato a valle della definizione degli obiettivi assegnati alle strutture dirigenziali e di I livello dell'Amministrazione Centrale, nel mese di febbraio.

6.4 La rilevazione della soddisfazione degli utenti

La rilevazione della soddisfazione degli utenti (*customer satisfaction*) riveste una particolare importanza per l'ateneo come descritto nel par. 6.3.1 del SMVP. Per questo motivo a tutte le strutture di I livello viene assegnato un obiettivo di miglioramento della soddisfazione degli utenti specifico in funzione delle caratteristiche della struttura stessa e delle tipologie di utenti serviti.

Questi obiettivi, che ricadono nella tipologia degli obiettivi di efficacia/efficienza previsti dal SMVP, vengono assegnati secondo un processo che tiene conto dell'esperienza e dei risultati di soddisfazione per i servizi forniti rilevati negli anni precedenti.

Il processo prevede la definizione da parte della Direzione Generale del **set di obiettivi** di *customer satisfaction* da assegnare a ciascuna struttura di I livello, diversificato per focalizzare i miglioramenti sugli aspetti più rilevanti e a maggior valore aggiunto. Nell'assegnazione degli obiettivi viene proposta una valorizzazione del TARGET da raggiungere sulla base dell'andamento della soddisfazione degli anni precedenti e sulla base del valore assoluto della soddisfazione rilevata: a servizi con valori più bassi di soddisfazione viene richiesto un impegno di miglioramento maggiore rispetto a servizi che garantiscono già livelli elevati (scala di valutazione Good Practice 1 – 6). Tale proposta può richiedere rimodulazioni puntuali in situazioni particolari tra il responsabile della singola struttura e la Direzione Generale.

La figura riportata di seguito evidenzia come nell'assegnazione degli obiettivi di *customer satisfaction* a ciascuna struttura si tenga conto, salvo rimodulazioni specifiche motivate, dei risultati rilevati negli anni sul set di indicatori di riferimento.

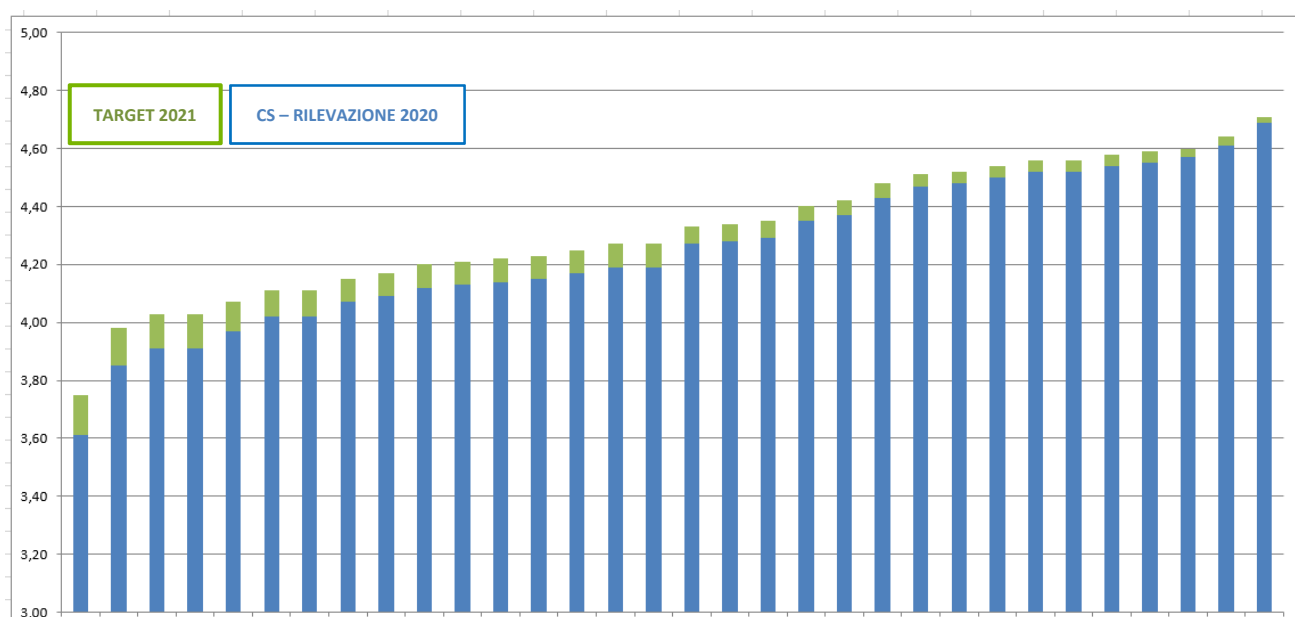


Figura 4 - Logica di definizione dei TARGET per Struttura, sulla base di un set di indicatori ed in funzione dei risultati precedenti

7 La performance INDIVIDUALE

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.

