



## RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

2011

APPROVATA DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DEL 27 GIUGNO 2012



## Indice

### 1. Presentazione della Relazione

### 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e stakeholder esterni

2.1 Il contesto esterno di riferimento

2.2 L'Ateneo

2.3 I risultati raggiunti

*2.3.1 Il Fondo di Finanziamento Ordinario*

*2.3.2 La programmazione triennale*

*2.3.3 Il posizionamento dell'Ateneo nei ranking 2011*

*2.3.4 Il cruscotto di Ateneo*

2.4 Le criticità e le opportunità

### 3. Obiettivi dell'Amministrazione: risultati raggiunti e scostamenti

3.1 La performance complessiva dell'Amministrazione del Politecnico di Torino

*3.1.1 Gli studenti*

*3.1.2 Il personale*

3.2 Gli obiettivi individuali

3.2 I piani operativi

### 4. Risorse, efficienza ed economicità

### 5. Pari opportunità e Bilancio di genere

### 6. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

### 7. Allegati tecnici



## 1. Presentazione della Relazione

La Relazione sulla Performance per l'anno 2011 conclude il primo ciclo della performance che -in via sperimentale- l'Ateneo ha attivato partendo dall'opportunità offerta dal decreto 150/2009.

Questo lavoro si inserisce in un processo di riforma strutturale del sistema universitario nazionale, attivato dalla legge 240/2010 e applicato nell'ambito delle singole autonomie dalle Università italiane. Il contesto esterno di riferimento, come meglio specificato nei punti successivi, ha ovviamente condizionato il percorso di implementazione del Piano della performance, in considerazione della complessità del cambiamento in atto e della necessità di accompagnare in modo graduale questa transizione al nuovo modello organizzativo.

L'applicazione del modello ha quindi previsto azioni e scelte coerenti con le attuali previsioni normative, integrando gli strumenti di misura e di controllo esistenti -sperimentati nei precedenti anni e compatibili con gli assetti organizzativi in fase di revisione statutaria- in attesa della definizione e operatività del nuovo sistema di governance e dei relativi riferimenti istituzionali.

Si segnala inoltre, come specificato nel successivo punto "criticità e opportunità", che gli Atenei continuano a trovarsi nella difficoltà di confrontarsi con norme di carattere generale che comportano evidenti sovrapposizioni fra i compiti inerenti alla programmazione e alla valutazione degli Atenei, dettati da norme speciali del sistema universitario, e adempimenti che scaturiscono invece dall'applicazione del D. Lgs. 150/09 e dalle successive delibere della CiVIT.

In questo senso si auspica che la previsione dell'art. 13, comma 12 del decreto 150/2009, che prevede il raccordo tra le attività della CiVIT e quelle delle esistenti Agenzie di valutazione attraverso uno o più decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri, possa trovare quanto prima attuazione in modo da orientare con maggiore efficienza l'attività delle Università in tema di programmazione e valutazione.

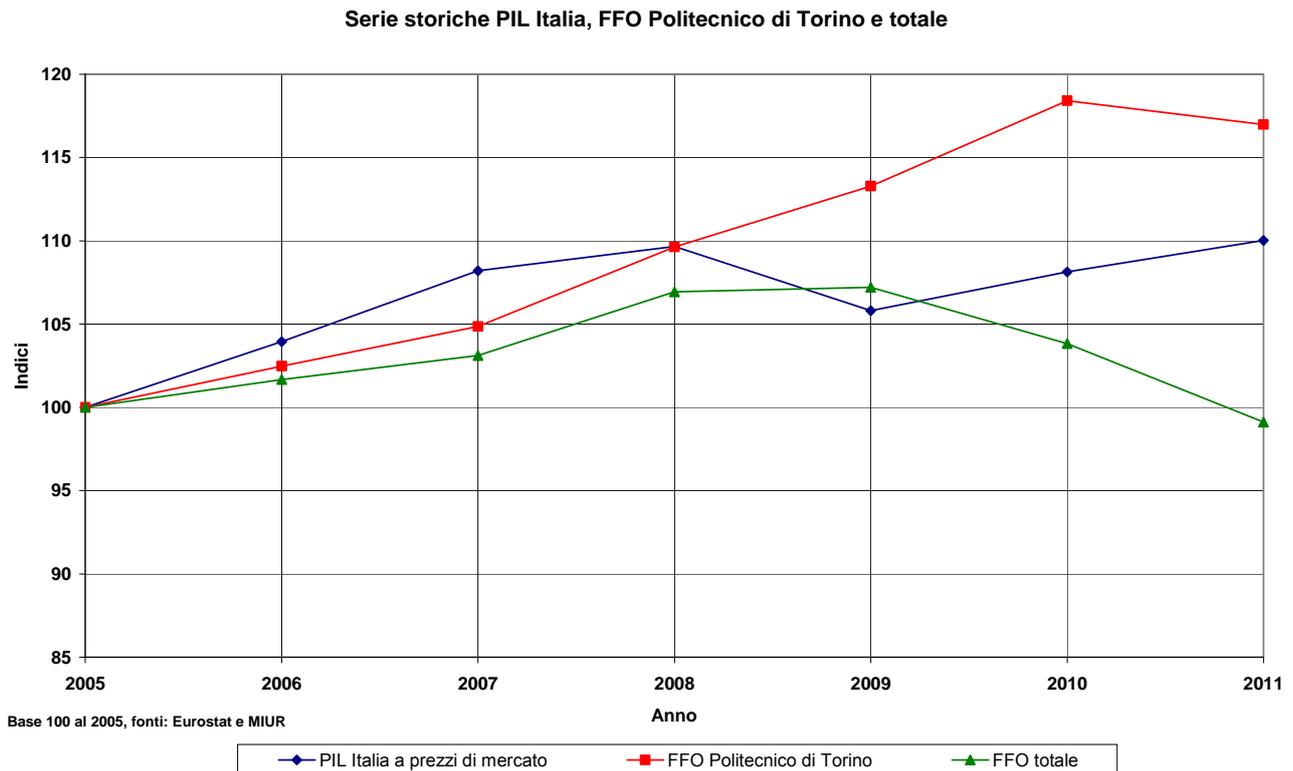
I contenuti di questa relazione, come peraltro previsto anche nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e Piano della performance 2011, seguono quindi un modello che ha preso in considerazione un periodo temporale limitato allo scenario 2011, rimandando la pianificazione triennale non appena avviato e consolidato il nuovo modello di governance previsto dalla legge di riforma 240/2010. Il riferimento principale per il 2011 è stato quindi il Piano Strategico dell'Ateneo, integrato e attualizzato con le linee di indirizzo che gli organi di governo hanno definito nel corso dell'ultimo anno.

I prossimi elementi di programmazione, che saranno definiti dai nuovi organi di governo in fase di costituzione, costituiranno l'elemento primario che consentirà l'attivazione del flusso di programmazione e di costruzione dell'albero della performance descritto nel Piano della performance 2012.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e stakeholder esterni

### 2.1 Il contesto esterno di riferimento

Nonostante l'avverso contesto macroeconomico registratosi negli ultimi anni, il Politecnico di Torino riesce a ottenere buone performance sia in termini di FFO che di iscritti e immatricolati.



**Figura 1 - Serie storiche del PIL in Italia e del FFO totale e del Politecnico di Torino.**

Nella figura 1 è mostrato l'andamento del PIL italiano a prezzi di mercato, del FFO del Politecnico di Torino e del sistema universitario italiano (base 100 al 2005). Si può notare che i tassi di variazione anno su anno del FFO del Politecnico sono sempre stati superiori a quelli del FFO nazionale; ciò è dovuto all'effetto della quota di riequilibrio e dell'accelerazione di riequilibrio fino al 2009 e della quota premiale dal 2009 al 2011. Queste politiche hanno consentito prima di tenere il passo con il PIL nazionale e poi di avere incrementi maggiori dal 2007, fino ad ottenere un valore finale dell'indice superiore di circa il 3,3% (indice FFO politecnico anno 2011 pari a 113,7; indice PIL anno 2011, 110).

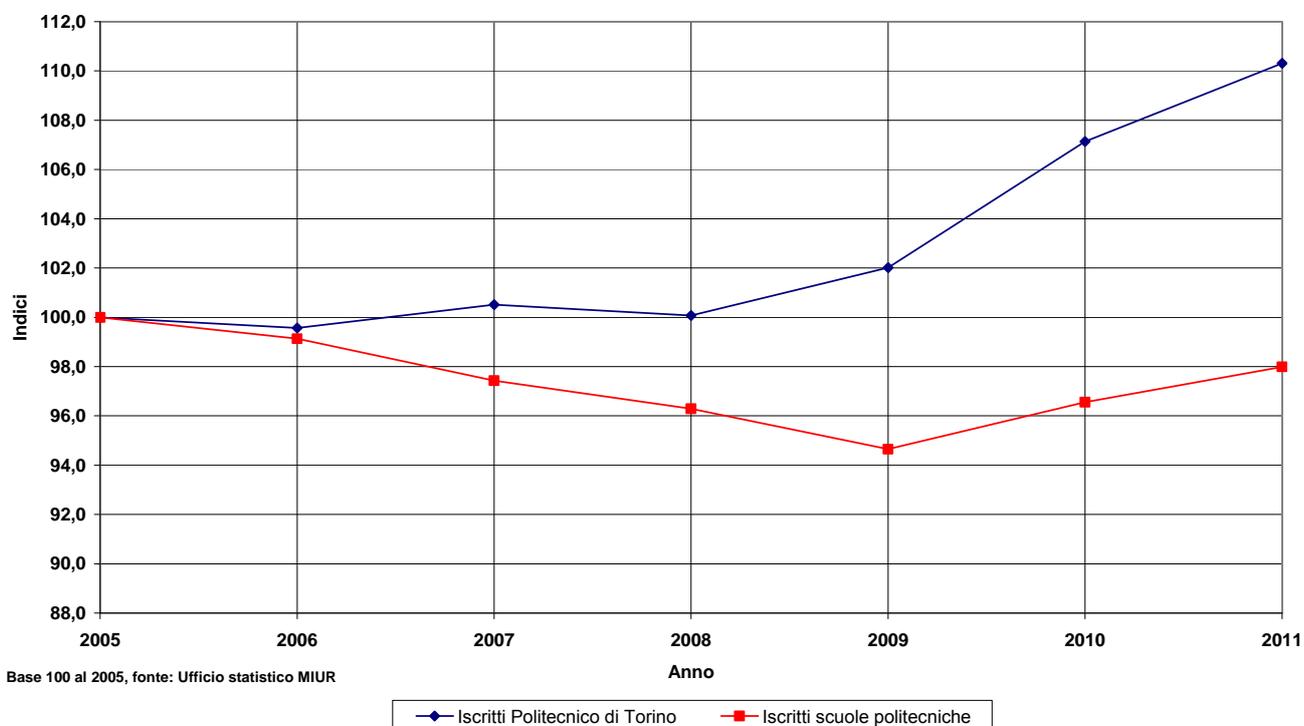
La decrescita del FFO totale dal 2009 è dovuta al susseguirsi delle misure di stabilizzazione della finanza pubblica che hanno tagliato la dotazione per il FFO, poi parzialmente reintegrata (ma solo con misure ad hoc stabilite anno per anno -legge finanziaria 2010, legge di stabilità 2011) con fondi reperiti da fonti disparate, ad esempio lo scudo fiscale, creando così un quadro di crescente incertezza.

La quota premiale introdotta con la legge Gelmini costituiva il 7% del FFO nel 2009 e coesisteva con le quote per il riequilibrio, per l'accelerazione e per il patto per l'università pari a circa il 5,7%.

Negli anni la quota premiale è stata incrementata fino ad arrivare al 13% nel 2011, ma le altre voci non sono state più finanziate. La percentuale destinata a premiare l'efficienza, l'efficacia e la qualità è rimasta all'incirca costante, quindi il merito della legge non è stato quello di introdurre meccanismi premiali già esistenti grazie alla legge 537/93 (introduzione della quota di riequilibrio), quanto quello di stabilire una percentuale minima delle risorse che doveva essere incrementata negli anni o al più rimanere costante senza demandare la quantificazione a successivi decreti annuali che potevano e a volte hanno fortemente diminuito il valore della quota. Tuttavia questa disposizione è stata in parte vanificata dall'introduzione della clausola di salvaguardia (un ateneo non può perdere più di una certa percentuale, ad esempio il 3,5%, del FFO dell'anno precedente) e soprattutto dal tetto sul massimo (un ateneo non può ottenere un FFO maggiore di quello dell'anno precedente); quest'ultima clausola è stata applicata ripetutamente al Politecnico di Torino che con i parametri attuali presenta un sottofinanziamento di oltre il 60%. Il taglio al massimo ottenuto nell'anno precedente non è applicato ad alcune assegnazioni minoritarie, quali il piano straordinario associati e il reclutamento straordinario dei ricercatori, per questo negli anni dal 2010 al 2011 si nota una piccola fluttuazione.

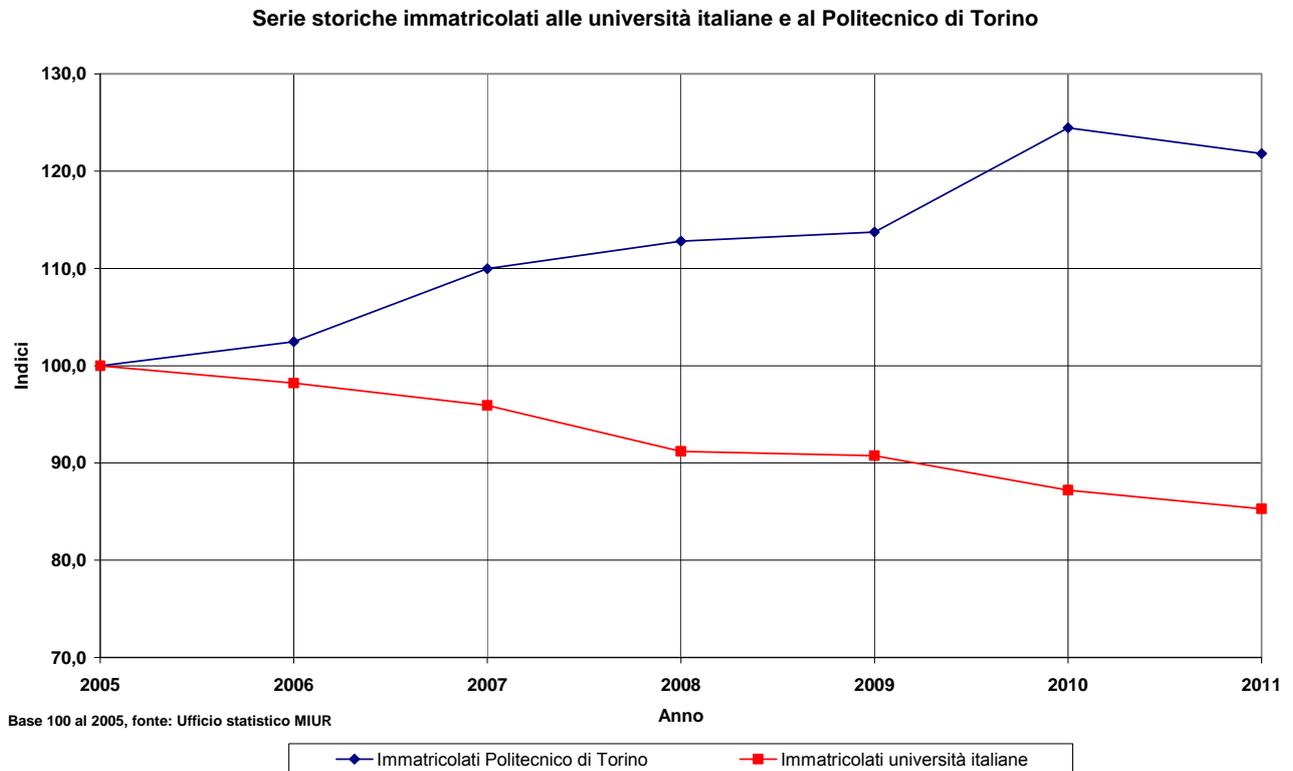
Anche le iscrizioni al Politecnico sono in controtendenza, nella figura 2 sono riportate le serie storiche degli iscritti alle scuole politecniche italiane (Politecnici di Bari, Milano e Torino e IUAV di Venezia) e al Politecnico di Torino: nel periodo in esame (anni 2005-2011) gli iscritti totali sono lievemente calati, circa il 2%, mentre gli iscritti al politecnico sono aumentati di circa il 10%.

**Serie storiche iscritti alle scuole politecniche e al Politecnico di Torino**



**Figura 2 - Serie storiche degli iscritti al Politecnico di Torino e alle scuole Politecniche.**

La maggiore propensione all'iscrizione al Politecnico di Torino è ancora meglio rilevata dalle serie storiche degli immatricolati al Politecnico di Torino e a tutte le università italiane mostrate nella figura 3: gli immatricolati al politecnico nel 2011 rispetto al 2005 sono aumentati di circa il 22%, contro un calo di circa il 15% nel totale delle università italiane.



**Figura 3 - Serie storiche degli immatricolati al Politecnico di Torino e nelle Università italiane.**

## 2.2 L'Ateneo

Nel desiderio di rendere sempre più partecipi e informati i principali *stakeholders* rispetto a quello che l'Ateneo rappresenta ed ha svolto in questi anni è stato predisposto un documento di rendicontazione sociale nell'ottica di favorire una comunicazione sempre più trasparente e efficace. In un momento di grande complessità, si è altresì ritenuto che fosse importante rendere visibili gli obiettivi raggiunti.

L'Ateneo, infatti, è un'università pubblica ed è importante e doveroso dare evidenza di come vengono utilizzate le risorse della collettività. Questa attenzione, anche in anticipazione alle richieste introdotte con il decreto 150/2009 è sempre stata presente nell'Ateneo, che già nel 2011 aveva iniziato una comunicazione specifica con gli stakeholder attraverso un documento dal titolo "[Verso la rendicontazione sociale](#)", composto da fascicoli tematici che richiamano le linee del Piano Strategico adottato nel 2007 e le azioni avviate. Essi sono scritti con un linguaggio accessibile e comprensibile anche da parte dei non addetti ai lavori e corredati da una grande quantità di dati e indicatori che, più delle parole, evidenziano l'andamento della gestione dell'Ateneo. L'arco temporale di rendicontazione, in questa prima versione, abbraccia gli ultimi anni fino al 2010 per consentire di tratteggiare un andamento di gestione pluriennale.

I dati specifici relativi al 2011, aggiornati alla data attuale, sono invece contenuti nella documentazione presentata nel punto successivo della relazione, il punto 2.3 "*I risultati raggiunti*", dove vengono presentati i principali indici di riferimento sui seguenti 4 ambiti di valutazione:

- Risorse Umane;
- Dati economici;
- Ricerca;
- Didattica.

La generazione di un numero eccessivo di indicatori, tuttavia, può portare a diverse controindicazioni, come l'impossibilità di analizzare nel dettaglio tutti i parametri, il perdere di vista l'impatto di ciascuno sul sistema, l'incapacità di analizzare le correlazioni e le mutue influenze tra indicatori. Ci si è posti dunque il problema di ridurre il numero di indicatori tramite un processo di "distillazione" che contenga le complessità del sistema. Il cruscotto, come indicato nel Sistema di Misurazione e valutazione della performance 2012, sarà operativo come strumento di monitoraggio e controllo a partire dal piano delle performance per l'anno 2012; tuttavia, nell'ottica di sperimentarne una prima applicazione, nella sezione successiva viene presentato un primo prototipo sui risultati 2011.

Nel seguito, per meglio presentare le azioni del Politecnico di Torino, si riportano 3 schede tratte dal documento "*Verso la rendicontazione sociale*" (con i dati aggiornati al 2010) in cui i principali stakeholders (studenti e famiglie, enti e aziende, personale interno e cittadini) possono ritrovare, in estrema sintesi ed a colpo d'occhio, le informazioni di proprio interesse sulle attività dell'Ateneo:

- "Ai cittadini e al personale di Ateneo"
- "Agli studenti, alle famiglie, alle scuole"
- "Agli enti, alle istituzioni, alle imprese"

Si fa presente che per la visione aggiornata dei dati relativi all'ultimo triennio è disponibile negli allegati il CRUSCOTTO di Ateneo con la situazione storica aggiornata alla data odierna.

## Ai cittadini e al personale dell'Ateneo

### LE CONNESSIONI CON IL MONDO

Accordi internazionali	405
Africa	38
America Latina	85
Asia	94
Australia	11
Canada	3
Europa	136
Medio Oriente	16
Usa	22

Studenti in mobilità: + 48% rispetto al 2005/06.  
CAMPUS all'estero: Campus Uzbekistan, Campus Italo  
Cinese

### WELFARE AZIENDALE

- Orario giornaliero flessibile
- Progetti di telelavoro
- Servizi di cura all'infanzia:
  - Baby Parking (Policino)
  - Servizio di baby-sitting a domicilio
  - Centri estivi per figli di dipendenti (a cura di Polincontri)
- Servizi di cura e sostegno per familiari anziani
- Co-finanziamento titoli di viaggio per i lavoratori dipendenti
- Progetto Donna Professione Ingegnere
- Promozione di una cultura di pari opportunità:
  - Consigliera di Fiducia
  - Codice di comportamento

### LE COMPETENZE



**Budget 2011: 380 M€€, circa il 30% da finanziamenti pubblici**

### Didattica

- 3 Facoltà di Ingegneria
- 2 Facoltà di Architettura
- 1 Scuola di dottorato
- 22 corsi di laurea di I livello
- 30 corsi di laurea di II livello
- 18 master
- 23 corsi di dottorato di ricerca
- 1 Scuola di Specializzazione
- 6 corsi di perfezionamento

### SUPPORTO AMMINISTRATIVO

798 a tempo indeterminato  
78 a tempo determinato  
55,4% donne  
Età media 43,8 anni

### RICERCA

18 Dipartimenti  
366 Ricercatori  
246 Professori Associati  
261 Professori Ordinari  
23,25% donne  
1,15% stranieri  
Età media 50 anni

### Sedi di Torino:

Sede centrale, Corso Duca degli Abruzzi 24  
Cittadella Politecnica, Corso Castellidardo 39  
Castello del Valentino, Viale Mattioli 39  
Lingotto, Via Nizza 230  
Alenia, Corso Francia 366  
Mirafiori, futura apertura a.a. 2011/12

### Rete regionale:

Alessandria, Biella, Mondovì, Torino, Vercelli, Verrès

### STATO DI SALUTE

Rapporto tra i costi del personale e il Fondo di Finanziamento Ordinario = 78,26%, ben al di sotto del 90% stabilito come limite dalla Legge.  
I Ranking internazionali

2010	Classifica mondiale	Ingegneria
ARWU	401-500	52-75
QS	451-500	100
Times	281	
GreenMetric	82	

**Età: 150 anni**

### COMUNITÀ DEGLI STUDENTI (in costante crescita)

29.267 studenti complessivi  
4.631 immatricolati  
534 immatricolati stranieri  
4.546 laureati nel 2009  
29% studenti fuori regione  
12% studenti stranieri

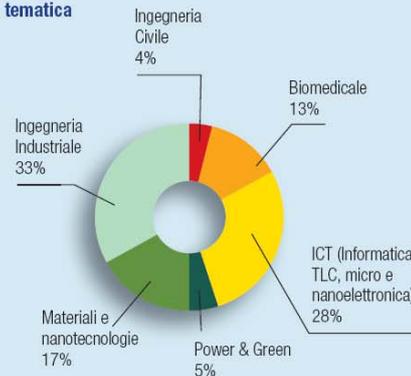
**La scheda illustrata riporta i dati aggiornati al 2010. Per qualunque approfondimento sui dati aggiornati al 2011 è possibile consultare il CRUSCOTTO DI ATENEO in allegato.**

## Ai cittadini e al personale dell'Ateneo

### La ricerca nel 2009

	N.	2009 €
Convenzioni e contratti conto terzi	603	20.455.538
Progetti approvati nell'ambito di finanziamenti EU Programma Quadro di R&ST	28	8.010.098
Progetti approvati nell'ambito di finanziamenti EU esterni al Programma Quadro di R&ST	8	1.214.285
Progetti nazionali (MIUR, MISE...)	18	2.951.000
Progetti regionali, locali...	48	4.279.535
<b>TOTALE</b>		<b>36.910.456</b>

### Brevetti per area tematica



### Imprese avviate ospitate dal 1999



### LE SEDI E LA CITTÀ

#### Attenzione al recupero, alla conservazione e alla città

##### Sede centrale

- 122.000 m<sup>2</sup> destinati principalmente a Ingegneria
- Inaugurata nel 1958
- Sede del Rettorato dell'Ateneo

##### Cittadella Politecnica

- Ampliamento della sede centrale
- Nuovo campus in stile anglosassone
- Riutilizzo e valorizzazione di edifici ex industriali nell'area ex-OGR per il rinnovamento della città
- Città e cittadini al centro della vita universitaria
- Collaborazione con attori economici, culturali e sociali della città
- Previsti spazi per attività produttive direzionali e di servizio alle imprese

##### Castello del Valentino

- Sede delle facoltà di Architettura
- Patrimonio artistico della città
- Residenza sabauda del XVII secolo
- Manutenzione costante curata dal Politecnico

##### Lingotto

- Simbolo di riconversione di ex aree industriali torinesi
- Dedicata al settore autoveicolo

##### Alenia

- Dedicata al settore aerospaziale e al design industriale

##### Sede di Mirafiori

- Di prossima apertura
- Recupera ex capannoni Fiat
- Rivitalizza un'area cittadina depressa

### LAUREATI di II livello

La maggior parte consegue la laurea a 25 anni.

