



RELAZIONE SULLA
PERFORMANCE

2018



**POLITECNICO
DI TORINO**

Approvata nel CdA del 19/06/2019

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Politecnico di Torino

2018

1 Sommario

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Sommario | 3 |
| 2 | Presentazione della Relazione | 4 |
| 2.1 | Novità normative | 5 |
| 3 | Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e stakeholder esterni | 5 |
| 3.1 | Il contesto di riferimento | 5 |
| 3.2 | L'amministrazione: l'Ateneo e la sua organizzazione | 6 |
| 3.3 | I risultati di Ateneo sulle priorità strategiche | 7 |
| 3.3.1 | Presidio della Ricerca e del Trasferimento Tecnologico | 7 |
| 3.3.2 | Rafforzamento e ripensamento delle strutture dedicate alla didattica | 8 |
| 3.3.3 | La reputazione internazionale | 8 |
| 3.3.4 | Un Ateneo sostenibile | 9 |
| 3.3.5 | Assicurazione della qualità | 9 |
| 3.3.6 | Revisione processi amministrativi trasversali | 10 |
| 3.3.7 | Risultati economici e di bilancio | 11 |
| 3.3.8 | Posizionamento internazionale | 11 |
| 3.4 | Le metriche e gli strumenti di controllo | 13 |
| 3.4.1 | L'albero della performance: dalla strategia agli obiettivi operativi | 13 |
| 3.4.2 | Il Cruscotto di Ateneo | 14 |
| 4 | Obiettivi dell'Amministrazione: risultati raggiunti e scostamenti | 15 |
| 4.1 | La performance della Direzione Generale | 15 |
| 4.2 | Obiettivi e piani operativi – la performance organizzativa | 16 |
| 4.2.1 | Il progetto Good Practice ed il monitoraggio della Customer Satisfaction | 16 |
| 4.2.2 | Risultati di performance di servizi/processi: obiettivi e indicatori | 22 |
| 4.3 | Gli obiettivi e piani operativi: la performance individuale | 23 |
| 4.3.1 | Personale valutato | 24 |
| 5 | Il processo di redazione della Relazione sulla Performance | 25 |
| 5.1 | Fasi, soggetti, tempi e responsabilità | 25 |
| 6 | Criticità ed opportunità, punti di forza e di debolezza del Ciclo della Performance | 26 |
| 6.1 | Punti di forza del ciclo della performance | 26 |
| 6.2 | Raccomandazioni e suggerimenti del Nucleo di Valutazione | 27 |
| 6.3 | Altri aspetti del ciclo della performance su cui focalizzare azioni correttive e migliorative | 28 |
| 7 | Valutazione della performance secondo le Linee Guida Anvur | 28 |
| 7.1 | Valutazione sul funzionamento complessivo del sistema di gestione della performance | 28 |
| 7.2 | Modalità di applicazione delle novità introdotte dal D.lgs 74/2017 | 31 |
| 8 | Allegati | 32 |
| 8.1 | Risultati degli obiettivi progettuali individuali (Direzione Generale e resp. 1° livello) | 32 |
| 8.2 | Risultati degli obiettivi di servizio/processo | 39 |

2 Presentazione della Relazione

La Relazione 2018 conclude l'ottavo 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 2018*, collegando gli obiettivi definiti e perseguiti alle priorità strategiche dell'Ateneo.

E' importante evidenziare come i risultati realizzati siano stati almeno in parte influenzati dai significativi cambiamenti degli assetti politici e organizzativi avvenuti nel corso del 2018. Infatti, a seguito delle elezioni del rettore ad inizio anno, il 17/3/2018 ha preso avvio il nuovo rettorato del Prof. Guido Saracco mentre il 17/9/2018 è avvenuto l'avvicendamento nella Direzione Generale con l'avvio di una nuova fase guidata dalla dott.ssa Ilaria Maria Adamo.

Il nuovo rettorato ha avviato già dai primi mesi di attività il complesso processo di costruzione di un nuovo percorso strategico di grande visione e impatto, completatosi con l'approvazione del **Piano Strategico PoliTO4impact** nell'autunno <http://www.pianostrategico.polito.it/>

Nonostante il periodo oggetto della relazione ed in particolare la seconda parte dell'anno abbiano costituito un momento di grande discontinuità e cambiamento per l'Ateneo, l'operato dell'Amministrazione è stato volto ad armonizzare gli obiettivi da perseguire (definiti a fine 2017) con i nuovi indirizzi politici e gestionali, cercando di minimizzare i cambiamenti negli obiettivi assegnati alle strutture. 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:

- consolidare e dare stabilità e continuità al modello di valutazione, incluso l'utilizzo del sistema informativo di supporto;
- 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 attraverso percorsi formativi (tra fine 2017 ed inizio 2018) per fornire a tutti i valutatori strumenti idonei e metriche omogenee per la valutazione degli obiettivi comportamentali.
- 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 2018 e gli scostamenti rispetto agli obiettivi previsti nel Piano Integrato.

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 2018 si sono confermati la proficua collaborazione con il Nucleo di Valutazione (che è l'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.

2.1 Novità normative

La relazione 2018 è stata redatta tenendo in considerazione, oltre alle raccomandazioni e suggerimenti del Nucleo di Valutazione (NuV), la recente evoluzione normativa e gli indirizzi dell’Agenzia ANVUR mirati a rafforzare il ruolo ed il coinvolgimento dei Nuclei di Valutazione degli Atenei nei processi di monitoraggio e valutazione della performance. In particolare:

- d.lgs 74/2017 di riforma del d.lgs 150/2009;
- Linee Guida ANVUR 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione;
- Linee Guida ANVUR 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione.

In particolare il d.lgs 74/2017 affronta il ruolo rinnovato dei NUV cui competono:

- 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 si ritiene utile sottolineare in particolare il punto c) sopra menzionato che mette il focus sulla crescente importanza di dedicare stabilmente una parte della performance alla valutazione e miglioramento della soddisfazione degli utenti (customer satisfaction).

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

3.1 Il contesto di riferimento

Un lungo percorso in continua evoluzione ha accreditato il Politecnico di Torino fra le venti migliori università tecniche europee per la formazione e la ricerca in ingegneria e architettura, con oltre 33.000 studenti e un corpo accademico di circa 900 docenti.

Le università tecniche europee svolgono oggi un ruolo cruciale: ai migliori atenei internazionali viene infatti chiesto di diventare luoghi privilegiati in grado di attrarre capitale umano qualificato (studenti, ricercatori e imprenditori di talento) e investimenti industriali strategici, per favorire una crescita sostenibile e per affrontare, con approccio rigoroso e metodologia scientifica, le grandi sfide che attendono la nostra società nei prossimi anni su temi chiave quali l’energia, la salute, la popolazione, l’alimentazione e il clima.

In questo scenario, il Politecnico di Torino si è proposto come una *Research University* a tutto tondo, dove formazione e ricerca si integrano e fanno sistema, in un’ottica sempre più internazionale.

L’Ateneo ha posto al centro delle sue strategie un rinnovato impegno verso il contesto socio-economico, per rendere i suoi campus nodi nevralgici di una rete internazionale di partner accademici, industriali e istituzionali per una ricerca sempre più collaborativa e interdisciplinare e una vera e propria condivisione dei risultati che superi il concetto di trasferimento tecnologico, ma al contempo esempio di ateneo sostenibile.

L'approccio da sempre attento alle metriche ed alla misurazione ha permesso all'Ateneo di posizionarsi positivamente nei diversi processi di valutazione e di finanziamento competitivo che caratterizzano il mondo universitario italiano ed internazionale.

- i ranking sono sempre più utilizzati dagli studenti per effettuare scelte di percorso formativo e da aziende ed enti per valutare accordi e partnership: l'Ateneo, come meglio descritto in seguito, cura la partecipazione ai principali ranking e l'alimentazione di dati e informazioni aggiornate necessarie a consolidare a livello internazionale e nazionale la percezione esterna ed il valore della propria istituzione. I risultati nel 2018 confermano l'elevato livello di riconoscimento a livello internazionale;
- il finanziamento pubblico si basa sempre di più su logiche premiali: l'Ateneo continua ad avere un risultato significativo in termini di premialità, che permette di acquisire risorse importanti a supporto dello sviluppo dell'azione strategica;
- l'ANVUR ha sviluppato diversi percorsi di valutazione che abbracciano la quasi totalità delle attività degli Atenei: il Politecnico ha investito molto per far crescere i propri processi interni di assicurazione della qualità, ha introdotto meccanismi incentivanti per stimolare la ricerca e ha attivato modalità di collaborazione tra tutte le strutture (amministrazione e politica) per convergere verso gli obiettivi. L'aver introdotto processi per la valutazione permette all'Ateneo di adempiere alle indicazioni dell'ANVUR sui processi per la qualità della didattica e della ricerca, migliorando in modo continuativo processi e risultati, e allo stesso tempo di ambire a certificazioni di qualità conferite da agenzie internazionali.

3.2 L'amministrazione: l'Ateneo e la sua organizzazione

Il modello adottato dal Politecnico è quello dei campus anglosassoni, con quattro sedi a Torino in cui sono integrati didattica, ricerca di base e applicata, servizi agli studenti.

L'Ateneo inoltre si avvale di una rete regionale di poli tecnologici (Alessandria, Biella, Mondovì, Verrès), dedicati ad attività di ricerca, trasferimento tecnologico, formazione specialistica e servizi al territorio.

L'Ateneo, come molte università internazionali, ha avviato campus al di fuori dei confini nazionali. Il Politecnico è presente in Uzbekistan a Tashkent, in Cina a Shanghai, presso la Tongji University e a Guangzhou presso la South China University of Technology.

I Dipartimenti coordinano la ricerca verticale e promuovono la condivisione dei risultati oltre a organizzare e gestire l'attività didattica. Il Politecnico di Torino ha 11 Dipartimenti, strutture di riferimento dell'Ateneo nelle diverse aree culturali dell'Ingegneria e dell'Architettura.

Il Politecnico sta inoltre consolidando l'obiettivo strategico di rendere sistematica la collaborazione interdisciplinare fra i diversi ambiti tecnologici e scientifici mediante l'istituzione ed il finanziamento dei *Centri Interdipartimentali*, strumento nuovo 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 2018 è proseguito il processo di attivazione di nuovi centri, arrivando ad un insieme di 13 piattaforme fisiche e organizzative temporanee, in linea con le più interessanti esperienze presenti a livello internazionale <https://www.polito.it/ricerca/centri/>.

Per il dettaglio della struttura organizzativa di Ateneo si rimanda al sito web istituzionale nella pagina "La nostra organizzazione" (<http://www.polito.it/ateneo/organizzazione/>)

3.3 I risultati di Ateneo sulle priorità strategiche

Le priorità strategiche sono state articolate nel Piano della Performance 2018 in relazione alle attività core dell'Ateneo: *Formazione e Ricerca*, e consolidate negli obiettivi formulati nel Piano Strategico Orizzonte 2020, rispettivamente per le priorità “*vocazione alla formazione di qualità*” e “*centralità della ricerca e della condivisione della conoscenza*”. Completano il livello più alto di indirizzo le priorità strategiche relative alla “*valorizzazione del capitale umano*” e alla “*valutazione come strumento di crescita*”.

In questo contesto si sono sviluppati gli obiettivi strategici, funzionali al miglioramento dell'efficacia ed efficienza dell'organizzazione e dei processi, da cui discendono gli obiettivi che la Direzione Generale riceve e persegue per la gestione delle strutture organizzative dell'Amministrazione e gli obiettivi operativi attribuiti alle altre posizioni organizzative di primo e secondo livello dell'organizzazione.

Di seguito vengono approfonditi aspetti e risultati di interesse rilevante nei principali ambiti strategici su cui si sono focalizzate le azioni e gli investimenti dell'ateneo con particolare riferimento all'ultimo anno concluso.

3.3.1 Presidio della Ricerca e del Trasferimento Tecnologico

È stato ulteriormente consolidato il supporto alla Ricerca mediante la messa a regime delle due aree dell'Amministrazione costituite l'anno precedente finalizzate al presidio dei processi di Ricerca e di Trasferimento Tecnologico.

La qualità della Ricerca Scientifica e l'efficacia del Trasferimento Tecnologico sono il risultato di una serie di fattori tra loro sinergici e complementari:

- da un lato l'individuazione delle aree di ricerca strategiche per l'Ateneo, ove concentrare significative risorse umane e finanziarie (ad esempio i Centri Interdipartimentali), dall'altro uno spazio adeguato per la ricerca “*curiosity driven*” che in prospettiva potrebbe assumere valore strategico;
- da un lato politiche di supporto alle iniziative di eccellenza per attrarre ricercatori di talento e incentivare i ricercatori che conseguono prestigiosi riconoscimenti (ERC e similari), dall'altro risorse adeguate perché dalla ricerca diffusa possa emergere l'eccellenza.