7.1 Strutture e soggetti valutati

Come previsto dal SMVP sono coinvolti nel ciclo della performance tutti i soggetti che ricoprono posizioni organizzative a partire dalla Direzione Generale fino ai responsabili di uffici, o funzioni specialistiche.

E' possibile consultare dinamicamente l'elenco completo delle posizioni organizzative oggetto di valutazione per l'anno 2021 sul sito web di Ateneo nella sezione dedicata alla struttura organizzativa dell'Amministrazione:

<http://www.polito.it/amministrazione/strutture/>

Strutture di linea

- ▶ [AQUI - Area Approvvigionamento Beni e Servizi](#)
- ▶ [ARI - Area Ricerca](#)
- ▶ [CC - Area Cultura e Comunicazione](#)
- ▶ [EDILOG - Area Edilizia e Logistica](#)
- ▶ [GESD - Area Gestione Didattica](#)
- ▶ [INTE - Area Internazionalizzazione](#)
- ▶ [IT - Area Information Technology](#)
- ▶ [PAF - Area Amministrazione, Pianificazione e Finanza](#)
- ▶ [PPA - Area Pianificazione e Progetti di Ateneo](#)
- ▶ [PSQL - Area Programmazione, Sviluppo, Qualità e Life](#)
- ▶ [RUO - Area Risorse Umane e Organizzazione](#)
- ▶ [TRIN - Area Trasferimento Tecnologico e Relazioni con l'Industria](#)

Strutture di staff

- ▶ [AFIS - Servizio Affari Istituzionali](#)
- ▶ [AFLEG - Servizio Affari Legali](#)
- ▶ [GABRE - Servizio Gabinetto del Rettore](#)
- ▶ [PREP - Servizio Prevenzione e Protezione](#)

Distretti di servizio dipartimentali

- ▶ [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.JGEP - 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](#)

Nel Piano 2021-2023 sono descritti e allegati gli obiettivi della Direzione Generale, dei Dirigenti e dei responsabili delle strutture organizzative di I livello dell'Amministrazione dell'Ateneo. Gli obiettivi assegnati sono corredati dai pesi secondo le logiche previste dal SMVP.

Gli obiettivi dei responsabili di posizioni organizzative di II, III livello e funzioni specialistiche sono descritti dettagliatamente nel *Sistema Informativo della Performance* (SIP).

7.2 Obiettivi individuali: COMPORTAMENTALI

Gli obiettivi COMPORTAMENTALI 2021 sono anch'essi assegnati a tutti i soggetti in valutazione come previsto dal SMVP. Questi obiettivi che confluiscono nella *scheda obiettivi* individuale, sono descritti e gestiti analiticamente per ciascun valutato nel *Sistema Informativo della Performance* (SIP) che implementa l'intero processo che sottende al ciclo di vita degli obiettivi (definizione, assegnazione, accettazione, valutazione, informazione al valutato degli esiti della valutazione).

7.2.1 Formazione e monitoraggio nuove modalità di impiego degli obiettivi COMPORTAMENTALI

In relazione alle importanti novità introdotte dal SMVP 2021-2023 circa le finalità e modalità di definizione e valutazione degli obiettivi COMPORTAMENTALI, tra le azioni previste dal Piano 2021-2023 occorre segnalare quelle indirizzate a rafforzare adeguatamente le capacità del personale valutatore sui processi di valutazione e monitorare l'efficacia delle novità introdotte. La tabella di seguito riportata individua le azioni da intraprendere nel corso del ciclo 2021 per presidiare adeguatamente il cambiamento di paradigma introdotto.