**70%:** trova lavoro entro un anno dalla Laurea (media nazionale: 55,9%)

**15,4%:** quota di disoccupazione involontaria (non lavorano, ma cercano)

Media nazionale 26,3%

Tasso di disoccupazione giovanile italiano: 26,8% (01/2010)

Tasso di disoccupazione giovanile dell' U.E. (EU27): 21,4% (12/2010)



## L'Ateneo per il territorio

### IMPATTO AMBIENTALE

#### Impegno al risparmio energetico Sede centrale

Riduzione della domanda di energia e produzione di energia da fonti rinnovabili (solare fotovoltaico e geotermico con acqua di falda).

#### PROGETTI

- **Energy Center:** polo di ricerca sullo sviluppo socioeconomico sostenibile
- **Wi-Fi4 Energy:** reti wireless e sensori per il controllo ambientale degli edifici
- **Living Lab:** centro di raccolta di tutte le informazioni sul risparmio energetico
- **Green mobile Campus:** digitalizzazione dei documenti e fruizione di informazioni e servizi senza vincoli spazio-tempo

#### AZIONI

Bonifica delle aree che ospitano la Cittadella

Sostituzione dei serramenti (3.260 m<sup>2</sup>) **+**

Allacciamento al teleriscaldamento **+**

Energia elettrica "verde" **+**

Macchina frigorifera ad acqua di falda **=**

Risparmio ogni anno di quasi 4.000 tep (tonnellate equivalenti di petrolio) e oltre 11.000 ton di CO<sub>2</sub>, equivalenti ai consumi energetici e alle emissioni di un paese di oltre 1.000 abitanti in Italia.

## Agli Studenti, alle Famiglie, alle Scuole



La scheda illustrata riporta i dati aggiornati al 2010. Per qualunque approfondimento sui dati aggiornati al 2011 è possibile consultare il CRUSCOTTO DI ATENEIO in allegato.

## Agli Studenti, alle Famiglie, alle Scuole



### Servizi agli studenti

- Orientamento tramite sportello e call center
- Immatricolazioni on-line
- Segreteria on-line
- Portale della didattica, materiali didattici multimediali
- Manifesto degli studi on line
- Smart card: tesserino per servizi e-government nel mondo universitario (identità elettronica, accesso ai servizi, pagamento mensa) e nel sistema regionale (biblioteche, trasporti, musei)
- Supporto agli studenti disabili, counseling, tutorato



### Progetti didattici

#### Progetto Streaming

Dall'a.a. 2010/11 i corsi del primo anno sono disponibili gratuitamente anche on-line. Alcuni corsi di Laurea sono disponibili interamente in streaming.

#### Poli@home

Offerta didattica Senza Obbligo di Presenza (SOP) in modalità e-learning per lavoratori, studenti geograficamente distanti, disabili...

#### SDSS (Struttura Decentrata di Supporto agli Studenti)

Centro attivato dal Politecnico di Torino e un ente locale per fornire servizi di supporto agli studenti in luoghi geograficamente distanti dalla sede centrale.



### Mobilità

- 3.100 stages e tirocini
- 703 studenti incoming
- 579 studenti outgoing
- 340 accordi di collaborazione con università internazionali
- 250 accordi lifelong learning program/Erasmus
- 70 accordi per progetti di laurea comuni



### Laureati

4.546 nel 2009: 37% ha meno di 24 anni



### Il Post-laurea

- 300 studenti iscritti ai master
- 73 master di I livello
- 227 master di II livello
- 252 diplomati ai corsi di master 2009
- 288 dottorandi, di cui 68% con borsa di studio
- 200 dottori di ricerca all'anno
- 87 iscritti alla Scuola di Specializzazione e corsi di perfezionamento
- 21% la presenza straniera



### Condizione occupazionale

- 70% trova lavoro entro un anno dalla Laurea (media nazionale 55,9%)
- 42% ha un contratto stabile (media nazionale 37%)
- 15,4% quota di disoccupazione involontaria - non lavorano, ma cercano (media nazionale 26,3%)
- Tasso di disoccupazione giovanile italiano: 26,8% (01/2010)
- Tasso di disoccupazione giovanile dell'U.E. (EU27): 21,4% (12/2010)



## Agli Enti, alle Istituzioni, alle Imprese

### POLITECNICO DI TORINO

Università pubblica leader negli studi di ingegneria e architettura tra tradizione e innovazione da oltre 150 anni

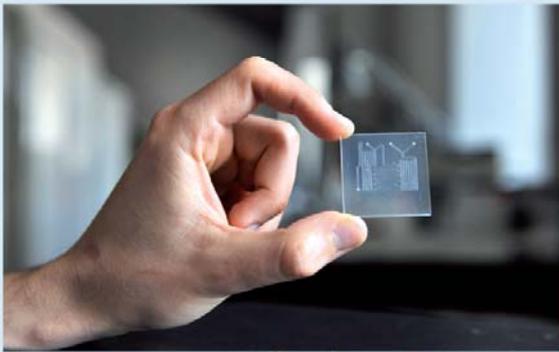
#### Valori, visione, missione

**Valori:** leadership nella cultura politecnica, reputazione, eccellenza nell'istruzione superiore e nella formazione di alto livello, ricerca scientifica sempre più d'avanguardia, promozione del trasferimento tecnologico, centralità del capitale umano e qualità della vita nell'Ateneo.

**Visione:** Università internazionale per il territorio

**Missione:** formazione, ricerca, trasferimento tecnologico, servizi al territorio e finanza

5 campus in Torino e una rete di poli tecnologici regionali (Alessandria, Biella, Mondovì, Vercelli, Verrès) per attività di ricerca, trasferimento tecnologico e servizi dedicati al territorio.



### POLI IN NUMERI

Budget 2011: 380 MI€, circa il 30% da finanziamenti pubblici



873 unità di staff accademico  
23% donne  
42% ricercatori  
28% professori associati  
30% professori ordinari  
876 unità di personale tecnico-amministrativo  
55% donne



3 Facoltà di Ingegneria  
2 Facoltà di Architettura  
1 Scuola di Dottorato  
18 Dipartimenti per la ricerca  
11 Centri  
52 corsi di laurea di I e II livello (a.a. 2010/11)  
23 corsi di dottorato  
18 master  
6 corsi di Perfezionamento  
1 Scuola di Specializzazione  
340 accordi di collaborazione con università internazionali  
250 accordi lifelong learning program/Erasmus  
70 accordi per progetti di laurea comuni  
3.100 stages e tirocini

### Laureati



Oltre 4.500 all'anno, 70% dei Laureati II livello trova lavoro entro un anno dalla Laurea (media nazionale: 55,9%)

### Scuola di Dottorato



23 corsi di durata triennale.  
750 studenti di Dottorato (a.a. 2009/10)  
27% studenti internazionali  
Borse di studio da privati in aumento  
(da 22,5% del ciclo XV - anno 2000 al 50% del ciclo XXIII - anno 2010):  
cresce l'attenzione delle aziende per i dottori di ricerca.

### Alta Scuola Politecnica (ASP)



Percorso d'eccellenza parallelo alla laurea specialistica, nato dalla collaborazione tra i Politecnici di Torino e Milano.  
150 giovani motivati e di talento all'anno.

La scheda illustrata riporta i dati aggiornati al 2010. Per qualunque approfondimento sui dati aggiornati al 2011 è possibile consultare il CRUSCOTTO DI ATENEO in allegato.

## Agli Enti, alle Istituzioni, alle Imprese

### RICERCA

Triennio 2007-2009

139,433 Mi€ di cui:

66,531 Mi€ per attività conto terzi

1,858 contratti

23,56 Mi€ per finanziare 96 progetti VILPQ

8,524 Mi€ per finanziare 125 progetti nazionali

40,522 Mi€ per finanziare 180 progetti regionali

### Attività di ricerca – quadro riassuntivo, 2007-2009

	2007		2008		2009	
	€		€		€	
Convenzioni e contratti conto terzi	612	22.324.425	643	23.751.904	603	20.455.538
Progetti approvati nell'ambito di finanziamenti EU Programma Quadro di R&ST	36	8.163.459	22	6.066.445	28	8.010.098
Progetti approvati nell'ambito di finanziamenti EU esterni al Programma Quadro di R&ST	1	170.450	3	232.037	8	1.214.285
Progetti nazionali (MIUR, MISE...)	55	2.980.167	52	2.593.124	18	2.951.000
Progetti regionali, locali...	65	13.129.786	67	23.113.661	48	4.279.535
<b>TOTALE</b>		<b>46.768.287</b>		<b>55.757.171</b>		<b>36.910.456</b>

### La Cittadella Politecnica

170.000 m<sup>2</sup> per dare contiguità e compenetrazione tra ricerca accademica e industriale.

Luogo di riqualificazione urbana, di aggregazione sociale e studentesca.

I3P: incubatore di formazione, ricerca, cultura, aziende e servizi.

Vi trovano collocazione laboratori di ricerca e attività di formazione, ma anche attività connesse all'innovazione e al trasferimento della conoscenza.

### Integrazione tra territorio, università e imprese



**Polo del Venture Capital**  
Composto da 16 fondi internazionali (10 Italiani; 6 Internazionali)  
1 Milliardo di Euro di budget.  
Copre ogni segmento di venture capital, dall'angel al late stage investment, per start-up ad elevato potenziale.

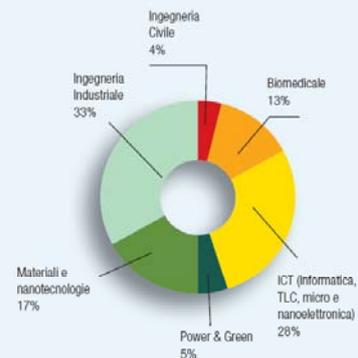
**I3P**  
124 start-up totali ospitate dal 1999  
Eccellenza nelle attività di pre-incubazione e incubazione  
Network internazionali e partnership in progetti UE  
Forti sinergie con autorità locali, banche, investitori e industrie.

**Business Research Center**  
Asia Ambiente  
Avio  
Eni S.p.A  
General Motors Power Train Europe  
Indesit  
Intelligent Focus  
Magneti Marelli  
Melco  
Microsoft  
Oracle  
Pirelli  
Reply  
Telecom  
Vishay Semiconductors

**ISMB – Istituto Superiore Mario Boella**  
Centro di eccellenza internazionale sull'ICT  
120 ricercatori divisi in 8 aree e laboratori di ricerca:  
Fotonica, Antenne e Compatibilità Elettromagnetica, Networks, e-Security, Galileo e navigazione satellitare, Nanotecnologie e Microelettronica, tecnologie Wireless per il Multimedia, servizi e applicazioni.

**SITI – Istituto Superiore Sistemi Territoriali per l'Innovazione**  
L'attività di ricerca è organizzata in 6 campi tematici: città e territorio, ambiente e paesaggio, innovazione e sviluppo, architettura e patrimonio, infrastrutture e trasporti, sistemi integrati per la sicurezza.

### Brevetti del Politecnico per area tematica



### Spin-Off del Politecnico

	ante 2006	2006	2007	2008	2009
Spin-off del Politecnico	5	4	3	-	2
Spin-off accademici	4	-	3	-	-

*Una research university di livello internazionale*

La scheda illustrata riporta i dati aggiornati al 2010. Per qualunque approfondimento sui dati aggiornati al 2011 è possibile consultare il CRUSCOTTO DI ATENE0 in allegato.



Si segnala ancora che, nell'ambito della Pubblicazione [Politecnico in numeri](#) (disponibile, come tutto il materiale citato in questa relazione, sul sito della Trasparenza del Politecnico di Torino) è possibile ritrovare una fotografia di dettaglio dell'Ateneo degli ultimi anni (focus 2009-2011) nelle sue principali aree di azione (didattica, ricerca e internazionalizzazione), con particolare attenzione ai dati più recenti del 2011 ed agli ultimi progetti di Ateneo attivati.

Per quanto riguarda l'amministrazione dell'Ateneo occorre segnalare che la legge 240/2010 -e il nuovo Statuto del Politecnico di Torino adottato in applicazione della riforma- hanno definito un percorso di innovazione che nel corso del 2011 ha impegnato l'Ateneo nel ridisegno delle linee attuative dell'organizzazione interna.

Il nuovo Statuto, infatti, ha previsto che l'organizzazione delle strutture tecnico-amministrative dell'Ateneo sia rivisitata per assicurare servizi di supporto alla realizzazione della missione istituzionale, ispirati ai principi di efficacia, efficienza ed economicità nelle attività, con particolare attenzione al collegamento tra tutte le unità organizzative, centrali e periferiche.

Per dare contenuto a queste considerazioni, dalla fine del 2011 sono state rese operative le prime azioni attuative, a partire dalla chiusura di tutti i Centri autonomi e accentrati di Ateneo (complessivamente 13 strutture), e dalla nuova organizzazione delle strutture di servizio tecnico-amministrative ai dipartimenti nella nuova configurazione (passaggio da 18 a 11 dipartimenti e creazione di 9 Distretti di servizio gestionale ai Dipartimenti).

Sono quindi iniziate nel 2011 le prime azioni di cambiamento organizzativo che, attraverso un percorso che si svilupperà operativamente a partire dall'anno 2012, prevede la definizione di una nuova struttura di Amministrazione di Ateneo, che integri in modo più efficiente l'attuale Amministrazione centrale e le strutture tecnico-amministrative di servizio dei dipartimenti.

Le attività di Ricerca e di Didattica sono gestite dai Dipartimenti che, alla luce del nuovo Statuto, sono 11:

- DAD - Dipartimento di Architettura e Design
- DAUIN - Dipartimento di Automatica e Informatica
- DENERG - Dipartimento Energia
- DET - Dipartimento di Elettronica e Telecomunicazioni
- DIATI - Dipartimento di Ingegneria dell'Ambiente, del Territorio e delle Infrastrutture
- DIGEP - Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione
- DIMEAS - Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Aerospaziale
- DISAT - Dipartimento Scienza Applicata e Tecnologia
- DISEG - Dipartimento di Ingegneria Strutturale, Edile e Geotecnica
- DISMA - Dipartimento di Scienze Matematiche
- DIST - Dipartimento interateneo di Scienze, Progetto e Politiche del Territorio

L'attività amministrativa dell'Ateneo è volta ad assicurare i servizi amministrativi e tecnici necessari alla realizzazione degli scopi istituzionali ed è svolta dall'Amministrazione Centrale tramite strutture amministrative e tecniche; essa è suddivisa in Aree, a loro volta organizzate in Servizi e Uffici. Il supporto gestionale (tecnico e amministrativo) ai Dipartimenti è fornito dai Distretti dei Dipartimenti che possono essere mono/pluri dipartimentali.



**Aree dell'Amministrazione Centrale:**

- Area Approvvigionamento Beni e Servizi
- Area Edilizia e Logistica
- Area Gestione Didattica
- Area Information Technology
- Area Integrazione Processi e Sistemi Informativi
- Area Internazionalizzazione
- Area Pianificazione Amministrazione e Finanza
- Area Risorse Umane e Organizzazione
- Area Supporto alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico
- Area Trattamenti Economici e Previdenza

Sono inoltre presenti alcuni Servizi in staff alla Direzione amministrativa.

**Distretti dei Dipartimenti:**

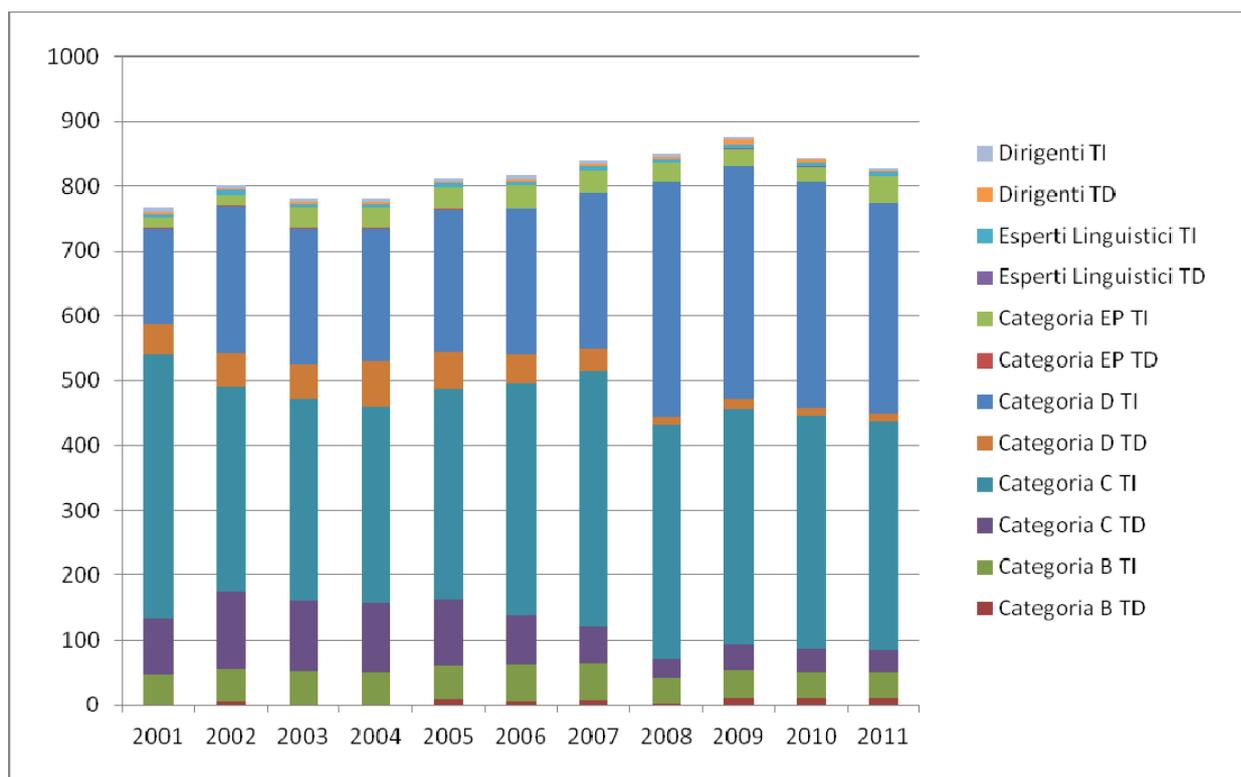
- D.AUIN Distretto del Dipartimento di Automatica e Informatica
- D.ENERG Distretto del Dipartimento di Energia
- D.ET – Distretto del Dipartimento di Elettronica e Telecomunicazioni
- D.IATI Distretto del Dipartimento di Ingegneria dell'Ambiente, del Territorio e delle Infrastrutture
- D.IMEAS Distretto del Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Aerospaziale
- D.ISEG Distretto del Dipartimento di Ingegneria Strutturale, Edile e Geotecnica
- D.SAT Distretto del Dipartimento di Scienza Applicata e Tecnologia
- D.SMAGEP Distretto dei Dipartimenti di Scienze Matematiche e di Ingegneria Gestionale e della Produzione
- D.VALE Distretto dei Dipartimenti di Architettura e Design e Interateneo di Scienze, Progetto e politiche del Territorio

Il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo al 31/12/2011 è costituito da 765 unità a tempo indeterminato e 61 unità a tempo determinato, per un totale di 826 unità (come indicato nei grafici successivi).

Qualificat	2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	TI	TD	TI	TD	TI	TD	TI	TD	TI	TD												
Dirigenti	6		6		6		6		6		6		5		4		4		1		2	
Dirigenti a contratto		3		2		3		3		3		4		4		4		8		6		2
Esperti Linguistici	7		6		6		6		6		6		6		6		6	1	6	1	6	1
Categoria EP	15	2	17	2	31	1	31	1	34	1	36		33		30		26		22		41	
Categoria D	148	46	225	52	209	54	205	69	219	56	225	44	241	34	362	12	359	16	348	14	325	12
Categoria C	406	88	317	118	310	110	302	108	325	102	358	76	394	58	360	29	362	41	358	37	353	35
Categoria B	46		51	5	51	6	50	6	52	9	56	6	56	8	41	2	41	12	39	11	38	11
Consiglieri scientifici		4		3		1																
<b>Totali</b>	<b>628</b>	<b>143</b>	<b>622</b>	<b>182</b>	<b>613</b>	<b>175</b>	<b>600</b>	<b>187</b>	<b>642</b>	<b>171</b>	<b>687</b>	<b>130</b>	<b>735</b>	<b>104</b>	<b>803</b>	<b>47</b>	<b>798</b>	<b>78</b>	<b>774</b>	<b>69</b>	<b>765</b>	<b>61</b>
<b>TOTALI PER ANNO</b>	<b>771</b>		<b>804</b>		<b>788</b>		<b>787</b>		<b>813</b>		<b>817</b>		<b>839</b>		<b>850</b>		<b>876</b>		<b>843</b>		<b>826</b>	

Fonte: Area Integrazione Processi e Sistemi Informativi – IPSI.

**Tabella 1: Personale Tecnico Amministrativo a tempo indeterminato e a tempo determinato per categoria dal 2001 al 2011.**



Fonte: Area Integrazione Processi e Sistemi Informativi – IPSI.

**Figura 4 - Andamento del Personale Tecnico Amministrativo in servizio dal 2001 al 2011.**

## 2.3 I risultati raggiunti dall'Ateneo

### 2.3.1 Il Fondo di Finanziamento Ordinario

Il Politecnico di Torino, come già evidenziato nella sezione 2.1 relativa al Contesto Esterno di riferimento, e come si può evincere dalla sezione cruscotto in allegato (pag.3 Cruscotto dati economici), ha visto aumentare il proprio peso di FFO sul sistema negli ultimi 3 anni:

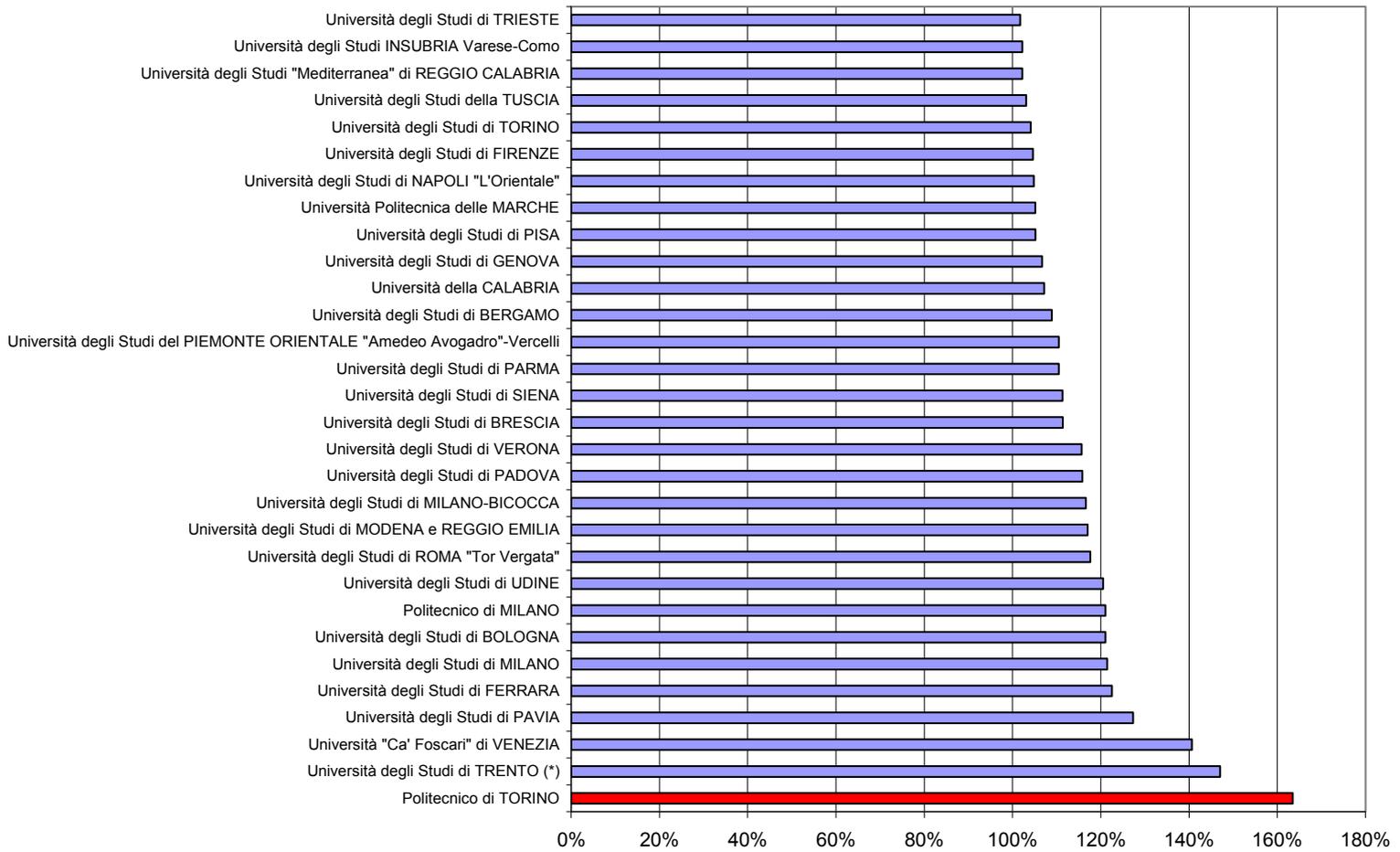
- 1,70% nel 2009,
- 1,72% nel 2010,
- 1,77% nel 2011.

