



RELAZIONE SULLA
PERFORMANCE

2020



**POLITECNICO
DI TORINO**

Approvato nel CdA del 30/06/2021

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Politecnico di Torino

2020

Sommario

1	Presentazione della Relazione: contesto e riferimenti normativi	4
2	Sintesi dei principali risultati di interesse per cittadini e stakeholder esterni	6
2.1	L'impatto del COVID-19 sull'attuazione del Piano Strategico (Action Plan) e sulle attività ordinarie nell'emergenza sanitaria	6
2.1.1	La revisione dell'Action Plan	6
2.1.2	Interventi di breve termine: la gestione contingente dell'emergenza	8
2.2	Posizionamento complessivo	10
2.3	Principali risultati per ambito tematico	11
2.3.1	Ricerca e del Trasferimento Tecnologico	11
2.3.2	Studiare al Politecnico	15
2.3.3	Internazionalizzazione	17
2.3.4	Un Ateneo sostenibile	18
2.3.5	Azioni di genere	19
2.3.6	Assicurazione della qualità	20
2.3.7	Risultati economici e di bilancio	21
3	Le metriche e gli strumenti di controllo della Performance	22
4	Obiettivi dell'Amministrazione: risultati raggiunti e scostamenti	24
4.1	Performance STRATEGICA della Direzione Generale	24
4.2	Performance PROGETTUALE della Direzione Generale	24
4.3	Obiettivi e piani operativi – la performance organizzativa	27
4.3.1	Il progetto Good Practice ed il monitoraggio della <i>Customer Satisfaction</i>	27
4.3.2	Performance di servizi/processi	33
4.4	Gli obiettivi e piani operativi: la performance individuale	34
4.4.1	Rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno	34
4.4.2	Valutazioni – strutture di I livello	34
5	Il processo di redazione della Relazione sulla Performance	36
5.1	Fasi, soggetti, responsabilità e Sistema Informativo	36
6	Criticità ed opportunità, punti di forza e di debolezza del Ciclo della Performance	37
6.1	Punti di forza del ciclo della performance	37
6.2	Raccomandazioni e suggerimenti del Nucleo di Valutazione	38
6.3	Altri aspetti del ciclo della performance su cui focalizzare azioni correttive e migliorative	38
7	Valutazione della performance secondo le LINEE GUIDA Anvur per i NDV	39
7.1	Modalità di applicazione delle specificità introdotte dal D.lgs 74/2017	43
8	Allegati	44
8.1	Risultati degli obiettivi progettuali individuali (Direzione Generale e resp. 1° livello)	44

1 Presentazione della Relazione: contesto e riferimenti normativi

La Relazione 2020 conclude il decimo anno di applicazione del ciclo delle performance al Politecnico di Torino e riporta i principali risultati conseguiti nell'anno dalla Direzione Generale e dalle strutture amministrative e tecniche dell'Ateneo attraverso il *Piano della Performance 2020*, collegando gli obiettivi definiti e perseguiti alle priorità strategiche dell'Ateneo.



Quest'anno Il documento presenta elementi di specificità dovuti alla necessità di analizzare l'impatto sulla realizzazione degli obiettivi previsti a piano, causato dal contesto nel quale anche il Politecnico di Torino si è trovato a operare a partire dai primi mesi del 2020: l'insorgere improvviso dell'**emergenza pandemica COVID-19**. L'impatto dirimpente della pandemia ha condizionato in modo profondo e repentino l'intera organizzazione dell'Ateneo sia in termini di modalità e di strumenti con cui affrontare la quotidianità e l'operatività di funzionamento, sia in termini di ripensamento delle linee e delle azioni strategiche.

Il *Piano della Performance 2020* è stato definito sulla base del **Piano Strategico PoliTO4impact** <http://www.pianostrategico.polito.it/> e del suo strumento attuativo che declina la strategia in un portfolio organico di linee di azione e iniziative progettuali operative: l'**Action Plan**.

Parallelamente si è continuato nel consolidamento di processi, modalità organizzative, pratiche e cultura della valutazione nei valutatori e valutati, che l'applicazione di un sistema di performance richiede, ed in particolare si è proceduto a:

- migliorare il modello di riferimento originale basato sull'*Albero della Performance* passando ad un modello basato sulla *Mappa di integrazione tra strategia e piano degli obiettivi* (vd. Cap. 2 del Piano Integrato Performance 2020-2022 e Sistema di Misurazione e Valutazione 2020-2022)
- consolidare e dare stabilità e continuità al modello di valutazione, incluso l'utilizzo del sistema informativo di supporto (SIP);
- stabilizzare il coinvolgimento delle persone nel processo di valutazione della performance arrivato ormai a regime, sviluppando la consapevolezza che il processo di valutazione è diventato un passaggio importante nella gestione delle risorse umane;
- consolidare le modalità di valutazione affiancando e supportando le strutture nel corso delle fasi periodiche di rendicontazione dello stato di avanzamento degli obiettivi (i SAL);
- perseguire una convergenza con le tematiche di qualità e di prevenzione della corruzione e di trasparenza, soprattutto attraverso obiettivi integrati nel modello di valutazione.

La relazione rendiconta i risultati conseguiti nel corso del 2020 ed eventuali rimodulazioni e scostamenti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano iniziale.

Tutti i documenti relativi al ciclo della performance sono pubblicati sul sito istituzionale dell'Ateneo, nella sezione *Amministrazione trasparente*, sotto-sezione *Performance*.

<https://www.polito.it/trasparenza/performance/>

Per la predisposizione della relazione, e più in generale per l'intera gestione del *Ciclo della performance*, anche per il 2020 si sono confermati la proficua collaborazione con il Nucleo di Valutazione (OIV dell'Ateneo), a cui va un sentito ringraziamento, per aver costituito un elemento di continuità a sostegno dei processi di misurazione delle performance e per aver compreso e vissuto la portata del cambiamento dell'Ateneo negli ultimi anni.

La relazione 2020 è stata redatta tenendo in considerazione, oltre alle raccomandazioni e suggerimenti del Nucleo di Valutazione (NUV), le evoluzioni normative e gli indirizzi dell’Agenzia ANVUR introdotti negli ultimi anni e mirati a rafforzare il ruolo ed il coinvolgimento dei Nuclei di Valutazione degli Atenei nei processi di monitoraggio e valutazione della performance. In particolare costituiscono riferimenti:

- [d.lgs 74/2017](#) di riforma del d.lgs 150/2009
- [Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane \(01/2019\)](#)
- [Linee Guida ANVUR 2020 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione \(06/2020\)](#)

Con riferimento al d.lgs 74/2017 è utile richiamare come il dispositivo richieda ai NUV di “*assumere un ruolo di monitoraggio rinnovato e più profondo rispetto al passato*”. Ai NUV competono infatti:

- Il **monitoraggio della performance** (art. 6) ed in particolare il monitoraggio delle eventuali variazioni di obiettivi e/o indicatori di performance in corso d’anno, anche tramite accesso ai sistemi informativi del Politecnico. Le variazioni vanno evidenziate nella relazione della performance;
- la **validazione della relazione** (art. 14) a condizione che a) sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali; b) venga garantita la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi; c) le valutazioni comprendano quelle realizzate con il coinvolgimento degli utenti finali dei servizi forniti.

Tra i diversi elementi di novità introdotti dal d.lgs. 74/2017 si ritiene di sottolineare in particolare il punto c) sopra descritto che pone un focus specifico sulla crescente importanza di dedicare strutturalmente parte della performance alla valutazione e al miglioramento della soddisfazione degli utenti, la c.d. *customer satisfaction*.

Con riferimento alle *Linee Guida ANVUR 2020 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione* è infine rilevante evidenziare come l’Agenzia ponga la necessità di fare uno specifico focus nella Relazione 2020 sulla situazione straordinaria e di emergenza conseguenza della pandemia COVID-19. In particolare le Linee Guida riportano:

“In linea con l’approccio adottato negli ultimi anni e la consolidata collaborazione con i Nuclei di Valutazione (NdV), l’ANVUR, anche in questo anno particolare, intende rinnovare l’appuntamento annuale con la revisione di queste Linee guida. Considerata la condizione di emergenza sanitaria COVID-19 che ha investito il Paese nei primi mesi dell’anno 2020 e ancora non del tutto superata, si anticipa come sarà di grande interesse per l’ANVUR conoscere, attraverso la relazione 2021 dei NdV (quindi relativa all’anno 2020), quali siano le iniziative adottate per far fronte alla crisi e, più in generale, capire come i diversi Atenei abbiano reagito all’improvvisa e purtroppo travolgente emergenza.”

2 Sintesi dei principali risultati di interesse per cittadini e stakeholder esterni

2.1 L'impatto del COVID-19 sull'attuazione del Piano Strategico (Action Plan) e sulle attività ordinarie nell'emergenza sanitaria

2.1.1 La revisione dell'Action Plan



Il contesto nel quale il Politecnico di Torino si è trovato a operare a partire dai primi mesi del 2020 è quello ben noto a livello locale e generale causato dall'insorgere improvviso dell'emergenza pandemica COVID-19. L'impatto del COVID-19 ha condizionato in modo profondo e repentino l'intera organizzazione dell'Ateneo sia in termini di modalità operative e di funzionamento che di ripensamento delle linee e delle azioni strategiche.

Come ampiamente descritto nel Piano Integrato 2020, la strategia dell'Ateneo si fonda sul Piano Strategico PoliTO4Impact e sulla sua realizzazione attraverso lo strumento attuativo dell'Action Plan. L'anno 2019 ha coinvolto le strutture dell'Amministrazione di I livello nella individuazione delle iniziative e progetti da pianificare coerenti con il piano strategico e in accordo con le linee di azione dell'Action Plan.

Il risultato di questo obiettivo trasversale è stata la definizione del portfolio di programmi, azioni e progetti operativi, qualificati in termini di risorse, output e impatto atteso, da perseguire negli anni successivi (orizzonte di 2-3 anni). Il portfolio individuato, definito secondo le logiche e metodologie del Portfolio Management, è condotto all'approvazione di una prima versione dell'Action Plan negli OGG a fine febbraio 2020. I primi mesi dell'anno hanno inoltre permesso di avviare l'attività dello Steering Committee e della Cabina di Regia nati con l'obiettivo di governare a livello rispettivamente strategico e operativo la realizzazione dell'Action Plan.

A causa dell'insorgere dell'emergenza COVID-19 già dalla fine del mese di marzo 2020 è stato avviato un percorso di ridefinizione delle linee strategiche e conseguentemente delle azioni dell'Action Plan 2020 attraverso lo studio di **scenari di evoluzione del quadro pandemico** (tempi e tipologie di impatto) da parte di un gruppo di esperti accademici dell'Ateneo e l'organizzazione di tavoli tematici con la squadra di governo e i responsabili amministrativi di primo livello.

A fianco si riporta lo schema del percorso definito.

Il processo ha portato alla definizione di un Action Plan 2020 rimodulato in base agli scenari di impatto derivanti dalla pandemia.



Nel mese di settembre 2020 sono stati avviati i lavori

per la definizione dell'Action Plan 2021 nel quale sono state introdotte migliorie e integrazioni a livello di definizione dei progetti, introducendo elementi quali l'analisi di fattibilità e del rischio, i livelli di priorità. Considerata finalmente la necessità di integrazione con il budget e con gli altri documenti programmatici, gli Organi di Governo hanno deliberato di adottare l'Action Plan 2021 a valle dell'approvazione del budget 2021.

Gli obiettivi di performance 2020 sono stati definiti negli ultimi mesi del 2019, quando ancora non vi erano avvisaglie della situazione di incertezza generale che sarebbe emersa a partire da marzo 2020 con

l'emergenza COVID-19. Il *piano degli obiettivi* così individuato ai vari livelli dell'organizzazione, risultava pertanto fortemente allineato al Piano Strategico e declinato secondo le linee di missione e di core dell'Ateneo: *Didattica, Ricerca, Terza Missione, Quale Ateneo*.

http://www.pianostrategico.polito.it/le_missioni

http://www.pianostrategico.polito.it/gli_obiettivi

L'insorgere dell'emergenza COVID-19 ha richiesto di attuare significative e inevitabili rimodulazioni del piano nel quale si sono rilevate due dinamiche:

- Revisione degli obiettivi di breve termine, rallentando o addirittura escludendo specifici obiettivi, accelerandone altri diventati essenziali e urgenti, rendendolo fortemente funzionale al superamento delle situazioni di crisi
- ripensamento degli obiettivi nel medio termine, finalizzati al perseguimento di nuovi indirizzi strategici già proiettati verso un nuovo Ateneo "post pandemia".

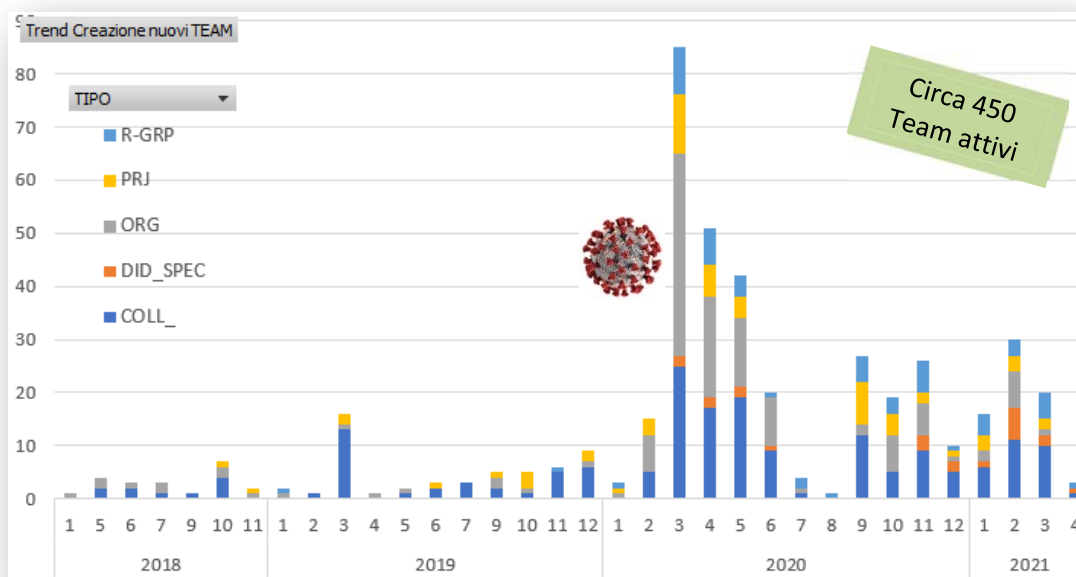
Si ritiene rilevante riportare due esempi emblematici di situazioni che hanno subito un'accelerazione importante e una forte rifocalizzazione di risorse umane e strumentali su obiettivi divenuti improvvisamente strategici:

- **Didattica online:** il Politecnico ha sempre avuto una vocazione all'innovazione della didattica ed alla sperimentazione di nuove modalità di erogazione della formazione. Esperienze quali la teledidattica effettuata con il consorzio Nettuno ormai molti anni fa ne sono il segno. Le soluzioni informatiche e le piattaforme IT a supporto sono sempre state un elemento precursore nel panorama nazionale. Peraltro l'adozione sistematica e diffusa dell'integrazione della didattica frontale con forme online e blended non aveva mai assunto valori numerici significativi.

L'Emergenza COVID-19 ha funto da acceleratore eccezionale del cambiamento, permettendo all'Ateneo di diventare nel giro di poche settimane un'università totalmente online con erogazione di lezioni ed esercitazioni tramite piattaforme di didattica a distanza quali Big Blu Button e Zoom, sistemi di proctoring per gli esami e sistemi di Virtual LAIB per le attività di laboratorio informatizzate;

- **Lavoro agile:** il Politecnico aveva introdotto in modo sperimentale nel periodo 1/10/2018 – 1/9/2019 l'impiego del lavoro agile/smartworking quale modalità integrativa innovativa di svolgimento delle prestazioni del personale tecnico e amministrativo con un elevato livello di adesione da parte degli utenti sperimentatori (circa 150 su 900) e di risultati. A partire da fine 2019 il L.A. entrava in modo strutturato nell'organizzazione del lavoro, supportato da specifico regolamento in grado di contemperare le esigenze di lavoro in presenza, in telelavoro, in modalità agile. Le tecnologie IT a supporto del lavoro agile ed alla collaborazione online erano già consolidate e disponibili ma ancora poco utilizzate.

L’Emergenza COVID-19 ha funto anche in questo contesto da acceleratore eccezionale del cambiamento e nel giro di poche settimane molte componenti dell’organizzazione, in primis dell’Amministrazione e successivamente dei dipartimenti, hanno iniziato ad operare online svolgendo le stesse attività che prima presidiavano in presenza attraverso la piattaforma di collaboration Office365/Teams. Anche le attività di ricerca svolte dal personale docente e ricercatore hanno potuto beneficiare in tempi rapidissimi delle soluzioni di collaboration e della piattaforma cloud. Il grafico che segue evidenzia l’andamento del numero di attivazioni di nuovi teams a supporto delle attività dell’Amministrazione (unità organizzative - ORG, gruppi collaborativi - COLL), dei docenti per progetti - PRJ, dei gruppi di ricerca - GRP, di esigenze di didattica speciale - DID_SPEC.