L'Ateneo ha lanciato una iniziativa di ampia portata strategica che ha visto la costituzione di 11 centri di ricerca interdipartimentali <https://www.polito.it/ricerca/centri/>, con un investimento complessivo di oltre 30 M€, dedicati a tecnologie ed ambiti innovativi: l'Amministrazione nel 2018 è stata chiamata a supportare la loro costruzione e gestione, sia dal punto di vista di infrastrutture e logistica, sia dal punto di vista amministrativo e gestionale, fornendo un particolare supporto anche per la partecipazione ai *bandi regionali Infra-p*, per l'acquisizione di risorse ulteriori dedicate alle infrastrutture a disposizione dei centri per la ricerca e per il trasferimento tecnologico.

Anche l'Energy Center <http://www.energycenter.polito.it/>, una nuova struttura di Ateneo con oltre 5.000 mq di spazi per la ricerca ed il trasferimento tecnologico, aperto alle istituzioni locali, ai dipartimenti ed ai centri interdipartimentali ed alle aziende del territorio, ha visto nel 2018 un anno di forte evoluzione, con l'insediamento di numerose aziende negli spazi dedicati (ormai saturi), e l'avvio dei primi laboratori dedicati a ricerca e TT.

In ottica di miglioramento ulteriore dell'internazionalizzazione dell'Ateneo e delle opportunità di collaborazione sulla ricerca, è stato rafforzato il progetto per l'accoglienza di visiting professor e per dotare i professori internazionali di adeguati finanziamenti di ricerca (starting grant), progetto che richiede un coordinamento puntuale da parte di numerose strutture (personale, ricerca, internazionalizzazione, didattica) per una efficace gestione.

3.3.2 Rafforzamento e ripensamento delle strutture dedicate alla didattica

I nostri campus accolgono studenti provenienti da tutta Italia e da tutto il mondo, con una percentuale di studenti internazionali tra le più elevate del Paese. Siamo soddisfatti dei risultati raggiunti, ma anche consapevoli che ci muoviamo in uno scenario internazionale sempre più competitivo che richiede significativi investimenti strategici.

In particolare nel 2018, con l'insediamento della nuova squadra di governo, si sono poste le basi per l'avvio di numerose attività sul tema dell'innovazione didattica e di potenziamento del dottorato di ricerca. In particolare:

- l'avvio delle attività per la costituzione di un *Teaching Lab*, progettato come luogo per la costituzione di una comunità di docenti che condividono buone pratiche e momenti di formazione e aggiornamento in tema di modalità innovative di erogazione della didattica;
- la definizione del quadro di riferimento per la costituzione di un *Learning Center* quale luogo di erogazione di didattica innovativa;
- un incremento sostanziale delle risorse destinate al dottorato di ricerca, che oltre a comportare un numero più elevato di borse e una retribuzione maggiormente adeguata agli standard europei, si propone di aumentare l'attrattività di studenti internazionali e di consolidare un modello di dottorato industriale in collaborazione con i nostri partner aziendali.

3.3.3 La reputazione internazionale

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 14,5% della popolazione studentesca totale rispetto a una media nazionale pari a solo il 4%. Sul fronte dell'attrazione studentesca la nuova sfida che vede coinvolto il Politecnico è l'impegno al reclutamento di studenti internazionali di qualità sempre crescente e al rafforzamento della reputation dell'Ateneo all'estero. A partire dal 2016 l'Ateneo ha avviato il programma "*TOPolITO: attracting international Top students at the Politecnico di Torino*" che prevede, tra le attività più significative, 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 a Shanghai e Pechino e una prima edizione in Argentina e Cile.

Il Politecnico aspira inoltre anche ad avere una forte presenza al di fuori dei confini nazionali, non solo attraverso la creazione di campus decentrati come il campus italo-cinese presso la Tongji University di Shanghai, attivo da oltre 10 anni ed il Campus di Tashkent (Turin Polytechnic University), ma anche con l'apertura di hub e laboratori, volti ad operare su ambiti specifici in connessione con le esigenze del territorio. In tal senso le realtà più promettenti sono state realizzate in Asia, ovvero il South China-Torino Collaboration Lab presso la South China University of Technology (SCUT) di Guangzhou (inaugurato nel 2015) ed il MICEMS, Malaysia-Italy Centre of Excellence for Mathematical Sciences inaugurato nel 2016.

Tutte queste azioni hanno richiesto e richiederanno in futuro competenze gestionali di alto livello, preparate sui temi della gestione di iniziative multiculturali e soprattutto disposte a frequente mobilità su un territorio non più nazionale.

3.3.4 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 della Scuola 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, richiederanno di ampliare significativamente le attività di gestione.

Tra queste si annoverano la ristrutturazione delle aule R, nuovi spazi a disposizione del trasferimento tecnologico con la sopraelevazione del fabbricato GM, la progettazione di un nuovo Learning Center con spazi ed aule dedicate alla didattica di eccellenza, 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. .

- *Green Team*: con il coinvolgimento di numerose strutture di Ateneo, degli studenti e dei docenti, è stata avviata una iniziativa, ormai stabile, volta ad identificare un percorso 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 richiederanno forti azioni amministrative, gestionali e tecniche a supporto. Nel 2018 in particolare si segnala la significativa iniziativa volta ad abbattere l'utilizzo di plastiche monouso nell'Ateneo, con la distribuzione di borracce in acciaio e la realizzazione di numerosi punti di distribuzione di acqua potabile.

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 sul sito dedicato <http://www.campus-sostenibile.polito.it/>

3.3.5 Assicurazione della qualità

Il 2018 è stato principalmente interessato dai risultati dell'accreditamento EUR-ACE che ha visto coinvolti 4 Corsi di Studio nell'autunno del 2017 e dall'avvio di una nuova procedura di accreditamento per ulteriori 8 CdS con accreditamento in scadenza a luglio 2018. E' stata avviata la II edizione del Percorso formativo dedicato alla formazione all'insegnamento destinato ai Ricercatori dell'ateneo e, all'interno del ciclo di Assicurazione della Qualità, è proseguita l'azione di audit del Nucleo di Valutazione su 4 corsi di studio e 2 Dipartimenti con l'obiettivo di fornire utili spunti di miglioramento della didattica e della ricerca.

In particolare l'esito trasmesso dalla commissione EURACE, è risultato molto positivo e ha riscontrato la presenza di una forte e pervasiva cultura della qualità, una solida struttura per tutti i CdS con alcuni punti di attenzione/suggerimenti costruttivi che saranno utili ai fini del miglioramento continuo.

Nel corso del 2018 è stata realizzata la seconda edizione del corso di formazione per i ricercatori, iniziativa voluta dal Presidio della Qualità di Ateneo per rispondere sia alle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione di Ateneo sia a quelle della commissione europea di valutazione di EUA, con l'obiettivo di avviare un progetto di formazione pedagogica. La II Edizione del percorso formativo, pur essendo stata prioritariamente rivolta ai ricercatori a tempo determinato che non avevano seguito la I edizione è stata anche aperta anche a 15 docenti interessati all'iniziativa.

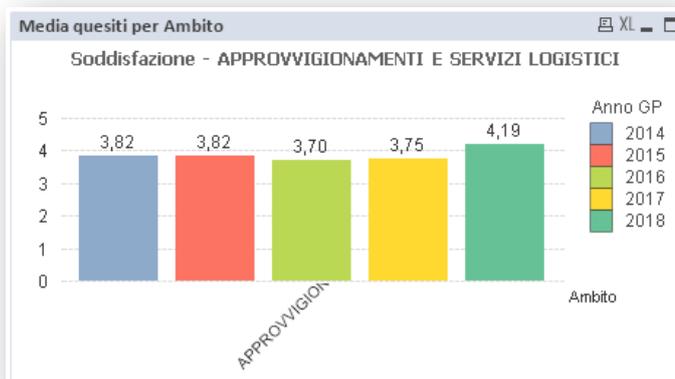
Questa nuova edizione si è articolata in lezioni on-line e laboratori in aula distribuiti tra il 12 febbraio e il 31 maggio, con l'inserimento di due nuovi moduli di Comunicazione Didattica e Nuove tecnologie didattiche. Complessivamente il corso è stato seguito da 35 persone.

Sono comunque proseguite tutte le attività di supporto ai processi di Assicurazione della Qualità di ateneo (quale il supporto alla redazione della Scheda SUA-CdS, SMA CdS e Ateneo) e di presidio delle scadenze ministeriali.

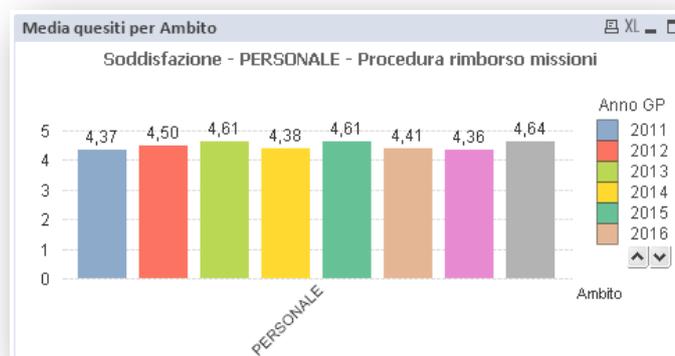
3.3.6 Revisione processi amministrativi trasversali

In ottica di efficacia ed efficienza dei servizi, nel 2018 sono proseguite diverse iniziative di riorganizzazione dei processi già avviate in precedenza, che prevedono la redistribuzione di attività tra le diverse strutture. In particolare:

- **Acquisti e processi di procurement:** ulteriore ampliamento degli ambiti di acquisti gestiti centralmente e consolidamento della Centrale Acquisti di Ateneo su un numero maggiore di merceologie. Crescita del numero di procedure di gara gestite a supporto dei Centri Interdipartimentali. Da segnalare in questo ambito la crescita significativa della soddisfazione degli utenti, sia personale docente che PTA, emersa nella recente rilevazione di customer satisfaction Good Practice, nei confronti dei servizi erogati da;



- **Accentramento dei processi di liquidazione missioni:** tuning del sistema informativo U-Web Missioni per la gestione operativa con risultati molto soddisfacenti così come emerge dai risultati di customer satisfaction rilevati da Good Practice 2018;



- Rafforzamento dell'ambito *Information Technology*, che dovrà supportare in modo significativo tutto il percorso di cambiamento: rafforzamento del ruolo trainante dell'IT sulle iniziative progettuali (applicative, tecnologiche); forte enfasi sugli aspetti applicativi, con il rafforzamento delle competenze funzionali sui processi core; valutazione sul medio periodo delle strategie di make/buy sui diversi servizi.

Le ricadute di queste azioni in termini di attuazione non possono prescindere da un forte investimento sulle risorse umane, ponendo il personale dell'Ateneo al centro di una serie di politiche ed iniziative mirate ad incentivarne la valorizzazione e lo sviluppo professionale, in termini:

- **Qualitativi:** necessità di un piano di sviluppo a favore dei livelli di inquadramento medio-alti, sia di profilo amministrativo che tecnico;
- **Quantitativi:** necessità di rafforzare il presidio delle attività strategiche per l'Ateneo;
- **Premiali ed incentivanti:** necessità di riconoscere e valorizzare le professionalità, il merito e l'impegno profuso dal personale, in un'ottica di miglioramento degli standard erogativi dei servizi resi e della cura del livello di produttività attesa.

3.3.7 Risultati economici e di bilancio

Il Bilancio di Esercizio 2018 ha chiuso con un utile di € 65.201, con un forte decremento rispetto gli anni passati dovuto ad un aumento dei costi e ad una diminuzione dei proventi, in particolare in corrispondenza delle voci relative ai finanziamenti da ricerca competitiva (Contributi da Unione Europea e Organi internazionali per 4,9 MI € e Contributi altri enti per 2,64 MI €) e ai proventi per la didattica (Proventi per la didattica lauree triennali e specialistiche diminuiti di 2,22 MI € e Proventi per corsi post-laurea il cui decremento è pari a 0,511 MI €).

I costi operativi sono in crescita rispetto al 2017, anno in corrispondenza del quale erano stati sostenuti 220,6 MI €, mentre nel 2018 sono stati pari a 238,5 MI €. L'incremento è essenzialmente dovuto per 7 MI € al costo del personale dedicato alla ricerca e alla didattica; in particolare per i docenti e ricercatori l'aumento è stato di 4,38 MI €, per i collaboratori scientifici di 2 MI € e per i docenti a contratto di 0,63 MI €; si riscontra anche una crescita di 4,98 MI € dei costi finalizzati al personale dirigente e tecnico-amministrativo.

Escludendo i risultati della gestione straordinaria, finanziaria e le imposte, il margine operativo della gestione è pari a Euro 10,3 MI €, mentre nel 2017 era 32,1 MI €.

Il risultato netto di esercizio per l'esercizio 2018, è pari a Euro 65.201, con un decremento di Euro 27.881.472 rispetto all'esercizio precedente.