Questo è avvenuto grazie prevalentemente alle buone performance negli ambiti didattica e ricerca, grazie alle quali l'Ateneo mantiene un peso pari al 2,74% della quota premiale, tenendo però conto che quest'ultima ha registrato un aumento passando dal 7% dell'FFO complessivo nel 2009, al 10% nel 2010, al 12% nel 2011.

	2008	2009	2010	2011
Quota base +altre attribuzioni (€)	115.122.181	111.991.259	102.336.601	99.145.887
Quota premiale (€)	0	12.821.267	19.709.904	22.797.382
Taglio (€)	0	-52.947	-3.391.861	-2.596.422
Totale (€)	115.122.181	124.759.579	118.654.644	119.346.846

**Tabella 2 - Assegnazione FFO Politecnico di Torino.**

A testimoniare queste buone performance, il Politecnico di Torino, nel 2011, è il miglior Ateneo nella classifica basata sul rapporto quota premiale/quota base (figura 5).



**Figura 5 – Classifica degli Atenei italiani in relazione al rapporto quota premiale/quota base (2011).**

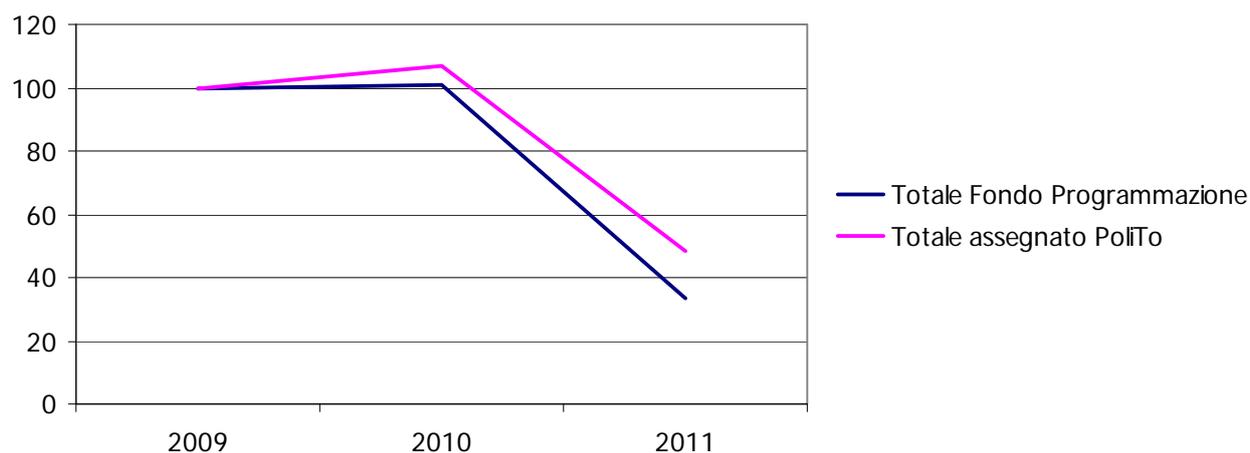
### 2.3.2 La programmazione triennale

I buoni risultati del Politecnico sono confermati anche dagli indicatori della Programmazione Triennale, sulla base dei quali viene effettuata l'assegnazione della rispettiva quota (Tabella 4).

Anno (Programmazione)	Totale Fondo di programmazione (M€)	Totale Fondo programmazione Università Statali (M€)	Totale assegnato PoliTo (M€)	Quota assegnata PoliTo/ Sistema Univ.	Quota assegnata PoliTo/ Univ.Statali
<b>2009</b> (2007-2009)	63.579	61.742	1.137	1.79%	1.84%
<b>2010</b> (2010-2012)	64.323	62.564	1.215	1.89%	1.94%
<b>2011</b> (2010-2012)	21.377	20.773	551	2.58%	2.65%

**Tabella 4 – Andamento del Fondo di Programmazione Universitario.**

Anche in questo caso, il peso dell'Ateneo sul sistema è aumentato, con un deciso miglioramento nell'ultimo anno. Va ricordato, a questo proposito, che l'assegnazione si basa sulla variazione degli indicatori dell'anno precedente rispetto all'anno prima.



**Figura 6 - Serie storiche del Fondo Programmazione e della quota assegnata al Politecnico di Torino.**

Nel 2011, il Politecnico risulta ben posizionato nel quadro complessivo degli atenei italiani e risulta il migliore Ateneo assieme ad altri 3 per quanto riguarda l'indice complessivo di variazione dei risultati non ponderato con il modello FFO (figura 7 e figura 8).

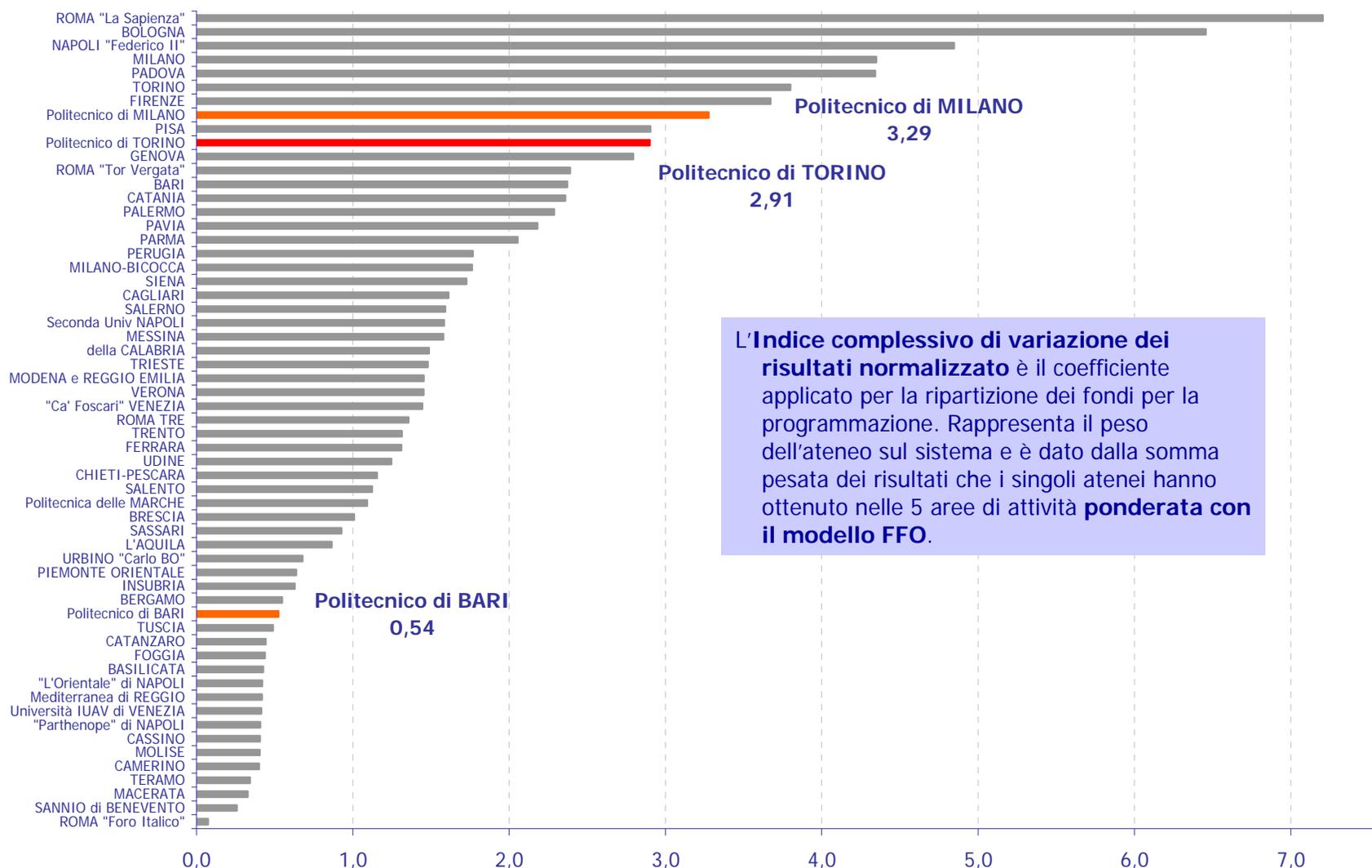
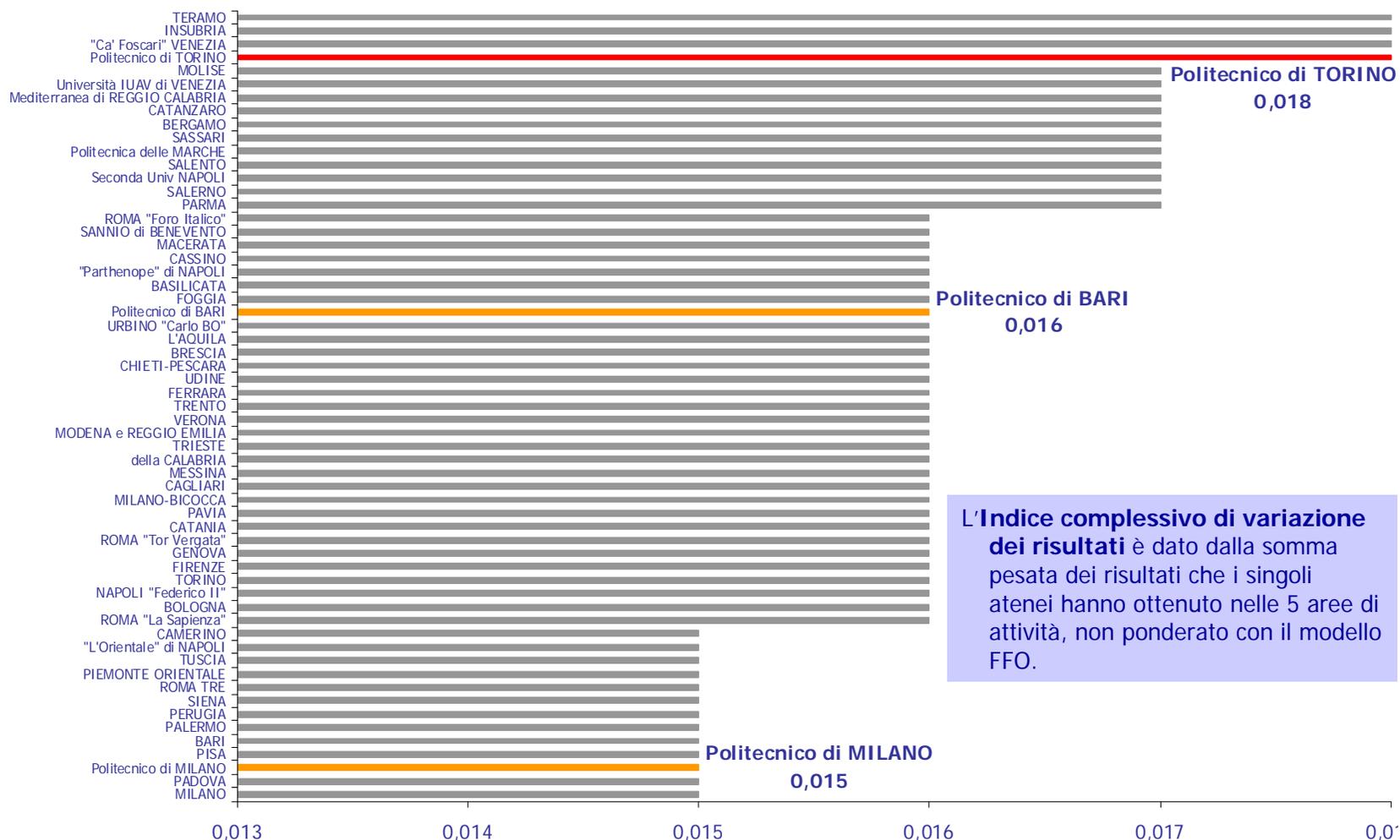


Figura 7 – Valore dell'indice complessivo di variazione dei risultati normalizzato (2011).



**Figura 8 – Valore dell'indice complessivo di variazione dei risultati normalizzato non ponderato con il modello FFO (2011).**

### 2.3.3 Il posizionamento dell'Ateneo nei ranking 2011

Il Politecnico di Torino è inoltre ben posizionato nelle classifiche internazionali di settore relative all'ingegneria e all'Information Technology e registra un miglioramento progressivo a conferma del buon andamento degli indicatori di performance nelle aree didattica e ricerca. Nei ranking italiani viene confermato quanto già evidenziato dalle assegnazioni FFO e fondo per la programmazione triennale, posizionandosi 1° nella classifica del Sole24Ore e 1° tra i Politecnici nella classifica Censis. Nel seguito sono riportati i posizionamenti nei principali ranking internazionali e nazionali aggiornati al 2011.

#### I Ranking internazionali



#### ARWU – World Overall Rank

##### Gli indicatori utilizzati

Criteria	Indicator	Code	Weight
Quality of Education	Alumni of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Alumni	10%
Quality of Faculty	Staff of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Award	20%
	Highly cited researchers in 21 broad subject categories	HiCi	20%
Research Output	Papers published in Nature and Science*	N&S	20%
	Papers indexed in Science Citation Index-expanded and Social Science Citation Index	PUB	20%
Per Capita Performance	Per capita academic performance of an institution	PCP	10%
Total			100%

\* For institutions specialized in humanities and social sciences such as London School of Economics, N&S is not considered, and the weight of N&S is relocated to other indicators.

##### II posizionamento

Year	World Rank	Regional Rank (Europe)	National Rank	Score on Alumni	Score on Award	Score on HiCi	Score on N&S	Score on PUB	Score on PCP
2011	401-500	169-204	14-22	0.00	0.00	14,4	0.00	26,5	14,1
2010	401-500	169-204	14-22	0.00	0.00	14,4	0.00	28,3	15,1
2009	402-501	171-208	14-21	0.00	0.00	12,6	0.00	26,6	14,1
2008	402-503	169-210	13-22	0.00	0.00	12,6	0.00	24,8	13,2

Il posizionamento a **livello mondiale** è stabile; lieve flessione degli indicatori PUB e PCP



ARWU – Ranking of World Universities in Engineering/Technology and Computer Sciences

**Gli indicatori utilizzati**

Code	Weight	ENG
Alumni	10%	Not Applicable
Award	15%	Not Applicable
HiCi	25%	Highly cited researchers in 3 categories: ♦Engineering ♦Computer Science ♦Materials Science
PUB	25%	Papers Indexed in Science Citation Index-Expanded in ENG fields
TOP	25%	Percentage of papers published in top 20% journals of ENG fields to that in all ENG journals
Fund	25%	Total engineering-related research expenditures

**Il posizionamento**

	World Rank	Regional Rank (Europe)	Score on HiCi	Score on PUB	Score on TOP
<b>2011</b>	52-75	7-12	36,7	54,5	72,2
<b>2010</b>	52-75	7-12	36,7	54,9	76,0
<b>2009</b>	51-77	7-12	35,0	52,0	80,0
<b>2008</b>	51-75	6-14	35,0	44,0	75,0

Il posizionamento nel settore ingegneria e computer sciences è stabile, ma si registra un calo sensibile dell'indicatore TOP

2



ARWU – Ranking of World Universities in Engineering/Technology and Computer Sciences –

*Ranking Europeo delle Università nelle prime 100 posizioni mondiali*

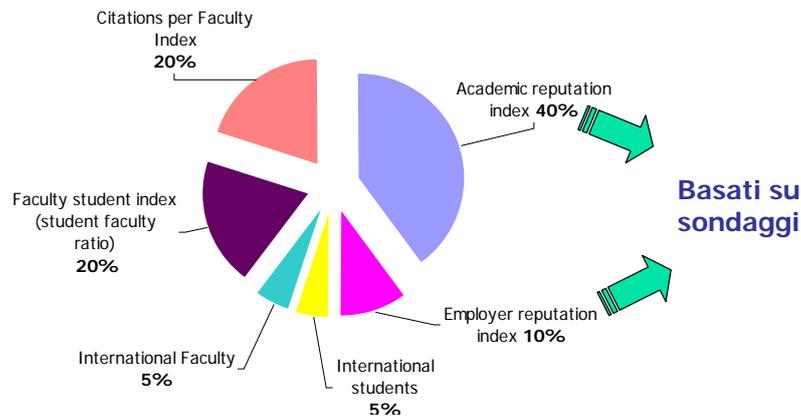


3



## QS – Top Universities (fino al 2009 Times Higher Ranking)

### Gli indicatori utilizzati



### Il posizionamento

	World Rankings	Engineering & IT
2011	451-500	88
2010	451-500*	100
2009	401-500	113
2008	<501	127

Progressivo miglioramento

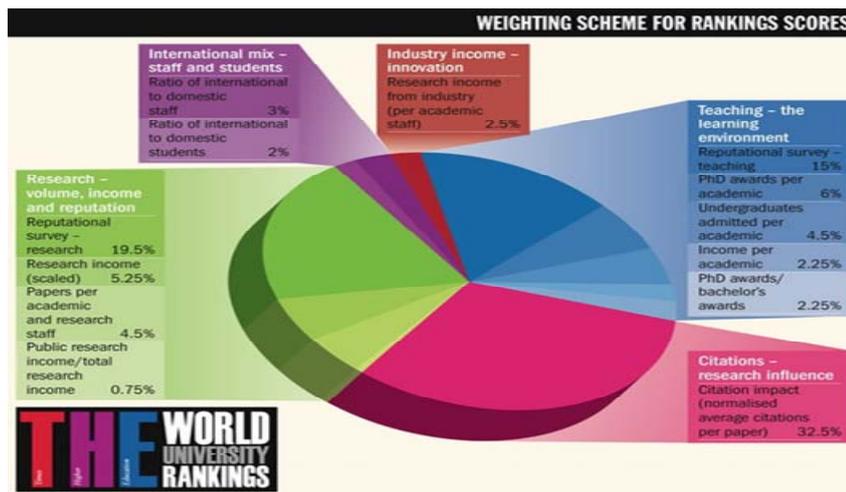
\*Nel 2010 è leggermente cambiato il sistema di classificazione (QS si è staccata dal Times Higher Education)

4



## Times Higher Education – Thomson Reuters (dal 2010)

### Gli indicatori utilizzati nel 2010



### Il posizionamento

	World Rankings
2010	281

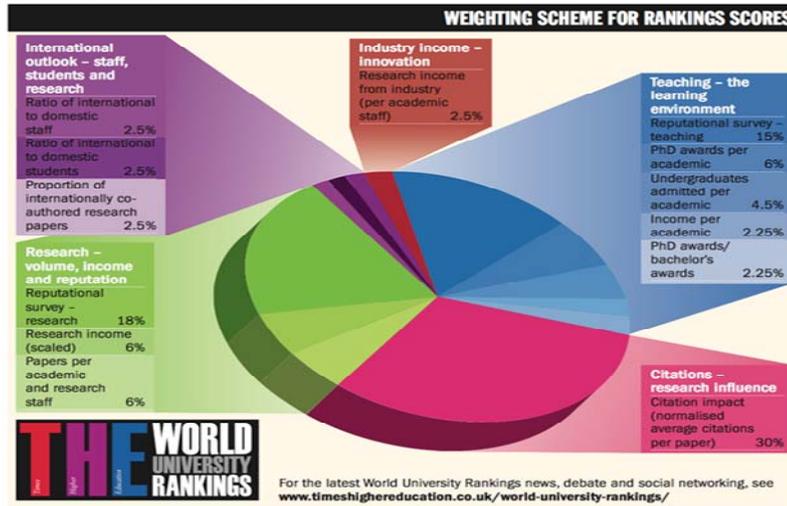
Nota: il ranking curato da Thomson Reuters è alla prima edizione pertanto non è possibile fare paragoni con classifiche precedenti.  
Vengono pubblicate sul sito solo le prime 200 posizioni.

6



## Times Higher Education – Thomson Reuters (dal 2010)

### Gli indicatori utilizzati nel 2011



### Il posizionamento

	World Rankings
2011	351-400

Il dato non è confrontabile con il 2010 visto il cambiamento degli indicatori utilizzati e l'ingresso di nuove università non presenti nella precedente rilevazione

7

## I Ranking nazionali



### Il Sole 24 Ore

#### Gli indicatori utilizzati

<p><b>Produttività didattica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ % Mancate iscrizioni al II anno</li> <li>■ % di iscritti che non ottengono crediti in anno</li> <li>■ % Laureati in corso</li> <li>■ % Occupati a 3 anni</li> </ul>
<p><b>Qualità della didattica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ % di matricole Laurea di 1° Livello con voto &gt;90/100</li> <li>■ % immatricolati Laurea di 1° Livello da fuori regione</li> <li>■ rapporto studenti/docenti</li> </ul>
<p><b>Ricerca Scientifica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ % Docenti di ruolo con giudizio positivo sui PRIN</li> <li>■ Disp. economica per la ricerca per docente di ruolo</li> <li>■ % di entrate per la ricerca provenienti da enti esterni</li> </ul>

#### Il posizionamento

	Polito	PoliMi	Trento
2011	1° - 829,8	2° - 796,4	3° - 714,0
2010	non pubblicato		
2009	4° - 749	1° - 788	7° - 685
2008	6° - 657	1° - 721	5° - 666

Progressivo miglioramento

8


**Censis – Repubblica**  
*La classifica generale degli Atenei*
**Gli indicatori utilizzati**
**La valutazione degli Atenei si articola in 5 famiglie di indicatori:**

- Servizi
  - N. pasti erogati per iscritto
  - N. di posti e contributi alloggio per 1000 iscritti residenti fuori regione
- Borse e contributi
  - Spesa degli atenei e degli Enti del diritto allo studio per interventi a favore degli studenti
- Strutture
  - Posti aula per iscritto
  - Posti nelle biblioteche per iscritto
  - Posti nei laboratori scientifici per iscritto
  - N. spazi sportivi per 1000 iscritti
- Web
  - Punteggio assegnato dal Censis Servizi ai siti internet degli atenei sulla base della funzionalità e dei contenuti
- Internazionalizzazione
  - % degli iscritti stranieri sul totale iscritti
  - % di studenti che hanno trascorso un periodo all'estero per studio o tirocinio sul totale iscritti
  - % di studenti stranieri che hanno trascorso un periodo di studio presso l'ateneo sul totale iscritti
  - Spesa degli atenei e degli Enti al diritto allo studio a favore della mobilità internazionale
  - % di lauree a doppio titolo sul totale dei corsi attivi

9

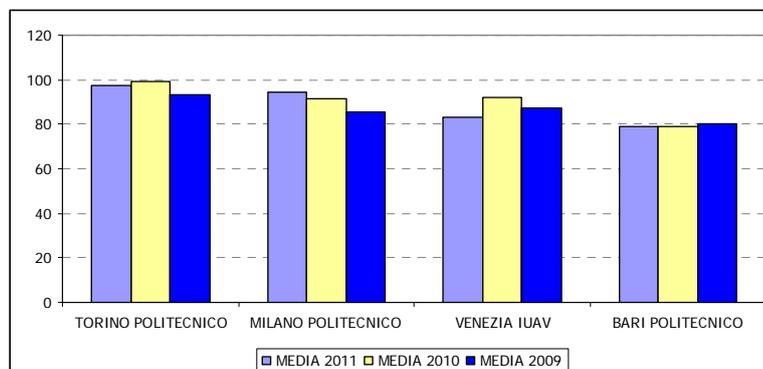

**Censis – Repubblica**  
*La classifica generale degli Atenei*
**Il posizionamento – Politecnici**

POSIZ.	ATENEIO	SERVIZI	BORSE*	STRUTTURE	WEB	INTERNAZIONALIZZAZIONE	MEDIA 2011
1	TORINO POLITECNICO	76	107	95	107	110	97,7
2	MILANO POLITECNICO	77	96	100	105	95	94,6
3	VENEZIA IUAV	75	78	82	88	96	83
4	BARI POLITECNICO	85	83	84	66	71	79,3

\* Borse e contributi

Gli Atenei sono stati suddivisi in cinque gruppi sulla base del n° di iscritti (mega, grandi, medi, piccoli, politecnici); i voti vanno da 66 a 110.