2.1.2 Interventi di breve termine: la gestione contingente dell’emergenza

Nel seguito si riportano alcuni aspetti che evidenziano una grande capacità di adattamento al cambiamento dimostrata da un’organizzazione complessa in un periodo molto complesso:

- a partire da inizio marzo 2020, con l’avvio del confinamento imposto dal Governo (il c.d. *lockdown*), l’Ateneo ha immediatamente messo in atto una complessiva azione di riorganizzazione delle attività del personale riconducendole, nella stragrande maggioranza, a modalità agili (*smartworking*, *homeworking*) sfruttando le esperienze maturate con i progetti di lavoro agile e con l’uso di tecnologie di comunicazione, interazione e collaborazione avanzate già consolidate su “piccoli gruppi”. Sono state mantenute in presenza le sole attività e servizi essenziali. Sono immediatamente state avviate iniziative di formazione online rivolte ad ampie categorie di personale formazione anche con lo scopo di mantenere vivo l’interesse e proficuo il tempo lavorato;
- le attività *core* della didattica sono state tempestivamente riorganizzate in modo da venir erogate da remoto e online per tutti gli studenti, a partire dalle lauree degli inizi di marzo 2020, seguite dalle lezioni ed esami nei mesi successivi. Solo nei mesi successivi, compatibilmente con la riduzione dei livelli di confinamento previsti dai decreti del Governo sono state avviate attività di didattica in modalità mista (*blended*) su piccoli numeri di studenti in presenza;
- sempre a partire da inizio marzo sono state rifocalizzate energie, risorse umane, organizzative e finanziarie, per implementare una risposta immediata e organica alle esigenze di sicurezza e

prevenzione a tutela delle persone, del lavoro e dell'organizzazione stessa. Evidenza molto chiara dell'imponente lavoro condotto su questo fronte nel corso del 2020 può essere ritrovata consultando il sito "Emergenza Coronavirus" sviluppato dall'Ateneo a supporto dell'intera comunità politecnica:

<https://www.coronavirus.polito.it/>

- nei mesi successivi, a fronte di un contesto esterno che ha messo in evidenza l'incertezza di molte certezze apparentemente consolidate, l'Ateneo ha avviato il processo di revisione dell'Action Plan, lo strumento di attuazione delle linee strategiche previste dal Piano Strategico. Il processo ha portato alla rimodulazione di molti obiettivi di performance previsti a fine 2019 per il 2020.

2.2 Posizionamento complessivo

In questo tale contesto si è quindi collocata l'azione del Politecnico, accreditato fra le cinquanta migliori università al mondo negli ambiti *Engineering & Technology* secondo il ranking QS, con oltre 35.000 studenti iscritti, circa 7000 laureati all'anno, un corpo accademico di quasi 1000 docenti ed un staff di personale tecnico e amministrativo di circa 900 unità.

Rilevanti i risultati in termini di condizione occupazionale dei laureati di I e II livello ad un anno dalla laurea che riportano un tasso del 95.5% confrontati con la media nazionale del 71.7% (Almalaurea 2020 - def. ISTAT-Forze di lavoro).

L'ottima qualità dell'Ateneo si riflette anche nel buon posizionamento nei ranking internazionali più accreditati, che contribuiscono ulteriormente alla percezione positiva da parte di utenti e stakeholder. Oltre ai risultati generali nei ranking consultabili nella sezione Colpo d'occhio sul portale di Ateneo, per il 2020 si registrano:

- un significativo ulteriore miglioramento di 40 posizioni nel *QS World University Ranking 2021*, dove gli ambiti di miglioramento più sensibili sono la *reputazione accademica* e l'*impatto della ricerca scientifica*. Il miglioramento nel posizionamento assoluto e ancor più valorizzato dall'aumento contemporaneo del numero di atenei che hanno partecipato all'ultima edizione;
- un miglioramento del già ottimo posizionamento nel *QS World University Ranking by Subject* dove, in 'Engineering & Technology' l'Ateneo è entrato nelle prime 40 posizioni al mondo;
- la crescita nel *Ranking QS Employability* che colloca l'Ateneo vicino alle prime 100 posizioni per le alte opportunità di lavoro offerte ai propri laureati;
- il miglioramento di 78 posizioni nel ranking *GreenMetric* sulle tematiche della sostenibilità, che risponde al forte impegno ed investimento che l'Ateneo sta facendo in questo ampio ambito come già descritto al paragrafo 2.3.4 - *Un Ateneo sostenibile*.

La *Tabella 1 - Andamento del posizionamento del Politecnico nei principali ranking internazionali* fornisce un quadro d'insieme.

Ranking	2015	2016	2017	2018	2019	2020
QS World University Ranking	314	305	307	387	348 (+40)	308 (+40)
QS World University Ranking by Subject - 'Engineering & Technology'		52	33	41	47	39
QS Employability Ranking	-	-	121-130	121-130	111-120	Sospeso per COVID-19
GreenMetric Ranking	333	142	114	104	103 (+1)	25 (+78)
ARWU - Academic Ranking of World Universities	>500	>500	>500	>500	501-600 (+)	601-700
U-Multirank	15 very good 9 good 3 average 5 below average	7 very good 16 good 3 average 4 below average	9 very good 17 good 4 average 5 below av.	6 very good 16 good 7 average 4 below average	5 very good 19 good 5 average 7 below average	7 very good 16 good 5 average 7 below average
THE - Times Higher Education - World University Ranking	351-400	351-400	401-500	401-500	501 - 600	501-600

Tabella 1 - Andamento del posizionamento del Politecnico nei principali ranking internazionali

2.3 Principali risultati per ambito tematico

Si riportano nel seguito alcune informazioni aggiuntive sui principali risultati conseguiti per ambito tematico. Maggiori dettagli sull'impegno del politecnico nelle sue diverse dimensioni di azione sono reperibili all'indirizzo:

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

2.3.1 Ricerca e del Trasferimento Tecnologico

Nel corso del 2020 l'Ateneo ha proseguito nel percorso di consolidamento dei centri di ricerca interdipartimentali. In particolare la Commissione Centri supportata dall'amministrazione ha raccolto i *business plan* aggiornati dei Centri e provveduto alla prima stesura e condivisione del modello di funzionamento dei Centri (fine 2020).



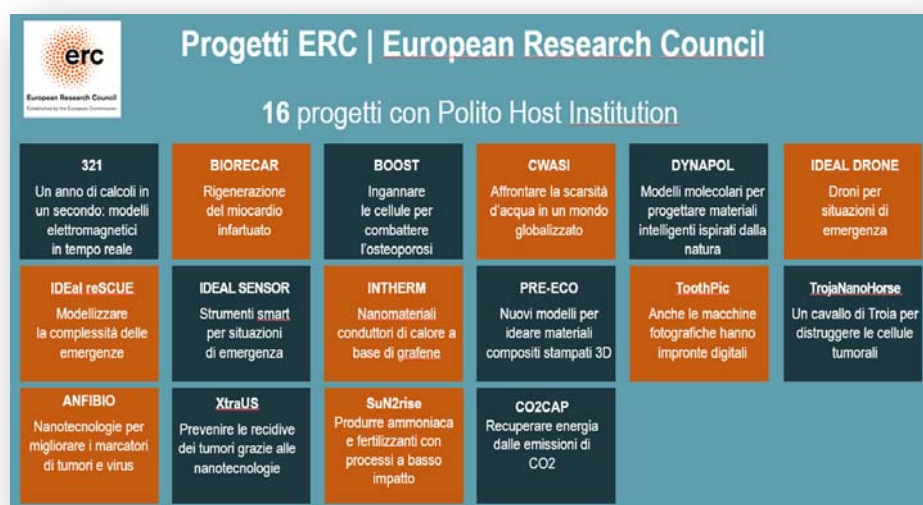
Si riportano di seguito le consistenze delle linee di attività avviate e/o sviluppate nel 2020 connesse agli obiettivi definiti nel Piano Strategico PoliTO4Impact:

Ricerca finanziata internazionale

In crescita la partecipazione del Politecnico, in qualità di Research University di livello internazionale, ai finanziamenti destinati alla ricerca, alle iniziative e progetti che realizza a livello UE ed extra UE.



Progettualità europea ERC



Mobilità dei ricercatori e delle ricercatrici | Marie Skłodowska Curie Actions

Significative e in ulteriore crescita le iniziative finalizzate alla promozione della mobilità dei ricercatori nell’ambito delle azioni del Programma Marie Skłodowska Curie.



Pillar del programma Horizon 2020

Significativa e in ulteriore crescita 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.



Reti tematiche internazionali

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

Ricerca finanziata Nazionale e Regionale

Ricerca finanziata Nazionale e Regionale

<p>192 Progetti Nazionali e Regionali</p> <p>36 Mio EUR — dal 2014</p>	<p>1 Centro di Competenza «Competence Industry Manufacturing 4.0»</p> <p>Progetti nei 10 Cluster Nazionali (bando MIUR)</p> <p>38 progetti PRIN di cui 5 coordinati (bando MIUR 2017)</p>	<p>17 progetti nelle Piattaforme Regionali (Fabbrica Intelligente, Salute e Benessere, Bioeconomia)</p> <p>3 progetti IR2 - Industrializzazione dei Risultati della Ricerca</p> <p>3 progetti PITEF - Piattaforma tecnologica di Filiera</p> <p>1 progetto CTE NEX – Casa delle Tecnologie Emergenti</p>
--	---	--

Pubblicazioni scientifiche

	2018	2019	2020
Articolo in rivista/Recensione in rivista	2432	2654	2524
Contributo in Atti di convegno	1428	1480	889
Monografia o trattato scientifico	78	72	61
Contributo in volume (Capitolo o Saggio)	542	608	422

III Missione - Il Trasferimento Tecnologico

Nel 2020 è continuato il processo di crescita e consolidamento delle attività di Trasferimento Tecnologico, all'interno della più ampia Terza Missione, anche attraverso un consolidamento dell'ecosistema dell'innovazione attorno al Politecnico.



In relazione ai principali indicatori quantitativi è risultato ancora in crescita il numero di nuove invenzioni riportate alla Commissione Brevetti di Ateneo (disclosure) che rafforza ulteriormente il portafoglio di tecnologie attualmente coperte da brevetto.



Centri Interdipartimentali

Al fine di rendere sistematica la collaborazione interdisciplinare fra i diversi ambiti tecnologici e scientifici sono stati istituiti e finanziati i Centri Interdipartimentali, strumento che permette ai ricercatori provenienti dai vari Dipartimenti di interagire allo scopo di aggregare competenze, produrre conoscenza, rafforzare la reputazione dell'Ateneo sulle aree di interesse strategico per il Territorio ed il Paese oltre a potenziare e consolidare collaborazioni e relazioni con le istituzioni e con i partner e attori del sistema socio-economico. Nel corso del 2020 è proseguito il processo di consolidamento dei 13 centri interdipartimentali attivati negli anni precedenti che costituiscono al contempo strutture fisiche e organizzative temporanee (3/5 anni), in linea con le più interessanti esperienze presenti a livello internazionale.

<https://www.polito.it/ricerca/centri>

Per maggiori dettagli sulla struttura organizzativa del Politecnico si rimanda al sito web istituzionale nella pagina "La nostra organizzazione"

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

III Missione – Public Engagement

Nel corso del 2020 sono state realizzate e portate a termine con successo le due principali azioni strategiche previste dal programma Public Engagement:

- **Biennale Tecnologia:** progettata e realizzata l'iniziativa nel periodo 12-15 novembre 2020 con un programma di 120 incontri prodotti dall'Area Cultura e Comunicazione oltre al coordinamento di 20 incontri realizzati da enti esterni. L'edizione è stata effettuata interamente online.
- **Revisione del Sito WEB di ateneo e dell'immagine di Ateneo:** è stata completata l'analisi del posizionamento dell'identità visiva e del funzionamento dell'attuale sistema web di Ateneo. Coinvolta la comunità accademica e la comunità esterna nell'individuazione di indicatori utili per la riorganizzazione del sistema web e la creazione della nuova immagine di Ateneo. Completato lo studio del nuovo logo del Politecnico."

2.3.2 Studiare al Politecnico



Il 2020 è stato un anno di profonda trasformazione delle modalità di erogazione della didattica, conseguenza dell'emergenza COVID-19, che ha richiesto di accelerare processi di trasformazione, adeguare i sistemi IT e definire nuove modalità tecniche e organizzative operative nel giro di poche settimane al fine di garantire la continuità dei servizi didattici. Il personale docente ha adeguato in tempi molto ridotti le modalità di effettuare lezioni ed esercitazioni utilizzando strumenti del tutto nuovi quali le piattaforme di e-learning e virtual classroom *Big Blu Button* e *Zoom*. I docenti sono stati dotati di strumentazione adeguata per svolgere lezione in smartworking con intervento dell'Amministrazione per la fornitura di dispositivi ad uso personale (tavole grafiche, cuffie, webcam). I laboratori informatici di base (LAIB) sono stati potenziati sviluppando una nuova modalità di fruizione online (virtual LAIB) in grado di garantire un'esperienza utente sostanzialmente simile a quella in presenza, ad eccezione dei servizi di stampa e plottaggio non replicabili in modalità dematerializzata.

Per rispondere alle esigenze di supporto e coinvolgimento degli studenti costretti a studiare da casa, è stato avviato fin dai primi mesi di pandemia il BUDDY PROGRAM:

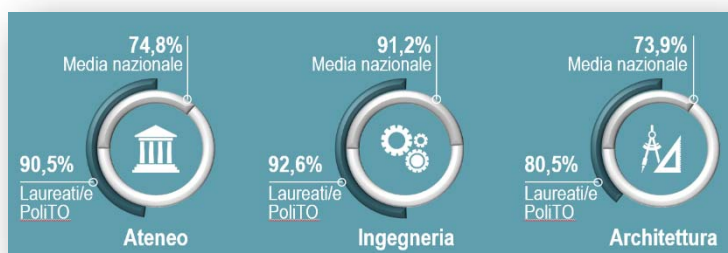
- un progetto volto agli studenti del I anno per i quali il rapporto di condivisione e amicizia che generalmente si crea in modo spontaneo durante la frequentazione universitaria è venuto a mancare a causa dell'emergenza sanitaria;

- studenti e studentesse iscritti/e agli ultimi anni della Laurea Triennale o alla Laurea Magistrale di diventare un/a buddy.

Tra le iniziative didattiche rilevanti non connesse al contesto pandemico si riportano:

- la realizzazione del nuovo percorso “Intraprendenti” per studentesse e studenti della Laurea I livello;
- l’avviamento del nuovo corso di laurea professionalizzante “Tecnologie per l’industria manifatturiera” (classe L-9).

Di interesse rilevante per studenti e futuri studenti infine, il risultato della recente rilevazione AlmaLaurea secondo la quale la condizione occupazionale dei laureati/e di II livello del Politecnico ad un anno dalla laurea risulta ancora migliore rispetto al campione nazionale (Dati AlmaLaurea 2020 - def. Istat - Forze di lavoro).



Offerta formativa a.a. 2020/2021

23	Corsi di Laurea I livello 3 in Architettura 20 in Ingegneria
29	Corsi di Laurea II livello 5 in Architettura 24 in Ingegneria
25	Percorsi formativi in Inglese
3	Master di I livello a.a. 2019/2020
12	Master di II livello
2	Master interuniversitari
8	Corsi di formazione permanente
16	Corsi di Dottorato di ricerca di cui 5 in convenzione con altre università (3) enti di ricerca (2)
1	Percorso Intraprendenti per studentesse/i della Laurea I livello
1	Percorso Alta Scuola Politecnica (ASP) per studentesse/i della Laurea II livello



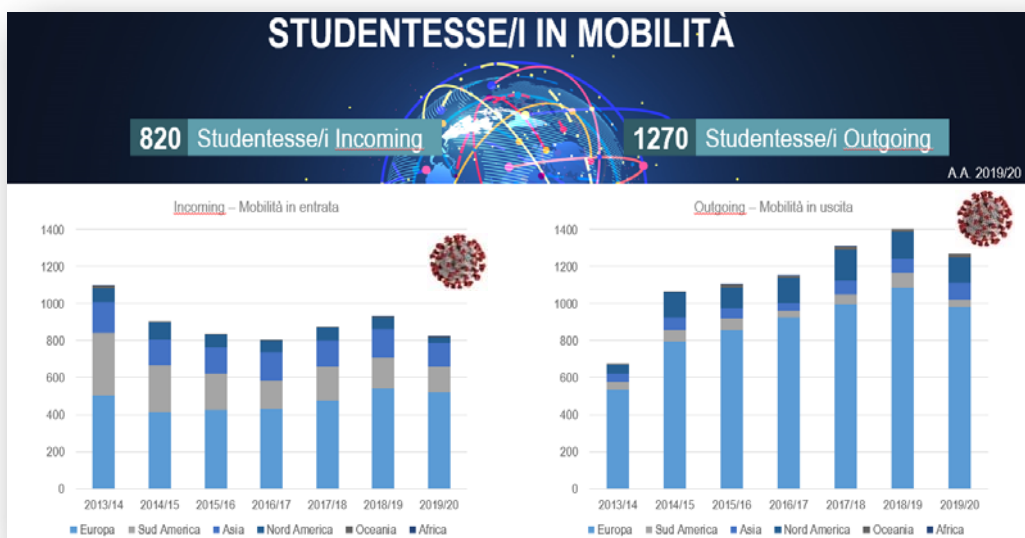
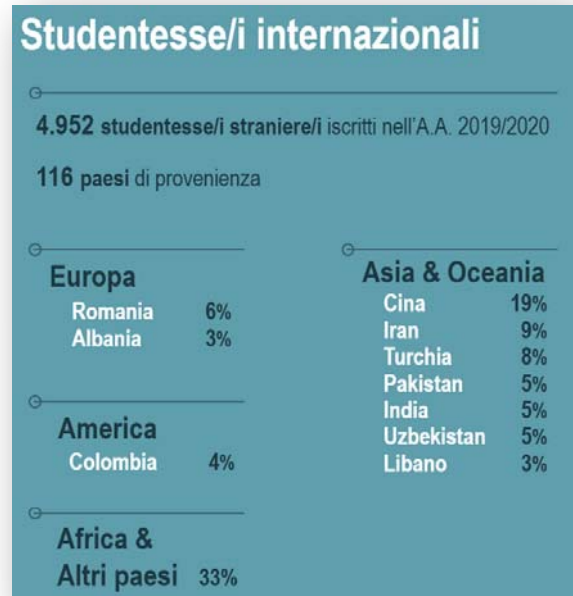
2.3.3 Internazionalizzazione

Il Politecnico è stato fra i primi atenei in Italia a credere nel valore dell'internazionalizzazione e a investire grandi risorse ed energie affinché assumesse un ruolo centrale nelle sue politiche strategiche: il potenziamento dell'offerta formativa in lingua inglese, il sostegno alla mobilità internazionale, la creazione di un'area dedicata all'internazionalizzazione e all'attrazione di studenti e ricercatori stranieri, la partecipazione a progetti e programmi di formazione e ricerca congiunti che hanno contribuito a costruire un ambiente realmente internazionale e multiculturale.