Si rimanda al Bilancio unico di Esercizio 2018 che riprende ed analizza tutti i dati economici, patrimoniali e finanziari dell'anno: https://www.polito.it/ateneo/documenti/?id_documento_padre=57218

3.3.8 Posizionamento internazionale

La reputazione internazionale del Politecnico rilevabile attraverso i ranking internazionali più accreditati conferma l'elevato valore dell'Ateneo percepito dai suoi utenti e stakeholder. In particolare per l'anno 2018 si rileva che l'Ateneo:

- mantiene stabile il posizionamento "Overall" a livello mondiale nel ranking *Times Higher Education - World University Ranking* e nel Ranking *ARWU* di Shanghai;
- migliora ulteriormente di 10 posizioni il posizionamento nel ranking *GreenMetric* sulle tematiche della sostenibilità, effetto degli importanti investimenti fatti in questo ambito negli ultimi anni attraverso l'azione promotrice del GreenTeam e del progetto Politecnico Sustainable Path;

- si mantiene sostanzialmente stabile nel ranking U-Multirank promosso dall'UE, registrando 22 valutazioni positive nel range *Very Good* e *Good*.

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

| Ranking | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---------------------------------|---|--|--|--|--|
| U-Multirank | 13 very good Posiz < 100 | 14 very good 7 good 5 average 5 below average Posiz < 100 | 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 average | 6 very good 16 good 7 average 4 below average |
| QS World University Ranking | 370 | 365 | 314 | 305 | 307 | 387 |
| GreenMetric Ranking | 241 | 279 | 333 | 142 | 114 | 104 |
| THE Times Higher Education World University Ranking | | | 351-400 | 351-400 | 401-500 | 401-500 |
| ARWU Academic Ranking of World Universities | 401-500 | >500 | >500 | >500 | >500 | >500 |

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

3.4 Le metriche e gli strumenti di controllo

Il Politecnico adotta già da alcuni anni un framework di riferimento denominato **Albero della Performance**, all'interno del quale poter mappare gli obiettivi che vengono definiti e perseguiti, 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 operations, e di ricerca di una integrazione via via più stretta tra le azioni di pianificazione, esecuzione e valutazione ex post. Questa integrazione va intesa anche al livello dei numerosi atti formali e documenti programmatici e consuntivi che gli atenei devono gestire.

L'albero della performance declina secondo una logica "in cascata" i diversi tipi di obiettivi ai vari livelli dell'organizzazione e sui diversi ruoli e responsabilità coinvolte e si articola su livelli gerarchici e tipologie di obiettivi:

- **Performance strategica di Ateneo** → obiettivi STRATEGICI di ateneo
- **Performance strategica della Direzione Generale** → obiettivi STRATEGICI della DG
- **Performance organizzativa** → obiettivi GESTIONALI
- **Performance individuale** → obiettivi PROGETTUALI e obiettivi COMPORTAMENTALI

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.

3.4.1 L'albero della performance: dalla strategia agli obiettivi operativi

Le iniziative ed azioni di carattere strategico definite nel Piano 2018 hanno coinvolto tutte le aree strategiche secondo la distribuzione che viene riportata in *Figura 1 - Distribuzione obiettivi per priorità/linea strategica*.

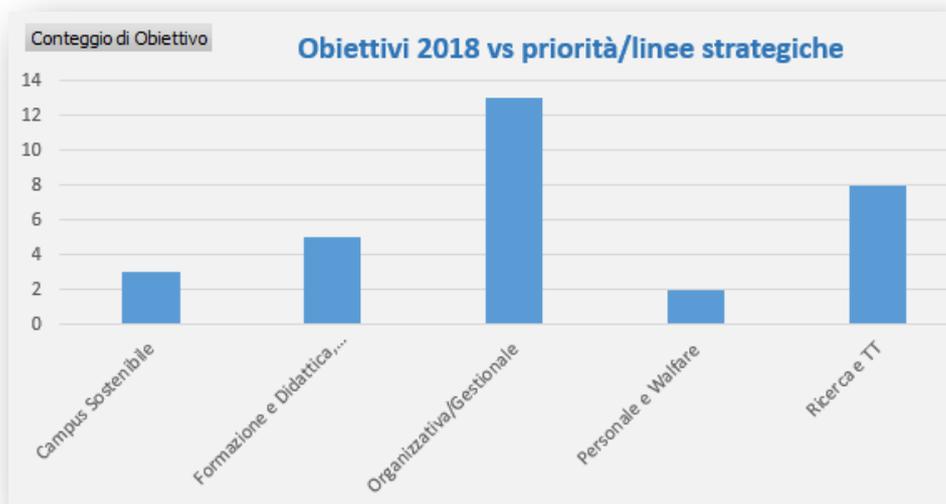


Figura 1 - Distribuzione obiettivi per priorità/linea strategica

Il grafico rappresenta gli obiettivi definiti per le strutture dell'Amministrazione di I livello (Aree e Servizi in Staff) e l'ambito strategico sul quale impattano. In considerazione del fatto che gli obiettivi sono stati sostanzialmente definiti a fine 2017, la mappatura viene rappresentata secondo la logica di priorità strategiche preesistente (Piano Strategico Horizon 2020).

3.4.2 Il Cruscotto di Ateneo

Il Politecnico è in grado di rilevare e consolidare nel proprio sistema Informativo degli indicatori di ateneo (SIIA) i principali indicatori e indici rilevanti per il monitoraggio della performance. Gli indicatori sono raccolti nel Cruscotto di Ateneo attraverso il quale è possibile:

- mappare dati e indicatori di interesse rilevante o strumentali alla valutazione ed al supporto alle decisioni, comprensivi di indicatori per la misurazione di obiettivi discendenti dalle linee di azione che concretizzano le priorità strategiche;
- consolidare gli indicatori utilizzati dal ministero e dall'ANVUR nei processi di valutazione del sistema universitario (es. programmazione triennale);
- consolidare i risultati ottenuti nei principali ranking internazionali;
- Integrare progressivamente altri indicatori rilevanti nei diversi ambiti e secondo le priorità strategiche.

Alcuni esempi:



Figura 2 – Cruscotto di Ateneo – andamento numerosità personale docente per qualifica



Figura 3 - Cruscotto di Ateneo – andamento numerosità personale PTA per qualifica

L'aggiornamento del Cruscotto avviene su base annuale, semestrale o trimestrale, a seconda della significatività e dinamica degli indicatori, così come del grado di tempestività richiesto da parte del monitoraggio.

4 Obiettivi dell'Amministrazione: risultati raggiunti e scostamenti

4.1 La performance della Direzione Generale

Come descritto nell'introduzione della relazione, gli obiettivi 2018 della Direzione Generale hanno mantenuto il focus sulle priorità strategiche e politiche definite dal rettorato uscente, e sono stati armonizzati con le prime linee di indirizzo politico emergenti dal nuovo rettorato (da metà marzo 2018).

In relazione alla crescente rilevanza che ha assunto la tematica della valutazione della soddisfazione degli utenti come strumento per il miglioramento continuo, già fortemente radicata nei processi di performance ma ulteriormente avvalorata dal d.lgs 74/2017, gli **obiettivi strategici 2018** della Direzione Generale sono stati orientati proprio sul tema della *customer satisfaction* rilevata sia sul personale dell'ateneo che sugli studenti attraverso il progetto Good Practice.

Gli **obiettivi progettuali** della Direzione Generale, così come previsto dal framework della performance, hanno invece riguardato i macro-temi alla base della pianificazione per il 2018 ed in particolare:

- i Centri Interdipartimentali e infrastrutture per la ricerca e la didattica;
- il Masterplan di Ateneo e le tematiche di sostenibilità e qualità dei servizi;
- l'ottimizzazione della qualità dei dati di Ateneo a supporto dei processi decisionali;
- la semplificazione e digitalizzazione dei processi, anche in ottica di trasparenza e prevenzione della corruzione;
- la crescita e lo sviluppo delle competenze manageriali e del benessere organizzativo.

Completano il set di obiettivi in capo alla Direzione Generale gli **obiettivi COMPORTAMENTALI** assegnati e valutati dal rettore e gli **obiettivi GESTIONALI** che per il 2018 hanno anch'essi mirato al miglioramento della soddisfazione degli utenti (personale docente e PTA).

Tenendo in considerazione l'avvicendamento alla direzione generale avvenuto in settembre, i risultati finali rilevati a chiusura del ciclo 2018 sono riportati nella tabella *Tabella 2 - 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) e delle scale di discretizzazione della valutazione in funzione dei risultati misurati.

| Personale valutato | Area / Servizio | Obiettivi STRATEGICI (20%) | Obiettivi PROGETTUALI (30%) | Obiettivi COMPORTAMENTALI (30%) | Obiettivi GESTIONALI (20%) | MISURAZIONE finale | VALUTAZIONE finale complessiva |
|--|--------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------------|
| Direttrice Generale Dott.ssa A. ADAMO (dal 14/09/2018) | Direzione Generale | 98,6% | 100,0% | 100,0% | 98,0% | 99,3% | 100% |

Tabella 2 - Risultati della Direzione Generale

La valutazione del Direttore Generale dott. Aldo Tommasin relativa alla prima parte dell'anno (fino al 13/09/2019) è stata approvata nella seduta del CdA del 30/10/2018 ed ha tenuto in considerazione i risultati raggiunti sugli obiettivi progettuali e comportamentali, ossia quelli disponibili a quella data. La valutazione complessiva finale per il dott. Tommasin è risultata pari al 100%.

4.2 Obiettivi e piani operativi – la performance organizzativa

Nel Piano della Performance 2018 sono stati coinvolti nel processo di valutazione il Direttore Generale, i Dirigenti, il personale EP con responsabilità di strutture di I° livello (aree e servizi in staff), il personale con responsabilità in strutture di II e III livello (servizi di linea e uffici), i responsabili gestionali ed il personale EP con ruolo di coordinatore di laboratori.

4.2.1 Il progetto Good Practice ed il monitoraggio della Customer Satisfaction

L'Ateneo ha aderito anche per l'anno 2018 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 sono oltre 30 a cui si aggiungono 3 scuole, costituendo pertanto un riferimento significativo di "sistema" a livello nazionale. Il numero di adesioni al progetto è ancora in leggera crescita rispetto al 2017 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.

Una delle componenti del progetto, quella relativa alla *valutazione della efficacia percepita*, si sviluppa attraverso indagini di *Customer Satisfaction* (CS) che hanno l'obiettivo di misurare la soddisfazione dagli utenti finali, tramite questionari somministrati a:

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

4.2.1.1 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 recente 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)*.

4.2.1.2 Customer Satisfaction studenti

La rilevazione della soddisfazione rivolta agli studenti è stata realizzata nel periodo luglio 2018 (GP 2017) e ha suddiviso il campione in due sottoinsiemi: **studenti iscritti al primo anno di corso** (Laurea Triennale) e **studenti iscritti ad anni successivi al primo** (Laurea Triennale o Laurea Magistrale), a cui vengono 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.

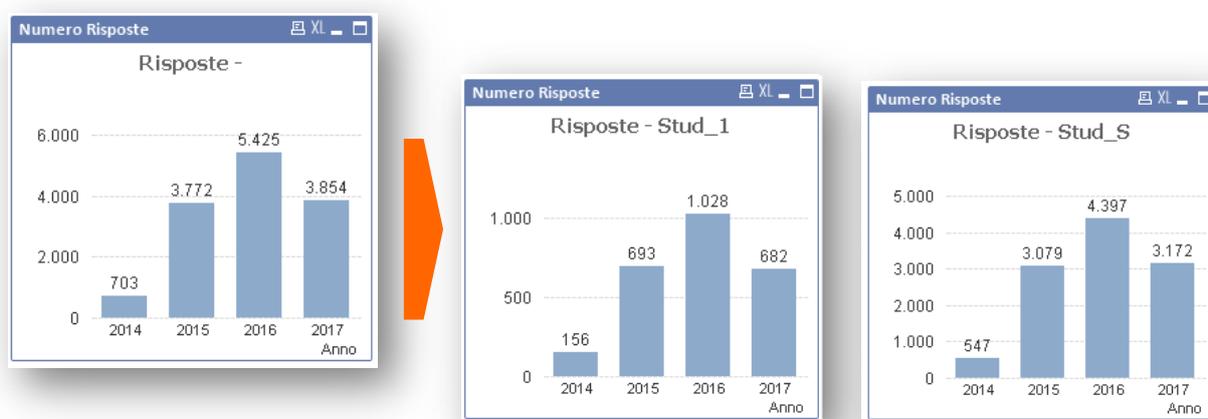
La tabella e i grafici che seguono evidenziano, dopo anni di progressiva crescita, una flessione nel numero di studenti partecipanti alla survey rispetto al 2016. Il fenomeno andrà analizzato per comprendere quali nuove leve e modalità di ingaggio negli studenti possano essere attuate per aumentare nuovamente i tassi di adesione all'iniziativa. I valori assoluti di rispondenti continuano comunque a rappresentare un campione significativo della popolazione studentesca attestandosi oltre il 12%.

| Anno GP | Studenti I anno (n. rispondenti) | % | Studenti anni successivi (n. rispondenti) | % |
|---------|----------------------------------|-------|---|-------|
| 2013 | 450 su 4.643 | 9,7% | 1.553 su 27.359 | 5,7% |
| 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% |

Tabella 3 - Trend partecipazione alle survey di Customer Satisfaction Good Practice

* La partecipazione degli studenti alla compilazione del questionario CS avviene su base volontaria.