ANNO INTROD. UZ.	MODIFICA AL SMVP	Modalità di indirizzo, monitoraggio e valutazione
2021	<p>Rimodulata la componente degli obiettivi COMPORTAMENTALI nel sistema di obiettivi. Gli obiettivi vengono focalizzati e indirizzati allo sviluppo delle competenze individuali, professionali e di team in coerenza con le linee indicate dalla Libreria delle competenze di Ateneo.</p> <p>La loro valutazione non ha effetti ai fini dell'incentivazione economica (premieria economica).</p>	<p>Per indirizzare e valutare l'efficacia di questa modifica sono stati previsti:</p> <p>In fase di avvio del ciclo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Specifica azione informativa preventiva per tutti i responsabili di strutture di I e II livello che hanno ruoli di valutatore nel processo della Performance; <p>Monitoraggio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2) Introduzione di nuovi quesiti specifici di Customer Satisfaction nel questionario Good Practice proposto al PTA soggetto a valutazione di performance al fine di valutare l'efficacia percepita sia da parte dei valutati che dei valutatori; 3) Monitoraggio quantitativo e qualitativo delle AZIONI DI MIGLIORAMENTO proposte dai valutatori in fase di valutazione INTERMEDIA e FINALE degli obiettivi. <p>Il monitoraggio verrà effettuato direttamente sul sistema SIP a cura della Struttura Tecnica Permanente supportata dal Servizio Formazione e Life (Area PSQL)</p> <ol style="list-style-type: none"> 4) Monitoraggio delle AZIONI DI MIGLIORAMENTO di carattere formativo o di altra natura effettivamente attivate/realizzate, in risposta alle proposte dei valutatori. 5) Monitoraggio di eventuali ulteriori indicatori di comportamento agito/osservato proposti dai valutatori direttamente sul sistema SIP <p>Gli esiti delle valutazioni verranno riportati nelle Relazioni Performance a partire dal ciclo 2021. Necessari almeno due cicli per poter osservare l'efficacia dell'intervento e percepirne le variazioni.</p>

8 Piano integrato 2021: ruoli, responsabilità e spunti di miglioramento

Nella Tabella 6 - Ciclo integrato 2021: tempi, azioni e responsabilità sono definiti in modo dettagliato gli ambiti di valutazione, le azioni previste per garantire il corretto svolgimento del ciclo integrato 2021, le tempistiche e le strutture responsabili.

AMBITO	AZIONI PREVISTE	TEMPI DI ATTUAZIONE	STRUTTURA RESPONSABILE E RIFERIMENTI
Aggiornamento del SMVP	Coordinamento attività e redazione Informazione e condivisione novità SMVP con I livelli e RGA	OTTOBRE (anno X-1)	Area PSQL Parere vincolante su SMVP del Nucleo di Valutazione (NUV)
Aggiornamento Analisi del rischio corruzione	Coordinamento attività e redazione	Variabile di anno in anno	Area PPA
Predisposizione piano integrato Performance ▪ Piano della Performance ▪ Obiettivi AC e Trasparenza	Stesura del Piano Coordinamento attività di definizione e raccolta Obiettivi	GENNAIO (anno X)	Area PSQL coordinamento Area PPA per AC e Trasparenza
Comunicazione	Comunicazione alle strutture organizzative dei contenuti del Piano delle Performance Informativa alle OO.SS. Comunicazione operativa in corso di ciclo	GENNAIO (anno X) Dopo approvazione da parte OdG	Direttrice Generale Delegazione di Parte Pubblica Responsabili secondo i ruoli previsti dal SMVP
Obiettivi Strategici	Definizione obiettivi e target Misurazione dei risultati	NOV/DIC (anno X-1) MARZO (anno X+1)	Organi di Governo Supporto Area PSQL - NUV
Obiettivi Direzione Generale e Dirigenti	Definizione obiettivi e target Misurazione dei risultati	NOV/DIC (anno X-1) APRILE (anno X+1)	Organi di Governo Supporto Area PSQL - NUV
Obiettivi I livelli	Definizione obiettivi e target Misurazione dei risultati	DICEMBRE (anno X-1) APRILE (anno X+1)	DG Supporto Area PSQL - DG - NUV
Obiettivi II e III liv, FS	Definizione obiettivi e target Misurazione dei risultati	DIC (X-1) / GEN (X) APRILE (anno X+1)	Secondo i ruoli previsti dal SMVP
Relazione Annuale del NUV	Coordinamento attività e predisposizione relazione finale	MAGGIO (anno X+1)	NUV
Relazione sulla performance		GIUGNO (anno X+1)	Area PSQL
Validazione relazione		GIUGNO (anno X+1)	NUV

Tabella 6 - Ciclo integrato 2021: tempi, azioni e responsabilità

9 Appendice: Bozza di schema e approccio alla costruzione del P.O.L.A.

Schema e approccio alla costruzione del P.O.L.A. Piano Organizzativo del Lavoro Agile

Decreto-Legge 19 maggio 2020, n. 34, art. 263 comma 4-bis

Rif. Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance” Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica (dicembre 2020)

1) Premessa

Il POLA fa riferimento al Lavoro Agile come modalità organizzativa utilizzata nella fase ordinaria (non emergenziale).