I risultati raggiunti confermano l'efficacia di tale sforzo: ad oggi gli studenti internazionali iscritti a percorsi completi costituiscono il 18% della popolazione studentesca totale ed arrivano da 116 paesi di tutto il mondo.

Sul fronte dell'attrazione studentesca il Politecnico è sempre più proiettato ad aumentare la propria visibilità ed attrattività sul mercato internazionale attraverso l'impegno al reclutamento di studenti internazionali ed al rafforzamento della reputation dell'Ateneo all'estero. Nell'ambito di tale strategia a partire dal 2016 l'Ateneo ha avviato il programma "TOPolITO: attracting international Top students at the Politecnico di Torino" arrivato alla sesta edizione. Tra le attività più significative previste dal programma vi è lo svolgimento di test in loco nelle aree geografiche di maggior interesse (Asia, America Latina e Paesi del Mediterraneo), mettendo a disposizione dei migliori candidati un adeguato sostegno economico. Ad oggi sono state organizzate diverse edizioni del test di accesso ai corsi di laurea in Cina, in Argentina, Cile, Brasile e Peru.

La mobilità studentesca in ingresso e in uscita nel 2020 ha invece riportato una flessione attesa e inevitabile a causa dell'emergenza COVID-19 ed in particolare delle limitazioni imposte dai governi nazionali agli spostamenti (confinamento / lockdown) come emerge chiaramente dal grafico che segue:



A partire dal 2017, il Politecnico di Torino si è inoltre dotato di un *Centro di Competenza sulla Cina* (China Center), avente la missione di coordinare, promuovere e facilitare le attività di formazione, ricerca e consulenza con un paese imprescindibile negli ambiti scientifico e tecnologico. In questo contesto il China Center ha perseguito obiettivi quali: rinforzare la presenza competitiva del Polito in Cina nelle aree accademica, istituzionale e industriale, consolidare presso il Polito un patrimonio permanente di conoscenze mirate (scientifiche, economiche, culturali e legali) cui attingere per lo sviluppo di future iniziative con la Cina, formare una generazione di studiosi e operatori capace sia di lavorare con il sistema universitario sia di operare all'interno del mercato cinesi.

Nel 2020 il Polito ha inoltre avviato le attività nell'ambito del progetto Unite!, dopo essere entrato nel 2019 a far parte della prestigiosa partnership coordinata dalla Technische Universität Darmstadt (Germania) cui hanno aderito altri cinque partner europei: Aalto University, Grenoble Institute of Technology, KTH Royal Institute of Technology, Universitat Politècnica de Catalunya e Universidade de Lisboa.

Unite!
unite! | University Network for Innovation, Technology and Engineering

Una delle prime 17 Alleanze Universitarie Europee per il rinnovamento dello spazio universitario europeo

Sette Università

- TU Darmstadt (Germania)
- Aalto University (Finlandia)
- Grenoble Institute of Technology (Francia)
- KTH Royal Institute of Technology (Svezia)
- Politecnico di Torino (Italia)
- Universidade de Lisboa (Portogallo)
- Universitat Politècnica de Catalunya -- Barcelona Tech (Spagna)

Due Progetti

- UNITE! Erasmus+**
Per lo sviluppo del futuro spazio europeo della formazione, con attività rivolte a studentesse/i, dottorandef/i, personale accademico e tecnico-amministrativo, oltre che ai network locali al di fuori degli atenei.
- UNITE H2020**
Per lo sviluppo di un'agenda comune di Ricerca & Innovazione integrata, condivisa e a lungo termine

Fra gli elementi più innovativi di Unite! la creazione di una Scuola di Dottorato Europea, che ben si sposterà con l'azione di rafforzamento del dottorato prevista dal Piano Strategico del nostro Ateneo.

2.3.4 Un Ateneo sostenibile

La crescita significativa e costante del numero di studenti negli ultimi anni, in completa controtendenza rispetto al sistema nazionale, a cui si sono accompagnate nuove necessità edilizie per far fronte alle rinnovate necessità, insieme al crescente fabbisogno di strutture per le attività di ricerca e trasferimento tecnologico, hanno imposto un ripensamento complessivo delle modalità di gestione degli spazi e dei servizi per mantenere elevati standard di qualità e di sostenibilità.

Si segnalano diverse iniziative sviluppate in questo contesto, a dimostrazione della ferma intenzione del Politecnico di gestire il cambiamento:

- **Master Plan di Ateneo** <http://www.masterplan.polito.it/> : un team misto di personale docente di Architettura, tecnici, amministrativi sta ridisegnando gli assetti a tendere dei campus urbani, per identificare le più adeguate soluzioni urbanistiche, architettoniche e gestionali per le esigenze attuali e prospettive di didattica, ricerca e vita del campus.

L'iniziativa prevede importanti ricadute sull'allocazione degli spazi e sulle attività edilizie dei prossimi anni: in questo contesto l'Ateneo sta investendo e portando a compimento alcune opere edilizie di impatto primario che, superata la fase di costruzione, permetteranno una significativa espansione

delle attività di ricerca e trasferimento tecnologico, in coerenza con la linea strategica di espansione della Ricerca, che prevede la costruzione e lo sviluppo di Piattaforme tematiche con forte impatto sul territorio.

Tra le iniziative in ambito del Masterplan si annoverano la costruzione delle nuove aule R, nuovi spazi a disposizione del trasferimento tecnologico con la sopraelevazione del fabbricato GM, la progettazione della *Digital Revolution House*, la realizzazione del nuovo campus Valentino, (oltre 20.000 mq aggiuntivi principalmente di aule e laboratori didattici), nonché la progettazione di nuovi spazi a supporto di didattica e ricerca a Mirafiori, nella zona dell'Aerospazio, per rendere sempre più concreta e tangibile la vicinanza con il mondo produttivo.

Ad inizio gennaio 2020 è stato lanciato il "Cottino Social Impact Campus" ed entro il 2020 inizierà la costruzione del "Cottino Learning Center", sempre nella Cittadella politecnica, un'area di 4mila metri a disposizione di studenti e ricercatori dotata delle più avanzate infrastrutture tecnologiche. L'iniziativa sarà un esempio di progettazione condivisa di spazi e programmi educativi che favorirà la creazione di posti di lavoro e la costruzione di un ecosistema in cui formazione, ricerca e impatto sociale dialogano e si arricchiscono tra loro.

- **Green Team** <http://www.campus-sostenibile.polito.it/> : con il coinvolgimento di numerose strutture di Ateneo, degli studenti e dei docenti, è proseguita nel 2020 l'iniziativa, ormai stabile, volta ad identificare percorsi di miglioramento della sostenibilità del campus e della vita in Ateneo, prevedendo azioni in ambito energetico ed edilizio, trasporti e mobilità, cultura e ricaduta sul territorio, acquisti verdi, cibo e gestione dei rifiuti. Le iniziative avviate dal Green Team hanno ed avranno ricaduta operativa sulla vita dell'Ateneo (in particolare degli studenti) e richiedono forti azioni amministrative, gestionali e tecniche a supporto.

Nel 2020, anno caratterizzato da forti limitazioni dovute all'emergenza COVID-19 si segnala comunque l'ulteriore miglioramento del posizionamento dell'Ateneo nei *ranking internazionali UI GreenMetric e THE Impact*. In particolare l'Ateneo si è posizionato alla 25° posizione a livello mondiale nel *UI GreenMetric 2020* e alla 17° posizione a livello mondiale nel *The Impact Rankings 2020* per l'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile n.11: "Città e Comunità Sostenibili".

L'emergenza Covid-19 non ha fermato le azioni programmate da Green Team in occasione della campagna nazionale "M'illumino di meno", promossa dalla trasmissione "Caterpillar" di Rai Radio 2. È stato infatti mantenuto l'evento "Piemonte Energia: prospettiva 2030", tenutosi in forma di webinar. In settembre 2020, nell'ambito della 2° edizione del Climbing for climate, il Polito Green Team insieme alle università Piemontesi (UniTo, UniSG, UPO), all'Associazione Dislivelli e al Club Alpino Italiano ha aderito all'iniziativa lanciata dalla RUS a livello nazionale per sensibilizzare sui temi dell'Agenda 2030 attraverso la mobilità attiva. Infine il 24 settembre 2020 si è svolto il Bioeconomy Day organizzato in occasione del Festival dello Sviluppo Sostenibile.

Più in generale occorre ricordare il notevole impegno complessivo del Politecnico attivato negli ultimi anni sul tema ampio della sostenibilità le cui iniziative realizzate e in fase di realizzazione sono consultabili nel Sustainability Report 2019 pubblicato sul portale del Sustainable Campus

<http://www.campus-sostenibile.polito.it/content/download/1677/8649/file/PoliTO-SustainablePath-Report2019.pdf>

2.3.5 Azioni di genere

Il bilancio di genere, analisi dedicata alla comunità studentesca, al personale docente e al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, è un documento che:

- fotografa la distribuzione di genere delle diverse componenti all'interno del Politecnico e la partecipazione di donne e uomini negli organi di gestione;
- monitora le azioni dell'Ateneo a favore dell'eguaglianza di genere e valuta l'impatto di queste e delle politiche del Politecnico, compresi gli impegni economici e finanziari, su donne e uomini.

Il bilancio di genere del Politecnico si colloca all'interno della strategia dell'Ateneo sulle tematiche di pari opportunità. In particolare il Piano Strategico - Sezione 6 "Quale Ateneo" recita infatti: "(...) Confermando l'adesione e l'attuazione dei principi della Carta Europea dei Ricercatori, saranno avviate iniziative tese a monitorare e governare le Pari Opportunità nei confronti dei vari aspetti nei quali la diversità viene a declinarsi, a partire da quella di genere. Ciò permetterà di assicurare a tutti gli attori una completa ed eguale opportunità di realizzare le proprie attività e di perseguire percorsi di crescita culturale, professionale e di carriera, in una prospettiva tesa a valorizzare adeguatamente il merito".

Il Bilancio costituisce, infatti, un fondamentale strumento per perseguire l'uguaglianza di genere all'interno della nostra comunità, con l'ambizione che gli effetti positivi dell'impegno per la rimozione degli ostacoli, che ancora non consentono la piena realizzazione della parità di opportunità, si riverberino all'interno dell'Ateneo e che da questo possano irradiarsi nel tessuto sociale del territorio su cui siamo insediati.

Nel 2020 è stato realizzato il primo Bilancio di Genere "Diversità è Eccellenza" con dati relativi all'anno 2019 in accordo con le Linee Guida della CRUI. Dal bilancio emerge che le studentesse costituiscono circa il 30% del totale della componente studentesca mentre nel corpo docente le donne rappresentano il 40% delle ricercatrici, il 17% della componente "professore di I fascia". Le donne costituiscono circa il 65% del personale tecnico amministrativo e bibliotecario.

Tutti i dettagli sono consultabili sul sito <https://www.life.polito.it/> nella sezione Pari Opportunità / Analisi di genere dove è possibile consultare il documento completo del bilancio:

<https://www.life.polito.it/content/download/230/1397/file/Bilancio%20di%20Genere%20PoliTO%2020.pdf>

2.3.6 Assicurazione della qualità



Nell'anno 2020, anche per le sfide nate a seguito dell'emergenza COVID-19, si è ulteriormente rafforzato il ruolo di coordinamento delle azioni in ambito di Assicurazione della Qualità da parte del *Presidio della Qualità di Ateneo* (PQA). Il 2020 si è infatti caratterizzato per azioni congiunte tra gli organi coinvolti nelle tematiche di AQ: PQA, Comitato Paritetico della Didattica (CPD) e Nucleo di Valutazione. Sono stati sicuramente portati a compimento i processi legati alle scadenze ministeriali ma soprattutto sono state intraprese nuove iniziative.

Il CPD, di concerto con il PQA e il VR Didattica, è stato impegnato nella revisione di tutti i questionari studenti e docenti per adeguarli anche alla modalità di erogazione della didattica *online*. Nel 2020 inoltre è stata avviata la sperimentazione del questionario post esame, in stretta collaborazione con i Coordinatori dei Collegi dei Corsi di Studio, nonché l'erogazione del questionario di fine percorso, ritenuti entrambi complementari ai questionari studenti tradizionali. Un'importante attività che ha visto il CPD coinvolto insieme al PQA e al VR Didattica è stata quella dell'elaborazione delle linee guida per la compilazione delle schede insegnamento e della successiva attività di valutazione.

Il Nucleo di Valutazione, in stretta sinergia con il PQA, ha continuato il percorso di valutazione dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti: nell'anno 2020 in particolare ha effettuato il monitoraggio dei CdS che nel 2016 avevano ricevuto la visita della CEV di ANVUR nel corso della visita di accreditamento periodico dell'Ateneo al fine di verificare il superamento di eventuali criticità e raccomandazioni segnalate dalla CEV. Le azioni di valutazione dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti hanno rilevato in generale un'ottima qualità delle strutture e dell'organizzazione.

Il PQA ha portato a compimento l'azione di accompagnamento alla scrittura dei nuovi Rapporti di Riesame ciclico dei 50 Corsi di Studio dell'Ateneo avviata nel corso del 2019 nonché la rilettura delle Schede di Monitoraggio Annuale dei CdS supportandoli nell'inserimento dei commenti agli indicatori.

E' proseguita inoltre l'attività di coordinamento della Rete PQA Nord Ovest e Sardegna, la cui formalizzazione è slittata al 2021 per via di rinnovi dei PQA delle varie sedi: ciò non ha impedito di

svolgere incontri al fine di condividere le esperienze in corso, le buone pratiche e le principali difficoltà riscontrate durante l'emergenza COVID-19. La creazione della Rete si è confermata come un'importante opportunità di scambio e confronto, un'occasione per sviluppare comuni strategie e progetti futuri, particolarmente utile nel 2020 in una situazione critica come quella vissuta dagli Atenei per la pandemia. Nell'ottica di migliorare i processi legati all'AQ, l'ateneo, su proposta del PQA, ha adottato il documento "Politiche per la Qualità" che definisce le modalità con cui si intendono realizzare i programmi e le azioni contenuti nei documenti della programmazione integrata di Ateneo e la Policy per la somministrazione di questionari al personale e agli studenti dell'Ateneo, al fine di mettere a sistema le diverse rilevazioni presenti in Ateneo evitando sovrapposizioni e duplicazioni, che si sono rese particolarmente evidenti nel periodo di emergenza COVID-19.

Particolare attenzione è stata posta agli accreditamenti internazionali: proprio al fine di supportare e coordinare le frequenti attività di accreditamento internazionale previste in Ateneo, con D.R. del 7/10/2020 il Rettore ha nominato il prof. Guido Masera Referente per gli Accreditamenti Internazionali che da novembre 2020 collabora strettamente con il PQA per tali attività.

2.3.7 Risultati economici e di bilancio

Il Conto Economico 2020 chiude in sostanziale pareggio, ottenuto senza utilizzare le riserve di Patrimonio netto derivanti dalla contabilità finanziaria (EX COFI), per la copertura di costi di esercizio, come invece si era reso necessario nel 2019. I proventi operativi sono complessivamente invariati, anche se si riscontrano variazioni significative all'interno delle diverse componenti, mentre i costi operativi diminuiscono dell'1%; inoltre variazioni percentuali maggiori si rilevano in corrispondenza della gestione finanziaria (-12,1%), e della gestione straordinaria (-63,6%).

Le risultanze della gestione fiscale diminuiscono del 3% per l'impatto dell'aumento dei proventi commerciali che hanno determinato un maggior credito dell'IRAP retributiva. Il Conto economico riflette anche, in corrispondenza sia dei proventi sia dei costi di natura corrente, l'impatto che ha avuto l'emergenza causata dall'epidemia COVID-19; in particolare infatti si rilevano minori costi per missioni e iscrizioni a convegni, nonché per la gestione dei fabbricati, nei mesi durante i quali l'ateneo è stato sostanzialmente chiuso. Nel corso dell'anno sono anche pervenuti maggiori finanziamenti statali vincolati all'utilizzo di acquisizione di infrastrutture e attrezzature tecnologiche per la realizzazione della didattica *online*, nonché di dispositivi di protezione per studenti e personale.