I grafici che seguono evidenziano i tassi di risposta complessivi e dettagliati per *studenti al I anno* e *studenti di anni successivi*.



In termini di risultati della valutazione, la *Tabella 4 - Andamento livello soddisfazione complessiva studenti 2013-2017* riporta il livello medio di soddisfazione complessivo espresso dai due insiemi di studenti. Dall'andamento dei risultati emerge un miglioramento complessivo del livello di soddisfazione tra gli studenti, più significativo per quelli del I anno. Complessivamente il livello rimane significativamente superiore ai risultati medi delle altre università ("media di sistema" GP).

| Soddisfazione complessiva | Studenti | Politecnico | | | | Sistema GP | | | |
|--------------------------------------|-----------------|-------------|------|------|------|------------|------|------|------|
| | | 2014* | 2015 | 2016 | 2017 | 2014* | 2015 | 2016 | 2017 |
| Livello di soddisfazione complessiva | I anno | 4,44 | 4,66 | 4,46 | 4,60 | 4,01 | 3,89 | 3,95 | 4,05 |
| | anni successivi | 4,33 | 4,34 | 4,22 | 4,28 | 3,86 | 3,78 | 3,77 | 3,80 |

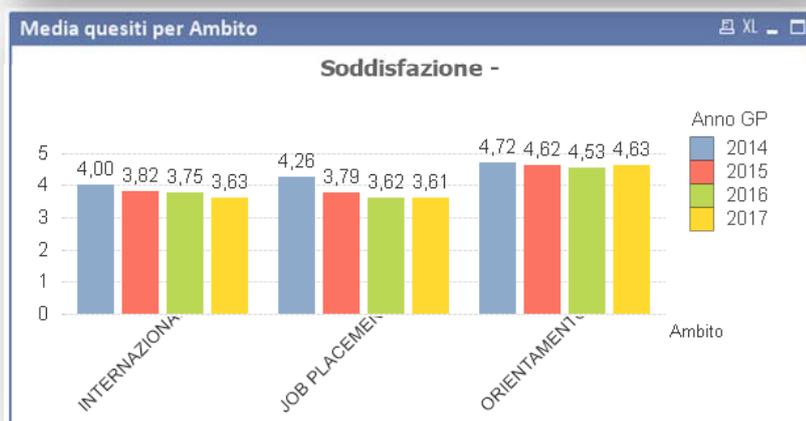
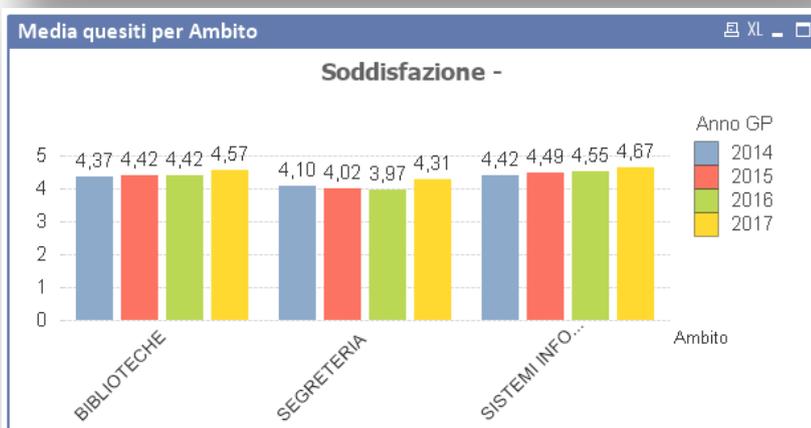
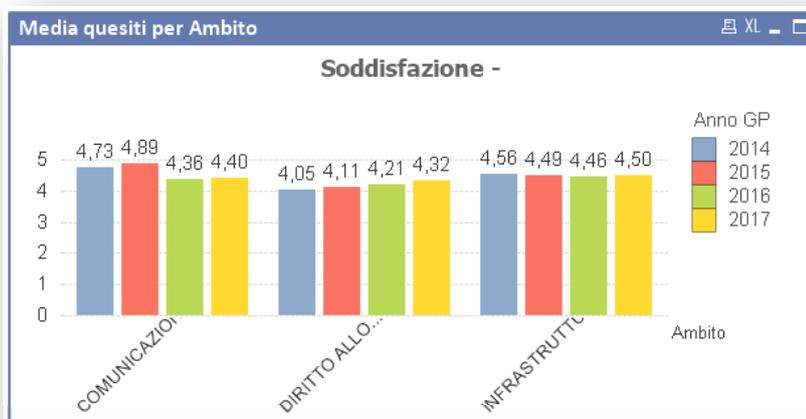
Tabella 4 - Andamento livello soddisfazione complessiva studenti 2013-2017

* Valori ricalcolati in base alla nuova scala di risposte 1-6

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:



4.2.1.3 Customer Satisfaction personale docente e tecnico amministrativo

La rilevazione 2018 rivolta al personale strutturato è stata realizzata nel periodo aprile 2019 (GP 2018), basata come per gli anni passati, su due questionari distinti rivolti rispettivamente a docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti, e al personale tecnico amministrativo.

La rilevazione è stata effettuata su sistema di survey interno al Politecnico anziché sulla versione standard messa a disposizione dal progetto GP in modo da ottenere numerosi effetti benefici, primo tra i quali la

possibilità di inoltrare solleciti mirati alla partecipazione che hanno permesso di aumentare significativamente i tassi di risposta.

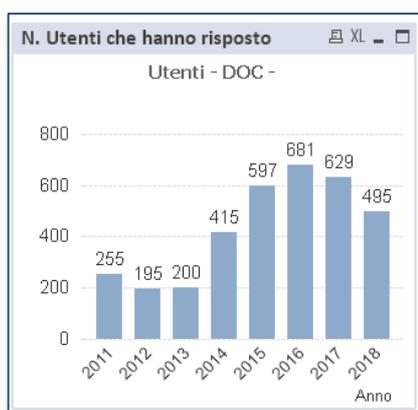
La scala di valutazione va da 1 (completamente in disaccordo) a 6 (completamente in accordo).

Si riportano di seguito alcuni risultati dell'indagine tra cui l'andamento dei tassi di risposta, in flessione sul campione "docenti" complessivo e nuovamente in crescita per il PTA.

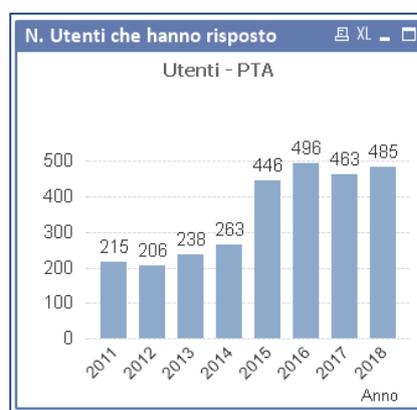
| Anno | Docenti (n. rispondenti) | Docenti % | PTA (n. rispondenti) | PTA % |
|------|-----------------------------|--------------|-------------------------|----------|
| 2014 | 415 su 2.300 | 18% | 263 su 822 | 32% |
| 2015 | 597 su 1.998 | 30% | 446 su 815 | 55% |
| 2016 | 681 su 2.058 | 33% | 496 su 863 | 57% |
| 2017 | 629 su 2.125 | 30% | 463 su 866 | 53% |
| 2018 | 495 su 2.085 | 24% | 485 su 886 | 55% |

Tabella 5 – Trend partecipazione alle survey di Customer Satisfaction Good Practice

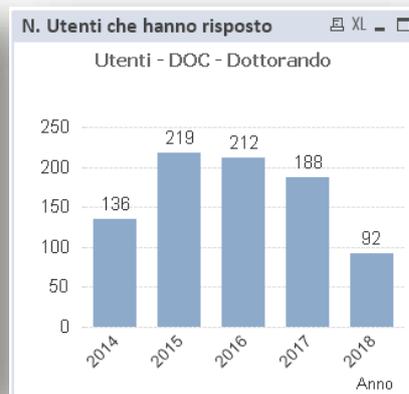
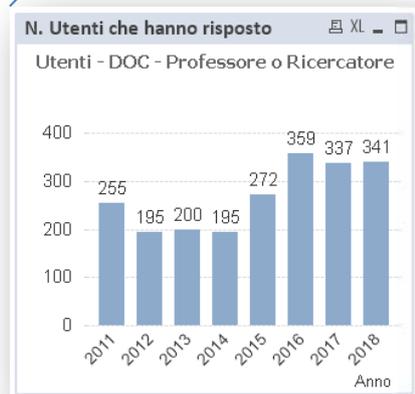
Personale DOCENTE



Personale TA



L'analisi di maggior dettaglio sul campione "docenti" evidenzia un comportamento diversificato tra rispondenti al questionario: mentre il personale strutturato (professori e ricercatori) è sostanzialmente stabile, le componenti di assegnisti di ricerca e dottorandi sono in netto calo. Anche questo fenomeno andrà analizzato in previsione delle prossime rilevazioni 2020.



Si riportano di seguito i risultati sintetici dei livelli di soddisfazione POLITO su scala 1-6 negli ultimi quattro anni, evidenziando come sia percepibile un miglioramento complessivo della soddisfazione del personale nei confronti dei servizi erogati dall'Amministrazione Centrale, piuttosto significativo sul lato dei docenti ma anche importante sul lato del PTA.

Significativo anche il miglioramento dei servizi percepito nei confronti dei distretti dei dipartimenti che erogano numerosi servizi a livelli dipartimentale.

Non sono ancora disponibili alla data i risultati di Sistema GP 2018 con i quali poter fare un confronto con il resto delle università aderenti al progetto. E' comunque evidente come il Politecnico continui a garantire elevati e maggiori livelli di qualità percepita dei propri servizi rispetto alla media delle altre università.

| Soddisfatto dei servizi tecnici e amministrativi erogati dall'AMMINISTRAZIONE CENTRALE? | | | | | | | | |
|---|-------------|------|------|------|------------|------|------|------|
| | Politecnico | | | | Sistema GP | | | |
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti di ricerca | 4,11 | 4,04 | 3,98 | 4,18 | 3,89 | 3,97 | 4,02 | nd |
| Personale tecnico amministrativo | 4,19 | 4,12 | 3,85 | 4,05 | 3,90 | 3,92 | 3,79 | nd |

| Soddisfatto dei servizi tecnici e amministrativi erogati dalle STRUTTURE DECENTRATE? | | | | | | | | |
|--|-------------|------|------|------|------------|------|------|------|
| | Politecnico | | | | Sistema GP | | | |
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti di ricerca | 4,24 | 4,26 | 4,09 | 4,26 | 4,19 | 4,34 | 4,28 | nd |
| Personale tecnico amministrativo | 4,04 | 4,18 | 3,84 | 4,04 | 3,89 | 3,98 | 3,79 | nd |

Tabella 6 - 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.

4.2.1.4 Obiettivi di Customer Satisfaction assegnati al personale in valutazione

Come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione, nel Piano della performance 2018 è stata attuata per la prima volta in modo sperimentale 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 Controllo Direzionale e Progetti Strategici, un set di quesiti Good Practice tra quelli previsti dal questionario di rilevazione. In caso di quesiti non sufficientemente rappresentativi degli aspetti da valutare, sono stati definite domande aggiuntive specifiche ad integrazione dei questionari. Questo ha permesso di garantire che ciascuna struttura potesse essere valutata sugli effettivi servizi erogati e messa nelle condizioni di poter incidere sui risultati 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 grande semplificazione del processo di definizione di questi obiettivi.

L'erogazione del questionario è stata effettuata direttamente sul sistema di survey dell'Ateneo (LimeSurvey).