- Cosa è:
 - un documento programmatico, ovvero Piano di sviluppo nell’arco temporale di un triennio, per una applicazione progressiva e graduale (triennale a scorrimento annuo).
- Cosa non è:
 - un documento contenente le regole e i contenuti attuativi.

Consente alle amministrazioni di organizzarsi per rispondere ad un obiettivo ambizioso: raggiungere con il Lavoro Agile almeno il 60% delle persone impiegate su attività che permettano il Lavoro Agile.

Si fonda sul concetto che il Lavoro Agile è un *“modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l’autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati, mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti”*

Secondo quanto definito dalle linee guida sopracitate, il documento contiene le seguenti sezioni:

- Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile (Baseline): dati sul livello di sviluppo del Lavoro Agile pre-pandemia;
- Modalità attuative per il lavoro agile: questa sezione declina le linee di azione per supportare la sua evoluzione;
- Soggetti, strutture, processi e strumenti: ruoli, responsabilità e strumenti per attuare le linee di azione;
- Programma di sviluppo: indicatori e target nel triennio sui diversi ambiti delle suddette linee di azioni. I valori inseriti nella presente sezione sono obiettivi, non sono di natura regolamentare. I regolamenti, e le procedure in senso lato che a vario titolo sono connessi alle linee di azione (e pertanto agli indicatori e target di cui alla presente sezione), dovranno recepire le linee del POLA per rendere i suoi obiettivi raggiungibili.

2) Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

Come riferimento per lo sviluppo dei volumi del Lavoro Agile, per costituire il punto di partenza per la programmazione del suo miglioramento nell’arco temporale di riferimento del Piano, è opportuno prendere i valori rilevati ad inizio 2020, in un momento in cui le varie fasi di sperimentazione al Politecnico erano concluse e non vi era ancora situazione emergenziale COVID.

	Donne	Uomini	Totale	% su tot
Personale tecnico amministrativo in servizio (al 1/1/2020)	541	341	882	-
1/1/2020 - N° lavoratori agili	120	35	155	18%

NB: percentuale calcolata sul totale dei lavoratori e non su quelli impiegati su attività compatibili.

3) Modalità attuative: Linee di azione

Si riportano nel seguito le principali linee di azione che il POLA, nella sua stesura finale, declinerà in modo più dettagliato:

- La progressiva crescita del numero di attività che permettano lavoro agile a partire da una mappatura delle attività lavorative e relativa analisi di possibilità di svolgimento in modalità agile;
- La disponibilità di strumenti ed infrastrutture che permettano il lavoro dalla distanza;
- Misure di accompagnamento: formazione, benessere organizzativo e netiquette, anche finalizzate alla conciliazione vita/lavoro;
- Misurazione della performance per una invariata o migliorata qualità del servizio erogato;
- Un modello organizzativo adeguato per permettere il lavoro agile.

Per ognuna di queste si svilupperà un piano per avviare le azioni di miglioramento.

4) Soggetti, strutture, processi e strumenti: ruoli, responsabilità e strumenti per attuare le linee di azione

Questa sezione pianifica ruoli e responsabilità, nonché strumenti per permettere le azioni di miglioramento sul lavoro agile:

- Ruoli ed attività dei Responsabili e dei Lavoratori, ruoli di presidio del POLA
- Le strutture organizzative coinvolte: chi deve abilitare il lavoro agile
- I processi da avviare o da portare a regime per permettere il lavoro agile
- Gli strumenti da mettere a disposizione per agevolare il lavoro agile

5) Programma di sviluppo: indicatori e target nel triennio sui diversi ambiti delle linee di azioni

In questa sezione l'Ateneo deve identificare gli indicatori da utilizzare per monitorare l'attuazione delle linee descritte nella sezione 3, secondo i seguenti diversi punti di vista:

- Il raggiungimento dei volumi di lavoro agile attesi
- La qualità del lavoro agile, intesa come soddisfazione dei lavoratori
- Il mantenimento degli standard di qualità e di servizio agli utenti
- Il raggiungimento degli obiettivi di performance
- Gli obiettivi di efficienza ed economicità



**POLITECNICO
DI TORINO**

Area Programmazione, Sviluppo, Qualità e Life (PSQL)

www.polito.it