Con riferimento allo Stato Patrimoniale, in particolare dell'Attivo, prosegue il trend di crescita delle immobilizzazioni immateriali e materiali, conseguente alle deliberazioni assunte nel tempo dal CdA e finalizzate ad importanti investimenti in fabbricati e in grandi attrezzature strumentali soprattutto alla realizzazione delle attività di ricerca dei Centri interdipartimentali. Si rileva inoltre un moderato incremento della liquidità, mentre la diminuzione dei ratei attivi, connessa all'attività progettuale, è conseguente ad un incremento nel numero di progetti chiusi entro l'esercizio che determina una diminuzione conseguente dei ratei.

Lo Stato Patrimoniale Passivo evidenzia una sostanziale stabilità del Patrimonio netto e un aumento dei debiti in quanto, nonostante diminuiscano i debiti finanziari relativi ai mutui sottoscritti per la realizzazione della Cittadella, si incrementano i debiti verso fornitori (comprensivi dell'IVA split), i debiti verso dipendenti (comprensivi dell'adeguamento ISTAT liquidato a febbraio 2021), i debiti verso partner di progetto e i debiti per le ritenute erariali e previdenziali del personale. Aumentano i risconti passivi, connessi prevalentemente ai progetti di ricerca, inclusi quelli relativi all'iniziativa dei dipartimenti di eccellenza, per i quali il MUR riconosce annualmente un'assegnazione che sarà utilizzata per almeno la metà a coprire costi futuri di personale e ammortamenti di attrezzature

La gestione della liquidità permette di rilevare un aumento considerevole del flusso di cassa generato dall'attività operativa e un lieve incremento del flusso di cassa assorbito dall'attività di investimento in



attrezzature e fabbricati. Si riduce l'utilizzo di liquidità utilizzata per finanziare spese correnti sostenute con riserve di patrimonio.

Si rimanda al Bilancio unico di Ateneo 2020 che riprende ed analizza tutti i dati economici, patrimoniali e finanziari dell'anno: https://www.polito.it/ateneo/documenti/?id_documento_padre=57218

3 Le metriche e gli strumenti di controllo della Performance

Il Politecnico ha adottato fino al 2019 un framework di riferimento denominato **Albero** della Performance, all'interno del quale poter mappare gli obiettivi definiti ai diversi livelli dell'organizzazione. Il framework di riferimento è coerente con le Linee guida ANVUR ed in particolare con le logiche che le linee guida esplicitano in termini di progressivo allineamento tra strategia e operation e di ricerca di una integrazione via via più stretta tra le azioni di pianificazione, esecuzione e valutazione ex post.

Il *Sistema di Misurazione e Valutazione 2020-2022 (SMVP)* approvato in ottobre 2019 e su cui si basa il Piano Integrato 2020-2022, innova il framework precedente, prendendo spunto dall'esperienza degli anni precedenti, per migliorare e semplificare le modalità di gestione del ciclo della performance. Consolida ulteriormente 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.

Si richiama di seguito in *Figura 1 - Integrazione tra Strategia e piano degli obiettivi di performance* lo schema complessivo di riferimento.

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	ACTION PLAN pluriennale a scorrimento annuo Livelli: PROGRAMMA - AZIONE - PROGETTI da attivare nel primo anno Portafoglio di azioni definito con le logiche del Program Management	Tipologie di obiettivi	Tipologia di performance			
			Strategica	Organizzativa	Individuale	
		OBIETTIVI/ACTION STRATEGICI <i>direttamente collegati ad azioni dell'Action Plan</i>	SI	SI	SI	
	PIANO DELLA PERFORMANCE	Obiettivi assegnati alla Direzione Generale e ai Dirigenti	OBIETTIVI PROGETTUALI STRATEGICI <i>una o piu Attività derivanti dall'Action Plan (o da suoi Progetti attuativi)</i>	SI	SI	SI
	Obiettivi assegnati al Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario titolare di posizione organizzativa	OBIETTIVI PROGETTUALI OPERATIVI dalla programmazione generale dell'amministrazione	-	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 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

La relazione rendiconta in modo approfondito i risultati dell'azione dell'Amministrazione e pertanto tratta prevalentemente della performance strategica della Direzione Generale e delle strutture dell'amministrazione seguendo il seguente schema:

- Performance STRATEGICA della Direzione Generale → obiettivi STRATEGICI della DG e dei Dirigenti
- Performance PROGETTUALE → obiettivi PROGETTUALI strategici/operativi ai diversi livelli dell'organizzazione
- Performance organizzativa → obiettivi di EFFICACIA / EFFICIENZA
- Performance individuale → obiettivi PROGETTUALI e obiettivi COMPORTAMENTALI

4 Obiettivi dell'Amministrazione: risultati raggiunti e scostamenti

4.1 Performance STRATEGICA della Direzione Generale

La tabella seguente riporta gli obiettivi strategici assegnati per il 2020 alla Direzione Generale ed ai Dirigenti. Gli obiettivi sono direttamente riferibili alle azioni dell'Action Plan di Ateneo.

PIANO Integrato della PERFORMANCE 2020-2022 - Obiettivi STRATEGICI della Direzione Generale e dei Dirigenti		
TITOLO	DESCRIZIONE	OUTPUT
Action Plan	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 prevedono la definizione di indicatori per la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi e valori TARGET attesi.	Monitoraggio periodico e aggiornamento dell'Action Plan con produzione di avanzamenti mensili/trimestrali/semestrali rispettivamente per le funzioni politiche dell'Ateneo (Cabina di Regia, Steering Committee, Giunta)
		Valutazione: 100%
Reingegnerizzazione dei processi e Digital Transformation	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.
		Valutazione: 100%
Promozione dell'Immagine dell'Ateneo e Public Engagement	Coordinamento delle iniziative e progetti finalizzati alla divulgazione dei risultati della ricerca, al 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 delle azioni del Programma "Public Engagement" dell'Action Plan di ateneo. Tra gli output rilevanti attesi: - Organizzazione della II edizione del Festival della Tecnologia; - Avvio del progetto di revisione del Sito WEB di ateneo e dell'immagine di Ateneo.
		Valutazione: 100%

4.2 Performance PROGETTUALE della Direzione Generale

Gli **obiettivi PROGETTUALI** 2020 della Direzione Generale, così come previsto dal framework della performance, sono riferibili a progetti attuativi dell'Action Plan di Ateneo. Nella tabella che segue sono riportate le valutazioni relative ai 5 obiettivi progettuali assegnati direttamente alla direzione generale.

PIANO Integrato della PERFORMANCE 2020-2022 - Obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale			
#	DESCRIZIONE obiettivo, soglia e target	Strutture coinvolte	Peso
1	<p>Progetto di riorganizzazione - fase II Predisposizione di un percorso di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale e dei Distretti Dipartimentali, per meglio supportare le priorità strategiche di Ateneo, bilanciando la distribuzione del personale e favorendo, nel rispetto dei vincoli normativi, la creazione di competenze organizzative anche attraverso nuove opportunità di formazione e valorizzazione delle competenze del personale. L'obiettivo prevede:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Predisposizione delle linee di revisione dell'organizzazione dell'Amministrazione Centrale e finalizzazione del modello completo della struttura organizzativa; 2) Predisposizione del nuovo "quadro delle posizioni organizzative e delle funzioni specialistiche" e definizione del "piano di formazione al ruolo" per le posizioni organizzative; 3) Attivazione del nuovo modello organizzativo. <p>L'obiettivo sarà accompagnato anche da specifiche azioni di informatizzazione, per potenziare e razionalizzare alcuni processi di gestione dei servizi tecnico-amministrativi in un'ottica di efficienza ed efficacia. L'obiettivo di informatizzazione prevede:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4) informatizzazione di un processo gestionale "core". <p>SOGLIA: Realizzazione dei punti 1 e 2 TARGET: Realizzazione dei punti 1, 2, 3, 4 Valutazione: 80%</p>	DG RUO	20%
2	<p>Ottimizzazione dei processi tra dipartimenti e amministrazione Predisposizione di uno studio/analisi per la revisione della distribuzione delle attività gestionali fra Amministrazione Centrale e Distretti dei dipartimenti anche in relazione ai progetti di digitalizzazione ed al progetto di riorganizzazione dell'Amministrazione. Sono previste le seguenti Fasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Raccolta di indicatori qualitativi e quantitativi ed analisi in raccordo e con il supporto delle strutture dipartimentali in termini di best practice, criticità esistenti e opportunità di intervento migliorativo; 2) Approfondimento dei possibili interventi (TO BE) corredati da indicatori e da analisi SWOT sui punti di forza e debolezza, opportunità e rischi e impatto sulle tematiche di organizzazione delle strutture; 3) Condivisione con gli stakeholder della proposta della DG e passi conseguenti (revisione della proposta, attuazione della proposta, ...) <p>SOGLIA: Realizzazione del punto 1 TARGET: Realizzazione dei punti 1, 2, 3 Valutazione: 80%</p>	Distretti dei Dipartimenti	20%
3	<p>Programmazione integrata dei documenti programmatici Programmazione anticipata ed integrata tra i principali documenti programmatici di strategia, performance e bilancio. L'iter per la programmazione integrata si sviluppa in un arco temporale tendenzialmente semestrale (giugno-gennaio) che potrebbe idealmente confluire in un documento unico di programmazione o comunque in documenti fortemente correlati tra loro. La programmazione integrata dovrà riguardare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PSA/Action Plan - Documento di Programmazione triennale 2019-21 - Programmazione triennale del personale - Piano edilizio - Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi - Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale - Piano Integrato Performance 	AQUI EDILOG PAF PSQL RUO PPA	20%

PIANO Integrato della PERFORMANCE 2020-2022 - Obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale			
#	DESCRIZIONE obiettivo, soglia e target	Strutture coinvolte	Peso
	<p>SOGLIA: Integrazione dei documenti programmatici entro il mese di novembre</p> <p>TARGET: Definizione di un unico documento di programmazione integrata entro il mese di novembre</p> <p>Valutazione: 90%</p>		
4	<p>Evoluzione dell'organizzazione a supporto della ricerca di ateneo</p> <p>Alla luce della messa a regime delle attività dei Centri Interdipartimentali e dell'avvio delle Piattaforme Tecnologiche e delle nuove logiche di prelievo delle trattenute sui contratti e progetti è necessario rivedere i processi complessivi e l'allocazione delle attività tra le diverse strutture (Amministrazione e Dipartimenti, strutture dell'Amministrazione) per garantire un adeguato ed efficace supporto al corretto svolgimento delle attività.</p> <p>SOGLIA: Regolamenti o linee guida di funzionamento per Centri e Piattaforme</p> <p>TARGET: Regolamenti o linee guida di funzionamento per Centri e Piattaforme + Revisione competenze tra le aree dell'Amministrazione</p> <p>Valutazione: 90%</p>	PPA	20%
5	<p>Roadmap digitalizzazione in ambito risorse umane e completamento iniziative avviate</p> <p>Coordinamento delle iniziative di innovazione nell'ambito dell'Area Risorse Umane e Organizzazione (RUO) per gli aspetti di carattere normativo, organizzativo, e procedurale:</p> <p>a) Definizione della Roadmap degli interventi di digitalizzazione dei servizi di reclutamento e di gestione e sviluppo del personale ancora da realizzare. Il progetto prevede l'analisi AS IS dei processi e servizi in termini di punti di forza/debolezza, criticità e opportunità di sviluppo, e la programmazione del piano di azioni.</p> <p>b) Prosecuzione e completamento del progetto in corso di digitalizzazione delle procedure di concorso. L'obiettivo prevede un forte coinvolgimento dell'Area IT che presiede lo sviluppo dei sistemi informativi di supporto alla gestione delle risorse umane.</p> <p>SOGLIA: a) predisposizione del documento di Roadmap</p> <p>TARGET: a) predisposizione del documento di Roadmap; b) Messa in produzione presso l'Area RUO delle nuove procedure per la gestione dei concorsi supportate dai nuovi sistemi informativi.</p> <p>Valutazione: 100%</p>	RUO IT	20%

Tabella 2 - Valutazione obiettivi PROGETTUALI della Direzione Generale

Completano il set di obiettivi in capo alla Direzione Generale gli **obiettivi COMPORTAMENTALI** assegnati e valutati dal Rettore e gli **obiettivi ORGANIZZATIVI di efficacia/efficienza** che per il 2020 si sono focalizzati sul miglioramento della soddisfazione degli utenti (personale docente e PTA).

I risultati finali rilevati a chiusura del ciclo 2020 sono riportati nella *Tabella 3 - Risultati della Direzione Generale*. Il risultato finale complessivo della valutazione tiene in considerazione i fattori di pesatura delle diverse tipologie di obiettivo così come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

Personale valutato	Area / Servizio	Obiettivi STRATEGICI (20%)	Obiettivi PROGETTUALI (30%)	Obiettivi COMPORTAMENTALI (30%)	Obiettivi EFFICACIA (20%)	VALUTAZIONE finale complessiva
Direttrice Generale Dott.ssa I. ADAMO	Direzione Generale	100%	88%	90%	100%	93,4%

Tabella 3 - Risultati della Direzione Generale

4.3 Obiettivi e piani operativi – la performance organizzativa

Nel Piano della Performance 2020 sono stati coinvolti in cascata nel processo di valutazione la Direttrice Generale, i Dirigenti, il personale EP con responsabilità di strutture di 1° livello (Aree e Servizi in staff), i Responsabili Gestionali dei distretti dei dipartimenti, il personale con responsabilità in strutture di II e III livello (Servizi di linea e Uffici), il personale EP con ruolo di coordinatore di laboratori, i responsabili di funzioni specialistiche.

4.3.1 Il progetto Good Practice ed il monitoraggio della *Customer Satisfaction*

L'Ateneo ha aderito anche per l'anno 2020 al progetto Good Practice (GP), coordinato dal Politecnico di Milano, che ha come obiettivo quello di misurare e comparare le prestazioni di costo e la qualità dei servizi di supporto amministrativo di tutto l'Ateneo (amministrazione centrale e strutture decentrate).

Gli Atenei italiani che partecipano al progetto costituiscono ormai un nucleo composto da oltre 30 a cui si aggiungono 3 Scuole a ordinamento speciale, costituendo pertanto un riferimento significativo di "sistema" a livello nazionale. Il numero di adesioni al progetto è ancora in leggera crescita rispetto al 2019 e di anno in anno vengono attivati "laboratori" tematici su specifici ambiti di interesse trasversale utili al confronto e benchmark sui servizi amministrativi, tecnici e gestionali.

La componente più significativa del progetto, relativa alla valutazione della efficacia percepita, si sviluppa attraverso indagini di Customer Satisfaction (CS) che hanno l'obiettivo di misurare la soddisfazione degli utenti finali, tramite questionari somministrati a:

- studenti
- personale docente, ricercatori, dottorandi e assegnisti di ricerca
- personale tecnico amministrativo

4.3.1.1 *Customer Satisfaction* e d.lgs 74/2017

L'importanza della valutazione dell'efficacia percepita da parte degli utenti attraverso la definizione di obiettivi di customer satisfaction all'interno del sistema della performance costituisce un aspetto centrale sul quale il Politecnico ha sempre creduto. Assume quindi ulteriore rilievo l'impostazione del SMVP del Politecnico in relazione al dettato del d.lgs 74/2017 che indirizza in modo molto chiaro le amministrazioni verso la *rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati (art. 19-bis)*.

4.3.1.2 *Customer Satisfaction* STUDENTI

L'ultima rilevazione della soddisfazione rivolta agli studenti è stata realizzata nel periodo luglio 2020 (GP 2019) e ha suddiviso il campione in due sottoinsiemi: **studenti iscritti al 1° anno di corso** (Laurea Triennale) e **studenti iscritti ad anni successivi al primo** (Laurea Triennale o Laurea Magistrale), a cui sono stati somministrati due questionari distinti per poter cogliere rispettivamente la soddisfazione in merito ai *servizi di Orientamento in entrata* e di *Job Placement*. Si riportano di seguito alcuni risultati dell'indagine tra cui l'andamento dei tassi di risposta e l'andamento delle valutazioni medie, complessive e per ambito di interesse.

La tabella e i grafici che seguono evidenziano con soddisfazione come dopo alcuni anni di progressiva flessione nel numero di studenti partecipanti alla survey, nel 2020 l'adesione sia nuovamente cresciuta

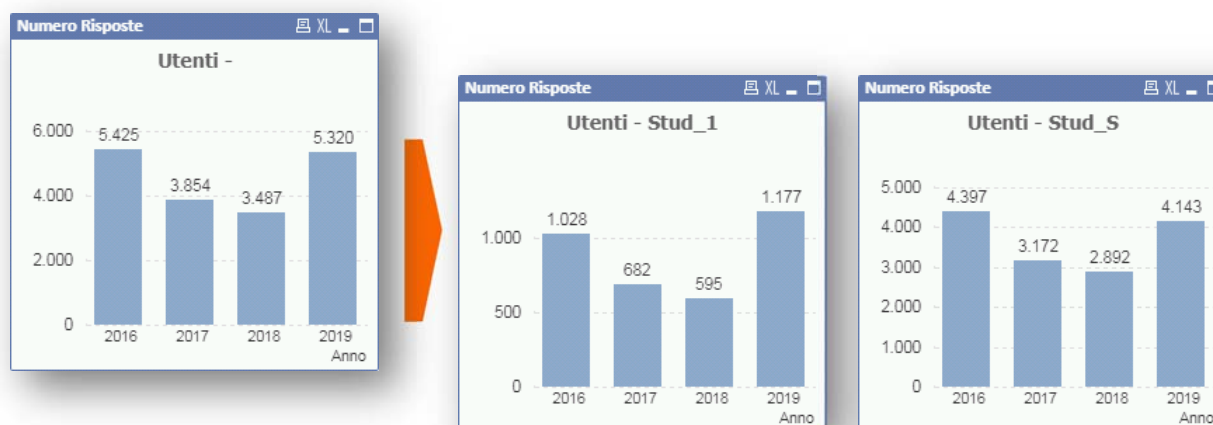
ed in percentuale sensibile. Le azioni intraprese nel corso dell'ultima survey realizzata hanno infatti permesso di ottenere un ottimo risultato anche considerando il fatto che l'adesione degli studenti avviene su base volontaria. Tra le azioni più efficaci attuate si evidenzia l'adozione di un meccanismo di invito mirato con successive comunicazioni ai soli studenti che non avevano ancora aderito alla compilazione del questionario.