Si riporta nella *Tabella 7 - 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 | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|--------------------------------------|------------|-----------------|------------|-----------------|------------|-----------------|
| | Num. OBJ | % ragg. (media) | Num. OBJ | % ragg. (media) | Num. OBJ | % ragg. (media) |
| RICERCA E INNOVAZIONE | 44 | 101% | 31 | 104% | 55 | 101% |
| DIDATTICA | 33 | 102% | 21 | 101% | 15 | 104% |
| RISORSE UMANE | 21 | 106% | 9 | 100% | 10 | 102% |
| APPALTI E FORNITURE | 19 | 98% | 8 | 98% | 7 | 110% |
| INFORMATION TECHNOLOGY | 19 | 102% | 9 | 102% | 16 | 100% |
| FACILITY E LOGISTICA | 14 | 105% | 17 | 101% | 17 | 99% |
| COMUNICAZIONE | 10 | 106% | 4 | 98% | 3 | 98% |
| CONTABILITÀ | 10 | 103% | 11 | 98% | 10 | 105% |
| SICUREZZA E PREVENZIONE | 9 | 105% | 1 | 99% | 1 | 98% |
| BIBLIOTECHE | 5 | 101% | 5 | 97% | 5 | 102% |
| INTERNAZIONALIZZAZIONE | 2 | 99% | 6 | 99% | 6 | 95% |
| SOSTENIBILITA' | 2 | 100% | 2 | 92% | 2 | 109% |
| VALUTAZIONE E PERFORMANCE | - | - | 5 | 94% | 3 | 104% |
| SODDISFAZIONE COMPLESSIVA | 2 | 102% | 2 | 98% | 2 | 98% |
| ALTRI SERVIZI | - | - | 7 | 98% | 3 | 99% |
| Numero obiettivi complessivo: | 190 | | 138 | | 155 | |
| MEDIA COMPLESSIVA: | | 102% | | 99% | | 102% |

Tabella 7 - Sintesi risultati obiettivi di customer satisfaction

Dalla tabella di sintesi emerge un aumento della performance complessiva e un significativo miglioramento dei servizi connessi al procurement (appalti e forniture) ed alla sostenibilità. In miglioramento anche i servizi della contabilità e quelli di supporto alla valutazione ed alla performance.

Da segnalare una riduzione del livello di soddisfazione degli studenti per i servizi connessi all'internazionalizzazione.

Così come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione 2018, 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 che il calcolo dei livelli di raggiungimento degli obiettivi ha utilizzato:

- per gli studenti la rilevazione GP 2017 effettuata nel luglio 2018;
- per il personale la rilevazione GP 2018 effettuata in aprile 2019.

Ove possibile i risultati rilevati sono stati utilizzati dalle strutture dell'Amministrazione come input per una corretta definizione dei valori TARGET degli obiettivi CS 2019.

4.2.2 Risultati di performance di servizi/processi: obiettivi e indicatori

Il Piano Integrato 2018, così come i piani degli anni precedenti, prevede una specifica dimensione di valutazione della performance organizzativa basata sulla misurazione e sul monitoraggio di indicatori in grado di valutare il livello di raggiungimento di obiettivi prestazionali su specifici servizi erogati dalle Strutture.

In relazione alla crescente attenzione da parte della Direzione Generale e dei responsabili delle strutture di I livello verso la definizione di obiettivi organizzativi di customer satisfaction, nel Piano Integrato 2018 è stato definito un solo obiettivo di servizio/processo finalizzato al rafforzamento dell'ateneo sulle tematiche della prevenzione della corruzione e sull'accesso civico ai dati.

La *Tabella 8 – andamento obiettivi di servizio/processo* evidenzia l'evoluzione avvenuta negli anni in termini di numero di servizi valutati e di ambiti interessati:

| Anno | N. servizi valutati | N. Ambiti coinvolti |
|-------------|---------------------|---------------------|
| 2012 | 7 | 2 |
| 2013 | 26 | 11 |
| 2014 | 59 | 13 |
| 2015 | 54 | 13 |
| 2016 | 48 | 12 |
| 2017 | 24 | 6 |
| 2018 | 1 | 1 |

Tabella 8 – andamento obiettivi di servizio/processo

Si osserva una ulteriore riduzione significativa del numero di obiettivi di questa tipologia definiti per il 2018 e ormai ridottissimi. Le motivazioni sono molteplici ma riconducibili soprattutto a:

- crescita degli obiettivi gestionali di tipo *customer satisfaction*;
- difficoltà ad individuare servizi oggetto di miglioramento e possibilità di effettuare un monitoraggio degli indicatori in modo automatizzato o con limitato onere operativo;
- il miglioramento di molti servizi o processi che sono già stati ottimizzati a livelli soddisfacenti non permette di mantenere lo stesso obiettivo nel tempo solamente adeguando il valore TARGET. Questo comporta per l'anno successivo un nuovo lavoro di definizione (non è sufficiente aumentare i valori di TARGET a livelli superiori).

La rilevazione 2018 si è quindi concentrata sull'unico obiettivo connesso alla formazione e alla realizzazione di eventi di sensibilizzazione sui temi dell'accesso civico e della prevenzione della corruzione. In tale ambito sono state realizzate tre iniziative nel corso del 2018 che hanno riscosso un generale interesse. Nella *Tabella 9 - Sintesi risultati obiettivi di servizio/processo* viene riportato il valor medio dei risultati raggiunti nei diversi ambiti di monitoraggio, ancorché risulta evidente come questo tipo di obiettivi sia stato molto poco utilizzato.

| AMBITO | COEFFICIENTE DI RISULTATO | | | |
|-----------------------------|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE | 0,9 | 0,9= | 1,0 ↗ | 1,0= |
| RICERCA E INNOVAZIONE | 1,1 | 1,1= | 1,1= | - |
| INTERNAZIONALIZZAZIONE | 1,0 | 1,1 ↗ | 1,1= | - |
| CONTABILITÀ | 1,0 | 1,0= | 1,0= | - |
| INFORMATION TECHNOLOGY | 1,1 | 1,0 ↘ | 1,0= | - |
| APPALTI E FORNITURE | 1,1 | 1,1= | - | - |
| COMUNICAZIONE | 1,0 | 1,1 ↗ | - | - |
| DIDATTICA | 1,0 | 1,1 ↗ | - | - |
| RISORSE UMANE | 1,0 | 1,1 ↗ | - | - |
| FACILITY E LOGISTICA | 1,0 | 1,0= | - | - |
| SICUREZZA E PREVENZIONE | 1,1 | 1,0 ↘ | - | - |
| BIBLIOTECHE | 1,1 | 0,9 ↘ | - | - |
| MEDIA COMPLESSIVA | 1,03 | 1,03 | 1,04 | 1,00 |

Tabella 9 - Sintesi risultati obiettivi di servizio/processo

Nell'allegato 8.2 - *Risultati degli obiettivi di servizio/processo* è possibile consultare l'obiettivo di dettaglio e relativi risultati.

4.3 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.

Il Direttore Generale ha effettuato la valutazione intermedia dei responsabili di I livello dell'Amministrazione centrale, sia per gli obiettivi progettuali (**Allegato** Errore. L'origine riferimento non è stata trovata. - Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.).

I Dirigenti e Responsabili delle strutture di I livello (Aree e Servizi di staff) hanno effettuato la valutazione degli obiettivi progettuali dei responsabili di UO di II e III livello dell'Amministrazione Centrale mentre la Direzione Generale ha valutato i resp. di II livello delle strutture di supporto alla ricerca (Distretti dei Dipartimenti).

Come anticipato in premessa, nei primi mesi del 2018 si è completato il ciclo di incontri formativi manageriali sulla valutazione dei comportamenti organizzativi. Questa azione formativa, che ha coinvolto il Direttore Generale insieme ai responsabili di I e II livello, ha avuto l'obiettivo di accompagnare e rafforzare il percorso di chiusura della valutazione della performance individuale 2017, consolidando un sistema che nel suo complesso garantisca equilibrio ed equità e valorizzi l'apporto dei singoli nel conseguire obiettivi di innovazione e di miglioramento dei servizi.

4.3.1 Personale valutato

Nelle tabelle seguenti vengono riportate in dettaglio le valutazioni finali del personale con responsabilità in 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 e comportamentali tengono conto delle rispettive scale di discretizzazione previste dal SMVP (tab. 3 e tab. 5 del SMVP 2018-2020). Le valutazioni degli obiettivi strategici e gestionali (customer satisfaction) si basano invece sugli effettivi risultati misurati ai quali non sono applicati fattori di correzione o di scala in quanto non previsti dal sistema.

4.3.1.1 Personale Dirigente con responsabilità in strutture di DG e I Livello

| | | 20% | 20% | 30% | 30% | PESI | |
|------------------------------|--------------|------------|-------------------------|-------------|-------------|--------------------|------------------------|
| | | GESTIONALI | | | | Misurazione finale | VALUTAZIONE finale (*) |
| 2018 | STRUTTURA | STRATEGICI | (customer satisfaction) | COMPOR TAM. | PROGETTUALI | | |
| ADAMO ILARIA (dal 14/9/2018) | DIR.GENERALE | 98,6% | 98,0% | 100% | 100% | 99,32% | 100,00% |
| BISCANT GIANPIERO | EDILOG | 98,6% | 99,3% | 100% | 100% | 99,58% | 100,00% |
| FERLINI MAHEE | GESD | 98,6% | 103,8% | 100% | 100% | 100,48% | 100,00% |
| FULCI LAURA | ARI | 98,6% | 101,7% | 100% | 100% | 100,06% | 100,00% |
| OREGLIA MARCO | IT | 98,6% | 100,5% | 100% | 100% | 99,82% | 100,00% |
| RAVERA MARIO | CDPS | 98,6% | 109,1% | 100% | 100% | 101,54% | 100,00% |
| TOMMASIN ALDO (<14/9/2018) | DIR.GENERALE | | | 100% | 100% | 60,00% | 100,00% |

Tabella 10 – Valutazioni DG e responsabili I livello dirigenziali

La valutazione finale tiene conto del coefficiente moltiplicativo (+10%) previsto dal Sistema di misurazione in caso di interim su più strutture.

4.3.1.2 Personale con responsabilità in strutture di I Livello

| | | 30% | 30% | 40% | PESI | |
|-----------------------|-----------|------------|-------------|-------------|--------------------|------------------------|
| | | GESTIONALI | COMPOR TAM. | PROGETTUALI | Misurazione finale | VALUTAZIONE finale (*) |
| 2018 | STRUTTURA | | | | | |
| CECCHI MAURO | AQUI | 110,0% | 100% | 100% | 103,00% | 100,00% |
| FIORIO PLA' NICOLETTA | AFIS | 100,5% | 100% | 100% | 100,15% | 100,00% |
| FIORIO PLA' NICOLETTA | BIBLIOM | 101,6% | 100% | 100% | 100,48% | 100,00% |
| LERARIO PAOLA | PREP | 98,5% | 100% | 100% | 99,55% | 100,00% |
| LOCCISANO SHIVA | TRIN | 100,7% | 90% | 100% | 97,21% | 100,00% |
| LOMBARDI SALVATORE | CORE | 98,3% | 100% | 100% | 99,49% | 100,00% |
| MARINO ANTONINA MARIA | QVAL | 100,5% | 100% | 100% | 100,15% | 100,00% |
| MIRAGLIO PAOLA | PAF | 104,6% | 100% | 100% | 101,38% | 100,00% |
| PAVARINO ROBERTA | AFLEG | 98,7% | 100% | 100% | 99,61% | 100,00% |
| VACCA SILVIA | INTE | 95,0% | 100% | 98% | 97,50% | 100,00% |

Tabella 11 - Valutazioni responsabili I livello (EP)

La valutazione finale tiene conto del coefficiente moltiplicativo (+10%) previsto dal Sistema di misurazione in caso di interim su più strutture.

5 Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

Il processo di “costruzione” della Relazione sulla Performance 2018 ha visto il coinvolgimento di diversi attori, che hanno contribuito a fornire i contenuti ed i risultati per il documento:

- la **Struttura tecnica permanente (STP)** che ha coordinato le attività (responsabilità ridefinita a aprile 2014);
- l'**Area Risorse Umane e Organizzazione** che ha contribuito a supportare la STP nelle attività e nelle valutazioni;
- l'**Area Programmazione, Sviluppo, Qualità e Life** che dal 1/5/2019 ha rilevato la responsabilità in ateneo sulle tematiche di performance prima in capo all'Area Controllo Direzionale e Progetti Strategici ed ha proceduto al coordinamento delle attività in sinergia con la STP, 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.

Il processo di redazione ha tenuto conto dei vincoli normativi e suoi recenti 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, tempi e responsabilità

Le fasi realizzative della relazione sulla performance 2018 hanno seguito lo schema previsto dal Sistema di Misurazione delle Performance 2018-2020.

La valutazione degli obiettivi individuali (progettuali e comportamentali) è stata effettuata in modalità informatizzata attraverso il **sistema 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.



Figura 4 - Sistema Informativo SIP

Per la valutazione degli **obiettivi Individuali**:

- compilazione online dello stato di avanzamento lavori degli obiettivi progettuali 2018 da parte dei valutati con valutazione finale da parte dei valutatori (responsabili di strutture di I° livello e II° livello);

- valutazione degli obiettivi comportamentali in cascata da valutatori a valutati: Rettore → Direttore/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 organizzativi (customer satisfaction e servizio/processo)**:

- acquisizione da parte della STP dei principali indicatori di Ateneo 2018;
- 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 2018 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 al Direttore ed alla Direttrice Generale;
- le valutazioni del Direttore e della Direttrice Generale relative ai responsabili di Unità Organizzative di I livello.

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 2015);
- 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 2017*.