MEDIA 2010	MEDIA 2009
99,3	93,3
91,6	85,3
91,8	87,5
79,2	80



10

**Censis – Repubblica**  
*Le classifiche delle Facoltà***Gli indicatori utilizzati****La valutazione delle Facoltà si articola in 4 famiglie di indicatori:**

- **Produttività**
  - Tasso di persistenza tra I e II anno
  - Indice di regolarità dei crediti
  - Tasso di iscritti regolari
  - Tasso di regolarità dei laureati
- **Didattica**
  - Rapporto docenti di ruolo per crediti erogati
  - Docenti di ruolo per iscritto
  - Posti aula per iscritto
  - Rapporto ricercatori/ordinari
  - Insegnamenti monitorati/insegnamenti totali
- **Ricerca**
  - N. medio di unità di ricerca finanziate dal programma PRIN nel triennio 2006-2008 per docente di ruolo
  - Finanziamento medio ottenuto dalle unità di ricerca finanziate dal programma PRIN nel triennio 2006-2008
  - Progetti presentati al cofinanziamento nell'ambito del programma PRIN per docente di ruolo
  - Tasso di successo della partecipazione al programma PRIN nel triennio 2006-2008
  - Finanziamento medio per la ricerca internazionale per docente di ruolo
  - Progetti di ricerca finanziati dai 6° e 7° programma quadro di ricerca e sviluppo per docente di ruolo
  - Finanziamento medio per progetti di ricerca FIRB

11

**Censis – Repubblica**  
*Le classifiche delle Facoltà*

- **Rapporti internazionali**
  - Mobilità degli studenti in uscita
  - Mobilità degli studenti in entrata
  - Università ospitanti
  - Opportunità internazionali per docente di ruolo
  - Corsi di laurea a doppio titolo o a titolo congiunto/totale dei corsi attivi

**Il posizionamento per Facoltà - Politecnico di Torino**

POSIZIONE 2011	FACOLTA'	2011	RATING*
9	ARCHITETTURA	90,2	
2	INGEGNERIA	100,9	AAA

POSIZIONE 2010	POSIZIONE 2009
12	9
4	5

\* Il Rating indica la persistenza, nel corso degli anni, delle facoltà nel primo quartile della classifica.

1° posto Architettura: Ferrara (105,4)

1° posto Ingegneria: Milano Politecnico (101,6)

12

### 2.3.4 Il Cruscotto di Ateneo

Al di là delle valutazioni esterne, il Politecnico tiene comunque sotto costante controllo alcuni indicatori che rappresentano, al più alto livello, l'andamento generale dell'Ateneo.

Questi indicatori possono essere misurati e confrontati su base annuale e costituiscono il cruscotto di Ateneo.

Nel passato, questi indicatori erano comunque monitorati e pubblicati:

- nelle relazioni di accompagnamento al bilancio consuntivo;
- nella relazione ai sensi della Legge 01/2009 sui risultati della didattica e della ricerca;
- nelle pubblicazioni (Politecnico in numeri) redatte per l'inaugurazione dell'Anno accademico;
- nella relazione sulle attività dei Servizi dell'Amministrazione;
- nella pubblicazione "Dati ed Indicatori pei corsi di Studio", focalizzata sulla offerta formativa.

Come già detto, la generazione di un numero eccessivo di indicatori può portare a diverse controindicazioni, come l'impossibilità di analizzare nel dettaglio tutti i parametri, il perdere di vista l'impatto di ciascuno sul sistema, l'incapacità di analizzare le correlazioni e le mutue influenze tra indicatori. Pertanto si è ritenuto di ridurre all'essenziale il numero di indicatori tramite un processo di "distillazione" che contenga le complessità del sistema.

Ai fini del processo di valutazione delle performance, anche sulla base delle considerazioni fatte dal Nucleo di Valutazione e degli indicatori dallo stesso individuati all'inizio del 2012 per la definizione di un sistema di misurazione e valutazione della performance, i principali indicatori sono stati raccolti nei seguenti 4 ambiti di valutazione:

- Risorse Umane;
- Dati economici;
- Ricerca;
- Didattica.

Il cruscotto di indicatori, in allegato, verrà aggiornato annualmente ai fini di verificare l'andamento di gestione.

## 2.4 Criticità e opportunità

Nella presentazione di questa Relazione occorre tenere conto del complesso sistema normativo su cui si innestano le azioni previste dal Sistema, in particolare le norme di riforma del sistema di contabilità pubblica (L. 196/2009), la riforma in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché di delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario (L. 240/2010) e le indicazioni che dovrebbero pervenire dall'ANVUR.

La CiVIT stessa, nella delibera 9/2010, ha rilevato che l'art. 6 della L. n. 168/1989 riconosce alle Università, in attuazione dell'art. 33 della Costituzione, autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile e che a tal fine, secondo quanto previsto dalla medesima disposizione, le Università si danno ordinamenti autonomi con propri statuti e regolamenti; ha altresì evidenziato che le Università già prima dell'entrata in vigore del decreto 150/2009 si fossero dotate, nell'esercizio della propria autonomia, di appositi strumenti di valutazione della propria attività. La CiVIT in quella sede ha anche auspicato la celere definizione delle modalità di raccordo con l'attività affidata all'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR), non appena si fosse insediata l'ANVUR e adottato il Regolamento sulla sua struttura e funzionamento.

L'ANVUR ha avviato le sue attività con la valutazione della ricerca 2004/2011 (VQR) e con le procedure per l'accreditamento dei corsi di studio, comprese le ulteriori funzioni attribuite dalla L. 30.12.2010, n. 240; la valutazione pertanto, in base alle normative sopra richiamate, attraversa tutte le funzioni istituzionali finali e strumentali delle Università, comprese le politiche di reclutamento nonché quelle relative alla programmazione e alla pianificazione degli obiettivi strategici.

Parallelamente si precisa che con D.M. 50/2010 del 23.12.2010 sono state dettate le linee generali di indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2010-2012, linee che definiscono gli obiettivi da raggiungere e le relative indicazioni operative, finalizzate ad incentivare l'efficienza e la qualità dei servizi offerti dal sistema universitario.

A sua volta, il decreto 150/2009 prevede diversi adempimenti inerenti il ciclo della performance: Piano triennale della performance e relativi aggiornamenti, Relazione annuale sulla performance, Piano triennale della trasparenza e suoi aggiornamenti.

Il Politecnico di Torino, come tutti gli Atenei italiani, nel 2011 ha adottato e presentato i Piani triennali come previsto dall'attuale normativa.

E' quindi evidente che per gli Atenei gli adempimenti previsti dal D. Lgs. 150/2009 si vanno a sommare quelli analoghi, per contenuti e finalità, che discendono dalla normativa speciale in materia di valutazione universitaria sopra riportata, rischiando di creare duplicazioni e sovrapposizioni tra le documentazioni da produrre e una ridondanza di atti che può portare diseconomie rispetto alle esigenze degli interessi pubblici, cui deve essere orientata l'attività della Pubblica Amministrazione.

Si segnala ancora, come anticipato in premessa, il fatto che questo nuovo modello di misurazione e controllo si innesta su un nuovo modello organizzativo in fase di attuazione, in coerenza con il nuovo Statuto del Politecnico, relativamente agli assetti organizzativi e al rinnovamento della composizione e delle funzioni degli organi di governo dell'Ateneo. Questo ha comportato che per il 2011, in una prima fase transitoria, il Piano delle performance ha



avuto un carattere sperimentale. A prescindere dal naturale periodo di rodaggio che ogni nuovo strumento necessita prima di entrare a regime, alcuni degli elementi che costituiscono parte integrante del piano (si pensi ad esempio ai risultati della valutazione del personale ed alla definizione della mappa dei Servizi agli utenti) potranno essere disponibili in forma compiuta soltanto dal secondo anno di esercizio.

L'anno 2012 sarà quindi ancora dedicato alle prime decisioni attuative per accompagnare e indirizzare i cambiamenti organizzativi in corso e quindi potranno essere necessarie ancora ulteriori modifiche e integrazioni rispetto a quanto pianificato nel Piano 2011 e 2012.

L'attuazione operativa del Sistema e dei Piani delle Performance, infatti, necessita di un processo di condivisione e comunicazione ampiamente diffuso, affinché siano ben compresi e condivisi dalla governance e dal personale obiettivi e modalità di attuazione dello stesso.

Questo percorso, non appena instaurati i nuovi organi di governo, inizierà nella presentazione al Consiglio di Amministrazione della proposta di Sistema contenente il modello di applicazione per il 2013 e i riferimenti per gli sviluppi per gli anni successivi (2014-2015).

A seguito dell'approvazione in Consiglio di Amministrazione del Sistema, presumibilmente a fine 2012, potrà essere definito un piano di comunicazione e formazione che dovrà portare ai seguenti risultati:

- condivisione di una proposta di **indicatori globali** di Ateneo e degli **indicatori specifici di struttura** con i Responsabili di tutte le strutture di Ateneo
- comunicazione a tutto il personale del significato e delle modalità principali di attuazione del Sistema e del Piano;
- formazione a tutti i Responsabili individuati come Valutatori dei principi di pianificazione e valutazione del personale.



### 3. Obiettivi dell'Amministrazione: risultati raggiunti e scostamenti

Come ribadito nel paragrafo precedente, il Politecnico di Torino, sulla base delle riflessioni già contenute nel Sistema e nel Piano della Performance 2011 e riconfermate nel Sistema 2012, ha ritenuto di mantenere l'impostazione di un Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione e delle sue unità organizzative che tenga conto di tutti gli strumenti di misura già previsti dal sistema di controllo generale (di sistema universitario e interno all'Ateneo), con una particolare attenzione all'introduzione di un raccordo tra gli stessi al fine di permettere una visibilità e trasparenza sull'azione amministrativa a supporto degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Come dichiarato nel Piano della performance, l'obiettivo del Sistema di Misurazione della performance -non appena consolidata la nuova struttura organizzativa e i riferimenti politico-istituzionali del nuovo modello di governance- dovranno essere:

- Definire, dalle linee strategiche dell'Ateneo, un piano di attività operative delle strutture tecnico amministrative di Ateneo con orizzonte temporale pluriennale;
- Gestire le strategie dell'Ateneo attraverso il monitoraggio di un numero ridotto di indicatori altamente significativi, che considerino anche gli aspetti economici e finanziari (mix interni e di indirizzo ministeriale);
- Chiedere alle strutture di fissare dei "valori target" per ciascuno di questi indicatori al fine di focalizzare le azioni al loro raggiungimento ;
- Orientare tutti i processi interni di definizione degli obiettivi individuali (a partire dagli obiettivi dirigenziali) al raggiungimento di questi obiettivi.

Nel corso del 2011, alla luce dei cambiamenti in corso, non è stato possibile realizzare la mappa strategica -nella visione del D.Lgs 150/2009 - traducendo gli obiettivi strategici in obiettivi operativi, in modo da permettere la predisposizione completa del piano della performance e quindi l'individuazione di indicatori specifici per la misurazione della performance dell'amministrazione e per la misurazione e valutazione degli obiettivi dirigenziali.

Si è quindi proceduto ad implementare i singoli strumenti di misurazione e controllo che avranno la piena operatività nel corso del 2012-2013.



### 3.1 La performance complessiva dell'Amministrazione del Politecnico di Torino

Il Politecnico di Torino è impegnato su più fronti al fine di poter rilevare il grado di soddisfazione dei propri utenti per i servizi resi. Si identificano come principale tipologia di utenti gli **studenti**, ma sono coinvolti nell'analisi sui servizi interni anche i **dipendenti** (docenti e personale tecnico-amministrativo).

#### 3.1.1 Gli Studenti

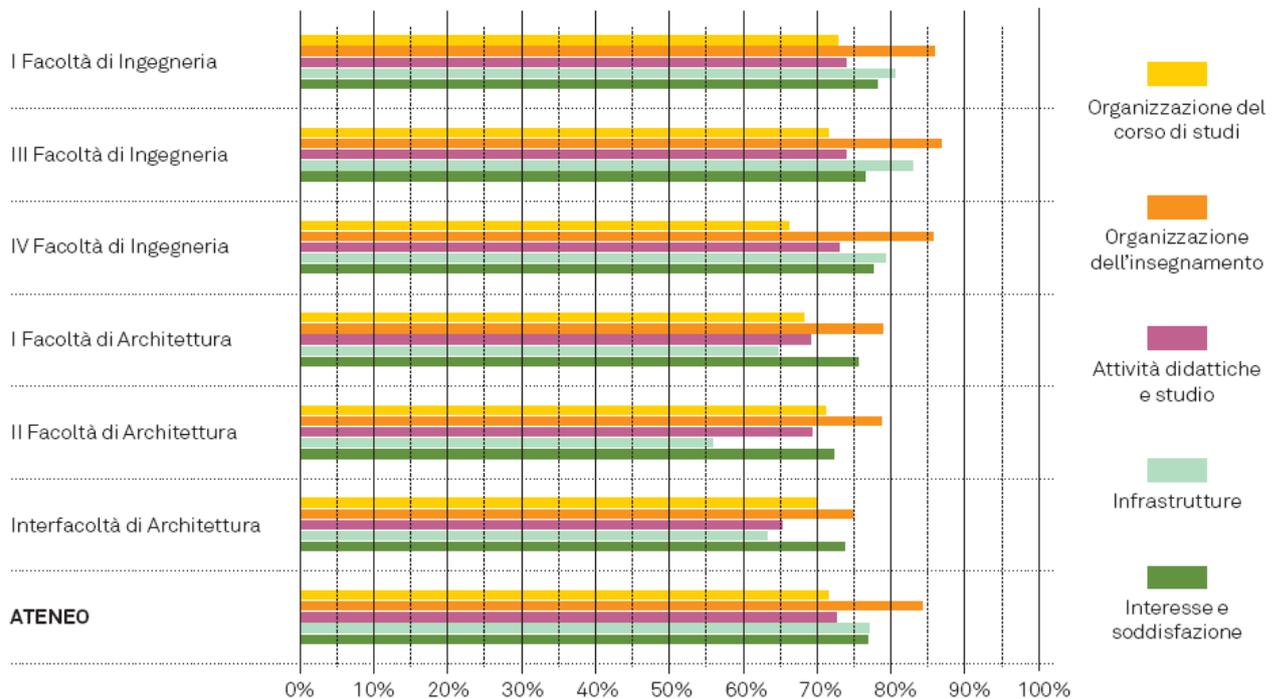
##### **Il Comitato Paritetico per la didattica**

Il **Comitato Paritetico per la Didattica** è l'organo interno all'Ateneo costituito da studenti e docenti che produce dati e indicatori di appoggio alle autorità accademiche per contribuire al miglioramento della qualità della didattica e dei servizi agli studenti; esso sottopone annualmente un questionario agli studenti per la valutazione degli insegnamenti.

Tale questionario, a partire dall'anno accademico 2010-2011 viene erogato agli studenti in formato elettronico; questo processo risulta in linea con la politica dell'Ateneo di semplificare e ottimizzare le procedure amministrative e gestionali attraverso un capillare impiego delle tecnologie. La nuova procedura garantisce la copertura totale degli insegnamenti, la puntualità e precisione nella somministrazione dei questionari, la possibilità di personalizzare i contenuti del questionario al fine di cogliere le specificità dei corsi.

Durante l'a.a. 2010/2011 sono stati compilati 63.648 questionari pari al 41,7% dei questionari che il CPD avrebbe dovuto ricevere, considerando il totale degli studenti iscritti agli insegnamenti. Dai dati si osserva che le percentuali di soddisfazione medie espresse dagli studenti a livello globale di Ateneo oscillano dal 71,4% per quanto riguarda l'organizzazione del corso di studi, all'84,1% per l'organizzazione dell'insegnamento, al 72,6% per le attività didattiche e studio, al 77% per le infrastrutture ed al 76,7% per la valutazione dell'insegnamento in merito ad interesse e soddisfazione complessivi (figura 9).

Percentuale di soddisfazione: rapporto tra il numero delle risposte “positive” (più sì che no, decisamente sì) sul totale delle risposte.



Fonte: Area Integrazione Processi e Sistemi Informativi – IPSI da “Il Politecnico in numeri”.

**Figura 9 - La percentuale di soddisfazione per macroaree, a.a. 2010/11.**

Per approfondire il tema si rimanda al sito del Comitato Paritetico per la Didattica <http://www.cpd.polito.it/>, dove sono presenti sia i risultati delle valutazioni, sia le relazioni annuali del CPD.

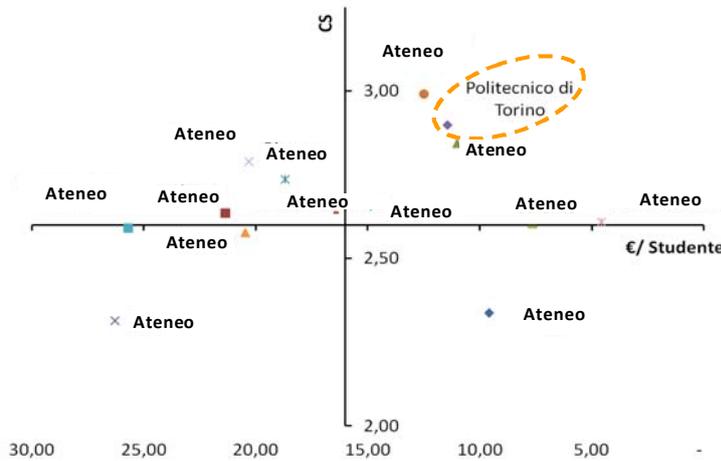
### **Good Practice**

L’Ateneo misura alcuni aspetti della soddisfazione degli studenti anche attraverso l’adesione al progetto **Good Practice**, un *benchmarking* che coinvolge ogni anno diversi Atenei italiani – l’edizione 2011 ha visto coinvolte 21 Università.

L’obiettivo del progetto è quello di comparare gli Atenei sulla base di indicatori oggettivi e di rilevazioni di *customer satisfaction* che permettano l’analisi dell’efficienza e dell’efficacia dei diversi ambiti di attività. In generale nell’edizione 2011 i risultati evidenziano una situazione di eccellenza, con il Politecnico che si situa costantemente tra le posizioni di vertice rispetto alle altre Università del campione (figure 10-11-12).

Si riportano nella relazione, e costituiscono elementi di valutazione per la performance dell’organizzazione, alcuni dei risultati più significativi della *survey* (i questionari sono stati sottoposti nel periodo novembre-dicembre 2011, i risultati sono stati presentati a febbraio 2012).

**Orientamento in ingresso**



Fonte: Rilevazioni GP – elaborazione IPSI.

STUDENTI I ANNO		
Adeguatezza promozione offerta formativa		
POLITO	CS 1-4	RANK
TOP	2,83	2°
MEDIA	2,98	
	2,67	

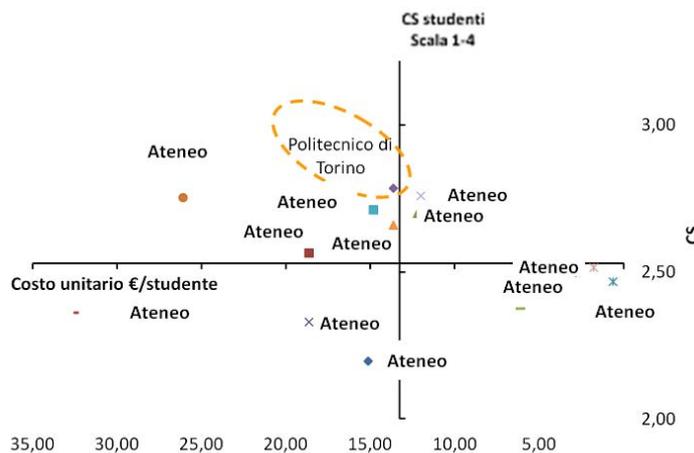
1 = ASSOLUTAMENTE NO 4 = DECISAMENTE SÌ

STUDENTI I ANNO		
Chiarezza Guida all'orientamento		
POLITO	CS 1-4	RANK
TOP	2,83	2°
MEDIA	3,09	
	2,71	

1 = ASSOLUTAMENTE NO 4 = DECISAMENTE SÌ

**Figura 10 - La customer satisfaction degli studenti circa l'orientamento in ingresso.**

**Diritto allo studio**



Fonte: Rilevazioni GP – elaborazione IPSI.

Nota: il costo unitario €/studente è riferito solo ai costi di gestione amministrativa del DS e non agli importi di bandi/borse.

STUDENTI I ANNO		
Ritieni adeguato il supporto fornito per i servizi DS?		
POLITO	CS 1-4	RANK
TOP	2,78	2°
MEDIA	2,79	
	2,55	

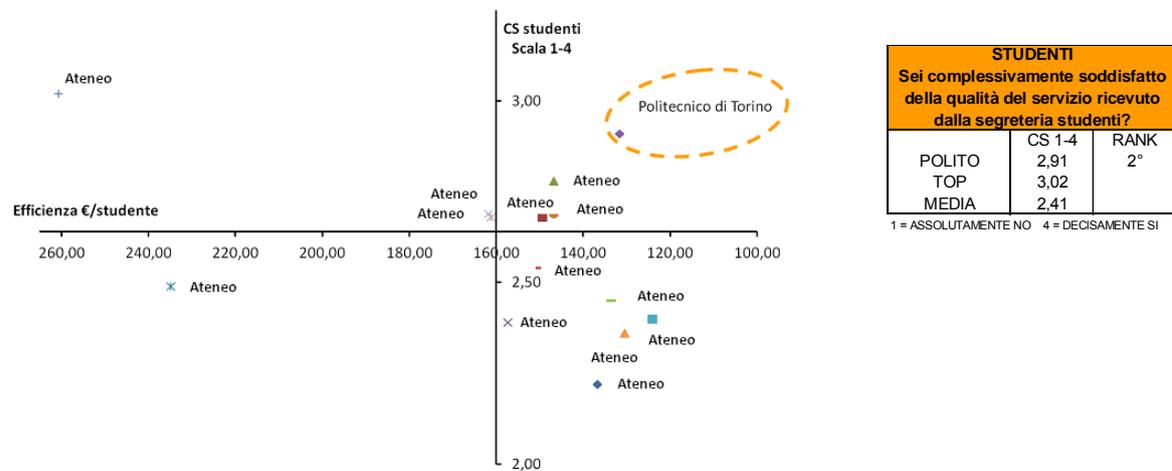
1 = ASSOLUTAMENTE NO 4 = DECISAMENTE SÌ

STUDENTI I ANNO		
Ti sono chiari meccanismi, scadenze e requisiti per accedere ai benefici del DS?		
POLITO	CS 1-4	RANK
TOP	2,39	3°
MEDIA	2,52	
	2,13	

1 = ASSOLUTAMENTE NO 4 = DECISAMENTE SÌ

**Figura 11 - La customer satisfaction degli studenti circa il diritto allo studio.**

### Didattica in itinere



Fonte: Rilevazioni GP – elaborazione IPSI.

**Figura 12 - La customer satisfaction degli studenti circa la didattica in itinere.**

### Alma Laurea

Un'altra fonte di dati relativi all'esperienza universitaria degli studenti e in particolare alla loro condizione occupazionale dopo uno, tre e cinque anni dalla conclusione degli studi è **Alma Laurea**, il Consorzio Interuniversitario che, con il sostegno del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, opera con l'intento di mettere in relazione Aziende e Laureati e di essere punto di riferimento sui temi della realtà universitaria per tutti coloro (studiosi, operatori, etc.) che affrontano a vario livello le tematiche degli studi universitari, dell'occupazione, della condizione giovanile.

Il Politecnico e AlmaLaurea invitano tutti i laureandi alla compilazione online di un questionario che risponde al duplice scopo di:

- raccogliere le valutazioni e i giudizi relativi all'esperienza universitaria che sta per concludersi, al fine di monitorare i percorsi di studio ed analizzare le caratteristiche e le performance dei laureati, migliorando l'offerta formativa dell'università (i risultati delle ricerche sono consultabili sul sito AlmaLaurea, nell'area dedicata alle Università);
- acquisire, sempre tramite il questionario, le informazioni necessarie per la composizione del curriculum vitae al fine di aiutare gli studenti nella fase di ingresso nel mondo del lavoro e di rendere disponibili i dati inseriti agli Enti e alle Imprese che ne faranno richiesta.