Anno GP	Studenti I anno (n. rispondenti)	%	Studenti anni successivi (n. rispondenti)	%
2014	156 su 5.413	2,9%	547 su 27.798	2,0%
2015	693 su 5.430	12,8%	3.079 su 23.797	12,9%
2016	1.028 su 4.878	21,1%	4.397 su 24.889	17,7%
2017	682 su 5.203	13,1%	3.172 su 25.433	12,5%
2018	595 su 4.866	12,2%	2.892 su 25.908	11,2%
2019	1.177 su 5.024	23,4%	4.143 su 25.929	16,0%

Tabella 4 - Trend partecipazione alle survey di Customer Satisfaction Good Practice

NB: la partecipazione degli studenti alla compilazione del questionario CS avviene su base volontaria.

I grafici che seguono evidenziano l'andamento dei tassi di risposta complessivi e dettagliati per *studenti al I anno* e *studenti di anni successivi*.



In termini di risultati della valutazione, la *Tabella 5 - Andamento livello soddisfazione complessiva studenti 2016-2019* riporta il livello medio di soddisfazione complessivo espresso dai due insiemi di studenti.

Dall'andamento dei risultati emerge una **flessione nel livello di soddisfazione degli studenti** rispetto all'anno precedente che accentua quella che poteva essere già un inizio di tendenza in GP2018. La flessione rilevata richiederà di analizzare più approfonditamente le possibili cause valutando non solo la componente quantitativa della survey ma anche quella qualitativa rappresentata dai commenti liberi. Va peraltro evidenziato come l'erogazione della survey, nel luglio 2020, sia avvenuta nel pieno della pandemia COVID-19 e durante il confinamento che ha portato l'ateneo ad erogare i servizi didattici in modalità totalmente online.



Complessivamente il livello di soddisfazione degli studenti del Politecnico rimane ancora leggermente superiore ai risultati medi delle altre università ("media di sistema" GP) ma pone oggettivamente in evidenza la necessità di avviare un'azione di analisi delle cause del peggioramento anche considerando che risultano in controtendenza rispetto alla media degli altri atenei (in miglioramento).

Soddisfazione complessiva	Studenti	Politecnico				Sistema GP			
		2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Livello di soddisfazione complessiva	I anno	4,46	4,60	4,57	4,39	3,95	4,05	4,12	4,21
	anni successivi	4,22	4,28	4,27	4,16	3,77	3,80	3,91	3,98

Tabella 5 - Andamento livello soddisfazione complessiva studenti 2016-2019

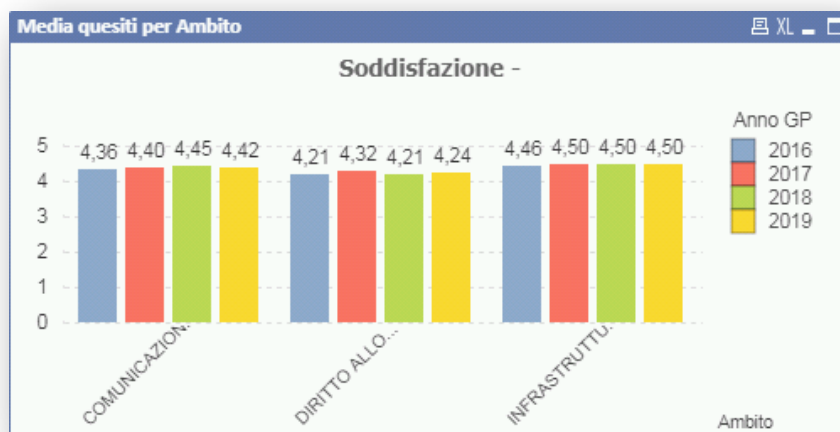
La scala di valutazione va da 1 (completamente in disaccordo) a 6 (completamente in accordo).

Il livello di soddisfazione rilevato nel suo complessivo può essere disaggregato a livello di singoli ambiti di servizi forniti agli studenti fornendo ulteriori utili informazioni.

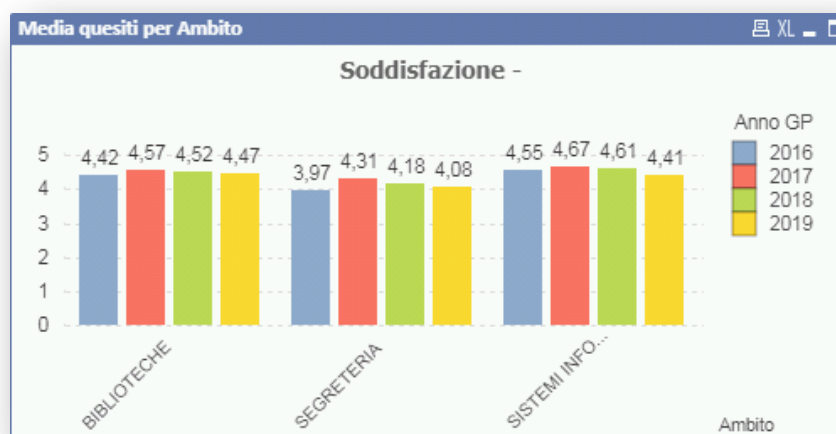
I grafici che seguono rappresentano gli andamenti della soddisfazione degli studenti (sia al I anno che di anni successivi) nei diversi ambiti oggetto della customer satisfaction GP.

In sequenza sono rappresentati i trend di soddisfazione sugli ambiti rilevati:

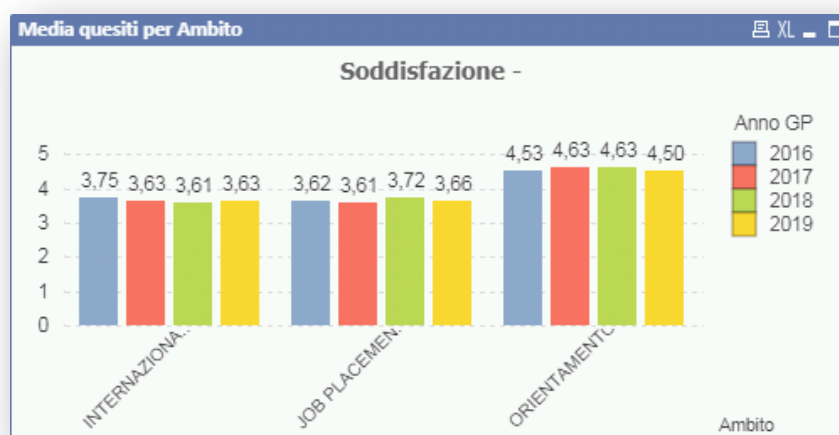
COMUNICAZIONE, DIRITTO ALLO STUDIO, INFRASTRUTTURE E SERVIZI LOGISTICI



BIBLIOTECHE, SEGRETERIA, SISTEMI INFORMATIVI



INTERNAZIONALIZZAZIONE, JOB PLACEMENT, ORIENTAMENTO



L'analisi per ambito conferma la figura di una flessione complessiva nella maggior parte dei servizi. L'unico ambito in cui è cresciuta la soddisfazione degli studenti è quello del DIRITTO ALLO STUDIO mentre si rilevano in flessione più accentuata i servizi di ORIENTAMENTO e in modo ancora maggiore i servizi dei SISTEMI INFORMATIVI.

4.3.1.3 Customer Satisfaction PERSONALE

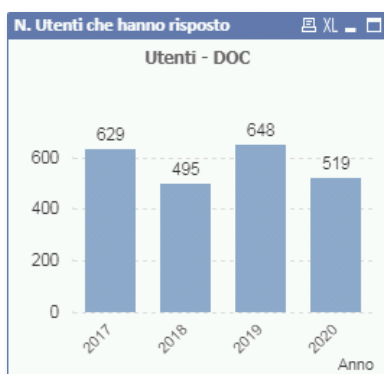
La rilevazione della soddisfazione 2020 rivolta al personale è stata realizzata nel periodo aprile 2021 (GP 2020), basata come per gli anni passati, su due questionari distinti rivolti rispettivamente a docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti e al personale tecnico amministrativo. Considerata l'ampia esperienza interna nella progettazione ed erogazione di questionari, per la rilevazione è stato utilizzato il *sistema LimeSurvey* del Politecnico anziché quello in cloud messo a disposizione dal progetto GP. Tra i principali benefici dell'erogazione interna, la possibilità di monitorare l'andamento della partecipazione e poter inoltrare inviti mirati a partecipare a coloro che ancora non avessero compilato il questionario. L'azione di promozione fatta quest'anno ha permesso di migliorare sensibilmente i tassi di risposta come evidenziato nella tabella che segue. La scala di valutazione va da 1 (completamente in disaccordo) a 6 (completamente in accordo).

Si riportano di seguito alcuni risultati dell'indagine tra cui l'andamento dei tassi di risposta, nuovamente in flessione rispetto all'anno precedente. In calo la partecipazione sia da parte di professori, ricercatori, dottorandi che da parte del PTA. La flessione ancorché generalizzata su tutte le componenti del personale, è maggiore nei professori e ricercatori con un livello persino peggiore a quello di due anni prima (GP 2018).

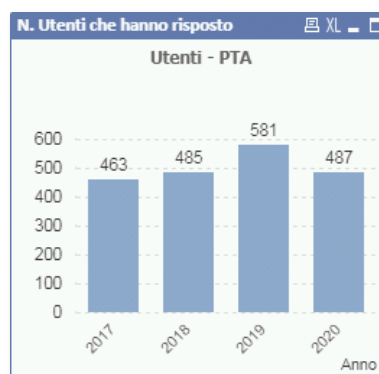
Anno	Docenti (n. rispondenti)	Docenti %	PTA (n. rispondenti)	PTA %
2015	597 su 1.998	30%	446 su 815	55%
2016	681 su 2.058	33%	496 su 863	57%
2017	629 su 2.125	30%	463 su 866	53%
2018	495 su 2.085	24%	485 su 886	55%
2019	648 su 2.228	29%	581 su 889	65%
2020	519 su 2.403	22%	485 su 882	55%

Tabella 6 – Trend partecipazione alle survey di Customer Satisfaction Good Practice

Personale DOCENTE



Personale TA



L'analisi di dettaglio sul campione "docenti" evidenzia un comportamento diversificato tra rispondenti al questionario: mentre gli assegnisti di ricerca riportano una flessione limitata, professori e ricercatori rappresentano la categoria a maggior riduzione che pone in evidenza la necessità di nuove azioni correttive in previsione della prossima rilevazione.



Si riportano di seguito i risultati sintetici dei livelli di soddisfazione POLITO su scala 1-6 negli ultimi quattro anni, evidenziando come sia percepibile una flessione generalizzata della percezione del personale nei confronti sia dei servizi erogati dall'Amministrazione Centrale che di quelli erogati dai Distretti di Dipartimenti. Non sono ancora disponibili i risultati di Sistema GP 2020 (attesi in dicembre) con i quali poter fare un confronto con il resto delle università aderenti al progetto.

Soddisfatto dei servizi tecnici e amministrativi erogati dall'AMMINISTRAZIONE CENTRALE?								
	Politecnico				Sistema GP			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Docenti, ricercatori, dottorandi, AR	3,98	4,18	4,33	4,22	4,02	4,18	4,14	-
Personale tecnico amministrativo	3,85	4,05	4,25	4,21	3,79	3,95	3,96	-

Soddisfatto dei servizi tecnici e amministrativi erogati dalle STRUTTURE DECENTRATE?								
	Politecnico				Sistema GP			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Docenti, ricercatori, dottorandi, AR	4,09	4,26	4,51	4,44	4,28	4,42	4,42	-
Personale tecnico amministrativo	3,84	4,04	4,18	4,30	3,79	3,97	4,00	-

Tabella 7 - Soddisfazione complessiva CS - personale docente e PTA

I dati saranno oggetto di analisi puntuali sui diversi ambiti non appena noto il benchmark delle altre università.

4.3.1.4 Obiettivi di Customer Satisfaction assegnati al personale in valutazione

Come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione, nel Piano della performance 2020 è stata consolidata dopo i primi due anni 2018-2019 di sperimentazione, la logica di definizione di obiettivi di customer satisfaction ad ampio spettro sui servizi, e la loro assegnazione in cascata a tutto il personale in valutazione afferente alla stessa unità organizzativa.

Per ciascuna unità organizzativa di I livello è stato individuato dal responsabile di struttura e con il supporto metodologico dell'Area PSQL che presidia i processi di performance, un **set di quesiti Good Practice** tra quelli previsti dal questionario di rilevazione. Il set di quesiti proposto è stato sottoposto alla validazione della Direzione Generale.

Nei casi di quesiti non sufficientemente rappresentativi degli aspetti da valutare, sono state definite domande aggiuntive specifiche ad integrazione dei questionari erogati su LimeSurvey. Questo approccio ha permesso di garantire che ciascuna struttura potesse essere valutata sugli effettivi servizi erogati e messa nelle condizioni di poter incidere sulla propria gestione per poter perseguire i risultati target attesi.

L'assegnazione in cascata a tutti i valutati di ciascuna struttura di un obiettivo di miglioramento condiviso e unico basato sui risultati di CS degli anni precedenti ha permesso di introdurre una buona pratica e una notevole semplificazione del processo di definizione di questi obiettivi.

L'approccio dell'utilizzo sistemico della customer satisfaction per la valutazione, temperato con le esigenze di diversificazione delle valutazioni a seconda dei servizi erogati si sta dimostrando efficace.

Si riporta nella *Tabella 8 - Sintesi risultati obiettivi di customer satisfaction* la valutazione media degli obiettivi di CS per ambito di attività/servizi con il confronto rispetto agli anni precedenti.

AMBITO	2018		2019		2020	
	Num. OBJ	% ragg. (media)	Num. OBJ	% ragg. (media)	Num. OBJ	% ragg. (media) (*)
RICERCA E INNOVAZIONE	55	101%	58	107%	55	98%
DIDATTICA	15	104%	15	99%	13	98%
RISORSE UMANE	10	102%	14	104%	11	100%
APPALTI E FORNITURE	7	110%	8	105%	8	100%
INFORMATION TECHNOLOGY	16	100%	17	98%	15	95%
FACILITY E LOGISTICA	17	99%	19	99%	19	100%
COMUNICAZIONE	3	98%	3	100%	7	95%
CONTABILITÀ	10	105%	10	109%	9	100%
SICUREZZA E PREVENZIONE	1	98%	1	99%	1	99%
BIBLIOTECHE	5	102%	4	99%	6	98%
INTERNAZIONALIZZAZIONE	6	95%	7	98%	6	98%
SOSTENIBILITÀ	2	109%	4	107%	5	97%
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA	2	98%	2	103%	2	100%
ALTRI SERVIZI	3	99%	6	103%	6	95%
Numero obiettivi complessivo:	152		168		163	
MEDIA COMPLESSIVA:		101,5%		102,1%		98,0%

Tabella 8 - Sintesi risultati obiettivi di customer satisfaction

() A partire dal Sistema di Misurazione e Valutazione 2020-2022 la scala di valutazione degli obiettivi di customer satisfaction è stata rimodulata con MAX = 100% mentre fino al 2019 aveva MAX = 110%. Questa modifica si è resa necessaria per armonizzare le diverse tipologie di obiettivi. Pertanto va considerato che nel 2020 misurazioni superiori al 100% sono state comunque ricondotte al valore massimo 100%.*

Dalla tabella di sintesi emerge una flessione abbastanza generalizzata delle valutazioni degli obiettivi di customer satisfaction assegnati alle strutture dell'Amministrazione rispetto all'anno precedente, conseguenza della riduzione dei livelli di soddisfazione degli utenti rilevati nei diversi ambiti e analizzati nei paragrafi precedenti.

Rimangono molto soddisfacenti gli ambiti delle RISORSE UMANE, degli APPALTI e FORNITURE, delle FACILITY e LOGISTICA, della CONTABILITA'. Si evidenzia invece una riduzione delle valutazioni degli obiettivi relativi ai servizi dell'INFORMATION TECHNOLOGY, della COMUNICAZIONE e altri servizi quali gli Affari Legali e Istituzionali.



Come già fatto osservare nell'introduzione della relazione ed anche nei paragrafi precedenti, la soddisfazione degli utenti e le valutazioni degli obiettivi di performance sono state sicuramente influenzate dall'emergenza pandemica COVID-19 che ha messo sotto stress per molti mesi intere strutture. A titolo di esempio si riporta il caso dei servizi IT che a causa della pandemia sono stati fortemente impattati dalla necessità di rispondere in tempi rapidissimi ad un cambiamento epocale nell'erogazione dei servizi: didattica online, smartworking massivo del personale, fornitura massiva di dotazioni hardware e software per professori ad uso didattica e per il PTA ad uso lavoro agile, incremento importante dell'utilizzo di servizi di collaboration in cloud, ecc..).

E' importante infine far rilevare che l'andamento delle valutazioni è riferito ai risultati sugli obiettivi e target che le strutture hanno definito e non rappresenta quindi in assoluto la soddisfazione degli utenti che viene misurata attraverso le rilevazioni e con le analisi di customer satisfaction.