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 (vedere *Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2015* - Nucleo di Valutazione);
- aver anticipato le linee guida del 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 e input 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 strumento informatico diffuso e fruibile per tutto il personale coinvolto, per agevolare definizione 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 12 - Raccomandazioni e suggerimenti del NuV* riporta la sintesi delle azioni intraprese dal Politecnico durante il ciclo della performance 2018 al fine di recepire le raccomandazioni ed i suggerimenti espressi dal Nucleo di Valutazione nella *Relazione Annuale 2017*. 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 | Prevedere nuovi strumenti di incentivazione non di tipo salariale. | Nel corso del 2018 è stato avviato il progetto Lavoro Agile che ha permesso di abilitare l'utilizzo dello smartworking come strumento bilanciato in grado di restituire alle persone flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Lo smartworking era uno degli elementi evidenziati dal NUV. Lo strumento non è però stato per il momento associato a logiche di merito e di incentivazione connesse alla performance. |
| NDV 5.2 | Porre attenzione al benessere del personale in ambito lavorativo (clima di lavoro, problematiche relazionali). Ripetere periodicamente il Questionario di Benessere Organizzativo, messo in atto dal CUG, riferendo al Nucleo in merito alle principali criticità che dovessero emergere | Nel corso del 2018 non sono stati erogati questionari sul benessere organizzativo. La valutazione della Direzione Generale ad inizio 2018 circa l'opportunità di effettuare la rilevazione nell'ambito del progetto Good Practice (GP 2018) ha portato a soprassedere in attesa di un nuovo questionario CUG in collaborazione con UNITO. |
| NDV 5.3 | 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. | Questo aspetto è stato attuato in fase di progettazione degli obiettivi del piano 2018 attraverso l'individuazione di SOGLIE e TARGET sempre più specifici e quantitativi che consentano una più oggettiva definizione dei risultati attesi, e di conseguenza una potenziale maggiore variabilità nei risultati. Un'altra azione attuata nel piano 2018 è stata l'estensione notevole dell'utilizzo di obiettivi gestionali basati su indicatori di Customer Satisfaction, rilevati centralmente e quindi indipendenti dai valutatori. |
| NDV 5.4 | Perfezionare ed esplicitare i meccanismi di customer satisfaction che concorrono alla determinazione della valutazione. | L'utilizzo di indicatori di soddisfazione degli utenti è stato sviluppato negli anni attraverso la predisposizione di un vero e proprio sistema informativo che cataloga i quesiti utilizzati di anno in anno e permette una stretta correlazione tra obiettivi definiti, target attesi, risultati che emergono dalle rilevazioni GP. In qualsiasi momento è possibile ricostruire il valore dei risultati ottenuti e delle valutazioni assegnate sulla base dei livelli di soddisfazione espressi e presenti nel catalogo. Un sistema di reporting disponibile online ai resp. delle strutture permette di effettuare analisi sulla soddisfazione degli utenti sia a livello generale che di specifici servizi, fino anche al livello di dettaglio della soddisfazione su singoli quesiti. |
| NDV 5.5 | Estendere la valutazione della performance all'attività di didattica e di ricerca. | Non ancora affrontato nel Piano 2018 |

Tabella 12 - 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 13 - Punti di attenzione per ulteriori azioni correttive e migliorative* riporta gli aspetti ritenuti più rilevanti.

| AMBITO / FASE | PUNTI DI ATTENZIONE | PROPOSTE DI AZIONI CORRETTIVE |
|-------------------------|---|--|
| 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. | Procedere nella sensibilizzazione dei resp. di struttura nell'utilizzo sistematico delle nuove funzioni del sistema SIP che permettono di correlare gli obiettivi del PdP con gli obiettivi strategici. Procedere ad implementare su sistema la mappa e la gerarchia degli obiettivi strategici previsti dall'Action Plan in modo da poter creare associazioni ancora più pertinenti fino alla singola action o work package. |
| Sistema Informativo SIP | Ancora non sviluppate alcune funzionalità operative che semplificherebbero notevolmente la gestione e valutazione degli obiettivi e la comprensione per gli utenti | Procedere nell'avvio di una ulteriore fase di sviluppo applicativo del sistema SIP in modo da completarne le funzioni. |

Tabella 13 - Punti di attenzione per ulteriori azioni correttive e migliorative

7 Valutazione della performance secondo le Linee Guida Anvur

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 recenti Linee Guida 2018 introdotte dall'ANVUR per la *Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione*.

7.1 Valutazione sul funzionamento complessivo del sistema di gestione della performance

Le linee Guida ANVUR per i NUV 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 (S4)". La scheda, riportata in *Tabella 14 - Scheda ANVUR per l'analisi del ciclo integrato di performance*, 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.

| DIMENSIONE DI ANALISI | PUNTI DI ATTENZIONE | SITUAZIONE POLITECNICO |
|---|--|---|
| 1. Processo di definizione del Piano | 1.1 Quali soggetti (interni e/o esterni) sono stati coinvolti nell'iter che ha condotto alla redazione del Piano? Con quali modalità? 1.2 A quali altri documenti di programmazione o analisi sono correlati i contenuti del Piano? (es.: Programma di mandato, Piano Strategico, Programmazione Triennale MIUR, Relazione di accompagnamento al Bilancio consuntivo; Bilancio Previsionale; Indagini di contesto, indagini sul clima o sul benessere organizzativo, <i>customer satisfaction</i> , ecc.) 1.3 L'iter seguito per la redazione del Piano è coerente con quanto indicato nel SMVP su cui il NdV ha espresso il proprio parere? | 1.1 Il PdP 2018 è stato predisposto sulla base delle Linee direttrici del Piano Strategico di Ateneo (PSA) inquadrando le iniziative e gli obiettivi rispetto alle priorità strategiche; 1.2 Gli obiettivi del PdP sono correlati alle linee e priorità strategiche del PSA. Hanno tenuto conto delle Linee Strategiche per la predisposizione del bilancio preventivo 2018 e dei risultati di customer satisfaction (CS) rilevati con le indagini del progetto Good Practice; 1.3 L'iter seguito è quello previsto e documentato nel PdP 2018 – par. 7.2 Ruoli, responsabilità e tempistiche, con approvazione finale da parte del CdA. |
| 2. Integrazione con le strategie | 2.1 Vi è una sezione nel Piano in cui vengono descritte le strategie generali dell'Ateneo? Se sì, sono indicati degli obiettivi strategici corredati da indicatori e target? 2.2 Vi è coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale? 2.3 In che modalità la pianificazione strategica è stata declinata a livello di (o è stata costruita partendo dalle) strutture decentrate (Dipartimenti, Centri, Scuole, ecc.)? | 2.1 Il PdP 2018 espone ai parr. 2.4 e 2.5 le priorità strategiche previste per il 2018 e le logiche di misurazione e di individuazione degli indicatori. Non individua ancora indicatori specifici di carattere strategico sui quali poter effettuare una valutazione complessiva a livello di ateneo; 2.2 Gli obiettivi operativi organizzativi ed individuali sono coerenti e correlati con il PSA come descritto al punto 1.2; 2.3 Gli obiettivi assegnati ai resp. Gestionali dei Distretti dei Dipartimenti sono concordati in sinergia tra la Direzione Generale e i Direttori di Dipartimento, sulla base degli obiettivi strategici e degli obiettivi più specifici del singolo dipartimento. |
| 3. Integrazione con il ciclo di bilancio | 3.1 Vi sono riferimenti nel Piano alla pianificazione economica (al bilancio preventivo)? 3.2 Vi è collegamento esplicito tra la responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance? Se sì, fino a che livello? (Direzione generale, dirigenti e direttori di dipartimento, responsabili di ufficio) 3.3 Agli obiettivi di performance organizzativa è associata un'indicazione del fabbisogno finanziario per conseguirli? 3.4 Vi sono obiettivi di performance o anche semplici riferimenti allo sviluppo della contabilità analitica? | 3.1 Il processo di definizione degli obiettivi è avvenuto "in fase" con la predisposizione del bilancio di previsione per cui tutti gli obiettivi, se dipendenti da risorse economiche, sono economicamente sostenibili; 3.2 Il collegamento tra responsabilità economica ed obiettivi è chiaramente deducibile dal piano degli obiettivi per i ruoli di direzione generale, dirigenziale e di responsabilità di strutture di I livello. 3.3 Non è attualmente presente nel piano degli obiettivi una indicazione esplicita dei fabbisogni finanziari in quanto non ritenuto rilevante (la sostenibilità finanziaria è condizione sine qua non per l'accettazione dell'obiettivo da parte del resp. cui viene assegnato); 3.4 Il PdP 2018 non prevede obiettivi in ambito contabilità analitica. |
| 4. Pianificazione della performance organizzativa | 4.1 Il concetto di performance organizzativa nel Piano viene inteso come performance di ateneo (istituzionale), performance di struttura o in entrambi i modi? In quest'ultimo caso, è chiara la distinzione tra i due livelli, anche in termini di responsabilità sul conseguimento degli obiettivi? | 4.1 La performance organizzativa è intesa come performance dell'Amministrazione e pertanto composta dalla performance della Direzione Generale e dalla performance delle sue strutture; 4.2 L'interpretazione della performance organizzativa è coerente con quanto indicato nel SMVP; 4.3 Il piano degli obiettivi è organizzato "per struttura", "per responsabile di struttura" (par. 3.4 del PdP) mentre le schede di dettaglio comprensive di indicatori, target, soglie, sono presenti nel Sistema Informativo Performance (SIP); |

| DIMENSIONE DI ANALISI | PUNTI DI ATTENZIONE | SITUAZIONE POLITECNICO |
|-----------------------|---|---|
| | <p>4.2 L'interpretazione della performance organizzativa è coerente con quanto indicato nel SMVP?</p> <p>4.3 Sono presenti nel Piano schede dedicate alle singole strutture?</p> <p>Se sì:</p> <p>4.3.1 il numero di schede è coerente con il numero di strutture effettivamente operative indicate nell'organigramma o nel regolamento di organizzazione e funzionamento? (Fino a che livello sono presenti delle schede - Direzioni, Aree, UO ecc.?)</p> <p>4.3.2 è indicato il nominativo del responsabile della struttura e la composizione dell'ufficio?</p> <p>4.3.3 è prevista un'articolazione del Piano a livello di strutture decentrate?</p> <p>4.3.4 le informazioni presenti all'interno delle schede descrivono in modo esaustivo gli obiettivi?</p> <p>4.3.5 nel caso di una pluralità di obiettivi è indicato il peso di ciascuno di essi sulla performance complessiva della struttura?</p> <p>4.3.6 è indicato il contributo di altre strutture per il perseguimento dei singoli obiettivi (obiettivi trasversali)? Se sì, sono coerentemente presenti i medesimi obiettivi nelle schede delle altre strutture interessate?</p> <p>4.4 Vi è una distinzione tra obiettivi finalizzati al miglioramento del funzionamento e obiettivi di progetto? Se sì, per i primi è indicata il valore di partenza che si intende migliorare (la <i>baseline</i>)?</p> <p>4.5 La "filiera" obiettivi-indicatori-target è di buona qualità? In particolare:</p> <p>4.5.1 gli obiettivi sono espressi in modo chiaro e sintetico?</p> <p>4.5.2 gli indicatori – siano essi qualitativi o quantitativi – sono adeguati (in numero e in formulazione) a misurare l'obiettivo cui si riferiscono?</p> <p>4.5.3 i target sono coerenti con gli indicatori e sono sfidanti rispetto agli obiettivi?</p> <p>4.5.4 le fonti delle informazioni necessarie per la misurazione degli obiettivi sono facilmente accessibili e riscontrabili?</p> <p>4.6 Sono previsti momenti di monitoraggio ulteriori rispetto a</p> | <p>4.3.1 Nel sistema informativo SIP ogni "scheda obiettivo" (vd par. 7.1 del PdP 2018) è associata alla rispettiva struttura e al suo responsabile. Tutti gli obiettivi sono mappati come schede, dal livello della direzione generale, al livello delle strutture (I livello) e fino al livello dei singoli servizi (II livello) e uffici (III livello);</p> <p>4.3.2 Ogni obiettivo è riferito al soggetto responsabile cui è assegnato ma al contempo all'ufficio mediante organigramma, anch'esso mappato a livello di Sistema Informativo come consultabile sul sito di Ateneo: https://www.polito.it/ateneo/organizzazione/strutture/</p> <p>4.3.3 il PdP prevede, ormai da alcuni anni, il coinvolgimento delle strutture "decentrate" che a livello di UO, per il Politecnico, coincidono con i Distretti dei Dipartimenti. I responsabili delle UO (Resp. Gestionali) sono assegnatari di obiettivi nel PdP al pari dei resp. di UO di II livello dell'Amministrazione Centrale;</p> <p>4.3.4 Le "schede obiettivo" presenti su sistema SIP descrivono in modo completo e dettagliato ciascun obiettivo presente nel PdP e ad esse vengono legati gli "stati di avanzamento" utilizzati per la valutazione in corso d'anno del grado di raggiungimento dell'obiettivo;</p> <p>4.3.5 il SMVP del Politecnico prevede una doppia pesatura degli obiettivi: pesatura in % con totale a 100% sul resp. di struttura e pertanto anche sulla struttura e pesatura con totale a 100% per tipologia di obiettivi (vd par. 6.3 del PdP 2018);</p> <p>4.3.6 Il sistema SIP permette di mappare lo stesso obiettivo, qualora trasversale, su più strutture, anche con pesature diverse in funzione del livello di coinvolgimento richiesto alle diverse strutture partecipanti. Inoltre la scheda obiettivo permette di dichiarare esplicitamente le altre strutture coinvolte (obiettivi collaborativi);</p> <p>4.4 Il SMVP prevede quattro tipologie di obiettivi in modo da cogliere le istanze strategiche (obiettivi STRATEGICI), le esigenze di innovazione (obiettivi PROGETTUALI), le esigenze di miglioramento dei processi e servizi (obiettivi GESTIONALI di servizio/processo), sia le esigenze di miglioramento della soddisfazione degli utenti (obiettivi GESTIONALI di CS). Tutti gli obiettivi di miglioramento sono definiti con livelli di SOGLIA e TARGET da raggiungere rispetto ad un valore iniziale (baseline) e secondo quanto previsto dal SMVP 2018 (parr. 6.4.3.3, 6.4.3.4);</p> <p>4.5 La scheda obiettivo identifica in modo puntuale SOGLIA e TARGET. Gli obiettivi di miglioramento prevedono sistematicamente la dichiarazione dell'indicatore misurabile e adeguato utilizzato, in accordo con il SMVP;</p> <p>4.5.1 Ogni obiettivo è descritto mediante un titolo sintetico ed una descrizione dettagliata;</p> <p>4.5.2 Per garantire la significatività degli indicatori associati a ciascun obiettivo occorre che rispettino quanto previsto dal SMVP 2018 (parr. 6.4.3.3, 6.4.3.4);</p> <p>4.5.3 Il processo di definizione degli obiettivi viene monitorato in corso di progettazione degli stessi, in modo da scongiurare la messa a piano di obiettivi banali, già raggiunti o irraggiungibili. Al monitoraggio contribuiscono la Direzione Generale e la Struttura Tecnica Permanente;</p> |