Il XIV Rapporto (2012) AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati ha evidenziato come il Politecnico di Torino garantisca in modo stabile nel tempo ottime opportunità di occupazione dopo la laurea, confermando le buone prospettive per i laureati dell'Ateneo. L'indagine ha riguardato complessivamente 6.575 laureati del Politecnico di Torino.

- Il tasso di occupazione dei laureati di I livello dell'Ateneo ad un anno dal titolo è del 28,5% , un valore inferiore rispetto alla media nazionale (44%) giustificato dal fatto che vi è una



quota elevatissima di laureati che continua la formazione dopo la laurea (il 78%). Ciò è dovuto all'offerta formativa del Politecnico che prevede esclusivamente corsi in Ingegneria e Architettura, ambiti nei quali, anche a livello nazionale, è elevata la quota di coloro che proseguono gli studi. In conclusione, solo il 4,5% dei laureati triennali del Politecnico non lavorando e non essendo iscritto alla laurea specialistica si dichiara alla ricerca di lavoro. Nella maggioranza dei casi dunque i laureati del Politecnico di Torino rimandano al post-laurea di tipo specialistico il vero ingresso nel mondo del lavoro.

- L'86% è occupato a tre anni dalla laurea di II livello, dato ben più alto del complesso dei laureati specialistici (73%). L'8% risulta ancora impegnato nella formazione. La quota di occupati stabili cresce apprezzabilmente (di 35 punti percentuali) tra uno e tre anni dal titolo, raggiungendo il 73% degli occupati (la media nazionale è del 55%). Le condizioni di lavoro migliorano ancora nel tempo: i laureati del Politecnico di Torino del 2006, intervistati dopo cinque anni raggiungono la piena occupazione con un tasso del 93,5%. Migliorano la stabilità (che coinvolge l'86% dei laureati) e il guadagno che è di 1.546 euro mensili netti, nettamente superiore di quello a livello nazionale (1.238 euro).
- Le retribuzioni nominali arrivano, a tre anni, a 1.470 euro mensili netti (il guadagno è di 1.227 euro a livello nazionale).

### 3.1.2 Il Personale

#### Good Practice

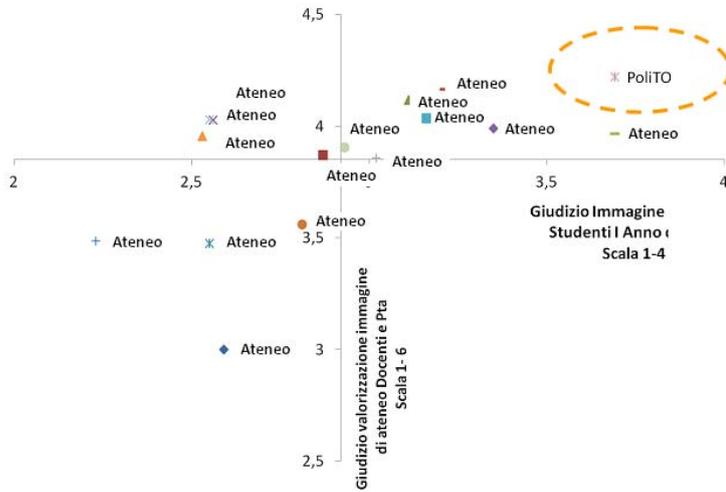
Attraverso l'adesione al progetto **Good Practice**, l'Ateneo misura anche alcuni aspetti della soddisfazione dei dipendenti (personale tecnico amministrativo e docenti).

I servizi analizzati sono stati i seguenti:

- supporto alla ricerca,
- comunicazione,
- contabilità,
- personale,
- infrastrutture.

Si riportano (figura 13-14-15) alcuni dati emersi (si precisa che si tratta di elaborazioni grafiche che considerano i risultati congiunti dei questionari sottoposti sia ai dipendenti sia agli studenti).

### Comunicazione



Fonte: Rilevazioni GP – elaborazione IPSI.

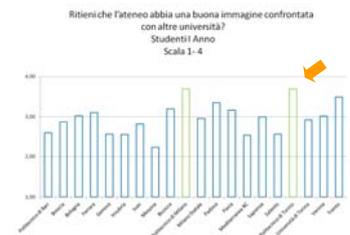
**Figura 13 - La customer satisfaction circa la comunicazione.**

DOCENTI		
Soddisfazione complessiva dei servizi di comunicazione		
POLITO	CS 1-6	RANK
TOP	4,26	1°
MEDIA	3,89	

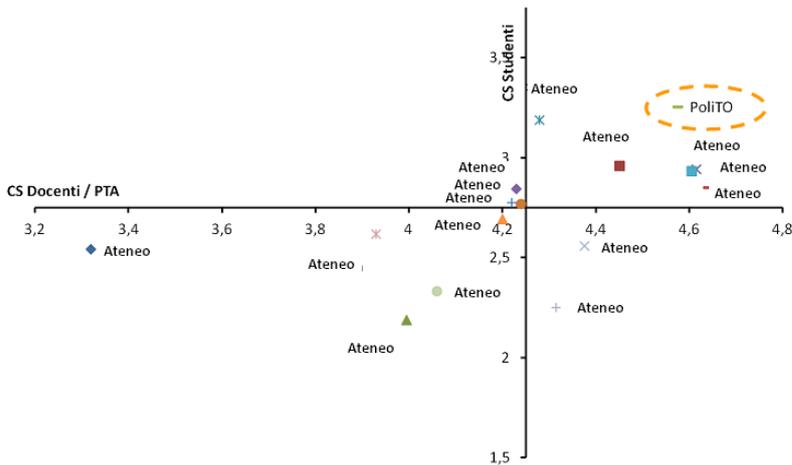
1 = ASSOLUTAMENTE NO 6 = DECISAMENTE SI

PTA		
Soddisfazione complessiva dei servizi di comunicazione		
POLITO	CS 1-6	RANK
TOP	4,18	1°
MEDIA	3,82	

1 = ASSOLUTAMENTE NO 6 = DECISAMENTE SI



### Sistemi informativi



Fonte: Rilevazioni GP – elaborazione IPSI.

**Figura 14 - La customer satisfaction circa le infrastrutture/sistemi informativi.**

STUDENTI		
Adeguatezza complessiva portale web e servizi Wi-Fi		
POLITO	CS 1-4	RANK
TOP	3,26	1°
MEDIA	2,74	

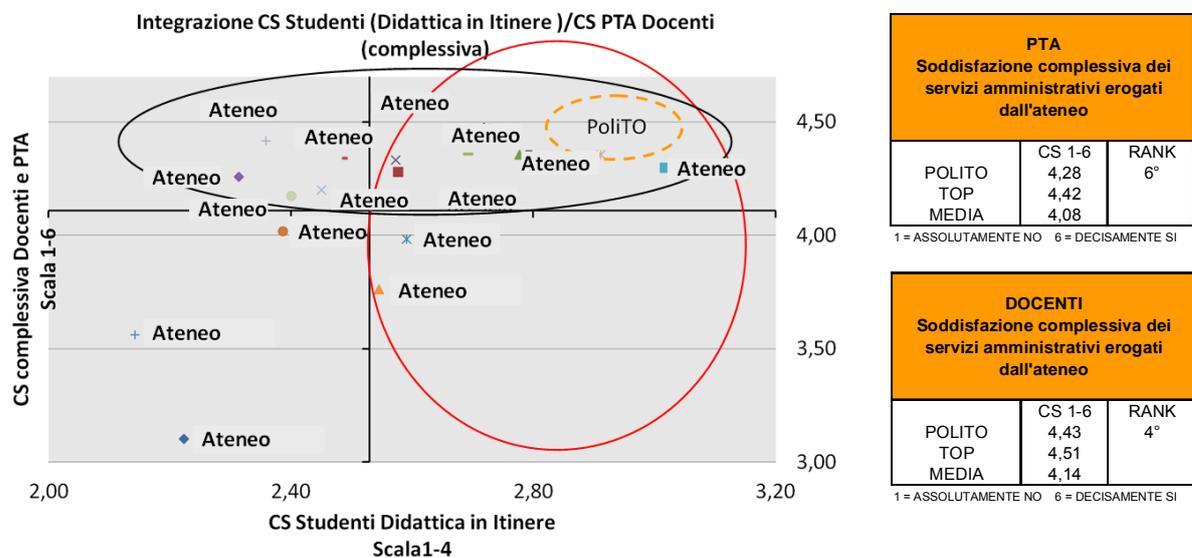
1 = ASSOLUTAMENTE NO 4 = DECISAMENTE SI

PTA		
Soddisfazione complessiva del servizio Sistemi Informativi		
POLITO	CS 1-6	RANK
TOP	4,60	4°
MEDIA	4,35	

1 = ASSOLUTAMENTE NO 6 = DECISAMENTE SI

DOCENTI		
Soddisfazione complessiva del servizio Sistemi Informativi		
POLITO	CS 1-6	RANK
TOP	4,55	2°
MEDIA	4,16	

1 = ASSOLUTAMENTE NO 6 = DECISAMENTE SI



Fonte: Rilevazioni GP – elaborazione IPSI.

**Figura 15 - La soddisfazione complessiva.**

Dalla combinazione della customer satisfaction del Personale Tecnico Amministrativo e dei Docenti, rilevata attraverso i questionari, emerge una posizione di eccellenza nel panorama italiano su alcuni servizi tecnico-amministrativi oggetto del benchmarking.

### 3.1.3 La mappa dei Servizi

Per quanto riguarda la performance organizzativa si è proceduto ad implementare una prima analisi della Mappa dei Servizi, che individua per ogni struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo i servizi resi agli utenti, individuando in particolare:

- Struttura responsabile;
- Ambito e finalità;
- Tipologia di cliente/utente;
- Modalità di accesso;
- Indicatori di volume e di performance.

Gli indicatori, i livelli di servizio indicati e gli indicatori di performance costituiranno il sistema di misura della performance organizzativa delle unità organizzative dell'Amministrazione centrale. Questa attività sarà ricondotta, a regime nel 2013, nel processo di definizione della mappa operativa delle aree, così come descritta nei punti precedenti, e quindi collegata agli indicatori ed ai livelli di performance e di risultato collegati agli obiettivi strategici di Ateneo.

Il prototipo della mappa, allegato alla presente relazione come prima analisi dei Macro-ambiti di analisi, diventerà parte integrante del portale dei servizi web dell'Ateneo nel corso del 2012

e diventerà operativo nelle sue funzioni a partire dal Piano della performance 2013 che consegnerà alla nuova struttura organizzativa di Ateneo in corso di definizione.

Nel corso del 2011, come prima sperimentazione di valutazione percepita sui servizi dell'Amministrazione centrale, è stata finalizzata un *survey* specifica diretta alla valutazione della qualità percepita dagli utenti sui servizi di supporto informatico (Service Desk).

Il Service Desk (SD) è stato avviato a metà del 2007 con l'obiettivo di fornire progressivamente un punto di accesso unitario agli utenti per tutte le problematiche di carattere informatico relative ai servizi disponibili. Fornisce supporto su molti servizi informatici (posta elettronica, accesso a portali e siti web, rete telematica, software campus, sicurezza informatica, postazioni dell'amministrazione, ecc.) sia per esigenze di informazioni, attivazione e abilitazione all'accesso che per problematiche e malfunzionamenti.

Per valutare l'efficacia del servizio e la qualità percepita dagli utenti è stato erogato nel 2011 un questionario online (Lime Survey) a circa 1000 utenti di Ateneo con un buon riscontro di partecipazione pari al 28% del campione.

Dai risultati del questionario, la cui presentazione di dettaglio è allegata alla relazione, è emerso che:

- il personale Tecnico Amministrativo dell'Amministrazione centrale risulta essere la tipologia di utenza che si interfaccia più frequentemente con il SD, seguito da una buona ma soprattutto crescente partecipazione da parte dei dipartimenti.
- il SD copre adeguatamente in termini di orario le esigenze dell'utente
- la comunicazione dei servizi offerti dal SD non è ancora pienamente efficace
- si registra sia una generale soddisfazione medio-alta nei confronti del servizio, sia una soddisfazione sullo specifico intervento richiesto dall'utente

Di seguito si riportano i punti di miglioramento individuati:

- consolidamento della centralità del Service Desk (SD) nei processi di supporto agli utenti
- estensione e potenziamento dei contenuti e documentazione a supporto degli utenti (Es: Domande più frequenti, ecc...) gestione più efficiente delle code per le richieste di intervento tramite il risponditore automatico
- aumento della facilità di contatto attraverso l'introduzione di strumenti di tipo «self-service» (Es: Self-ticketing)

### 3.1.4 Gli obiettivi operativi e gli obiettivi individuali dell'Amministrazione

Per quanto riguarda gli obiettivi di performance di struttura e individuali, il Rettore, il Direttore Amministrativo e i dirigenti hanno indicato gli obiettivi operativi ed i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie e tecnologiche effettivamente disponibili correlandoli, per quanto attiene alle risorse finanziarie, ai dati presentati nel progetto di bilancio annuale di previsione.

Gli obiettivi operativi sono stati corredati da indicatori che consentono una misurazione dei risultati conseguiti e che fanno riferimento a tempi certi di realizzazione.

In attesa della definizione della mappa strategica delle attività, per il 2011 sono state ancora utilizzate la modalità corrente di MBO (Management by Objectives) con gli obiettivi individuali già approvati dal Consiglio di Amministrazione nella seduta di dicembre 2010.

Gli obiettivi complessivi dell'Amministrazione sono stati declinati applicando il metodo della Balanced Scorecard, attraverso 4 prospettive che si ricollegano alle 7 linee del Piano Strategico di Ateneo.

Ad ogni area dell'Amministrazione centrale sono stati associati più obiettivi operativi, la cui realizzazione è stata assegnata alla dirigenza dell'Ateneo e al personale di Elevata Professionalità in servizio presso l'Amministrazione centrale.

Questa prima realizzazione di mappa strategica tende ad evidenziare come obiettivi di diverso livello e natura differente siano stati implementati in modo coerente con la mission strategica dell'Ateneo (rif. Piano Strategico di Ateneo) ed abbia contribuito alla realizzazione dei risultati globali di Ateneo presentati nei paragrafi precedenti della Relazione.

Nei punti seguenti sono evidenziati in forma sintetica gli obiettivi generali dell'azione tecnico amministrativa per il 2011 (Tabella 5).

<b>Linee strategiche</b>	
<b>Linea 1</b>	Una research university di livello internazionale (Ricerca)
<b>Linea 2</b>	Un modello formativo evoluto
<b>Linea 3</b>	Il modello di governo
<b>Linea 4</b>	Un Ateneo a rete regionale, aperto verso la città e il territorio
<b>Linea 5</b>	Una politica per l'internazionalizzazione
<b>Linea 6</b>	Un forte legame con le istituzioni, le imprese e le professioni
<b>Linea 7</b>	La centralità del capitale umano e la qualità della vita nell'Ateneo
<b>Macro-area di riferimento</b>	
<b>Did</b>	Supoero alla Didattica
<b>Gov</b>	Supporto alla Governance
<b>Ric</b>	Supporto alla Ricerca
<b>Vista BSC</b>	
<b>Eco-fin</b>	Economico-finanziaria
<b>Proc</b>	Processi interni
<b>Ruo</b>	Risorse Umane e Organizzazione
<b>Stake</b>	Stakeholder

**Legenda delle sigle successive**

Ambito obiettivo	SAL 31/06/2011	SAL 31/12/2011	Obiettivi singoli	Linea strategica	Macro_Area	Vista BSC	% RAGGIUNGIMENTO VISTA BSC
Sviluppo della ricerca e partnership con il sistema socio-economico	50%	100%	Innovation front-end per le imprese	Linea 1	Ric	Stake	95%
			Mappatura anagrafe della ricerca	Linea 1	Ric		
			Networking internazionale	Linea 1	Ric		
			Progetto Cittadella e nuovi insediamenti imprenditoriali	Linea 1	Ric		
Consolidamento dell'offerta formativa e dei nuovi servizi agli studenti	60%	90%	Servizio Poli@home	Linea 2	Did	Proc	95%
			Nuove forme per i contributi agli studenti	Linea 2	Did		
			Nuovi progetti di orientamento	Linea 2	Did		
			Nuove procedure di gestione dei test di accesso (ITIL)	Linea 2	Did		
			Nuova sede didattica di Mirafiori	Linea 4	Did		
Nuove residenze universitarie	30%	100%	Partecipazione bando per la realizzazione residenze universitarie	Linea 4	Gov		
Nuovi modelli gestionali per i progetti di ricerca e di mobilità internazionale	70%	100%	Innovazione nelle procedure di gestione dei progetti finanziati	Linea 3	Ric	Proc	95%
			Sviluppo Trasferimento Tecnologico	Linea 1	Ric		
			Consolidamento dei Presidi di ricerca	Linea 1	Ric		
Processi di supporto e integrazione per gli stakeholder	30%	90%	Progetto Polijob per il placement degli studenti	Linea 2	Did	Proc	95%
			Dematerializzazione procedure versamento tasse studentesche	Linea 1	Did		
			Realizzazione energy center	Linea 3	Gov		
			Facility management e sistemi informativi	Linea 3	Gov		
			Dematerializzazione procedure concorsuali per il personale di Ateneo	Linea 3	Gov		

**Tabella 5 - Albero della performance del Politecnico di Torino (2011).**

I risultati ottenuti in relazione a ciascuno degli obiettivi strategici, di cui è stata proposta una sintesi nella tabella precedente e una visione grafica nelle figure successive (figura 16-17), sono consultabili nel dettaglio dell'allegato alla relazione, nel quale sono raccolti per ciascun obiettivo strategico la descrizione, gli indicatori utilizzati, le strutture coinvolte e le note di valutazione nelle quali emergono gli eventuali scostamenti e le cause relative.

Nella tabella successiva viene presentato un prospetto riassuntivo della distribuzione degli obiettivi tra i dirigenti e le Aree dell'Amministrazione e la percentuale media dei risultati raggiunti da ciascuna struttura nell'ambito dei piani per obiettivi 2011.

Si precisa ancora che, in considerazione del piano sperimentale, per il 2011 non sono stati attribuiti pesi relativi per ciascun obiettivo individuale e di struttura, rimandando al Piano della performance 2012 una applicazione puntuale e omogenea dei pesi relativi.

<b>Obiettivi dirigenziali</b>	<b>% raggiungimento</b>	<b>Nr. Obiettivi</b>
Direttore amministrativo	100%	
Dirigente interim Aree SaRTT, RUO, TEP		10
Dirigente Aree GESD, INTE	90%	11
Dirigente Aree EDILOG, AQU	95%	11
Dirigente Aree IPSI, IT, PAF	90%	9

**Figura 16 – Percentuale di raggiungimento degli obiettivi 2011 dei Dirigenti**

<b>Obiettivi di struttura</b>	<b>% raggiungimento</b>	<b>Nr. Obiettivi</b>
AQUI	90%	8
EDILOG	85%	11
GESD	85%	13
INTE	85%	6
IPSI	95%	3
IT	90%	16
PAF	80%	7
RUO	90%	8
SaRTT	95%	9
TEP	95%	5

**Figura 17 – Percentuale di raggiungimento degli obiettivi 2011 riferiti alle aree organizzative di Ateneo.**

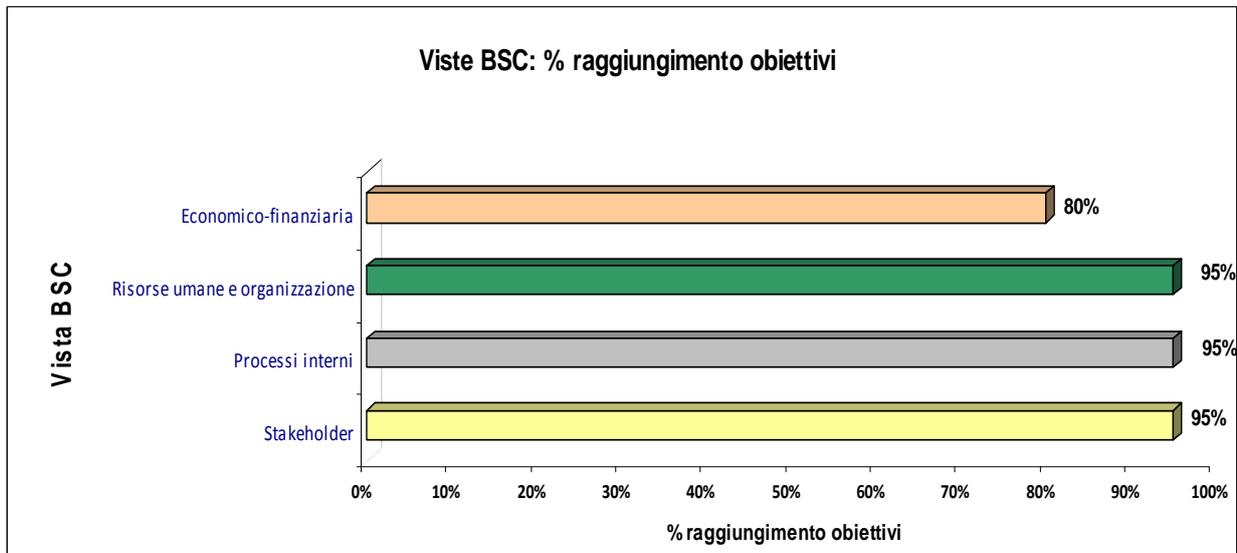


Figura 18 – Percentuale di raggiungimento degli obiettivi 2011 riferiti alle viste della Balanced Scorecard.

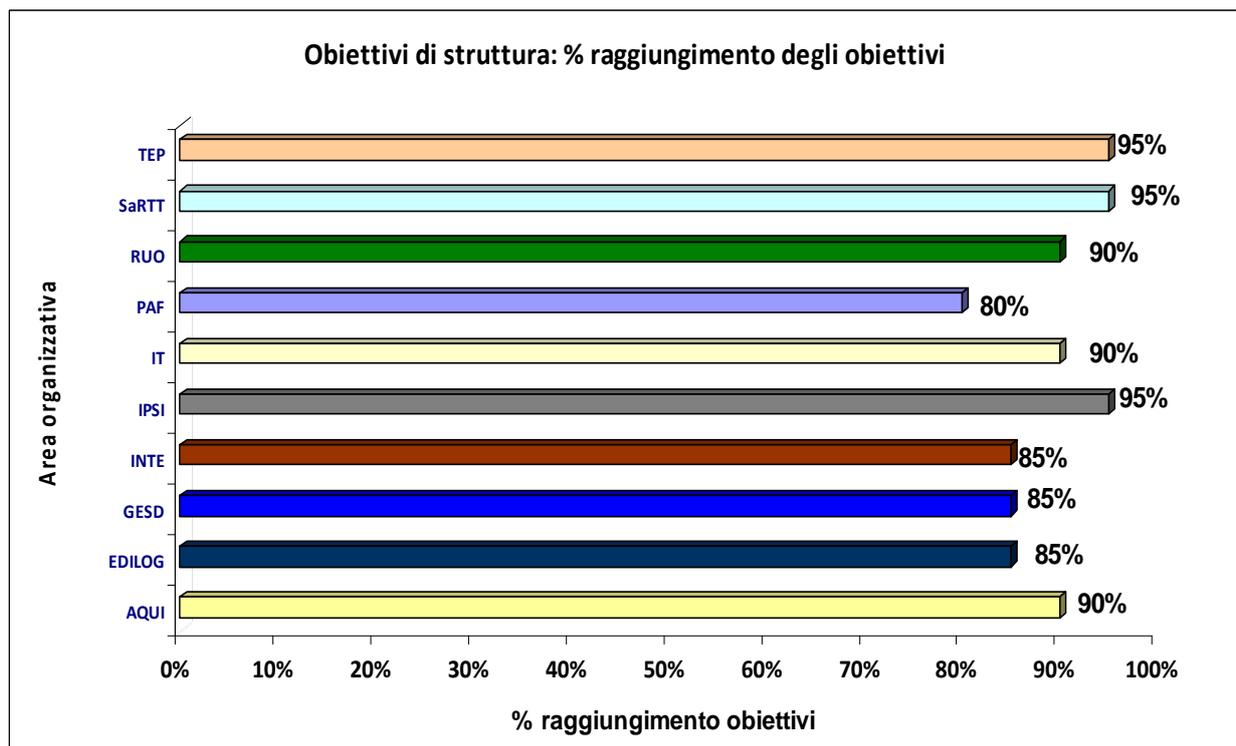


Figura 19 – Percentuale di raggiungimento degli obiettivi 2011 riferiti alle aree organizzative di Ateneo.