Così come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione 2020, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo CS è stato calcolato tenendo in considerazione due fattori:

- il rapporto Tr/Ta tra il valore di soddisfazione rilevato (Tr) ed il valore di soddisfazione atteso (Ta) corrispondente al TARGET (peso 70%);
- il rapporto $Tr/Tr-1$ tra il valore di soddisfazione rilevato (Tr) ed il corrispondente valore di soddisfazione rilevato l'anno precedente ($Tr-1$) (peso 30%).

Si ricorda infine che il calcolo dei livelli di raggiungimento degli obiettivi ha utilizzato:

- per gli studenti la rilevazione GP 2019 effettuata nel luglio 2020;
- per il personale la rilevazione GP 2020 effettuata in aprile 2021.

Ove possibile i risultati rilevati sono stati utilizzati dalle strutture dell'Amministrazione come input per una corretta definizione dei valori TARGET degli obiettivi CS 2021.

4.3.2 Performance di servizi/processi

Il Sistema di Misurazione e Valutazione 2020 prevede una specifica dimensione di valutazione della performance basata sulla misurazione e sul monitoraggio di indicatori di EFFICIENZA in grado di valutare il livello di raggiungimento di obiettivi prestazionali su specifici servizi erogati dalle Strutture.

Nel Piano Performance 2020 non sono stati peraltro individuati obiettivi di questa tipologia e pertanto non sono riscontrabili misurazioni o valutazioni da riportare nella relazione. La principale motivazione dell'assenza di obiettivi di efficienza è connessa alla crescente attenzione da parte della Direzione Generale e dei responsabili delle strutture di I livello verso la definizione di obiettivi di customer satisfaction.

4.4 Gli obiettivi e piani operativi: la performance individuale

La performance individuale è costituita dalla valutazione degli obiettivi PROGETTUALI e degli obiettivi COMPORTAMENTALI (leadership).

Durante l'anno è stato effettuato uno stato di avanzamento intermedio degli obiettivi individuali coinvolgendo tutto il personale oggetto di valutazione. La Direttrice Generale ha effettuato la valutazione intermedia dei responsabili di I livello dell'Amministrazione centrale e dei Responsabili Gestionali di II livello dei distretti dei dipartimenti, sia per gli obiettivi progettuali che per gli obiettivi comportamentali.

I Dirigenti, i Responsabili delle strutture di I livello (Aree e Servizi di staff) ed i Responsabili Gestionali hanno effettuato la valutazione degli obiettivi progettuali dei responsabili di UO di II, III livello e funzioni specialistiche dell'Amministrazione Centrale.

4.4.1 Rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno



A causa dell'emergenza pandemica COVID-19 rivelatasi in tutta la sua gravità e impatto nei primi mesi del 2020, è stato necessario procedere alla rimodulazione di alcuni obiettivi assegnati a specifiche unità organizzative. In particolare uno degli obiettivi inizialmente assegnati ai responsabili gestionali è stato rimodulato dalla Direzione Generale per focalizzare l'azione dell'intera amministrazione sulla risposta all'emergenza COVID-19.

E' pertanto stato individuato e assegnato un obiettivo comune e trasversale a tutti i distretti così denominato: *"COVID-19 – Dematerializzazione"* finalizzato alla definizione di un nuovo approccio gestionale dei processi sottostanti le principali attività dei Distretti. L'obiettivo ha comportato l'individuazione delle modalità e delle condizioni necessarie di base per l'avvio della dematerializzazione degli atti connessi alle attività di supporto ai servizi a sostegno della didattica, ricerca e trasferimento tecnologico e la ridefinizione delle modalità di archiviazione della documentazione dematerializzata all'interno del dominio dipartimentale, in attesa della definizione delle linee guida dell'Ateneo in merito alla conservazione dei documenti.

4.4.2 Valutazioni – strutture di I livello

Nelle tabelle seguenti vengono riportate in dettaglio le valutazioni finali delle strutture di I livello (Aree e Servizi di Staff) che tengono conto dei risultati ottenuti nelle diverse tipologie di obiettivi assegnati.

Le valutazioni sono rappresentate in modo distinto per tenere conto del fatto che Direzione Generale e Dirigenti hanno una specifica composizione di obiettivi che prevede obiettivi STRATEGICI condivisi. I responsabili di strutture di I livello con qualifiche EP hanno una composizione di obiettivi che non prevede la valutazione sugli obiettivi strategici.

Le valutazioni degli obiettivi PROGETTUALI, di CUSTOMER SATISFACTION e COMPORTAMENTALI tengono conto delle rispettive scale di discretizzazione previste dal SMVP (rispettivamente tabella 3, 4 e 8 del SMVP 2020-2022).

4.4.2.1 Valutazioni – Strutture dirigenziali

2020 STRUTTURA	20%	30%	20%	30%	PESI	posizione doppia
	STRATEGICI	PROGETTUALI (strategici / operativi)	EFFICACIA / EFFICIENZA (customer satisfaction)	COMPOR TAM.	VALUTAZIONE finale (*)	
DIR.GENERALE	100,0%	88,0%	100,0%	90,0%	93,4%	
EDILOG	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
PSQL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
ARI	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
CC	100,0%	100,0%	96,4%	100,0%	99,3%	
IT	100,0%	100,0%	95,1%	100,0%	99,0%	
PPA	100,0%	91,7%	97,1%	100,0%	96,9%	

Tabella 9 – Valutazioni DG e strutture di I livello dirigenziali

4.4.2.2 Valutazioni – altre Strutture di I Livello non dirigenziali

2020 STRUTTURA	40%	30%	30%	PESI	posizione doppia
	PROGETTUALI (strategici / operativi)	EFFICACIA / EFFICIENZA (customer satisfaction)	COMPOR TAM.	VALUTAZIONE finale (*)	
INTE	97,5%	97,7%	100,0%	98,3%	
GABRE	100,0%	99,4%	100,0%	99,8%	
AQUI	100,0%	99,7%	100,0%	99,9%	
AFIS + BIBLIOM	100,0%	96,0%	100,0%	98,8%	
PREP	100,0%	99,1%	100,0%	99,7%	
TRIN	100,0%	95,9%	100,0%	98,8%	
CC + CORE	100,0%	94,3%	100,0%	98,3%	
PAF	100,0%	99,6%	100,0%	99,9%	
AFLEG	100,0%	94,1%	100,0%	98,2%	
GESD	100,0%	97,7%	100,0%	99,3%	

Tabella 10 - Valutazioni altre strutture di I livello (EP)

(*) La valutazione finale tiene conto del coefficiente moltiplicativo (+10%) previsto dal Sistema di misurazione in caso di interim su più strutture (cfr. SMVP 2020-2022 par 9.1).

5 Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

Il processo di “costruzione” della Relazione sulla Performance 2020 ha visto il coinvolgimento di diversi attori, che hanno contribuito a fornire i contenuti ed i risultati per il documento:

- **l’Area Programmazione, Sviluppo, Qualità e Life (PSQL)** responsabile della **Struttura tecnica permanente STP** (responsabilità ridefinita con DDG 970 del 23/06/2020): ha coordinato tutte le attività connesse al ciclo della performance e proceduto alla rilevazione/acquisizione degli indicatori strategici, dei risultati delle rilevazioni di customer satisfaction e degli indicatori relativi agli obiettivi di servizio/processo per la valutazione della performance organizzativa.
- **l’Area Risorse Umane e Organizzazione:** ha contribuito a supportare la STP nelle attività connesse all’attuazione e erogazione al personale in valutazione dell’incentivazione connessa ai risultati delle valutazioni;

Il processo di redazione ha tenuto conto dei vincoli normativi e suoi aggiornamenti (d.lgs 74/2017) e delle *Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane, nonché delle Linee Guida ANVUR per i Nuclei di Valutazione.*

5.1 Fasi, soggetti, responsabilità e Sistema Informativo

Le fasi realizzative della relazione sulla performance 2020 hanno seguito lo schema previsto dal Sistema di Misurazione delle Performance 2020-2022.

La valutazione degli obiettivi PROGETTUALI e COMPORTAMENTALI è stata effettuata in modalità informatizzata attraverso il **sistema informativo della performance (SIP)**, accompagnata da momenti di confronto tra valutatori e valutati.

In particolare per la valutazione degli obiettivi COMPORTAMENTALI, i valutatori hanno potuto mettere in pratica le indicazioni e modalità sviluppate nell’ambito della *formazione sulla valutazione dei collaboratori* realizzata ad inizio 2018.

Per la valutazione finale degli obiettivi 2020 assegnati agli oltre 150 soggetti valutati è stato possibile migliorare sensibilmente il processo di valutazione grazie alle nuove funzionalità di monitoraggio visuale sviluppate in SIP che traducono in stati semaforici verdi/rossi lo stato degli obiettivi per ciascun valutato, permettendo all’utente di agire in modo semplice in fase di definizione degli obiettivi e di SAL intermedi e finali.

Ruolo Incarico	PROGETTUALI			COMPORTAMENTALI		
	Assegnazione	Accettazione	SAL	Assegnazione	Accettazione	SAL
Mario ROSSI - Resp. People	●	●	●	●	●	●
Lucia NERI - Resp. Bilancio	●	●	●	●	●	●
Gianna VERDI - Resp. Ricerca	●	●	●	●	●	●
Luca BIANCHI - Resp. Didattica	●	●	●	●	●	●

Per la valutazione degli **obiettivi PROGETTUALI e COMPORTAMENTALI**:

- compilazione online dello stato di avanzamento lavori (SAL) degli obiettivi PROGETTUALI 2020 da parte dei valutati con valutazione finale da parte dei valutatori (DG, responsabili di strutture di I° livello e II livello);
- valutazione degli obiettivi COMPORTAMENTALI in cascata da valutatori a valutati: Rettore → Direttrice Generale → dirigenti e responsabili di strutture di I livello → resp. di II livello ed EP;
- confronto e colloquio di feedback tra valutati e valutatori;
- monitoraggio da parte del Nucleo di Valutazione.

Per la valutazione degli **obiettivi di EFFICACIA (customer satisfaction)**:

- acquisizione da parte dell'Area PSQL dei principali indicatori di Ateneo 2020;
- elaborazione dei risultati di customer satisfaction in relazione agli obiettivi CS assegnati al personale con ruoli organizzativi e funzioni specialistiche (Good Practice integrato con quesiti specifici POLITO);
- acquisizione ed elaborazione dei valori target 2020 relativi agli obiettivi e indicatori di performance per gli obiettivi di miglioramento di servizi e processi;
- condivisione e comunicazione ai responsabili dei risultati conseguiti.

La Relazione ha inoltre tenuto in considerazione le indicazioni del Nucleo di Valutazione per quanto concerne:

- le valutazioni del Rettore relative alla Direttrice Generale;
- le valutazioni della Direttrice Generale relative ai responsabili di Unità Organizzative di I livello e Responsabili Gestionali dei distretti di dipartimento.

6 Criticità ed opportunità, punti di forza e di debolezza del Ciclo della Performance

Nei paragrafi che seguono vengono riportate le principali caratteristiche che danno valore all'impegno del Politecnico di Torino nella valutazione dell'azione amministrativa ed al contempo vengono chiaramente esplicitati i limiti ancora presenti su cui focalizzare le azioni di miglioramento future.

Quanto riportato nei prossimi paragrafi tiene in particolare considerazione:

- le *Linee Guida per la Gestione integrata del Ciclo delle Performance degli Enti Pubblici di Ricerca* (ANVUR – luglio 2019);
- il *documento di feedback al Piano Integrato 2016-2018* (ANVUR – dicembre 2016);
- le raccomandazioni ed i suggerimenti del Nucleo di Valutazione espressi nella precedente *Relazione Annuale 2019*.

6.1 Punti di forza del ciclo della performance

Il Politecnico ha affrontato la misurazione e valutazione della performance con attenzione agli aspetti metodologici, alla solidità dell'impianto complessivo, alla reale applicabilità dei processi di rilevazione, misurazione e valutazione pervasivo in tutta l'organizzazione. Obiettivo primario la costruzione ed il mantenimento di un sistema efficace per il miglioramento continuo dell'organizzazione e dei servizi forniti ai propri utenti, stakeholder ed al sistema paese.

Tra i punti di forza:

- la coerenza delle scelte operate con le Linee Guida ANVUR, a dimostrazione di un percorso intrapreso nella giusta direzione, consapevoli del fatto che a fianco di metodi, strumenti, regole del gioco e procedure operative, deve essere fatta crescere la cultura della valutazione nelle persone e nei ruoli organizzativi;

- aver anticipato le disposizioni del d.lgs 74/2017 con l'utilizzo, ormai da diversi anni, di indicatori di customer satisfaction per la valutazione di strutture;
- la continua ricerca di un progressivo allineamento e correlazione degli obiettivi operativi dell'organizzazione con gli obiettivi strategici, tra gli obiettivi e le dimensioni della trasparenza e della prevenzione della corruzione, tra gli obiettivi e la programmazione finanziaria;
- il progressivo supporto del processo di valutazione con uno sistema informativo diffuso e fruibile (SIP) per tutto il personale coinvolto, per agevolare definizione, monitoraggio e rendicontazione sugli obiettivi;
- la progressiva adozione e riconoscimento del modello da parte di tutte le strutture.

6.2 Raccomandazioni e suggerimenti del Nucleo di Valutazione

La *Tabella 11 - Raccomandazioni e suggerimenti del NuV* riporta la sintesi delle azioni intraprese dal Politecnico durante il ciclo della performance 2020 al fine di recepire le raccomandazioni ed i suggerimenti espressi dal Nucleo di Valutazione nella *Relazione Annuale 2019*. Per ciascuna azione individuata dal NuV vengono riportati sia i risultati conseguiti sia gli elementi ancora da rafforzare.

Rif. NuV	VALUTAZIONE PERFORMANCE	RACCOMANDAZIONI, AZIONI INTRAPRESE ED ELEMENTI ANCORA DA RAFFORZARE
NDV 5.1	<p>In funzione dell'estensione della valutazione a tutti i livelli organizzativi, favorire la sensibilizzazione alla valutazione non come adempimento ma come stimolo.</p> <p>NdV 2019: rinnovo raccomandazione e dare importanza, all'interno del SMVP, allo sviluppo di una cultura organizzativa che condivida i principi della valutazione come strumento migliorativo e alla formazione volta allo sviluppo di tale cultura.</p>	<p>Il SMVP 2020-2020 ribadisce espressamente l'importanza dell'effettuazione dei momenti di valutazione tra valutatore e valutato in corso d'anno.</p> <p>Dettaglia l'effettuazione di SAL intermedio e finale formali oltre ad eventuali altri momenti informali di valutazione dell'avanzamento degli obiettivi in itinere.</p> <p>Il SMVP è rafforzato dall'implementazione nel Sistema Informativo Performance SIP di fasi di processo di SAL strutturati sui quali è attivo un monitoraggio semiautomatico sullo stato dei SAL (sistema semaforico verde-rosso) di utilità sia per valutati e valutatori, sia per la Struttura Tecnica Permanente.</p>
NDV 5.3	<p>Differenziare maggiormente le valutazioni, nell'ottica del miglioramento continuo dell'azione amministrativa e anche per evitare che tutto l'impianto valutativo possa perdere di significato e di efficacia.</p> <p>NdV 2019: il Nucleo rinnova la raccomandazione soprattutto nell'ambito della revisione del SMVP</p>	<p>Il SMVP 2020-2022 ha introdotto una rimodulazione delle scale di valutazione delle differenti tipologie di obiettivi in grado di differenziare maggiormente le valutazioni. In particolare sono state riviste le scale degli obiettivi PROGETTUALI e di <i>customer satisfaction</i>.</p> <p>Gli effetti della modifica sono riscontrabili nelle valutazioni finali di diversi valutati che non raggiungono il risultato del 100% come negli anni precedenti. Tale effetto è comunque e prevalentemente dovuto alla riduzione dei risultati di customer satisfaction osservati nel 2020.</p>

Tabella 11 - Raccomandazioni e suggerimenti del NuV

6.3 Altri aspetti del ciclo della performance su cui focalizzare azioni correttive e migliorative

A complemento del quadro di raccomandazioni e suggerimenti del Nucleo di Valutazione è importante evidenziare alcuni altri aspetti di debolezza, o passibili di ulteriori miglioramenti, connessi al sistema ed ai processi della performance e rispetto ai quali mantenere il focus per azioni di rafforzamento future. La *Tabella 12 - Punti di attenzione per ulteriori azioni correttive e migliorative* riporta gli aspetti ritenuti più rilevanti.

AMBITO / FASE	PUNTI DI ATTENZIONE	PROPOSTE DI AZIONI CORRETIVE
Allineamento Strategico	Allineamento degli obiettivi del Piano della Performance con gli obiettivi di ateneo previsti dal Piano Strategico PoliTO4Impact e dalla sua implementazione attraverso l' Action Plan .	Una volta consolidati gli strumenti IT per la gestione operativa dell'Action Plan, non ancora presenti alla data della relazione, si propone di: 1) procedere ad implementare su sistema SIP la mappatura e la gerarchia di programmi, azioni e progetti dell'Action Plan in modo da poter creare associazioni dirette con gli obiettivi di performance; 2) sensibilizzazione dei responsabili di struttura nell'utilizzo sistematico delle funzioni del sistema SIP che permettono di correlare gli obiettivi del PdP con le azioni e progetti dell'Action Plan.
Sistema Informativo SIP	Ancora non sviluppate alcune funzionalità operative che semplificherebbero notevolmente la gestione e valutazione degli obiettivi e la comprensione per gli utenti	Proseguire nella manutenzione evolutiva e nello sviluppo del sistema SIP, in particolare su: - potenziamento funzioni di monitoraggio preventivo in grado di evidenziare anomalie (es. % pesi obiettivi <> 100% su un valutato) - miglioramento interfaccia utente per usabilità - caricamento automatico obiettivi di customer satisfaction a livello utente ADMIN

Tabella 12 - Punti di attenzione per ulteriori azioni correttive e migliorative

7 Valutazione della performance secondo le LINEE GUIDA Anvur per i NDV

Questa sezione della relazione riprende in considerazione gli aspetti di forza, debolezza e le opportunità di miglioramento descritte nei precedenti paragrafi presentandoli e integrandoli in accordo con le Linee Guida 2020 previste dall'ANVUR per la *Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione*.