| DIMENSIONE DI ANALISI | PUNTI DI ATTENZIONE | SITUAZIONE POLITECNICO |
|-----------------------------------|--|---|
| | <p>quelli di cui è responsabile il NdV secondo quanto disciplinato dall'art. 6 novellato del D.Lgs 150/09? Tale tempistica è indicata esplicitamente nel SMVP?</p> | <p>4.5.4 Le fonti informative necessarie alla misurazione e rilevazione dei valori degli indicatori associati agli obiettivi (obiettivi di miglioramento) sono definite e validate ex ante. In fase di rilevazione ex post vengono storicizzate le fonti a documentazione e evidenza. Buona parte delle fonti informative sono deducibili dai sistemi informativi (ad esempio i risultati di CS rilevati con il progetto Good Practice);</p> <p>4.6 Il SMVP prevede il monitoraggio semestrale degli obiettivi progettuali (stato avanzamento lavori – SAL) ed il monitoraggio annuale degli obiettivi di miglioramento (obiettivi gestionali di servizio/processo e di CS). I SAL vengono effettuati direttamente su sistema SIP e storicizzati;</p> |
| <p>5. Performance individuale</p> | <p>5.1 Che relazione c'è tra la misurazione della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale dei relativi responsabili? È la stessa per Direttore Generale, per i dirigenti e per i responsabili di posizione organizzativa?</p> <p>5.2 I criteri di valutazione della performance individuali sono chiaramente indicati nel SMVP?</p> | <p>5.1 Performance organizzativa ed individuale sono strettamente correlate per tutti i soggetti che ricoprono ruoli organizzativi nelle strutture a partire dalla DG e verso le strutture di I, II e III livello. La mappa di correlazione e pesatura è chiaramente definita al par. 8 del SMVP 2018. Rilevanza crescente con il ruolo ricoperto dai responsabili assumono gli obiettivi comportamentali (individuali);</p> <p>5.2 Il SMVP descrive chiaramente i criteri di valutazione sia per la componente di obiettivi organizzativi che individuali. In particolare per gli obiettivi comportamentali il SMVP descrive al par. 6.4.2 e successivi le modalità di definizione, assegnazione e valutazione.</p> |

Tabella 14 - Scheda ANVUR per l'analisi del ciclo integrato di performance

7.2 Modalità di applicazione delle novità 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. 1° livello)

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

| TIPO UO | UO | NOMINATIVO | PRIORITA' STRATEGICA & Operations | OBIETTIVO | DESCRIZIONE | GRADO RAGGIUNTO |
|---------|--------|-------------------|-----------------------------------|--|---|-----------------|
| AREA | EDILOG | BISCANT GIANPIERO | Campus Sostenibile | Coordinamento iniziative edili legate Attuazione interventi definiti dal Green Team in ambito logistico ed edilizio | Pianificazione ed attivazione dei filoni operativi che entrano in fase esecutiva e collaborazione alla definizione del MasterPlan complessivo; a) Aggiornamento del progetto del parcheggio pluripiano interrato in base alle nuove necessità definite dal CdA del 29/11/17; b) Predisposizione bando di gara per la progettazione tecnico economica degli interventi di ristrutturazione dei fabbricati assegnati al Politecnico dalla Città del plesso TOEXPO. Pianificazione ed attivazione dei filoni operativi definiti dal Green Team di Ateneo. | 100% |
| AREA | EDILOG | BISCANT GIANPIERO | Organizzativa/ Gestionale | Pianificazione e monitoraggio interventi manutenzioni su spazi ed impianti, con nuove modalità di approvvigionamento dei servizi | Tracciare le richieste di intervento, gestire le priorità e la rendicontazione degli interventi di manutenzione. | 100% |
| AREA | EDILOG | BISCANT GIANPIERO | Ricerca e TT | Predisposizione bandi per servizi di ingegneria e di architettura | Assegnazione incarichi di ingegneria ed architettura per la progettazione e direzione dei lavori dei primi centri interdipartimentali approvati dal CdA del 29/11/17. | 100% |
| AREA | AQUI | CECCHI MAURO | Personale e Welfare | Attivazione nuove coperture assicurative | Attivazione coperture assicurative triennali (più opzione per ulteriori tre anni) per: - RCT/O; infortuni; Sanitaria; Kasko; RCP; Mission . | 100% |
| AREA | AQUI | CECCHI MAURO | Personale e Welfare | Predisposizione bozza di regolamento per incentivazione funzioni tecniche | L'art. 113 del D. Lgs. 50/2016 prevede l'erogazione di incentivazioni per funzioni tecniche espressamente individuate, sulla base di apposita regolamentazione emanata dal singolo ente; l'attività ha ad oggetto la predisposizione di una bozza di regolamentazione interna da cui avviare il confronto con le rappresentanze sindacali. | 100% |

| TIPO UO | UO | NOMINATIVO | PRIORITA' STRATEGICA & Operations | OBIETTIVO | DESCRIZIONE | GRADO RAGGIUNTO |
|---------|------|---------------|--|---|---|-----------------|
| AREA | GESD | FERLINI MAHEE | Formazione e Didattica, Internazionalizzazione | Realizzazione cruscotti e reporting su didattica | <p>Coordinamento dello sviluppo reporting a supporto dei decisori politici a vario livello coinvolti su temi di interesse strategico per lo sviluppo della didattica e dei servizi connessi:</p> <p>I temi da trattare sono i seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. politiche di attrazione degli studenti; 2. revisione dell'offerta; 3. ottimizzazione delle regole inerenti la carriera degli studenti; 4. internazionalizzazione (con INTE); 5. placement; 6. indicatori ricorrenti nei ranking internazionali (con CDPS e INTE). <p>Nb. Attività di coordinamento, il lavoro verrà svolto con tutti gli uffici di GESD. Nel 2017 è stato sviluppato il "modello" e lo strumento che permette di personalizzare gli indicatori; adesso va "popolato".</p> <p>Outcome: potenziare gli strumenti di supporto allo sviluppo strategico in ambito didattico.</p> | 100% |
| AREA | GESD | FERLINI MAHEE | Formazione e Didattica, Internazionalizzazione | Revisione processi gestionali ed amministrativi della didattica | <p>Nello specifico, le grandi linee di attività riguarderanno:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la digitalizzazione del processo di definizione dei contratti di insegnamento (firme digitali, composizione automatica dei diversi modelli di contratto, collegamento in entrata con procedura ALBI (per le selezioni) e in uscita con procedura consuntivazione (per i pagamenti della didattica complementare ad interni ed esterni), *(si veda nota ultima pagina); 2. la digitalizzazione del processo di gestione delle borse di ricerca; 3. l'attivazione del processo dei controlli ISEE, 4. l'implementazione del carrello di acquisto con pagamento online riferito alla carta dei servizi** (si veda nota ultima pagina); 5. sperimentazione di nuove modalità di comunicazione interna nell'ambito del materiale multimediale (sito, video, procedure, ecc). <p>Outcome: velocizzazione del processo (efficienza), riduzione del rischio di errori (efficacia) e miglioramento del servizio (efficacia).</p> | 100% |

| TIPO UO | UO | NOMINATIVO | PRIORITA' STRATEGICA & Operations | OBIETTIVO | DESCRIZIONE | GRADO RAGGIUNTO |
|---------|---------|-----------------------|--|---|--|-----------------|
| AREA | GESD | FERLINI MAHEE | Formazione e Didattica, Internazionalizzazione | Coordinamento iniziative di ottimizzazione servizi a studenti e docenti | Coordinare le attività di ottimizzazione dei servizi alla didattica sotto elencati: 1. ottimizzazione supporto amministrativo alla gestione dell'offerta formativa (Ob. III); 2. revisione modalità di supporto alle attività di orientamento (Ob. IV); 3. piano di comunicazione/promozione e per lo sviluppo dell'identità digitale della Scuola Master e Formazione Permanente, della Scuola di Dottorato e dell'ASP (Ob. VI); 4. adeguamento servizi per il Diritto allo Studio (Ob. IX) e sviluppo delle competenze. Focus su verifiche ISEE. | 100% |
| AREA | BIBLIOM | FIORIO PLA' NICOLETTA | Organizzativa/ Gestionale | Studio del percorso di standardizzazione di processi e procedure anche in ottica di acquisizione servizi sul mercato | 1- Necessità di provvedere ad una razionalizzazione degli spazi sia delle Biblioteche Centrali che di Dipartimento anche nell'ottica di esternalizzare la conservazione di parte del posseduto; 2- Approvazione ed effettiva entrata in vigore di un Regolamento per i servizi di biblioteca comune a tutte le Biblioteche di Ateneo, nell'ottica di una razionalizzazione di processi e servizi, anche attraverso la gestione in outsourcing dei servizi di biblioteca; 3- Centralizzazione degli acquisti dei periodici di Ateneo. | 100% |
| AREA | ARI | FULCI LAURA | Ricerca e TT | Definizione delle modalità d'implementazione delle infrastrutture di ricerca (IR) finanziate dal bando Infra-P in coerenza con i centri interdipartimentali esistenti | Definizione, in collaborazioni con le altre Aree competenti, di regole e modalità attuative delle IR coerenti con i principi contenuti nel bando. In particolare saranno affrontati i seguenti aspetti: - accesso specifico per ogni Infrastruttura di ricerca finanziata (regolamentazione accessi, aspetti di sicurezza, prevenzione e assicurativi); - programmazione acquisti e interventi sugli spazi; - stipula degli atti con gli altri enti coinvolti; - tariffari per l'accesso e relativi contratti e piani di riparto; visibilità delle IR (sito web ed interfaccia per i servizi); - monitoraggio delle attività e rendicontazione dei costi. | 100% |
| AREA | ARI | FULCI LAURA | Ricerca e TT | Revisione processi di ateneo ed automazione e digitalizzazione: RICERCA | Revisione degli iter amministrativi e degli strumenti connessi alle attività di supporto alla ricerca con particolare riferimento alle fasi di progettazione delle richieste di finanziamento (es. approvazione strutture dipartimentali), fase di stipula degli atti e fase di implementazione dei progetti (es. piani di riparto) anche tramite la digitalizzazione di alcuni passaggi. | 100% |