### **3.1.5 Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale**

#### **3.1.5.a Il modello delle competenze**

Il Politecnico, nel corso del 2011, ha iniziato la sperimentazione di un modello di gestione per competenze rivolto al personale dirigente e non dirigente. Gli obiettivi principali dello sviluppo di un modello di gestione per competenze riguardano:

- Lo sviluppo di un approccio gestionale fortemente innovativo per l'Ateneo ispirato alla cultura dell'eccellenza, del merito, della professionalità;
- L'attivazione di uno strumento gestionale su cui basare successivamente la formazione, la valutazione delle performance, la mobilità interna e altri processi di gestione delle risorse umane;
- Il coinvolgimento diretto di numerose figure interne ("owner di competenze") con ritorni positivi in termini di clima, motivazione, comunicazione interna.

Il sistema delle competenze consente di descrivere le competenze agite in Ateneo e ottenere strumenti per la loro osservabilità, misurabilità e confrontabilità per uno sviluppo coordinato rispetto al percorso di cambiamento.

Nel corso dell'anno 2011, sono stati definiti i profili di competenza del personale dirigenziale di Ateneo e dei responsabili di servizio di categoria Elevata Professionalità dell'Amministrazione centrale.

L'analisi dei profili ha permesso di raggiungere i seguenti obiettivi:

1. Rilevazione del tipo di competenze professionali necessarie per svolgere al meglio le attività corrispondenti ad ogni profilo
2. Individuazione di percorsi formativi maggiormente mirati alle reali esigenze lavorative
3. Definizione di piani di sviluppo delle competenze mirati all'attività svolta

I dati rilevati dall'analisi dei profili organizzativi e professionali dell'Area amministrativa di Ateneo hanno riguardato principalmente:

- *Numero di competenze per profilo*
- *Frequenza delle competenze sull'insieme dei profili*
- *Competenze maggiormente ricorrenti suddivise per Area*
- *Grado di copertura delle Aree di competenza per profilo*

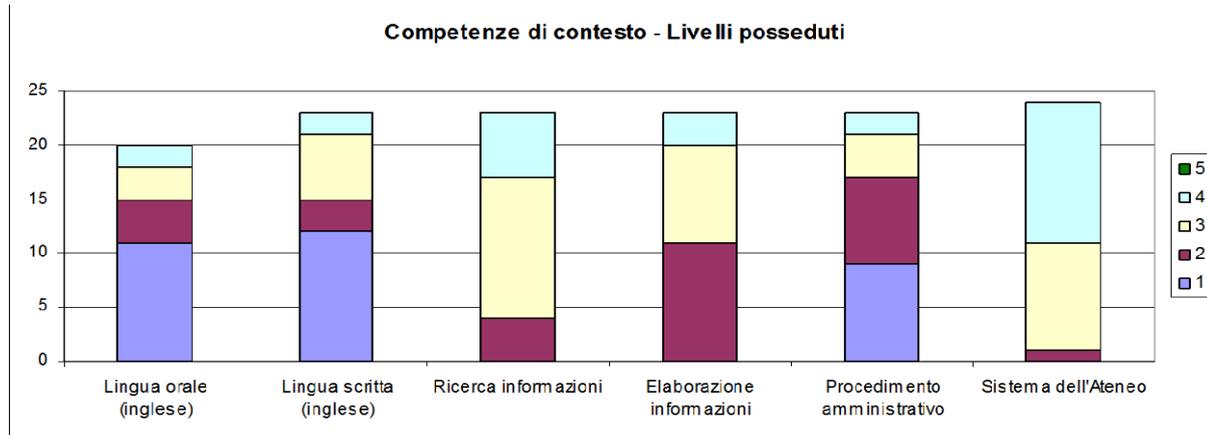
E' stata inoltre avviata una prima sperimentazione del modello di diagnosi delle competenze sul personale tecnico-amministrativo dell'Area Pianificazione, Amministrazione e Finanza e sull'Area Trattamenti Economici e Previdenziali dell'Amministrazione Centrale.

Questa sperimentazione ha consentito di:

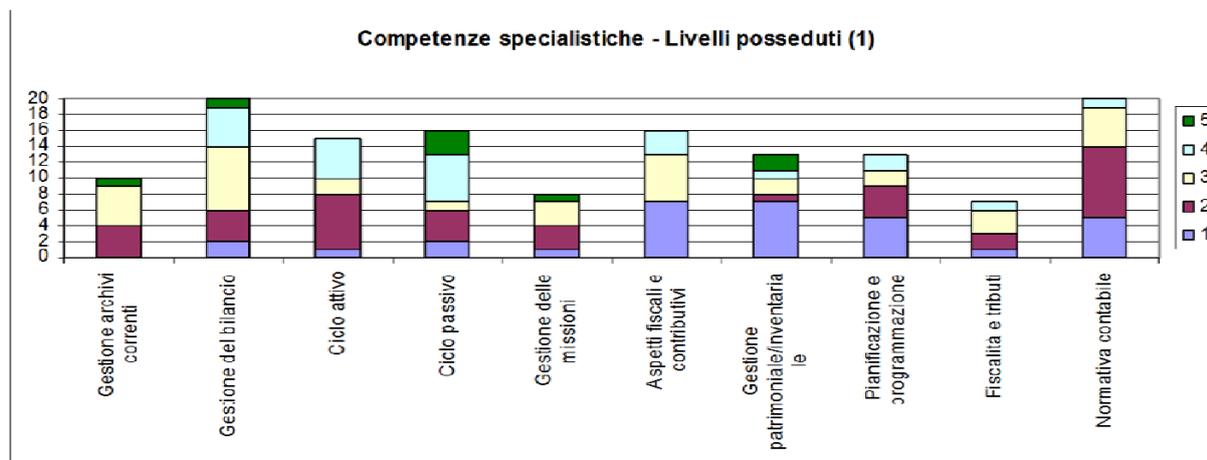
- Verificare il sistema complessivo dello strumento dal punto di vista della *Funzionalità, Usabilità e Completezza*;
- Definire dei punti di miglioramento del processo di autodiagnosi;
- Individuare una prima mappa delle competenze possedute (da profilo) dal personale delle Aree PAF e TEP;
- Individuare le competenze "extra-profilo" possedute non facilmente rilevabili con altri strumenti

- Mappare i principali filoni di formazione (specialistici e manageriali)  
Nel seguito alcuni grafici di esemplificazione delle rilevazioni effettuate.

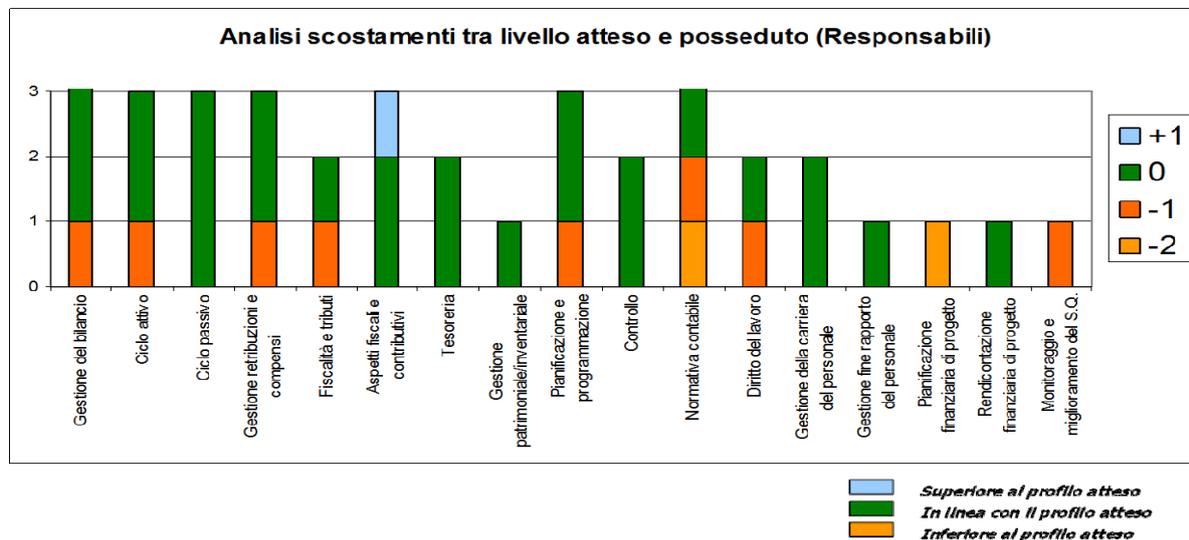
✓ **Distribuzione dei livelli posseduti per competenza (contesto)**



✓ **Distribuzione dei livelli posseduti per competenza (specialistiche)**



✓ **Analisi dei gap tra profilo atteso e posseduto (Responsabili)**



Nel corso del 2012, sarà continuata la modellizzazione dei profili di competenza per tutto il personale che ricopre responsabilità di unità organizzativa in Ateneo. In parallelo, è in corso un processo di analisi e monitoraggio dei profili individuati nel corso del 2011, in quanto strettamente connessi ai cambiamenti organizzativi in corso di definizione.

### 3.1.5.b Il Progetto di Ateneo

Per quanto riguarda tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, è stata effettuata una valutazione individuale nell'ambito di un Progetto di Ateneo, articolato su vari filoni, attivato nell'ambito dell'Accordo integrativo di Ateneo per la destinazione del trattamento accessorio del personale tecnico-amministrativo del Politecnico per l'anno 2011 (documentazione presente sul sito di Ateneo).

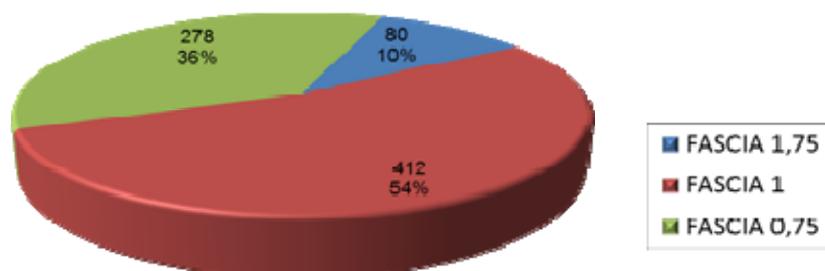
Il progetto è stato presentato per accompagnare le diverse fasi del cambiamento legate alla nuova organizzazione dell'Ateneo in seguito alla definizione del nuovo Statuto di Ateneo. Infatti, il successo di questo processo innovativo in materia di organizzazione, gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, è strettamente correlato al contributo del personale tecnico-amministrativo, che è stato chiamato nel suo complesso ad un impegno ed una crescita di professionalità, responsabilità ed ampliamento di competenze, al fine di migliorare tutti i servizi (necessari alle attività scientifiche e formative) erogati all'utenza.

Al progetto ha concorso tutto il personale di categoria B, C e D ed ha avuto come obiettivo un riconoscimento economico della partecipazione attiva del personale, in relazione alla qualità e quantità del contributo apportato da ogni singolo dipendente.

Sono state individuate 3 fasce economiche, con peso 0,75 - 1 - 1,75, e l'incentivo economico è stato erogato al personale coinvolto nel progetto, a valle di una valutazione individuale effettuata dal responsabile della struttura di appartenenza, tenendo conto del supporto individuale ai processi di cambiamento organizzativo in termini di:

- relazioni interne ed esterne collegate alle attività di supporto al cambiamento organizzativo,
- ampiezza della responsabilità ed autonomia nel processo di evoluzione,
- complessità delle decisioni assunte.

Nella figura successiva viene evidenziato la valutazione complessiva di tutto il personale coinvolto (770 persone) e la distribuzione nella fasce.





#### 4. Risorse, efficienza ed economicità

Il 2011 è stato il secondo anno di pieno esercizio della contabilità economico-patrimoniale, adottata dal Politecnico a partire dal 1° gennaio 2010, ed è stato caratterizzato dallo sforzo quanto mai positivo, tanto da parte dell'Amministrazione Centrale, che dai Dipartimenti, di adeguamento ed implementazione delle norme e buone prassi proprie delle logiche del sistema contabile economico patrimoniale. Dopo un primo anno, il 2010, durante il quale la fase di adeguamento del sistema contabile alle nuove esigenze gestionali è stata realizzata con efficacia ed efficienza, rendendo possibile mettere in luce, oltre al risultato di esercizio, anche la situazione creditoria, debitoria e patrimoniale dell'ateneo, il 2011 ha segnato un ulteriore miglioramento in questa direzione.

In particolare, è opportuno segnalare come si stia potenziando la corretta contabilizzazione secondo il criterio della competenza delle poste contabili, a valle della discontinuità introdotta ad inizio 2010 con l'introduzione della COEP.

Il modello contabile adottato dall'Ateneo è caratterizzato dalla presenza di un bilancio per ogni struttura dotata di autonomia contabile, Amministrazione Centrale e Dipartimenti/Centri. Al fine di ottenere un quadro complessivo delle risorse gestite complessivamente dall'ateneo è necessario consolidare le poste dei suddetti bilanci, elidendo tutte le poste di movimentazione interna. A partire dall'esercizio 2010, le entrate sono gestite autonomamente dai Centri Autonomi di Gestione, a differenza degli esercizi precedenti, in cui esisteva un sistema centralizzato delle risorse. Le uscite sono invece gestite, come in passato, dalle singole strutture.

L'Ateneo, in base a quanto previsto dalla L. 240/2010, sarà chiamato entro il termine massimo del 1° gennaio 2014, ad effettuare un ulteriore cambiamento nel sistema di gestione delle risorse economico-finanziarie, passando al bilancio unico di Ateneo.

Si presentano, a seguire, le risultanze riepilogative di Stato Patrimoniale dell'Amministrazione Centrale, Conto Economico dell'Amministrazione Centrale, il Rendiconto Finanziario e relative rilevazioni, confrontate con i rispettivi valori del 2010.



<b>ATTIVO dello STATO PATRIMONIALE</b>	<b>Valori 2011 (€)</b>	<b>Valori 2010 (€)</b>
Immobilizzazioni	398.478.653,06	396.786.111,98
Attivo Circolante	91.300.212,05	78.390.210,76
Ratei e Risconti Attivi	6.508.246,92	1.706.249,86
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>496.287.112,03</b>	<b>476.882.572,60</b>
<b>PASSIVO dello STATO PATRIMONIALE</b>	<b>Valori 2011 (€)</b>	<b>Valori 2010 (€)</b>
Patrimonio Netto	138.799.510,12	122.175.857,03
Fondi rischi e oneri	17.397.029,43	10.998.845,34
Fondo trattamento di fine rapporto	202.380,13	178.398,62
Debiti	93.372.491,56	100.051.934,19
Ratei e risconti	247.515.700,79	243.477.537,42
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>496.287.112,03</b>	<b>476.882.572,60</b>
<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>Valori 2011 (€)</b>	<b>Valori 2010 (€)</b>
A) Proventi	<b>216.415.460,92</b>	<b>231.719.809,34</b>
B) Costi specifici	<b>(113.174.053,95)</b>	<b>(132.090.556,80)</b>
<b>C) Margine di contribuzione (A-B)</b>	103.241.406,97	99.629.252,54
D) Costi Generali	<b>(77.202.668,81)</b>	<b>(74.830.228,70)</b>
<b>E) Risultato Operativo (C-D)</b>	26.038.738,16	24.799.023,84
F) Proventi e oneri Finanziari	<b>(2.765.355,95)</b>	<b>(2.142.744,78)</b>
I) Proventi e oneri Straordinari	<b>420.162,86</b>	<b>(79.255,66)</b>
<b>L) Risultato prima delle Imposte (E+F-I)</b>	23.693.545,07	22.598.711,69
M) Imposte sul reddito dell'esercizio	<b>(7.753.783,41)</b>	<b>(7.414.619,34)</b>
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO (L-M)</b>	15.939.761,66	15.184.092,35

Tabella 6 – Stato Patrimoniale e Conto economico di Ateneo (2011-2010).

Rispetto al 2010, si rileva che il margine di contribuzione per il 2011 è significativamente più elevato (+ € 3.612.154,43), ad indicare una robusta capacità dell'Ateneo di coprire i costi fissi, particolarmente rilevanti in una Amministrazione Pubblica. Ciò è dovuto anche alla sostanziosa diminuzione dei costi del personale docente e ricercatore per effetto delle politiche di pensionamento.

<b>RENDICONTO FINANZIARIO</b>	<b>Valori 2011 (€)</b>
A) FLUSSO DI CASSA (CASH FLOW) OPERATIVO	<b>25.068.207,26</b>
B) FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DA ATTIVITA' DI INVESTIMENTO	<b>(11.120.604,17)</b>
C) FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DA ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO	5.838.486,89
D) FLUSSO MONETARIO (CASH FLOW) DELL'ESERCIZIO (A+B+C)	19.786.089,98
<b>Totale variazione rispetto al 31/12/2010</b>	<b>19.786.089,98</b>

**Tabella 7 – Rendiconto finanziario di Ateneo (2011).**

Il rendiconto finanziario analizza la dinamica finanziaria dell'esercizio 2011 ed evidenzia che l'Amministrazione genera un flusso di cassa dalla gestione operativa, con il quale vengono effettuati investimenti e incremento del patrimonio netto.

Il bilancio consuntivo 2011 relativo all'Amministrazione Centrale fotografa una situazione articolata:

- I ricavi registrano una diminuzione, riflettendo l'andamento complessivo del contesto nazionale ed internazionale all'interno del quale il Politecnico si colloca;
- Si è raggiunta una riduzione dei costi, in particolare legati al personale, dovuta soprattutto all'effetto dei pensionamenti e alla conseguente contrazione dell'organico complessivo;
- si è conseguito un buon risultato di esercizio con un utile in crescita da 15 a quasi 16 M€, come effetto di una gestione complessivamente oculata.

Al fine di una maggiore comprensione della struttura patrimoniale, finanziaria ed economica del Politecnico di Torino sono stati determinati alcuni indici di bilancio, di cui si riportano di seguito le modalità di determinazione ed il valore per gli esercizi 2010 e 2011.

Grado di indebitamento = Patrimonio netto / totale passivo acquisito

<b>Esercizio</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Totale passivo (€)</b>	496.287.112,03	476.882.572,60
<b>Patrimonio netto (€)</b>	137.799.510,12	122.175.857,03
<b>Grado di Indebitamento</b>	<b>0,27</b>	<b>0,26</b>

**Tabella 8 – Grado di indebitamento di Ateneo (2011-2010).**

Il grado di indebitamento è aumentato di 0,01 punti nel passaggio all'esercizio 2011, il che mostra come il Politecnico di Torino, pur attraversando una netta fase di cambiamento, contabile e organizzativo, a seguito della legge 240/2010, è stato in grado, complessivamente, di mantenere tale grado di indebitamento sotto controllo.

A conferma di ciò, il Capitale Circolante Netto, riportato sotto, indica un andamento crescente, confermando una buona capacità dell'Ateneo di far fronte agli impegni assunti nel breve periodo con il realizzo di attività a breve.

⇒ Capitale circolante netto (CCN) = Liquidità differite + Liquidità immediate – passività correnti

Esercizio	2011	2010
Liquidità differite (€)	36.892.147,62	43.768.236,31
Liquidità immediate (€)	54.408.064,43	34.621.974,45
Passività correnti (€)	(30.686.791,99)	(31.889.641,03)
<b>CCN (€)</b>	<b>60.613.420,06</b>	<b>46.500.569,73</b>

**Tabella 9 – Capitale circolante netto di Ateneo (211-2010).**

Si conferma, quindi, una situazione finanziaria solida e sotto attento controllo.

⇒ Indice di liquidità = (Liquidità differite + Liquidità immediate) / passività correnti

Esercizio	2011	2010
Liquidità differite (€)	36.892.147,62	43.768.236,31
Liquidità immediate (€)	54.408.064,43	34.621.974,45
Passività correnti (€)	30.686.791,99	31.889.641,03
<b>Indice di liquidità</b>	<b>2,97</b>	<b>2,46</b>

**Tabella 10 – Indice di liquidità di Ateneo (211-2010).**

L'indice di liquidità un incremento rispetto al 2010: questo è sicuramente segnale della capacità dell'Ateneo di far fronte alle scadenze finanziarie di breve termine, in coerenza con le analisi sinora svolte.

⇒ ROI (Return On Investment) = (Risultato operativo / Tot Attivo)

Esercizio	2011	2010
Risultato operativo (€)	26.038.738,16	24.820.712,13
Tot Attivo (€)	496.287.112,03	476.882.572,60
<b>ROI</b>	<b>5,24%</b>	<b>5,20%</b>

**Tabella 11 – Return on Investment di Ateneo (211-2010).**



Il ROI, indice di redditività del capitale investito, indica la capacità dei ricavi di coprire i costi (e anche di remunerare, nel caso delle imprese, il capitale di rischio, cosa che, nell'ambito Universitario, ha, al momento, scarsa rilevanza). Nel caso del Politecnico di Torino, in quanto amministrazione pubblica, l'indice basso, ma maggiore di zero, rileva che la situazione economica è in equilibrio, con un margine positivo di redditività del capitale investito che, coerentemente alle best practices di una amministrazione pubblica efficiente, indica una buona efficienza economica nella gestione caratteristica dell'Ateneo.

⇒ ROE = redditività del capitale proprio = Risultato d'esercizio/ Patrimonio netto

<b>Esercizio</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Risultato d'esercizio (€)</b>	15.939.761,66	15.184.092,35
<b>Patrimonio netto (€)</b>	137.799.510,12	122.175.857,03
<b>ROE</b>	<b>11,56%</b>	<b>12,43%</b>

**Tabella 12 – Redditività del capitale proprio di Ateneo (211-2010).**

Il ROE, nel caso di un'Istituzione Universitaria, indica il rendimento del fondo di dotazione dell'Ateneo, considerando che non si prefigurano quote di soci o imprenditori nel Patrimonio Netto. Indice di redditività del capitale proprio, il ROE positivo del Politecnico di Torino esprime in massima sintesi i risultati economici dell'Ateneo.

Per poter avere un quadro complessivo di tutte le risorse gestite dall'Ateneo, è necessario considerare anche il consolidato dei bilanci delle strutture dotate di autonomia contabile attive al 31/12/2011 e diverse dall'Amministrazione Centrale (18 Dipartimenti e 5 Centri).

Si presentano, a seguire, le risultanze riepilogative di Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto Finanziario del consolidato di tali bilanci.

## 5. Pari opportunità e bilancio di genere

### I riferimenti nel Piano Strategico 2007

#### Linea 7 – La centralità del capitale umano e la qualità della vita nell'Ateneo

Miglioramento della qualità della vita nell'Ateneo

##### Azioni:

- potenziamento dei servizi di carattere formativo, culturale, sportivo e di welfare sociale rivolti ai dipendenti dell'Ateneo, con particolare riferimento alle problematiche di genere, alle azioni per la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro
- rafforzamento delle attività culturali "interne" rivolte all'apprendimento delle lingue, alle scienze umane e sociali, all'arte ed alla musica.

Tabella 1: Prospetto utilizzo e costi servizi di conciliazione 2008-2010, (€)

Servizio	Ore erogate	Costi 2008	Ore erogate	Costi 2009	Ore erogate*	Costi 2010*
Baby-sitting domicilio	1147	12525	1652	17022	635	12909
Assistenza anziani	407	6696	950	13659	502	7217
Baby-parking Policino	10939	80000	13150	80000	13525	120000
<b>Totale</b>	<b>12493</b>	<b>99221</b>	<b>15752</b>	<b>110681</b>	<b>14662</b>	<b>140126</b>

\*Dati al 12 ottobre 2010

Totale ore erogate 2008-2010: 42.907

Totale costi servizi di conciliazione 2008-2010: 350.028

FORNITORE: Area Risorse Umane e Organizzazione



### **Vivere bene in Ateneo**

Una delle azioni della Linea 7 del Piano Strategico (“La centralità del capitale umano e la qualità di vita nell’Ateneo”) è dedicata al miglioramento della qualità della vita nell’Ateneo, attraverso iniziative di potenziamento dei servizi rivolti a chi nell’Ateneo opera.

Tale linea del Piano Strategico concretizza una sensibilità da anni presente in Ateneo; dal 2005 è stata istituita in Ateneo la figura della Referente del Rettore per le pari opportunità che ha coordinato l’attivazione di numerose iniziative a sostegno delle esigenze e dei tempi di vita e di lavoro.

Le azioni intraprese costituiscono un “progetto di welfare aziendale” da parte di una istituzione che aspira ad essere sempre più “family friendly”, attraverso un insieme di servizi/benefits concreti, progettati e attuati ascoltando le esigenze dei beneficiari.

Molte delle azioni sono volte alla conciliazione vita-lavoro, con l’obiettivo di realizzare un nuovo equilibrio tra tempi dedicati alla vita professionale e tempi dedicati alla vita privata, alla famiglia, all’esercizio della funzione genitoriale e alle connesse responsabilità educative e di cura.