Le linee Guida permettono la sistematizzazione di un insieme di aspetti rilevanti di cui tenere conto nella valutazione ex post del ciclo della performance attraverso la *Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance* (Allegato 2 alle Linee Guida). La scheda, riportata in *Tabella 13*, espone la situazione del Politecnico con riferimento ai punti e sottopunti previsti dall'Agenzia in modo da rappresentare un utile strumento operativo di raccordo tra l'azione del Politecnico e le linee promosse dell'Agenzia.

n	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
1	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2020)?	SI		<i>Se no ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare: A - le ragioni apportate B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo</i>
2	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	NO		<i>Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.</i>
3	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	NO	Il Piano 2020 prevede il coinvolgimento dei Distretti, strutture amministrative a supporto dei Dipartimenti la cui responsabilità è affidata ai Responsabili Gestionali di Distretto. L'approccio è misto top-down <--> bottom up prevedendo una parte degli obiettivi definita dalla DG e la restante dai responsabili delle strutture di distretto.	<i>Se sì, indicare nei commenti: A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici) B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti</i>
4	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	SI	Il Piano 2020 prevede una sezione di 3 obiettivi strategici specifici della DG direttamente derivati dalle linee di azione dell'Action Plan (AP) del Piano Strategico PoliTO4Impact. Gli obiettivi prevedono specifico output da intendersi come target quanti-qualitativo. Inoltre gli obiettivi progettuali della DG e delle UO di I livello sono anch'essi strettamente correlati alle iniziative progettuali previste dall'AP.	<i>Se sì, indicare nei commenti: A - quanti obiettivi strategici sono previsti B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono) E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2020 (primo, secondo... ultimo)</i>
5	E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	SI	Il Piano 2020 si integra con gli obiettivi del Piano Strategico e viene realizzato tramite l'integrazione con il "piano di attuazione di ateneo" costituito dall'Action Plan, strumento implementato secondo logiche di <i>portfolio project management</i> . La responsabilità sugli obiettivi del piano è in capo alla DG ed ai responsabili delle Strutture di I livello.	<i>Se sì, indicare nei commenti: A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)</i>
6	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	NO	Al momento nel Piano non ci sono espliciti riferimenti agli obiettivi non conseguiti o raggiunti parzialmente nel/i ciclo/i precedente/i; gli obiettivi per i quali continua a persistere l'esigenza di raggiungimento vengono mantenuti nel ciclo, previa rimodulazione di SOGLIE e TARGET.	<i>La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio). La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.</i>

n	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
7	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	SI	<p>Il Piano prevede espliciti obiettivi progettuali e di <i>customer satisfaction</i> per tutte le strutture di Distretto dei dipartimenti. Gli obiettivi assegnati ai responsabili di Distretto sono equiparabili per tipologia e numero a quelli assegnati alle UO di Il livello dell'Amministrazione Centrale e rispondono a regole comuni di definizione, assegnazione e valutazione, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione. Gli obiettivi non coinvolgono, se non marginalmente, i docenti mentre richiedono il coinvolgimento della Direzione del dipartimento.</p> <p>La responsabilità degli obiettivi è in capo al Responsabile Gestionale Amministrativo (RGA) appartenente al PTA.</p>	<p><i>La risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili.</i></p> <p><i>Se sì, indicare:</i></p> <p><i>A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione)</i></p> <p><i>B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo</i></p> <p><i>C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</i></p>
8	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	SI	<p>Il controllo di gestione avviene mediante l'utilizzo del sistema informativo U-GOV. Il Piano degli obiettivi è stato definito prevedendo esclusivamente obiettivi finanziati e per i quali erano certe le risorse umane e strumentali necessarie al loro raggiungimento. Non è previsto l'utilizzo di sistema di contabilità analitica.</p>	<p><i>Se sì, indicare:</i></p> <p><i>A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale</i></p> <p><i>B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale)</i></p> <p><i>C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</i></p>
9	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	SI	<p>Il SMVP del Politecnico ha introdotto già dal 2011 una tipologia di obiettivi specifici e strutturati in modo sistematico, finalizzati al miglioramento della qualità percepita dei servizi da parte delle proprie utenze interne (personale docente e PTA) ed esterne (studenti). Nel SMVP 2014 sono state apportate significative migliorie e di anno in anno sono state affinate le logiche di rilevazione della customer satisfaction (CS) sviluppando un vero e proprio sistema informativo di supporto ed un cruscotto di analisi e reporting utile alla DG ed alle strutture per valutare gli indici di gradimento degli utenti su specifici servizi o su aree più ampie (es. Didattica, Biblioteche, Orientamento, Ricerca, Procurement, IT, ecc.). Gli indici di gradimento rilevati permettono di costituire una base dati storica sulla base della quale definire nuovi TARGET di miglioramento. Le rilevazioni di CS vengono realizzate in coerenza con il progetto Good Practice al quale aderiscono oltre 30 università italiane, ma arricchendo e integrando i questionari standard GP con quesiti specifici dell'Ateneo. Questo permette di effettuare anche confronti "di sistema" con una quota rilevante del sistema universitario nazionale. Gli obiettivi di CS incidono sulla performance</p>	<p><i>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</i></p> <p><i>Se sì, indicare:</i></p> <p><i>A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP</i></p> <p><i>B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti)</i></p> <p><i>C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)</i></p> <p><i>D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro)</i></p> <p><i>E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro)</i></p>

n	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
			organizzativa delle strutture amministrativo/gestionali. La Relazione della Performance annuale ritaglia una parte importante per l'analisi dei risultati di CS.	<i>F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</i>
10	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	NO	Come precedentemente indicato, gli obiettivi del Piano 2020 sono stati definiti ed assegnati solo in presenza di sostenibilità finanziaria. Gli elementi di fabbisogno per la loro realizzazione non sono di norma esplicitati negli obiettivi. La definizione degli obiettivi tiene conto dei risultati e rendicontazioni degli anni precedenti ma questi aspetti non sono espressamente esplicitati nel Piano.	<i>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata. Se sì, indicare: A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro</i>
11	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	SI	Il processo di budget di Ateneo è calendarizzato secondo una pianificazione standard comunicata alle strutture dall'Area Pianificazione, Amministrazione e Finanza ad inizio autunno. Pur non essendoci riferimenti espliciti al processo di budget, nel SMVP sono previste logiche di integrazione con il processo di budget che vengono implementate tramite un allineamento durante la fase di definizione degli obiettivi con la fase di definizione del budget. In tal modo gli obiettivi di performance definiti sono garantiti in termini di copertura e sostenibilità non solo finanziaria ma anche di risorse umane a supporto.	<i>La risposta è "sì" se viene dichiarato o si vince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare: A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?) B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo) C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa) D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate</i>
12	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?		Il Piano 2020 si avvale del Piano Strategico PoliTO4Impact e dell'Action Plan. Gli obiettivi della Performance dell'Amministrazione sono stati definiti da parte della DG e delle Strutture di I livello in sinergia con i vicerettori e delegati del Rettore sui diversi ambiti strategici e in allineamento con l'Action Plan.	<i>Campo libero</i>

n	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
13	Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?		A valle della approvazione del Piano da parte del CdA sono stati organizzati incontri con le strutture e all'interno delle strutture da parte dei responsabili delle strutture di I livello.	<i>Campo libero</i>
14	Eventuali altre osservazioni		I processi della performance adottati dal Politecnico di Torino sono il frutto di successivi e progressivi affinamenti avvenuti nel corso dei cicli e risultano ampiamente testati e sostanzialmente a regime. Le logiche di valutazione sono ormai entrate a regime anche da un punto di vista della "cultura della valutazione e della misurazione" nel personale che ricopre ruoli di responsabilità ai vari livelli dell'organizzazione.	<i>Campo libero</i>

Tabella 13 - Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

7.1 Modalità di applicazione delle specificità introdotte dal D.lgs 74/2017

L'introduzione del D.lgs 74/2017 non ha comportato la necessità di particolari adeguamenti nella gestione del ciclo della performance in quanto i processi di definizione, gestione e valutazione degli obiettivi sono già in massima parte coerenti con il dettato del d.lgs. In particolare:

- l'aggiornamento annuale del SMVP previsto dal d.lgs 74/2017 non ha comportato variazioni rispetto alle modalità di procedere pregresse in quanto il Politecnico ha adottato già dai primi cicli della performance un approccio di "manutenzione evolutiva del SMVP" che viene aggiornato di anno in anno e approvato entro il 31/1 in sede di CdA;
- la performance organizzativa prevede a livello di SMVP la valutazione di obiettivi e indicatori legati alla soddisfazione degli utenti interni (docenti, PTA) ed esterni (gli studenti) che vengono intervistati periodicamente tramite questionari online. Questa componente, appartenente alla categoria degli obiettivi gestionali, garantisce che la valutazione organizzativa tenga sempre conto dell'opinione degli utenti attraverso l'ascolto diretto tramite strumenti di survey informatizzati.

8 Allegati

8.1 Risultati degli obiettivi progettuali individuali (Direzione Generale e resp. I° livello)

La tabella riporta il dettaglio degli obiettivi PROGETTUALI e dei risultati ottenuti dal Politecnico da parte della Direzione Generale e delle strutture organizzative di I livello (Aree e Servizi di Staff).

TIPO UO	UO	Altre UO COINVOLTE	AMBITO STRATEGICO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	GRADO RAGGIUNTO
AREA	AQUI		QUALE ATENEO	<p>Ampliamento garanzie assicurative Polizza assistenza in viaggio</p> <p>La polizza assicurativa diretta a coprire i rischi, principalmente di tipo sanitario, collegati ai viaggi di lavoro in paesi extra UE ha mostrato, nel primo periodo di esecuzione, alcune limitazioni collegate alla copertura delle patologie pregresse degli utenti: tali limitazioni possono esporre i colleghi al rischio di diniego di assistenza in situazioni potenzialmente gravi.</p> <p>L'attività si pone come obiettivo l'allargamento della copertura assicurativa agli episodi collegati a patologie pregresse, attraverso la rinegoziazione di alcune condizioni contrattuali o, in alternativa, procedendo alla disdetta dell'attuale polizza e ad un successivo nuovo affidamento.</p>	100%
AREA	AQUI		QUALE ATENEO	<p>Analisi preliminare per implementazione sistema informativo dedicato alla gestione dell'incentivazione per funzioni tecniche</p> <p>La concreta attuazione del Regolamento di Ateneo per l'incentivazione delle funzioni tecniche di cui all'art. 113 del D. Lgs. 50/2016, giunto alla fase finale di approvazione da parte degli organi dell'Ateneo a valle dell'accordo sindacale decentrato previsto dalla citata disposizione, richiede l'implementazione di un sistema informativo dedicato alla gestione del complesso ed articolato meccanismo di incarico ed attribuzione previsto dal regolamento stesso.</p> <p>L'attività di analisi è diretta a supportare la trasposizione nel sistema informativo, che sarà realizzato dal gruppo di sviluppatori software dell'Area IT, delle regole di costituzione e distribuzione del fondo.</p>	100%
AREA	ARI	Area IT	RICERCA	<p>ANAGRAFE DELLA RICERCA – Progettazione e sviluppo di applicativi, contenuti e processi</p> <p>Censire e dare visibilità alle competenze e agli asset per la ricerca dell'Ateneo. Predisposizione di documento di analisi, sviluppo e valorizzazione interna e esterna di applicativi idonei a rispondere a tali finalità in collaborazione con l'Area IT.</p> <p>In particolare l'analisi dovrà permettere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'approfondimento, valutazione e scelta di applicativi idonei per la consultazione dell'Anagrafe della ricerca ed in particolare PURE(Elsevier) e Expertise(CINECA); - l'identificazione delle logiche per il popolamento dell'Anagrafe e coordinamento delle attività, in collegamento con i Dipartimenti, per la definizione delle tassonomie da utilizzare per l'Anagrafe; - l'identificazione e la scelta degli insiemi di dati da inserire nell'Anagrafe; - lo studio e la scelta dei contenuti di ricerca idonei alla messa a disposizione di stakeholders esterni (in particolare aziende). 	100%
AREA	ARI		RICERCA	<p>PROMUOVERE LA PARTECIPAZIONE A HORIZON EUROPE</p> <p>Rendere l'Ateneo attore centrale nel prossimo Programma Quadro Europeo per la Ricerca e l'Innovazione 2021-2027 incrementando la partecipazione alle diverse opportunità di finanziamento. Definizione e implementazione di un nuovo Progetto di Ateneo che promuova l'attrazione di risorse nell'ambito di Horizon Europe e che accorpi gli attuali 2 Progetti d'Ateneo, ERC@polito e H2020@polito in un unico Progetto d'Ateneo Horizon Europe@polito.</p>	100%

TIPO UO	UO	Altre UO COINVOLTE	AMBITO STRATEGICO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	GRADO RAGGIUNTO
AREA	ARI		RICERCA	COERENZA FRA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E ACTION PLAN Proposta di revisione dell'attuale struttura organizzativa dell'Area Ricerca al fine di renderla maggiormente coerente e efficace rispetto agli obiettivi e ai filoni progettuali previsti dal nuovo Action Plan di Ateneo in ambito ricerca.	100%
AREA	BIBLIOM	RUO, AFIS	QUALE ATENEO	Dematerializzazione del "fascicolo di personale" Definizione di un progetto di dematerializzazione del "fascicolo di personale" con la finalità di gestire la documentazione in formato elettronico anche tramite la definizione di un percorso di digitalizzazione della documentazione cartacea pregressa. Il progetto dovrà tener conto degli elementi costitutivi del sistema documentale di Ateneo di prossima acquisizione per consentire sia l'alimentazione della serie archivistica in maniera più automatica possibile, sia la conservazione a lungo termine dei fascicoli. In prospettiva il progetto dovrà contenere anche i riferimenti alla serie conservata in Archivio storico che troverà collocazione sul sito di Ateneo dedicata alle collezioni storiche. Per rendere efficace il processo di dematerializzazione di tale serie documentale occorre prendere in analisi: - i processi che definiscono l'implementazione del fascicolo anche tramite l'introduzione della firma digitale; - definizione degli aspetti relativi alla conservazione essendo la serie documentale destinata alla conservazione perenne.	100%
AREA	CC		TERZA MISSIONE	BIENNALE TECNOLOGIA Progettazione della Biennale Tecnologia: definizione del programma e costruzione del bilancio coerente con la sostenibilità economica e finanziaria. Coordinamento della manifestazione.	100%
AREA	CC		TERZA MISSIONE	CAMPAGNA IMMATRICOLAZIONE A.A. 2020/21 Sostenere attraverso una campagna di comunicazione e promozione l'attività didattica per l'A.A. 2020/2021.	100%
AREA	CC		TERZA MISSIONE	REVISIONE DELL'IMMAGINE DI ATENEO Coordinamento del processo di revisione dell'immagine dell'Ateneo attraverso l'analisi di scenari e della situazione attuale in collaborazione con l'Area IT.	100%
AREA	EDILOG		QUALE ATENEO	Centro per l'innovazione ed il trasferimento tecnologico per lo sviluppo dell'industria manifatturiera 4.0 Predisposizione del progetto di fattibilità tecnica economica presso la futura sede, per la realizzazione della piattaforma del Manufacturing 4.0.	100%
AREA	EDILOG		QUALE ATENEO	Parcheggio pluripiano presso la cittadella politecnica Realizzazione del parcheggio pluripiano interrato, presso l'area della Cittadella Politecnica, tra gli edifici di Via Boggio e il fabbricato della General Motor, necessario al rispetto degli standard a parcheggio per la costruzione delle nuove volumetrie (Learning Center, casa del Welfare, edificio su C.so Castelfidardo) per l'ottemperanza della Legge Tognoli.	100%
AREA	EDILOG		QUALE ATENEO	Realizzazione edificio Learning Center Predisposizione della convenzione con la fondazione Cottino per la realizzazione (previo ottenimento di tutte le necessarie autorizzazioni), del fabbricato Learning Center presso la Cittadella Politecnica in base all'Art. 20 del Codice dei Contratti Pubblici D.l.s. 18/04/16 n. 50.	100%