| TIPO UO | UO | NOMINATIVO | PRIORITA' STRATEGICA & Operations | OBIETTIVO | DESCRIZIONE | GRADO RAGGIUNTO |
|---------|------|-----------------|-----------------------------------|--|---|-----------------|
| AREA | ARI | FULCI LAURA | Ricerca e TT | Consolidamento delle logiche di raccolta e reporting dei dati della ricerca sui data base attuali e definizione dei flussi. Bonifica dati pregressi | Analisi delle tipologie di dati richiesti, Consolidamento mappatura dati, Condivisione con strutture dipartimentali, Definizione flussi di inserimento dati, Piano di monitoraggio, Redazione di un manuale operativo per la bonifica dati pregressi e supporto alla bonifica. | 100% |
| AREA | TRIN | LOCCISANO SHIVA | Ricerca e TT | Coordinamento Focus Group Nazionale CINECA per sviluppo IRIS | Nell'ambito del modulo definito AP (Attività e Processi) è stata richiesta e concordata co gli Atenei aderenti al consorzio lo sviluppo di un sistema dedicato alla raccolta dati ed eventualmente gestione del portafoglio brevetti e altri titoli di proprietà industriale delle Università. Il coordinamento del tavolo nazionale è affidato al Politecnico nella persona del responsabile TRIN, Shiva Loccisano. | 100% |
| AREA | TRIN | LOCCISANO SHIVA | Ricerca e TT | Revisione del processo per la partecipazione delle strutture dell'Ateneo a procedure di selezione del contraente per l'affidamento di appalti pubblici bandite da altri Enti (azione congiunta con AQU). | La partecipazione di strutture dell'ateneo a procedure di selezione del contraente bandite da altri soggetti pubblici espletate anche attraverso piattaforme telematiche di negoziazione è sempre più frequente. La predisposizione della documentazione richiesta per la partecipazione alla gara richiede la competenza congiunta di TRIN, AQU e dipartimenti. il processo attualmente previsto dal regolamento convenzioni e contratti dovrà essere analizzato ed aggiornato alla luce dell'esperienza maturata e dell'entrata in vigore del d.lgs. 50/2016. | 100% |
| AREA | PAF | MIRAGLIO PAOLA | Organizzativa/ Gestionale | Progressiva pulizia dei dati storici relativi a progetti, in ottica di attivare processi previsionali affidabili | A valle della creazione automatica dei link DB contratti-UGOV, progressiva rivisitazione dei dati già inseriti sui sistemi e bonifica delle incongruenze, al fine di migliorare la capacità di analisi, di previsione e di utilizzo delle risorse. | 100% |
| AREA | PAF | MIRAGLIO PAOLA | Organizzativa/ Gestionale | Regolamento AFC e accentramento processi contabili a bassa numerosità | Aggiornamento del regolamento in ottica di ottimizzazione dei processi contabili, di revisione di ruoli e responsabilità sui processi (compensi, generici uscita, ..) per conseguire economie di scala e maggiori specializzazioni e definizione di strumenti a supporto dei processi di formulazione ed approvazione delle proposte di budget nei dipartimenti. | 100% |

| TIPO UO | UO | NOMINATIVO | PRIORITA' STRATEGICA & Operations | OBIETTIVO | DESCRIZIONE | GRADO RAGGIUNTO |
|---------|----|---------------|-----------------------------------|---|--|-----------------|
| AREA | IT | OREGLIA MARCO | Organizzativa/ Gestionale | Coordinamento, facilitazione e monitoraggio dei progetti di digitalizzazione | <p>1. Ricerca: Creazione approvazione delle proposte per i progetti di Ricerca, inclusa la documentazione relativa ai piani di riparto;</p> <p>2. Affari Istituzionali: Revisione policies e strumenti per l'automazione e la dematerializzazione dei documenti formali e la loro archiviazione ;</p> <p>3. Migrazione protocollo e sistema conservazione verso Titulus (avviamento del progetto con Cineca, supporto al progetto, integrazioni essenziali con sistemi in house);</p> <p>4. Didattica: Dematerializzazione processi reclutamento, assegnazione incarichi e liquidazione didattica complementare;</p> <p>5. Comunicazione: Rivisitazione Mypoli (studio preliminare, ricollocazione dei contenuti, eventuali prototipi).</p> <p>Output: processi revisionati e implementazioni IT rilasciate al test (1,3,4); documentazione, attività di supporto (2,5)</p> <p>Outcome: maggiore efficienza ed efficacia dei processi individuati.</p> | 95% |
| AREA | IT | OREGLIA MARCO | Organizzativa/ Gestionale | Coordinamento, facilitazione e monitoraggio dei progetti di outsourcing in continuità con il 2017 | <p>1 Avvio e monitoraggio delle iniziative progettate nel 2017: Presidio operativo di tutti i Laib; presidi sistemistici; presidio al service desk;</p> <p>2 Progettazione e avvio del presidio tecnico delle Videolezioni;</p> <p>3 Consolidamento dei servizi a supporto dei dipartimenti (presidio PDL, servizi di stampa, raccordo con i Referenti Informatici);</p> <p>4 Evoluzione dell'outsourcing delle infrastrutture con soluzioni Paas e IaaS - cloud SPC e SaaS in ambito collaboration;</p> <p>5 Evoluzione dell'approccio all'outsourcing dei servizi di supporto allo sviluppo software.</p> <p>Output: attività avviate e monitorate (1,2,3); documentazione (4 e 5).</p> <p>Outcome: ottimizzare l'impiego delle risorse IT affidando all'esterno le attività operative non strategiche, aderire alle normative AGID, rendere più rapida l'adozione delle tecnologie in evoluzione (cloud).</p> | 100% |

| TIPO UO | UO | NOMINATIVO | PRIORITA' STRATEGICA & Operations | OBIETTIVO | DESCRIZIONE | GRADO RAGGIUNTO |
|---------|------|---------------|---|---|--|-----------------|
| AREA | IT | OREGLIA MARCO | Organizzativa/ Gestionale | Revisione e aggiornamento del Piano di sviluppo IT | 1. Follow Up del piano di sviluppo 2016 con riferimento ad attività 2017 - 2018, raccolta di feedback dai vertici, analisi dei risultati; 2. Aggiornamento del piano di sviluppo per il 2019-2020; 3. Proposta di interventi organizzativi. Output: documentazione. Outcome: indirizzamento strategico dell'IT di ateneo per una maggior ricaduta sui processi core, maggior visibilità e commitment dai vertici, efficientamento dell'organizzazione, consapevolezza e motivazione del personale. | 100% |
| AREA | CDPS | RAVERA MARIO | Campus Sostenibile | Sviluppo Fase 2 del Masterplan | 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. | 100% |
| AREA | CDPS | RAVERA MARIO | Campus Sostenibile | Analisi degli scenari di evoluzione dei servizi di Ateneo e identificazione impatti organizzativi e opportunità di innovazione | Alla luce di quanto viene delineato nei progetti Masterplan e Green Team, nonché dalle altre iniziative di cambiamento di ateneo, sviluppare le analisi sugli impatti su servizi erogati, processi interni, evoluzione dell'organizzazione e sulle opportunità di impiego di soluzioni innovative, traendo anche spunto da altre realtà ed esperienze. | 95% |
| AREA | CDPS | RAVERA MARIO | Organizzativa/ Gestionale | Coordinamento attività di realizzazione cruscotti e reporting su indicatori di Ateneo, Ricerca e Didattica. | 1 Pubblicazione cruscotto indicatori di Ateneo. 2 Completamento delle analisi e delle viste di reporting su Ricerca: proposte progettuali, contratti, progetti contabili; legame con prodotti della ricerca; 3 Completamento analisi e sviluppo viste di reporting su Didattica. | 100% |
| AREA | INTE | VACCA SILVIA | Formazione e Didattica, Internazionalizzazione | Centro di competenza Cina Definire il modello organizzativo del Centro di competenza Cina e i processi correlati e avviare il piano esecutivo 2018 | Definizione ruoli e responsabilità e attivazione tavolo tecnico. Predisposizione: - piano esecutivo 2018 in attuazione del piano pluriennale Cina; - linee guida per il funzionamento; - modello di gestione di contratti conto terzi (includere trattenute e distribuzione). Implementazione piano esecutivo 2018. | 100% |

| TIPO UO | UO | NOMINATIVO | PRIORITA' STRATEGICA & Operations | OBIETTIVO | DESCRIZIONE | GRADO RAGGIUNTO |
|------------|------|-----------------------|---|--|---|-----------------|
| AREA | INTE | VACCA SILVIA | Formazione e Didattica, Internazionalizzazione | Revisionare alcuni rilevanti processi gestionali dell'Area: - attivazione di nuovi accordi; - reclutamento e ammissione di studenti con titolo estero a corsi di I e II livello; - gestione studenti in mobilità in ingresso e uscita | Revisione del processo di definizione e approvazione degli accordi di mobilità studenti e Doppio Titolo in un'ottica di semplificazione, razionalizzazione e integrazione con l'Area GESD anche attraverso l'attivazione dello strumento del DB Contratti. Revisione del processo di reclutamento all'estero e di ammissione di studenti con titolo estero a corsi di I livello in un'ottica di integrazione con le procedure di Ateneo adottate per gli studenti nazionali. Adozione di un nuovo processo di valutazione delle candidature di studenti con titolo estero a corsi di II livello anche attraverso l'utilizzo di adeguati strumenti informatici a supporto. Ridefinizione di processi di gestione di studenti in mobilità in entrata e in uscita al fine di una migliore integrazione con i processi gestiti da GESD in merito alle carriere studenti. Individuazione di eventuali miglioramenti organizzativi. | 95% |
| SERV STAFF | AFIS | FIORIO PLA' NICOLETTA | Organizzativa/ Gestionale | Revisione processi di Ateneo di automazione e digitalizzazione dei documenti. Analisi processo di formazione delle delibere. Digitalizzazione provvedimenti di Rettore, Direttore Generale e Dirigenti. Introduzione di Titulus | Revisione policies e strumenti per l'automazione e la dematerializzazione dei documenti formali e la loro archiviazione (protocollo, gestione delibere, gestione iter approvazione), anche con attenzione agli obblighi di trasparenza. | 100% |
| SERV STAFF | PREP | LERARIO PAOLA | Organizzativa/ Gestionale | Approvazione regolamento sicurezza e attivazione iniziative di comunicazione e attuazione | Definizione di un progetto di comunicazione sui temi della sicurezza, elaborazione di procedure di comunicazione/condivisione dell'informazione sui temi della sicurezza e dell'emergenza con lavoratori e soggetti esterni. | 100% |
| SERV STAFF | CORE | LOMBARDI SALVATORE | Organizzativa/ Gestionale | Supporto alla comunicazione delle iniziative di sostenibilità dedicate alla comunità universitaria | Campagne sugli studenti per evidenziare iniziative e cambiamenti in Ateneo, potenziamento delle attività di comunicazione online, coordinamento con salone orientamento. | 100% |

| TIPO UO | UO | NOMINATIVO | PRIORITA' STRATEGICA & Operations | OBIETTIVO | DESCRIZIONE | GRADO RAGGIUNTO |
|------------|-------|-----------------------|-----------------------------------|--|--|-----------------|
| SERV STAFF | CORE | LOMBARDI SALVATORE | Organizzativa/ Gestionale | Sistema di segnalazione di eventi da parte dei docenti, per alimentare il canale "news" del sito e per l'invio di mail con sistema "opt-out" | Definizione delle caratteristiche di un sistema informatico di segnalazione di eventi da parte dei docenti, volto ad alimentare il canale "news" del sito di Ateneo. Tale sistema sarà finalizzato, inoltre, all'invio di mail con sistema "opt-out" per la comunicazione interna di seminari, workshop, iniziative. | 100% |
| SERV STAFF | QVAL | MARINO ANTONINA MARIA | Ricerca e TT | Definizione logiche di utilizzo ed avviamento del sistema IRIS RM per la mappatura di tutte le risorse della ricerca | Analisi sulle potenzialità del modulo Iris-RM, delle necessità di mappatura delle attività ed eventuale messa in produzione dello stesso. | 100% |
| SERV STAFF | QVAL | MARINO ANTONINA MARIA | Ricerca e TT | Integrazione dati pubblicazioni nei cruscotti relativi alla ricerca | Completamento delle analisi e della produzione delle viste di reporting sulle pubblicazioni di ateneo. | 100% |
| SERV STAFF | AFLEG | PAVARINO ROBERTA | Organizzativa/ Gestionale | Regolamento Accesso (ai sensi 241/90 e 33/2013) e compliance al GDPR | Pubblicazione regolamento Accesso e coordinamento attività necessarie per adempiere al GDPR. | 100% |

8.2 Risultati degli obiettivi di servizio/processo

La tabella seguente riporta il dettaglio degli obiettivi GESTIONALI e risultati ottenuti dal Politecnico sul fronte del miglioramento dei servizi e processi definiti nel Piano 2018.

| AMBITO | Acronimo Struttura | TITOLO OBIETTIVO | INDICATORE | Valore TARGET 2018 | Valore RILEVATO 2018 | GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO (secondo SMVP) |
|-----------------------------|--------------------|--|------------------------------|--------------------|----------------------|---|
| AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE | CDPS | Organizzazione di eventi sul tema dell'Accesso Civico e in tema di prevenzione della corruzione per le strutture dell'Ateneo | Numero di eventi organizzati | 2 | 3 | 100,0% |