Il progetto complessivo prevede interventi che investono più ambiti e che possono essere così esemplificati:

#### ▪ **FORME E TEMPI DI LAVORO**

- *Orario giornaliero flessibile*
- *Progetti mirati di telelavoro* rivolti al personale al rientro dalle maternità e/o in caso di problemi familiari, in accordo con le normative vigenti in materia

#### ▪ **CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA E DI LAVORO**

- *Servizi di cura all’infanzia:*
  - Baby Parking Policino
  - Servizio di baby-sitting a domicilio,
  - Centri estivi per figli di dipendenti (a cura di Polincontri)
- *Servizi di cura e sostegno per familiari anziani*

#### ▪ **ALTRI PROGETTI**

- *Co-finanziamento titoli di viaggio per i lavoratori dipendenti*
- *Progetto Donna Professione Ingegnere*
- *Promozione di una cultura di pari opportunità*
  - Consigliera di Fiducia
  - Codice di comportamento

Tutte le iniziative di conciliazione sono attuate in coordinamento con il Comitato Pari Opportunità (CPO) di Ateneo, la cui attività è diretta a garantire a tutte le lavoratrici/lavoratori e studentesse/studenti dell’ateneo un ambiente di lavoro e studio sereno, in cui i rapporti interpersonali siano improntati alla correttezza, al reciproco rispetto della libertà e dignità della persona. Di concerto con il CPO, il Politecnico di Torino si è dotato di un piano di Azioni Positive con i seguenti obiettivi:

- a. Promozione delle pari opportunità di accesso al lavoro, sviluppo professionale e qualità del lavoro.
- b. Promozione della compatibilità fra lavoro e famiglia.
- c. Promozione di una cultura di pari opportunità.



- d. Rafforzamento dei rapporti tra istituzioni per la promozione del principio delle Pari Opportunità

### **BABY PARKING POLICINO**

Policino, attivo dal mese di aprile 2005, è un servizio socio-educativo-ricreativo in grado di fornire risposte flessibili e differenziate in relazione alle esigenze delle famiglie, attraverso la disponibilità di spazi, organizzati e attrezzati per consentire ai minori opportunità educative, di socialità e di comunicazione con i propri coetanei.

Il servizio è aperto a tutte le componenti dell'Ateneo (studenti, docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e collaboratori) ed è destinato a bambini dai 13 mesi ai 6 anni. Può accogliere fino a 24 bambini contemporaneamente ed è fruibile, in base alla prenotazione, in qualsiasi ora della giornata all'interno dell'orario di apertura (dalle 8.00 alle 19.00). Per ciò che concerne i costi, la gestione è in buona parte a carico dell'Ateneo ma è previsto un co-finanziamento da parte delle famiglie.

Policino è un luogo in cui i bambini possono sperimentare diversi tipi di stimoli creativi ed educativi attraverso il supporto di animatori qualificati e le attività proposte hanno specifici obiettivi educativi e non ci si limita al semplice "intrattenimento".

Attraverso la realizzazione del baby-parking Policino l'Ateneo ha dato una prima risposta ai bisogni organizzativi e personali dei dipendenti, con innegabili benefici sulla qualità del lavoro svolto e sul clima generale.

Tra gli obiettivi prospettici rimane l'apertura di un micro-nido di cui si è manifestata una forte esigenza tra le donne lavoratrici in Ateneo con figli piccoli.

### **SERVIZIO DI BABY SITTER A DOMICILIO**

Il servizio si propone di offrire un sostegno, presso l'abitazione privata e in orario lavorativo, alle famiglie dei dipendenti residenti a Torino e Provincia; è rivolto prevalentemente alle giovani madri con bambini di età compresa tra 0 e 13 mesi (che non possono ancora usufruire del baby parking Policino), al fine di agevolare i rientri dalla maternità, ma è accessibile anche ai papà.

E' previsto un co-finanziamento da parte degli/delle utenti del 40%.

### **SERVIZIO DI SUPPORTO NELLA GESTIONE DI FAMILIARI ANZIANI**

Il servizio offre un servizio di assistenza domiciliare e/o di accompagnamento/disbrigo commissioni tramite assistenti in possesso di attestato di Operatore Socio Sanitario ed è rivolto alle lavoratrici e ai lavoratori che si prendono cura di madri e padri anziani.

E' previsto un co-finanziamento da parte degli/delle utenti del 60%.

Tutti i servizi (Policino, baby sitter a domicilio e supporto assistenza anziani) sono costantemente monitorati dall'Ateneo, che si occupa dell'organizzazione e promozione dei servizi, della raccolta delle richieste e della valutazione attraverso la periodica somministrazione di un questionario di soddisfazione a tutti/e coloro che usufruiscono dei servizi.



## **L'individuo al centro delle politiche del personale**

### **Co-finanziamento titoli di viaggio per i lavoratori dipendenti**

La Regione Piemonte ha sostenuto negli ultimi anni una politica per il risanamento e la tutela della qualità dell'aria promuovendo una specifica iniziativa volta a incentivare l'utilizzo del trasporto pubblico sul territorio regionale, con agevolazioni tariffarie per l'acquisto di titoli di viaggio annuali per lo spostamento casa-lavoro.

Il Politecnico ha fortemente creduto nel progetto, presentando alla Regione una proposta che prevede il cofinanziamento degli abbonamenti annuali nominativi dei dipendenti interessati con quote a carico della Regione Piemonte e del Politecnico. Il progetto, complessivamente, ha visto un riscontro molto positivo dei dipendenti dell'Ateneo con un numero di adesioni, a partire dal 2008, pari a circa 400 abbonamenti annui.

### **Progetto Donna Professione Ingegnere**

Il Progetto nasce con l'intento di aumentare il numero delle studentesse iscritte ai corsi di laurea in ingegneria. Avviato nel 2002 grazie ad un finanziamento del Fondo Sociale Europeo, dall'anno accademico 2005/2006 prosegue con fondi dell'Ateneo.

Nell'ultimo triennio sono state erogate 60 borse di studio a studentesse iscritte a tempo pieno al primo anno dei corsi di laurea triennali, con priorità alle ragazze iscritte ai corsi con minore presenza femminile. Sono proseguite anche le attività di orientamento per le ragazze dell'ultimo anno delle scuole superiori, l'attività di tutorato per le studentesse del primo anno di ingegneria e l'attività di mentoring per le studentesse dell'ultimo anno di corso che stanno per avvicinarsi al mondo del lavoro. Il mentoring è realizzato attraverso l'organizzazione di incontri periodici con rappresentanti del mondo economico e testimonianze di donne che hanno studiato presso l'Ateneo e che vivono un percorso professionale di successo.

### **Promozione di una cultura di pari opportunità**

Nell'ultimo triennio sono stati promossi fortemente il Codice di comportamento e la figura della Consigliera di fiducia.

Il Codice di comportamento per la tutela della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori, delle studentesse e degli studenti del Politecnico di Torino, adottato a partire dal 2006, è l'attuazione della Raccomandazione dell'Unione Europea adottata il 27/11/91 sulla tutela della dignità delle donne e degli uomini sul posto di lavoro (92/131/CEE) e ha lo scopo di promuovere un ambiente di studio e di lavoro che rispetti la dignità della persona, quale diritto fondamentale che deve essere tutelato in tutti i suoi aspetti al fine di impedire comportamenti e atti che producano discriminazioni e/o creino un ambiente di lavoro intimidatorio, ostile o umiliante. Il Codice si prefigge la prevenzione di molestie o atti discriminatori offrendo, nel caso in cui questi si verificano, la possibilità di ricorrere a procedure adeguate per affrontare il problema e prevenirne il ripetersi.

Il Codice prevede l'istituzione della figura della Consigliera di Fiducia, che è la persona incaricata di fornire ascolto, consulenza e assistenza alle/ai lavoratrici/lavoratori e alle/agli studentesse/studenti nei casi di molestie sessuali, morali o comportamenti discriminatori. La



Consigliera ha trattato 13 casi nel 2008 e 10 casi nel 2009, i quali hanno riguardato sia personale docente, sia personale tecnico-amministrativo, sia studentesse e studenti.

L'istituzione di questa figura contribuisce fattivamente alla promozione del benessere organizzativo all'interno dell'Ateneo attraverso la sua attività di prevenzione, di ascolto, di indirizzamento e di gestione e mediazione nelle situazioni organizzative potenzialmente conflittuali oltre che nella risoluzione positiva di eventuali tematiche di disagio e/o discriminazione.

### **Riconoscimenti ottenuti**

Grazie alle azioni poste in essere per la promozione delle pari opportunità all'interno dell'Ateneo e all'attuazione di iniziative a favore della conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro, nel corso dell'ultimo triennio l'Ateneo ha ricevuto i seguenti riconoscimenti:

- 1) "European Corporate Responsibility Award": la competizione è stata organizzata a livello europeo dal network di Società Europee di Consulenza E-I Consulting Group con l'obiettivo di identificare fra aziende ed enti dei paesi europei, i più innovativi approcci alla responsabilità sociale. I finalisti sono stati selezionati da una giuria internazionale guidata da Vladimir Spidla, Commissario Europeo per Occupazione, Affari Sociali e Pari Opportunità. Il Politecnico, unico ente pubblico italiano tra i finalisti, è stato invitato a Praga il 5 febbraio 2009 per partecipare alla premiazione e ad un momento di confronto tra gli enti e le aziende selezionate;
- 2) Premio "Lavoriamo insieme per realizzare le pari opportunità, l'e-government, la semplificazione e la lotta alla corruzione": Il riconoscimento da parte del Ministero per la Pubblica Amministrazione ha premiato le amministrazioni che avessero messo in pratica in modo efficace gli indirizzi di governo nei quattro ambiti chiave: pari opportunità, e-government, semplificazione, lotta alla corruzione. Il progetto presentato dal Politecnico di Torino è stato giudicato meritevole e premiato nella sezione dedicata alle azioni in materia di Pari Opportunità.
- 3) Premio "Ente amico della famiglia": il riconoscimento da parte della Presidenza del Consiglio dei Ministri ha premiato i migliori progetti di sostegno delle politiche della famiglia e ha conferito al Politecnico di Torino una menzione speciale e un assegno di 30.000 euro.

## 6. Il processo di Redazione della Relazione sulla *Performance*

### 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La tabella 1 sintetizza il processo adottato dall'Ateneo finalizzato alla Redazione della Relazione sulla Performance con l'evidenza dei seguenti elementi:

- Macro-fasi del processo;
- Strumenti utilizzati;
- Responsabilità;
- Principali azioni;
- Tempistiche di riferimento.

Fase	Strumento	Responsabilità	Azioni	Tempistica
<i>Analisi della Performance organizzativa</i>	Mappa dei servizi di Area	Dirigenza	Definizione dei Servizi monitorati, prima proposta degli indicatori dichiarati nella Mappa dei Servizi ⇒ Nella relazione 2011 analisi dei risultati della prima sperimentazione effettuata all'interno dell'Area IT per la valutazione del Service Desk	giugno 2012
	Cruscotto di Ateneo	Dirigenza	Predisposizione indicatori e primo prototipo per l'anno 2011	aprile 2012
	Progetto di Ateneo sul cambiamento organizzativo e di processo legato all'applicazione del nuovo Statuto di Ateneo e della legge 240/2010	Dirigenza e Responsabili delle strutture di Ateneo	Riconoscimento economico della partecipazione attiva del PTA, in relazione alla qualità e quantità del contributo apportato da ogni singolo dipendente	Aprile 2012
<i>Analisi della Performance individuale</i>	MBO Dirigenziali/EP dell'Amministrazione centrale	DA/Dirigenza/EP	1° SAL/ Individuazione criticità e punti di attenzione	Luglio 2011
			2° SAL/ Individuazione criticità e punti di attenzione	Ottobre 2011
			3° SAL/ Individuazione criticità e punti di attenzione	Dicembre 2011
		Rettore/DA/Dirigenza	Consuntivo/chiusura MBO 2011-Valutazione finale <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi % grado di raggiungimento obiettivi/scostamenti rispetto agli obiettivi dichiarati</li> <li>• Individuazione criticità e punti di attenzione</li> </ul>	Giugno 2012

<i>Sintesi/ redazione e valutazione della Relazione della Performance</i>	-	Direttore Amministrativo, Dirigenza, Area Risorse Umane e Organizzazione, Area Integrazione Processi e Sistemi Informativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sintesi risultati di performance</li> <li>• Individuazione criticità e punti di attenzione</li> <li>• Redazione della Relazione</li> <li>• Proposizione al CdA per l'approvazione</li> <li>• Invio a OIV per validazione</li> </ul>	Giugno 2012
		OIV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validazione della Redazione (tramite documento di Validazione)</li> </ul>	Settembre 2012
		DA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invio a CIVIT e MEF</li> </ul>	

**Tabella 13 – Macro-fasi, strumenti e responsabilità e tempistiche del processo di redazione della Relazione della performance**

## 7. Allegati tecnici

**Allegato 1 – Cruscotto di Ateneo**

**Allegato 2 – Schede obiettivo 2011 personale Dirigenziale**

**Allegato 3 – Ambiti di analisi della Mappa dei servizi erogati agli utenti**

## Cruscotto Didattica

### Dati generali

Immatricolati (andamento e tasso di crescita)

Iscritti (andamento e tasso di crescita)

Abbandoni

### Provenienza geografica di tutti i livelli:

- fuori regione

- stranieri (di cui iscritti alla LM con titolo conseguito in università straniera)

N° Progetti a sostegno della mobilità internazionale

Valutazione della didattica: tasso di soddisfazione degli studenti (Docente, Insegnamento)

Laureati

Tempi di completamento degli studi (durata legale, +1 anno, +2 anni, >2)

Condizione occupazionale

### FFO

#### Indicatori FFO quota premiale:

- studenti iscritti regolari nell'a.a. xx/xx+1 che abbiano conseguito almeno 5 crediti nell'anno solare xx+1, ponderati per i coefficienti di sostenibilità dell'offerta formativa (docenti ruolo/corsi) e di contesto territoriale.

- rapporto tra crediti acquisiti nell'anno xx+1 e crediti previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. xx/xx+1 (rapportato al valore mediano del sistema).

## Utenti

Organi di Governo

Dipartimenti

CdS

## Cruscotto Didattica

### Immatricolati

Corsi di laurea	2009/10	2010/11	2011/12
Corso di laurea di 1° livello	4.461	4.757	5.669
Corso di laurea di 1° livello (teledid)	408		
<b>Totale complessivo</b>	<b>4.869</b>	<b>4.757</b>	<b>5.669</b>
<b>Tasso di crescita (no teledid)</b>	-	<b>6,6%</b>	<b>19,2%</b>

### Immatricolati a corsi di laurea di 1° livello (no teledid)

Facoltà	2009/10	2010/11	2011/12	Tasso di crescita 2011/12 - 2010/11
ARCHITETTURA I	566	191	168	-12,0%
ARCHITETTURA II	520	117	69	-41,0%
INTERFACOLTA' DI ARCHITETTURA		712	627	-11,9%
<i>Totale Architettura</i>	<i>1.086</i>	<i>1.020</i>	<i>864</i>	<i>-15,3%</i>
INGEGNERIA I	2.332	2.530	3.238	28,0%
INGEGNERIA III	652	782	1.059	35,4%
INGEGNERIA IV	391	425	508	19,5%
<i>Totale Ingegneria</i>	<i>3.375</i>	<i>3.737</i>	<i>4.805</i>	<i>28,6%</i>
<b>Totale complessivo</b>	<b>4.461</b>	<b>4.757</b>	<b>5.669</b>	<b>19,2%</b>

## Cruscotto Didattica

### Iscritti

#### Iscritti

Corsi di laurea	2009/10	2010/11	2011/12
Corso di laurea di 1° livello	16.584	17.338	18.881
Corso di laurea di 1° livello (teledid)	1.348	843	587
Corso di laurea specialistica	6.151	6.453	7.031
<b>Totale complessivo</b>	<b>24.083</b>	<b>24.634</b>	<b>26.499</b>
<b>Tasso di crescita</b>	-	<b>2,3%</b>	<b>7,6%</b>

#### Iscritti a corsi di laurea di 1° livello (no teledid)

Facoltà	2009/10	2010/11	2011/12	Tasso di crescita 2011/12 - 2010/11
ARCHITETTURA I	2.452	2.034	1.664	-18,2%
ARCHITETTURA II	2.269	1.790	1.355	-24,3%
INTERFACOLTA' DI ARCHITETTURA		768	1.350	75,8%
<i>Totale Architettura</i>	<i>4.721</i>	<i>4.592</i>	<i>4.369</i>	<i>-4,9%</i>
INGEGNERIA I	8.128	8.698	9.806	12,7%
INGEGNERIA III	2.375	2.618	3.107	18,7%
INGEGNERIA IV	1.360	1.430	1.599	11,8%
<i>Totale Ingegneria</i>	<i>11.863</i>	<i>12.746</i>	<i>14.512</i>	<i>13,9%</i>
<b>Totale complessivo</b>	<b>16.584</b>	<b>17.338</b>	<b>18.881</b>	<b>8,9%</b>

#### Iscritti a corsi di laurea specialistica

Facoltà	2009/10	2010/11	2011/12	Tasso di crescita 2011/12 - 2010/11
ARCHITETTURA I	394	424	540	27,4%
ARCHITETTURA II	907	929	874	-5,9%
<i>Totale Architettura</i>	<i>1.301</i>	<i>1.353</i>	<i>1.414</i>	<i>4,5%</i>
INGEGNERIA I	2.618	2.913	3.284	12,7%
INGEGNERIA III	1.500	1.455	1.528	5,0%
INGEGNERIA IV	732	732	805	10,0%
<i>Totale Ingegneria</i>	<i>4.850</i>	<i>5.100</i>	<i>5.617</i>	<i>10,1%</i>
<b>Totale complessivo</b>	<b>6.151</b>	<b>6.453</b>	<b>7.031</b>	<b>9,0%</b>

## Cruscotto Didattica

### Abbandoni

#### Tasso di abbandono tra il primo e il secondo anno

Corsi di laurea	Primo anno al Politecnico		
	2008/09	2009/10	2010/11
Corso di laurea di 1° livello	19,5%	19,5%	21,9%
Corso di laurea di 1° livello (teledid)	47,2%	50,7%	28,9%
Corso di laurea specialistica	4,0%	9,0%	5,9%

#### Tasso di abbandono tra il primo e il secondo anno Corsi di laurea di 1° livello (no teledid)

Facoltà	Primo anno al Politecnico		
	2008/09	2009/10	2010/11
ARCHITETTURA I	15,0%	14,9%	19,0%
ARCHITETTURA II	16,3%	18,2%	20,5%
INTERFACOLTA' DI ARCHITETTURA	-	-	16,3%
<i>Totale Architettura</i>	<i>15,6%</i>	<i>16,5%</i>	<i>17,3%</i>
INGEGNERIA I	22,9%	20,2%	22,9%
INGEGNERIA III	23,5%	19,4%	23,5%
INGEGNERIA IV	24,2%	24,1%	24,2%
<i>Totale Ingegneria</i>	<i>23,1%</i>	<i>20,5%</i>	<i>23,1%</i>

#### Tasso di abbandono tra il primo e il secondo anno Corsi di laurea specialistica

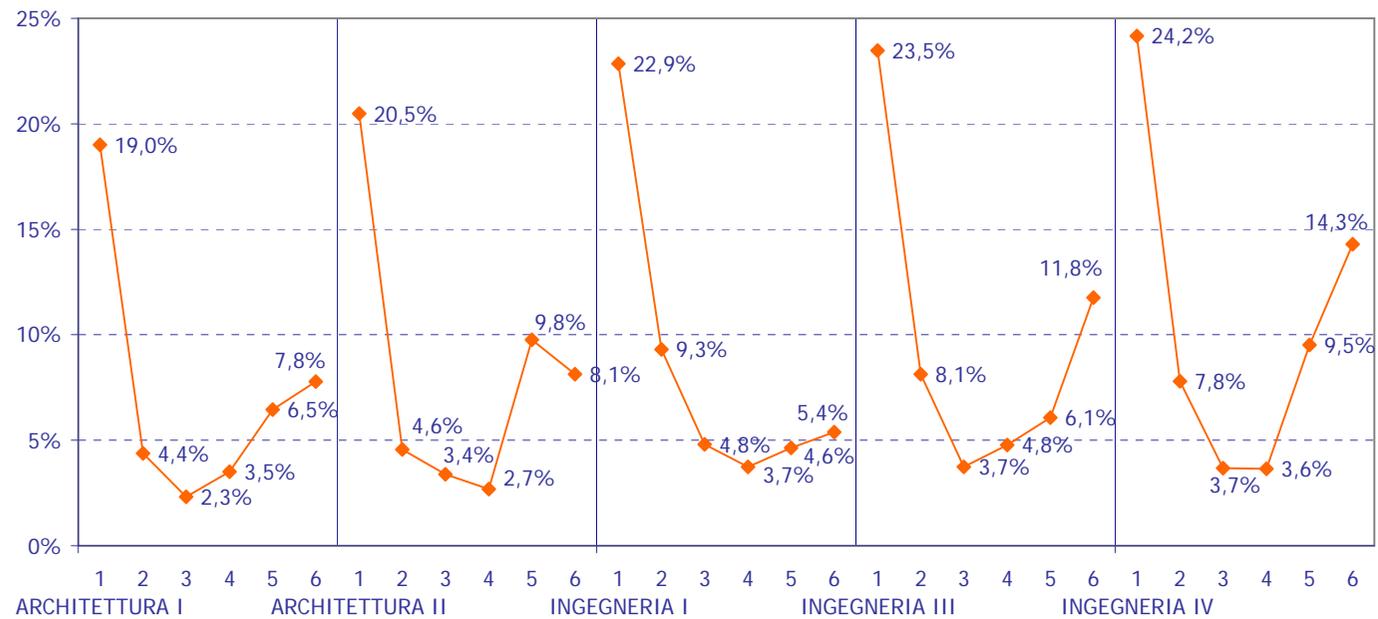
Facoltà	Primo anno al Politecnico		
	2008/09	2009/10	2010/11
ARCHITETTURA I	3,1%	13,7%	6,3%
ARCHITETTURA II	2,8%	4,4%	3,8%
<i>Totale Architettura</i>	<i>2,9%</i>	<i>7,0%</i>	<i>4,7%</i>
INGEGNERIA I	3,9%	6,1%	4,6%
INGEGNERIA III	5,9%	13,9%	8,8%
INGEGNERIA IV	3,6%	16,1%	8,4%
<i>Totale Ingegneria</i>	<i>4,5%</i>	<i>9,7%</i>	<i>6,2%</i>

## Cruscotto Didattica

### Tasso di abbandono anni successivi, 2010/11

- 1=tasso di abbandono tra il primo e il secondo anno
- 2=tasso di abbandono tra il secondo e il terzo anno
- 3=tasso di abbandono tra il terzo e il quarto anno
- 4=tasso di abbandono tra il quarto e il quinto anno
- 5=tasso di abbandono tra il quinto e il sesto anno
- 6=tasso di abbandono tra il sesto e il settimo anno

### Corsi di laurea di 1° livello

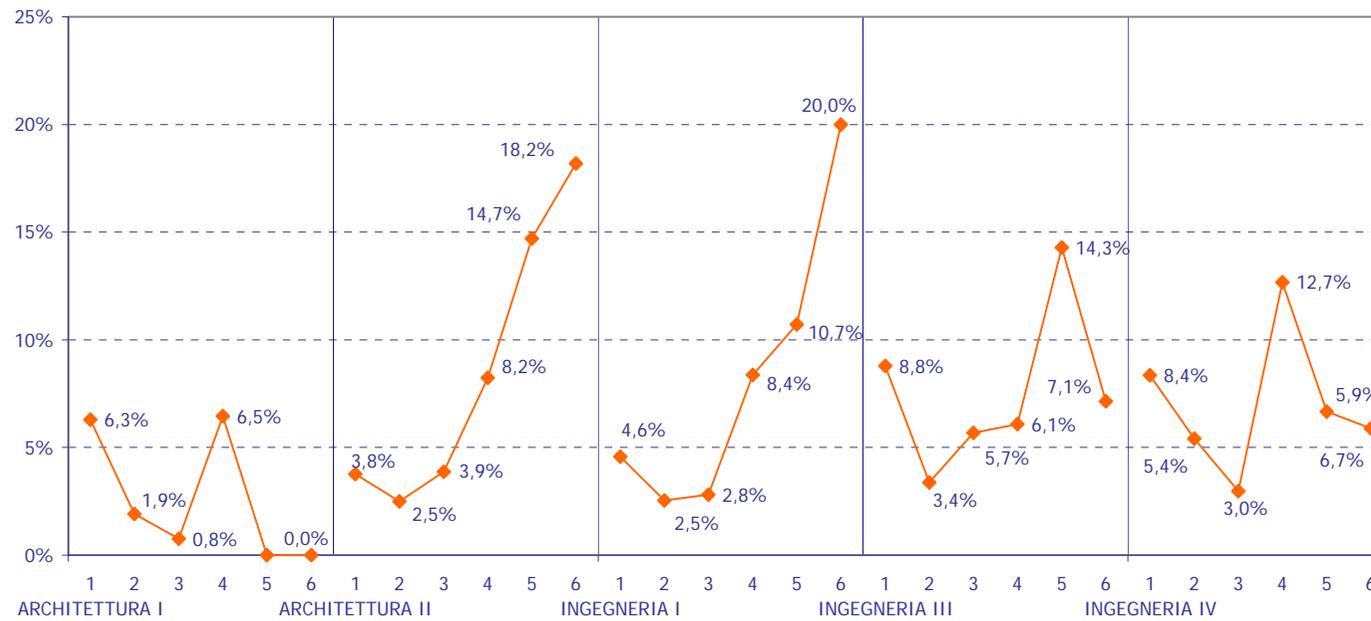


## Cruscotto Didattica

### Tasso di abbandono anni successivi, 2010/11

- 1=tasso di abbandono tra il primo e il secondo anno
- 2=tasso di abbandono tra il secondo e il terzo anno
- 3=tasso di abbandono tra il terzo e il quarto anno
- 4=tasso di abbandono tra il quarto e il quinto anno
- 5=tasso di abbandono tra il quinto e il sesto anno
- 6=tasso di abbandono tra il sesto e il settimo anno