TIPO UO	UO	Altre UO COINVOLTE	AMBITO STRATEGICO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	GRADO RAGGIUNTO
AREA	GESD	Dipartimenti; AFIS	DIDATTICA	<p>Ottimizzazione dell'organizzazione dell'Area Gestione Didattica in relazione allo sviluppo del Progetto Alumni e del Progetto Organizzazione del supporto alla gestione della didattica</p> <p>In attuazione dell'Action Plan è prevista l'implementazione di due nuove iniziative: - Progetto Alumni - Progetto Organizzazione del supporto alla gestione della didattica</p> <p>Dopo un'analisi dei punti di forza e delle criticità dell'organizzazione esistente, si intendono proporre interventi organizzativi che consentano di meglio rispondere alle attività, agli obiettivi e ai target di detti progetti.</p>	100%
AREA	GESD		DIDATTICA	<p>Supportare lo sviluppo del dottorato di ricerca in attuazione dell'Action Plan e degli indicatori della Programmazione triennale 2019-2021 l'innovazione didattica: Avvio Teaching Lab, introduzione nuovi modelli formativi, valorizzazione dei collegamenti con il tessuto socio economico</p> <p>1. Guidare, in attuazione dell'Action Plan e delle delibere degli organi, tutte le iniziative che si rendono necessarie per il raggiungimento degli obiettivi, anche individuando nuove soluzioni.</p> <p>2. Coordinare le attività amministrative creando le condizioni strumentali, procedurali e organizzative per il miglioramento dell'efficacia</p> <p>3. Garantire un monitoraggio costante del grado di raggiungimento degli obiettivi per individuare eventuali azioni correttive.</p>	100%
AREA	INTE	GESD	DIDATTICA	<p>Azioni per la razionalizzazione e il rafforzamento del recruitment di studenti internazionali</p> <p>In attuazione del Piano Strategico Polito4Impact e anche in considerazione sia della contrazione delle risorse finanziarie a supporto delle iniziative di promozione sia dell'introduzione del nuovo regime di tassazione per gli studenti internazionali, si rende necessario ridefinire il piano promozionale finalizzato all'attrazione di studenti internazionali, in un'ottica pluriennale. E' inoltre necessario mappare e selezionare –in collaborazione con GESD- le possibili azioni di promozione all'estero del Dottorato.</p> <p>Al fine di individuare il pacchetto di iniziative da realizzare (fiere internazionali cui partecipare, portali dedicati da utilizzare, materiale divulgativo) sono necessarie alcune analisi partendo dai dati interni in termini di impatto nuovo regime di tassazione e qualità –per paese- degli studenti internazionali, e la definizione dei paesi target, eventualmente in collaborazione con consulenti esterni competenti in materia.</p> <p>In particolare si prevedono:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Analisi impatto introduzione nuovo regime di tassazione studenti internazionali (da a.a. 2020/21) su application ricevute 2) Aggiornamento analisi studio su risultati accademici degli studenti internazionali iscritti al Politecnico livelli L, LM e PhD 3) Analisi interna per la definizione paesi target per le azioni di promozioni e conseguente valutazione della possibilità e opportunità di organizzazione di TIL in loco e a seguito di consulenza da parte di esperti in materia. La proposta dovrà essere oggetto di approvazione da parte degli Organi di Ateneo. 4) Definizione azioni specifiche per la promozione internazionale del Dottorato -in collaborazione con GESD. 4.1) Attuazione delle azioni specifiche di cui al punto 4) 5) Pubblicazione bandi per le assegnazioni borse di studio nell'ambito del programma TOPOLITO 6) Individuazione portali dedicati a promozione internazionale e definizione servizi da utilizzare 7) Revisione materiale promozionale 8) Individuazione e sperimentazione di strumenti di promozione a basso impatto economico (es: promozione diretta presso le Summer School di Ateneo, creazione di una rete di studenti internazionali/ex Allievi per promozione in loco, rafforzamento collaborazione con le associazioni studentesche..). 	95%

TIPO UO	UO	Altre UO COINVOLTE	AMBITO STRATEGICO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	GRADO RAGGIUNTO
AREA	INTE		QUALE ATENEO	<p>Coordinamento progetto UNITE!</p> <p>Nel mese di novembre 2019 ha preso formalmente avvio il progetto UNITE! nell'ambito del programma Erasmus+ KA2 – European Universities. Il progetto, coordinato da TU Darmstadt, vede il coinvolgimento di 7 università europee.</p> <p>Il progetto presenta una struttura complessa in quanto vede il coinvolgimento di varie strutture amministrative di Ateneo e numerosi referenti accademici. L'Area INTE ha la responsabilità del coordinamento delle attività complessive ed è coinvolta direttamente nel raggiungimento degli obiettivi di alcuni WP specifici (WP 2, 3, 6). L'Area in particolare è responsabile del WP3 – sezione Student without papers.</p> <p>Nel corso del 2020 occorrerà definire il modello di coordinamento delle varie attività e di supporto alle diverse strutture coinvolte nei singoli WP. Considerata la natura del programma Erasmus+ European Universities che intende sperimentare modalità innovative di collaborazione interuniversitaria nell'ottica del superamento delle barriere normative e organizzative delle singole nazioni e università, il partenariato ha posto particolare attenzione anche agli elementi di dissemination delle finalità del programma internamente alle singole università coinvolte.</p>	100%
AREA	IT	AQUI, RUO, INTE, GESD/SCUDO	QUALE ATENEO	<p>Coordinamento, facilitazione e monitoraggio Action Plan in Ambito Digitalizzazione</p> <p>1- Processo Acquisti: adozione del Modulo WebRda del Cineca. Fasi previste: Analisi e implementazione delle customizzazioni, sperimentazione con utenti campione, avvio della funzionalità secondo la pianificazione che verrà concordata.</p> <p>2- Processi di Reclutamento: completamento dell'automazione dei processi di reclutamento implementati sul portale Careers.polito.it. Fasi previste: definizione esigenze 2020, pianificazione, implementazioni, avvio delle funzionalità.</p> <p>3- Processi Mobilità Studenti: Sviluppo di nuovi moduli DB-Contratti per la Gestione Accordi internazionali e sviluppo di report e integrazione con DWH di ateneo, Fasi di analisi e pianificazione, sviluppo, test e avvio in produzione.</p> <p>4-Processi Borse di Dottorato: Gestione del ciclo di vita delle borse di dottorato in modalità integrata con i dati di contratto (DB Contratti) e pagamenti (UGOV). Fasi di analisi e pianificazione, sviluppo, test e avvio in produzione.</p>	100%
AREA	IT	ARI, DISTRETTI	RICERCA	<p>Coordinamento, facilitazione e monitoraggio Action Plan in Ambito Ricerca</p> <p>1- Piter: avvio e monitoraggio del modulo applicativo per la gestione proposte e progetti di ricerca finanziata. Implementazione di due nuovi moduli: a) progetti di mobilità, b) progetti commerciali. Fasi previste: analisi e pianificazione, sviluppo, test e avvio in produzione. Progetto pluriennale.</p> <p>2- IRIS-RM: avviamento e integrazione del modulo Resource Management. Fasi previste: definizione delle modalità di avviamento, analisi e implementazione delle integrazioni con i sistemi di ateneo e reportistica, avvio del modulo RM secondo la pianificazione che verrà concordata. Progetto pluriennale.</p> <p>3- Servizi per Open Science: Potenziamento capacità di storage per la conservazione nel tempo degli output dei progetti di ricerca("Data management Plan") Fasi previste: analisi delle esigenze e pianificazione; definizione delle specifiche tecniche; avvio degli acquisti; installazione delle attrezzature e avvio dei servizi.</p> <p>4- Datacenter per la ricerca: proseguimento delle azioni di potenziamento dei datacenter di ateneo per la ricerca e i dipartimenti. Fasi Previste: definizione delle esigenze 2020, analisi dei fabbisogni e pianificazione, avvio degli acquisti, installazione delle attrezzature e avvio dei servizi.</p>	100%

TIPO UO	UO	Altre UO COINVOLTE	AMBITO STRATEGICO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	GRADO RAGGIUNTO
AREA	IT	AFIS, EDILOG	QUALE ATENEO	<p>Coordinamento, facilitazione e monitoraggio progetti Action Plan sulle piattaforme IT infrastrutturali</p> <p>1- Sistema Documentale: adozione dei servizi Titulus e Conserva del Cineca per la gestione documentale, protocollo e conservazione dei documenti digitali firmati. Progetto già avviato nel 2019. Fasi previste nel 2020: Sviluppo delle integrazioni con i sistemi di ateneo, Formazione utenti, Avvio in produzione.</p> <p>2- Sistema Email e collaboration: avviamento nuovi servizi su cloud Microsoft. Fasi previste: analisi, pianificazione, avvio (in modo graduale per gruppi omogenei di utenti), monitoraggio e follow up. Progetto pluriennale.</p> <p>3- Sistema Facility Management. Migrazione dei servizi di FM gestiti dal sistema Archibus sul Cloud CSI Piemonte. Progetto iniziato nel 2019. Fasi previste per il 2020: completamento integrazioni, test sulle funzionalità, avvio.</p>	100%
AREA	PAF	PSQL, DISTRETTI	QUALE ATENEO	<p>Integrazione Action Plan - BUDGET E BILANCIO</p> <p>Messa a punto di un processo integrato di lavoro con il quale confrontare periodicamente la fattibilità economico-finanziaria delle iniziative previste dall'Action Plan e dai piani strategici dipartimentali.</p>	100%
AREA	PAF	DG, PSQL	QUALE ATENEO	<p>Programmazione integrata dei documenti programmatici</p> <p>Supporto al progetto di integrazione della programmazione dei principali documenti programmatici di strategia, performance e bilancio con particolare riferimento alle tematiche di budget e bilancio in stretta relazione con l'obiettivo specifico della DG. Il progetto prevede di intervenire sulle seguenti programmazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PSA/Action Plan - Documento di Programmazione triennale 2019-21 - Programmazione triennale del personale - Piano edilizio - Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi - Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale - Piano Integrato Performance 	100%
AREA	PPA	EDILOG, GESD, ARI	QUALE ATENEO	<p>MasterPlan di Ateneo</p> <p>Fornire supporto alle attività progettuali presidiando la governance complessiva dell'iniziativa e coinvolgendo le diverse strutture di Ateneo per lo sviluppo dei filoni progettuali identificati, con particolare riferimento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Progettualità su Piattaforma Aerospazio e Manufacturing 4.0 - Progettualità sul Learning Center. 	100%
AREA	PPA	ARI, TRIN	RICERCA	<p>Piattaforme di Ateneo</p> <p>Supportare gli organi di Governo ed i Vice Rettori di riferimento nell'avvio delle prime piattaforme tematiche a supporto di ricerca e trasferimento tecnologico, sviluppando, in accordo con il referente della piattaforma, la pianificazione delle attività, facilitando il coinvolgimento delle altre aree di ateneo nonché dei partner esterni.</p>	100%
AREA	PPA	DISTRETTI	TERZA MISSIONE	<p>Potenziamento Servizi di accreditamento e prove</p> <p>Costruire un percorso per la valutazione di iniziative di accreditamento laboratori di Ateneo, con la definizione di metriche per la valutazione delle opportunità progettuali e dell'iter formale per arrivare ad una approvazione delle iniziative.</p> <p>Supporto alle richieste di accreditamento.</p>	75%
AREA	PSQL	TUTTE	QUALE ATENEO	<p>Coordinamento Centro Studi</p> <p>Coordinamento dell'avanzamento dei lavori del Centro Studi, con l'obiettivo di fornire agli organi di governo dati e analisi a supporto delle decisioni nelle varie fasi del ciclo di vita della programmazione strategica e di fornire strumenti per il monitoraggio in itinere delle attività.</p> <p>Coordinamento di analisi Top down e progetti di gestione organica delle analisi bottom up.</p>	100%

TIPO UO	UO	Altre UO COINVOLTE	AMBITO STRATEGICO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	GRADO RAGGIUNTO
AREA	PSQL		QUALE ATENE0	Piano Formazione e Regolamento formazione Predisposizione di un Piano di Formazione che tenga conto delle diverse esigenze di formazione (tecnica, manageriale, soft skills, obbligatoria, ecc.) e della necessità di accompagnare il cambiamento culturale connesso alle nuove tecnologie, alla diffusione della modalità di lavoro agile e dall'organizzazione del lavoro per obiettivi. Redazione di un Regolamento che disciplini sia le tipologie di offerta formativa, le modalità di accesso a cura del PTAB che la gestione degli incarichi didattici connessi.	100%
AREA	PSQL	IT	QUALE ATENE0	Politiche di welfare e pari opportunità Digitalizzazione della gestione delle principali attività di welfare e rafforzamento delle attività di comunicazione.	100%
AREA	TRIN	EDILOG	TERZA MISSIONE	Challenge@Polito A seguito dell'istituzionalizzazione delle challenge@polito all'interno dei corsi curricolare della LM e, secondo le previsioni del piano strategico, è previsto un aumento considerevole del numero di studenti frequentanti questa tipologia di percorso formativo nel tempo. La scalabilità, in termini di numero di studenti frequentanti, è collegata a due aspetti fondamentali: - disponibilità di spazi dedicati ad ospitare le challenge; - disponibilità di un team di supporto adeguato in grado di gestire la parte promozionale verso l'esterno (al fine di individuare aziende sponsor che contribuiscano alle iniziative attraverso la presentazione di sfide tecnologiche e la compartecipazione ai costi) e di fornire aiuto a 360 gradi ai docenti responsabili nell'organizzazione e coordinamento delle attività (con l'esigenza di portare il team attualmente composto da 2 persone a 3 per l'anno 2020).	100%
AREA	TRIN		TERZA MISSIONE	Nuova policy spese brevettuali In considerazione dell'entrata in vigore dei nuovi criteri bibliometrici di Ateneo che incentivano i dipartimenti ad una maggiore attività brevettuale, conformemente a quanto previsto in uno degli obiettivi del piano strategico di ateneo che prevedono l'aumento del 50% del numero di privative, e in considerazione dell'aumento nel tempo delle spese brevettuali dell'Ateneo, si presenta la necessità di rivedere gli approcci con cui la Commissione Brevetti di Ateneo, organo deputato alla decisione in merito agli investimenti per privative sui risultati, utilizza il budget per le strategie di protezione dei risultati della ricerca. In particolare, nell'ottica di un contenimento della spesa a carico del budget centrale di Ateneo, si rende necessario supportare la Commissione Brevetti nella definizione di una nuova policy in relazione alla ripartizione delle spese per diritti di proprietà intellettuale tra amministrazione centrale e dipartimenti.	100%
SERV STAFF	AFIS	IT, Aree Amministrazione	QUALE ATENE0	Delibere e verbali degli organi di governo Definizione di un progetto finalizzato a consentire la ricerca strutturata nel patrimonio informativo di Ateneo relativo alle sedute degli organi di governo. In particolare lo studio di fattibilità dovrà prevedere: - introduzione di una "tassonomia" comune a tutte le strutture da associare alle delibere sin dalla loro fase istruttoria. Si immaginino parole chiave da associare sin dalla fase istruttoria di predisposizione dei materiali; - definizione - in sinergia con l'area IT - delle caratteristiche che il motore di ricerca che sarà utilizzato deve avere per filtrare in maniera strutturata e gerarchica le informazioni.	100%
SERV STAFF	AFLEG		QUALE ATENE0	Formazione per la cultura amministrativa Analisi delle principali tematiche di carattere amministrativo che richiederebbero incontri formativi specifici rivolti al personale tecnico amministrativo delle strutture.	100%
SERV STAFF	AFLEG		QUALE ATENE0	Gestione del contenzioso-analisi del processo relazionale	100%

TIPO UO	UO	Altre UO COINVOLTE	AMBITO STRATEGICO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	GRADO RAGGIUNTO
				Definizione di un processo per la gestione del contenzioso giudiziale innanzi la giurisdizione ordinaria e amministrativa.	
SERV STAFF	CORE	TUTTE	TERZA MISSIONE	BIENNALE TECNOLOGIA Coordinamento dei servizi/aree nell'organizzazione della prima edizione di Biennale Tecnologia e supervisione delle attività di comunicazione.	100%
SERV STAFF	CORE	IT	TERZA MISSIONE	Revisione del sito web e dell'immagine dell'Ateneo Avvio del processo Revisione del sito web e dell'immagine dell'Ateneo attraverso l'analisi di scenari e realizzazione di un primo modello dimostrativo del sito (Mock Up).	100%
SERV STAFF	GABRE		QUALE ATENEO	Supporto alla governance - asse comunicazione Mantenere e - ove possibile incrementare- il supporto alla governance, tramite il bilanciamento tra i vari componenti della squadra degli impegni esterni di rappresentanza, il monitoraggio dei costi e un costante perseguimento di soluzione adeguate e per quanto possibile convenienti da un punto di vista economico. Integrare le attività routinarie con azioni specifiche allineate alle direttrici del Piano strategico, in particolare: Asse Comunicazione istituzionale - cooperare alla pianificazione e alla realizzazione di grandi eventi, anche attraverso la redazione di testi in italiano e in inglese. Eventi di Ateneo: Biennale Tecnologia, Inaugurazione anno accademico. Nazionali: Assemblea RUS. Internazionali: G.A. Cesaer, Expo 2020.	100%
SERV STAFF	GABRE		QUALE ATENEO	Supporto alla governance - Asse Semplificazione Supportare il processo di dematerializzazione, in particolare delle firme del Rettore, nell'intento di integrare le attività routinarie con azioni specifiche allineate alle direttrici del Piano strategico, in particolare, Asse Semplificazione: a seguito del monitoraggio degli atti alla firma del Rettore condotto nel 2018, collaborare con la Delegata per la semplificazione per mappare provenienza e tipologia al fine di supportare il processo di semplificazione vs la digitalizzazione ed eventuali processi di delega.	100%
SERV STAFF	PREP		QUALE ATENEO	Informatizzazione DUVRI Creazione di una base dati informatizzata per l'acquisizione dinamica della presenza di ditte esterne nella sede centrale di Ateneo ai fini del supporto alla valutazione del rischio interferenza (DUVRI).	100%
SERV STAFF	PREP	DISTRETTI	QUALE ATENEO	Progetto di formazione dei preposti Il progetto prevede la elaborazione e l'attuazione del programma di formazione generale e specifica in capo ai Preposti 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.	100%