### Corsi di laurea specialistica



## Cruscotto Didattica

### Provenienza geografica

#### Immatricolati a corsi di laurea di 1° livello (compresi teledidattici)

Provenienza	2009/10	2010/11	2011/12
Residenti in Piemonte	61,2%	58,0%	50,4%
Residenti fuori regione	27,2%	29,8%	33,5%
Stranieri	11,6%	12,2%	16,1%
<b>Totale complessivo</b>	<b>4.869</b>	<b>4.757</b>	<b>5.669</b>

#### Immatricolati a corsi di laurea di 1° livello (compresi teledidattici)

Facoltà	Provenienza	2009/10	2010/11	2011/12
ARCHITETTURA	Residenti in Piemonte	73,5%	71,8%	70,3%
	Residenti fuori regione	15,1%	18,9%	21,2%
	Stranieri	11,4%	9,3%	8,6%
<i>Totale ARCHITETTURA</i>		<i>1.086</i>	<i>1.020</i>	<i>864</i>
INGEGNERIA	Residenti in Piemonte	57,7%	54,3%	46,8%
	Residenti fuori regione	30,7%	32,8%	35,7%
	Stranieri	11,6%	12,9%	17,5%
<i>Totale INGEGNERIA</i>		<i>3.783</i>	<i>3.737</i>	<i>4.805</i>

#### Iscritti

Provenienza	2009/10	2010/11	2011/12
Residenti in Piemonte	63,6%	59,5%	54,9%
Residenti fuori regione	25,5%	27,6%	30,0%
Stranieri	10,9%	12,9%	15,0%
<b>Totale complessivo</b>	<b>24.083</b>	<b>24.634</b>	<b>26.499</b>

#### Iscritti

Corsi di laurea	Provenienza	2009/10	2010/11	2011/12
Corso di laurea di 1° livello	Residenti in Piemonte	66,2%	62,5%	58,0%
	Residenti fuori regione	24,2%	26,1%	29,0%
	Stranieri	9,6%	11,3%	13,0%
<i>Totale corsi di laurea di 1° livello</i>		<i>17.932</i>	<i>18.181</i>	<i>19.468</i>
Corso di laurea specialistica	Residenti in Piemonte	55,9%	51,0%	46,5%
	Residenti fuori regione	29,2%	31,7%	32,9%
	Stranieri	14,8%	17,3%	20,6%
	<i>di cui con titolo conseguito in università straniere</i>	<i>2,5%</i>	<i>3,7%</i>	<i>5,4%</i>
<i>Totale corso di laurea specialistica</i>		<i>6.151</i>	<i>6.453</i>	<i>7.031</i>

## Cruscotto Didattica

### Iscritti corsi di laurea di 1° livello (no teledid)

Facoltà	Provenienza	2009/10	2010/11	2011/12
ARCHITETTURA	Residenti in Piemonte	78,5%	75,7%	73,7%
	Residenti fuori regione	13,7%	15,4%	16,7%
	Stranieri	7,8%	8,9%	9,6%
<i>Totale ARCHITETTURA</i>		<i>4.721</i>	<i>4.592</i>	<i>4.369</i>
INGEGNERIA	Residenti in Piemonte	62,5%	58,3%	53,4%
	Residenti fuori regione	26,5%	28,9%	32,1%
	Stranieri	11,0%	12,8%	14,5%
<i>Totale INGEGNERIA</i>		<i>11.863</i>	<i>12.746</i>	<i>14.512</i>

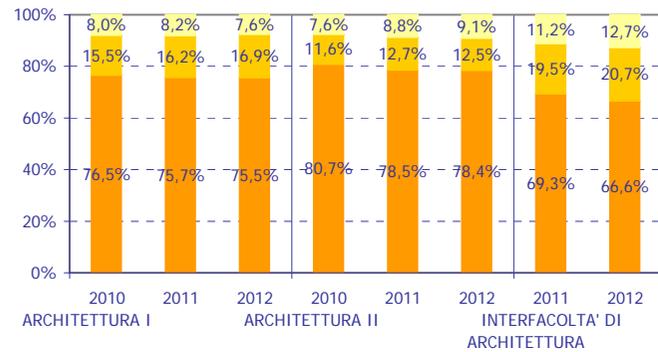
### Iscritti corsi di laurea specialistica

Facoltà	Provenienza	2009/10	2010/11	2011/12
ARCHITETTURA	Residenti in Piemonte	72,8%	68,6%	63,9%
	Residenti fuori regione	17,5%	18,9%	21,4%
	Stranieri	9,7%	12,5%	14,6%
	<i>di cui con titolo conseguito in università straniere</i>	<i>2,0%</i>	<i>3,2%</i>	<i>4,3%</i>
<i>Totale ARCHITETTURA</i>		<i>1.301</i>	<i>1.353</i>	<i>1.414</i>
INGEGNERIA	Residenti in Piemonte	51,4%	46,4%	42,1%
	Residenti fuori regione	32,4%	35,1%	35,8%
	Stranieri	16,2%	18,6%	22,1%
	<i>di cui con titolo conseguito in università straniere</i>	<i>2,7%</i>	<i>3,9%</i>	<i>5,7%</i>
<i>Totale INGEGNERIA</i>		<i>4.850</i>	<i>5.100</i>	<i>5.617</i>

## Cruscotto Didattica

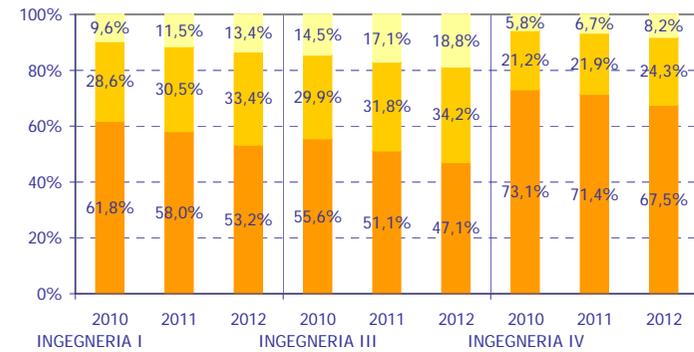
### Provenienza geografica per facoltà

Architettura - Corsi di 1° livello



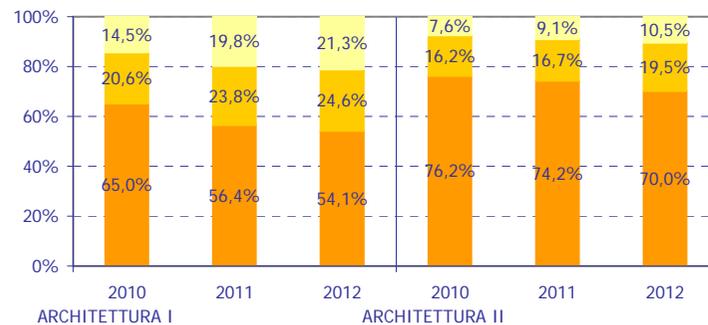
in regione fuori regione straniero

Ingegneria - Corsi di 1° livello



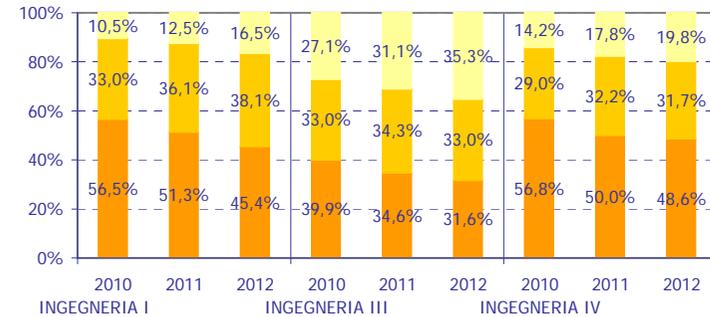
in regione fuori regione straniero

Architettura - Corsi di laurea specialistica



in regione fuori regione straniero

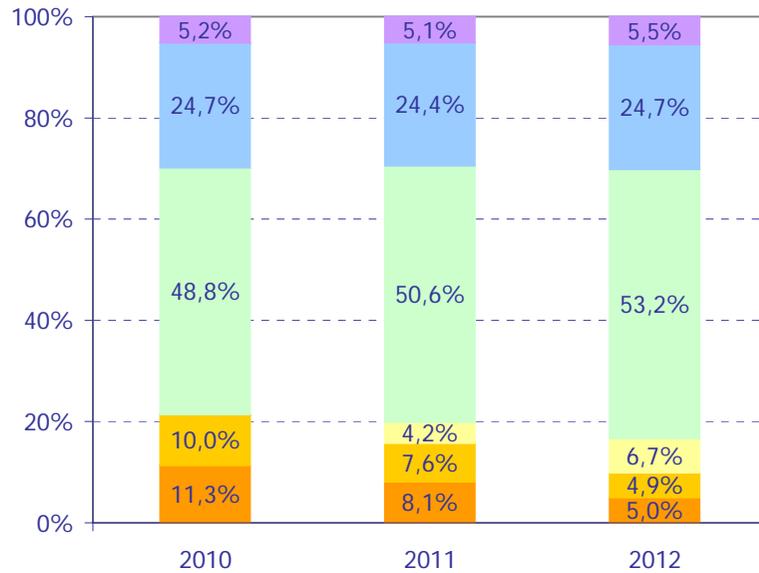
Ingegneria - Corsi di laurea specialistica



in regione fuori regione straniero

## Cruscotto Didattica

Distribuzione studenti stranieri per facoltà - corsi di 1° livello



- INEGNERIA IV
- INEGNERIA III
- INEGNERIA I
- INTERFACOLTA' DI ARCHITETTURA
- ARCHITETTURA II
- ARCHITETTURA I

Distribuzione studenti stranieri per facoltà - corsi di laurea specialistica



- INEGNERIA IV
- INEGNERIA III
- INEGNERIA I
- ARCHITETTURA II
- ARCHITETTURA I

## Cruscotto Didattica

### N° Progetti a sostegno della mobilità internazionale

		2008/09	2009/10	2010/2011
Progetti	in	21	25	29
	out	9	15	11
	in e out	4	4	3
<i>Totale Progetti</i>		<i>34</i>	<i>44</i>	<i>43</i>
Accordi Erasmus	in e out	201	210	230
Altri accordi di mobilità	in e out	70	88	99
<b>Totale opportunità di mobilità</b>		<b>305</b>	<b>342</b>	<b>372</b>

Lo scopo è misurare la capacità dell'Ateneo di attivare canali di mobilità internazionale, quindi si conteggiano tutti i progetti e gli accordi intesi come opportunità dal punto di vista degli studenti.

Si conteggiano quindi individualmente:

- i progetti con o senza finanziamenti gestiti come tali da un ufficio (prevalentemente RI e PICS);
- tutti i singoli accordi Erasmus attivi in un certo anno;
- tutti i singoli accordi bilaterali che consentono una mobilità da/verso una certa università extra-EU.

Per i macro-progetti come Erasmus, si conta 1 nella riga progetti e il relativo numero di accordi nella riga Accordi Erasmus.

## Cruscotto Didattica

### Valutazione della didattica

Corsi di laurea	Indici	2008/9	2009/10	2010/11
Corso di laurea di 1° livello	Indice insegnamento			
	Indice docente			
Corso di laurea specialistica	Indice insegnamento			
	Indice docente			

### Corsi di laurea di 1° livello

Facoltà	Indici	2008/9	2009/10	2010/11
ARCHITETTURA	Indice insegnamento			
	Indice docente			
INGEGNERIA	Indice insegnamento			
	Indice docente			

### Corsi di laurea specialistica

Facoltà	Indici	2008/9	2009/10	2010/11
ARCHITETTURA	Indice insegnamento			
	Indice docente			
INGEGNERIA	Indice insegnamento			
	Indice docente			

## Cruscotto Didattica

*(segue)* Valutazione della didattica

Corsi di laurea di 1° livello

Facoltà	Indici	2008/9	2009/10	2010/11
ARCHITETTURA I	Indice insegnamento			
	Indice docente			
ARCHITETTURA II	Indice insegnamento			
	Indice docente			
INTERFACOLTA' DI ARCHITETTURA	Indice insegnamento			
	Indice docente			
INGEGNERIA I	Indice insegnamento			
	Indice docente			
INGEGNERIA III	Indice insegnamento			
	Indice docente			
INGEGNERIA IV	Indice insegnamento			
	Indice docente			

Corsi di laurea specialistica

Facoltà	Indici	2008/9	2009/10	2010/11
ARCHITETTURA I	Indice insegnamento			
	Indice docente			
ARCHITETTURA II	Indice insegnamento			
	Indice docente			
INTERFACOLTA' DI ARCHITETTURA	Indice insegnamento			
	Indice docente			
INGEGNERIA I	Indice insegnamento			
	Indice docente			
INGEGNERIA III	Indice insegnamento			
	Indice docente			
INGEGNERIA IV	Indice insegnamento			
	Indice docente			

## Cruscotto Didattica

### Laureati

Corsi di laurea	2009	2010	2011
Corso di laurea di 1° livello	2.318	2.390	2.600
Corso di laurea di 1° livello (teledid)	109	109	102
Corso di laurea specialistica	1.957	2.225	2.250
<b>Totale complessivo</b>	<b>4.384</b>	<b>4.724</b>	<b>4.952</b>
<b>Tasso di crescita</b>	-	<b>7,8%</b>	<b>4,8%</b>

#### Laureati - Corsi di laurea di 1° livello (no teledid)

Facoltà	2009	2010	2011	Tasso di crescita 2011 - 2010
ARCHITETTURA I	328	348	390	12,1%
ARCHITETTURA II	357	362	387	6,9%
INGEGNERIA I	973	1.135	1.240	9,3%
INGEGNERIA II	102			
INGEGNERIA III	363	346	369	6,6%
INGEGNERIA IV	195	199	214	7,5%
<b>Totale complessivo</b>	<b>2.318</b>	<b>2.390</b>	<b>2.600</b>	<b>8,8%</b>

#### Laureati - Corsi di laurea specialistica

Facoltà	2009	2010	2011	Tasso di crescita 2011 - 2010
ARCHITETTURA I	131	162	150	-7,4%
ARCHITETTURA II	288	335	405	20,9%
INGEGNERIA I	786	982	981	-0,1%
INGEGNERIA II	56			
INGEGNERIA III	484	507	507	0,0%
INGEGNERIA IV	212	239	207	-13,4%
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.957</b>	<b>2.225</b>	<b>2.250</b>	<b>1,1%</b>

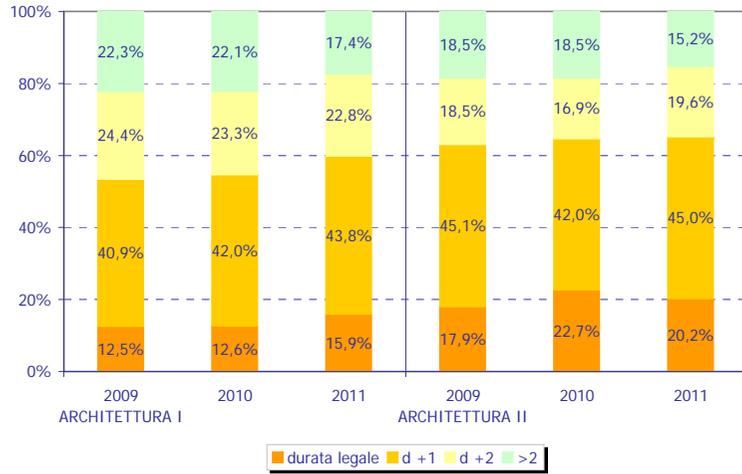
## Cruscotto Didattica

### Tempi di completamento degli studi

Corsi di laurea	Durata	2009		2010		2011	
			%		%		%
Corso di laurea di 1° livello	durata legale	672	29%	746	31%	791	30%
	d +1	739	32%	749	31%	898	35%
	d +2	432	19%	408	17%	440	17%
	>2	475	20%	487	20%	471	18%
<i>Corso di laurea di 1° livello Totale</i>		<i>2.318</i>	<i>100%</i>	<i>2.390</i>	<i>100%</i>	<i>2.600</i>	<i>100%</i>
Corso di laurea di 1° livello (teledid)	durata legale	15	14%	14	13%	17	17%
	d +1	20	18%	14	13%	14	14%
	d +2	20	18%	12	11%	19	19%
	>2	54	50%	69	63%	52	51%
<i>Corso di laurea di 1° livello (teledid) Totale</i>		<i>109</i>	<i>100%</i>	<i>109</i>	<i>100%</i>	<i>102</i>	<i>100%</i>
Corso di laurea specialistica	durata legale	677	35%	883	40%	795	35%
	d +1	1.027	52%	1.008	45%	1.060	47%
	d +2	208	11%	268	12%	295	13%
	>2	45	2%	66	3%	100	4%
<i>Corso di laurea specialistica Totale</i>		<i>1.957</i>	<i>100%</i>	<i>2.225</i>	<i>100%</i>	<i>2.250</i>	<i>100%</i>

## Cruscotto Didattica

Corsi di laurea di primo livello - Architettura



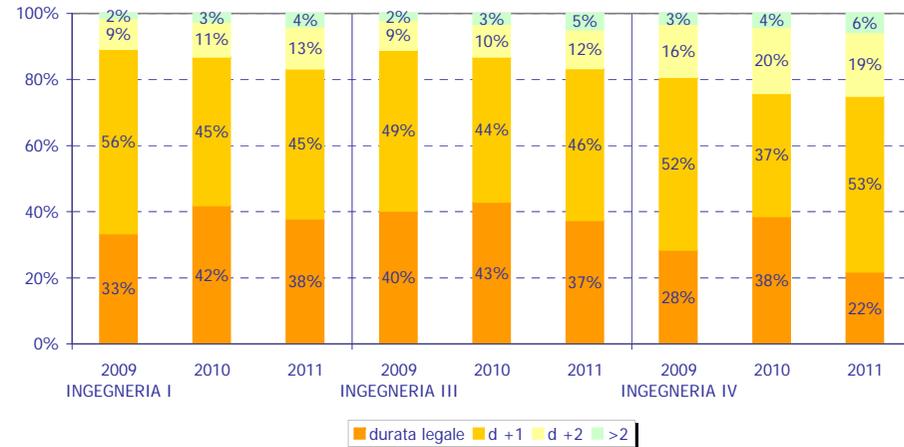
Corsi di laurea di primo livello - Ingegneria



Laureati corsi di laurea specialistica - Architettura



Laureati corsi di laurea specialistica - Ingegneria



## Cruscotto Didattica

### Condizione occupazionale

I livello ad un anno	Laureati 2008	Laureati 2009	Laureati 2010
Lavora e non è iscritto alla specialistica	15,6%	15,7%	15,3%
Lavora ed è iscritto alla specialistica	13,1%	13,5%	13,2%
Non lavora ed è iscritto alla specialistica	66,5%	65,2%	65,2%
Non lavora, non è iscritto alla specialistica e non cerca	1,4%	1,6%	1,8%
Non lavora, non è iscritto alla specialistica ma cerca	3,4%	4,0%	4,5%

#### Laureati 2010

I livello ad un anno	ARCHITETTURA I	ARCHITETTURA II	INGEGNERIA I	INGEGNERIA II	INGEGNERIA IV
Lavora e non è iscritto alla specialistica	21,3%	8,0%	13,2%	22,2%	16,9%
Lavora ed è iscritto alla specialistica	11,3%	17,0%	12,5%	13,8%	12,8%
Non lavora ed è iscritto alla specialistica	51,2%	70,3%	70,0%	58,8%	64,6%
Non lavora, non è iscritto alla specialistica e non cerca	4,0%	1,5%	1,1%	1,4%	3,1%
Non lavora, non è iscritto alla specialistica ma cerca	12,3%	3,1%	3,3%	3,7%	2,6%

Laurea specialistica ad un anno	Laureati 2008	Laureati 2009	Laureati 2010
Lavora	69,9%	67,2%	74,1%
Non lavora e non cerca	14,7%	13,5%	10,7%
<i>di cui impegnato in un corso universitario/praticantato (%)</i>	7,6%	8,5%	6,5%
Non lavora ma cerca	15,4%	19,3%	15,2%

Laurea specialistica a tre anni	Laureati 2007	Laureati 2008
Lavora	69,9%	74,1%
Non lavora e non cerca	14,7%	10,7%
<i>di cui impegnato in un corso universitario/praticantato (%)</i>	7,6%	6,5%
Non lavora ma cerca	15,4%	15,2%

#### Laureati 2010

Laurea specialistica ad un anno	ARCHITETTURA I	ARCHITETTURA II	INGEGNERIA I	INGEGNERIA II	INGEGNERIA IV
Lavora	73,2%	68,2%	73,9%	75,5%	82,7%
Non lavora e non cerca	5,7%	6,6%	12,0%	14,3%	7,1%
<i>di cui impegnato in un corso universitario/praticantato (%)</i>	0,8%	2,4%	8,4%	10,0%	0,6%
Non lavora ma cerca	21,1%	25,2%	14,1%	10,2%	10,1%

#### Laureati 2008

Laurea specialistica a tre anni	ARCHITETTURA I	ARCHITETTURA II	INGEGNERIA I	INGEGNERIA II	INGEGNERIA IV
Lavora	78,4%	88,3%	86,3%	81,5%	94,8%
Non lavora e non cerca	13,5%	5,1%	7,8%	13,6%	2,6%
<i>di cui impegnato in un corso universitario/praticantato (%)</i>	8,1%	6,5%	5,9%	4,9%	2,6%
Non lavora ma cerca	13,5%	3,3%	6,7%	11,7%	2,6%

## Cruscotto Didattica

### Indicatori FFO quota premiale

Indicatore A1	2009 (FP) *	2010	2011
Studenti iscritti regolari nell'a.a. xx/xx+1 che abbiano conseguito almeno 5 crediti nell'anno solare xx+1. Nel calcolo vengono applicati due fattori correttivi: a) sostenibilità dell'offerta formativa (KA); b) di contesto territoriale (KT)	1,63	2,04	2,48
peso	0,20	0,50	0,50

*\* Il confronto con il 2009 è forzato in quanto le variazioni effettuate sono sostanziali; l'indicatore 2010 è simile al Fattore di Ponderazione (FP) utilizzato nel calcolo della quota 7% FFO 2009 (peso:0,2). Rispetto il FP, il nuovo indicatore tiene conto di due fattori correttivi ed è inoltre riferito ai soli studenti regolari (studente iscritto al sistema da un numero di anni inferiore o uguale alla durata legale del corso) e non alla totalità degli studenti come nel 2009.*

Indicatore A2	2009*	2010	2011
Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nell'anno xx+1 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. xx/xx+1 (rapportato al valore mediano del sistema)	0,54	0,53	0,53
peso	0,20	0,50	0,50

*\*Il confronto con il 2009 è possibile: l'indicatore 2010 è identico all' indicatore A3 utilizzato nel calcolo della quota 7% FFO 2009*

## Cruscotto Ricerca

### Dati produzione scientifica

Andamento Pubblicazioni

Composizione delle pubblicazioni valutate (articoli su riviste ISI, monografie, ecc.)

Pubblicazioni per Area Scientifica

Pubblicazioni su riviste di altissimo livello internazionale (Nature, Science, etc.)

Premi di rilevanza internazionale

### Dottorandi

Andamento Dottorandi

Borse per Ciclo

Condizione occupazionale

### Ricadute industriali

Brevetti

Spin off

Contratti di licenza, accordi di comunione e definizione sfruttamento, cessioni

Progetti internazionali coordinati da Docenti del Politecnico

### Finanziamenti ricerca

Progetti di ricerca: quadro riassuntivo

Entrate derivanti da Enti pubblici Nazionali e Internaz.

C/terzi

Rapporto entrate attività contrattuale/Docenti

Entrate attività di ricerca/Totale Bilancio

Interventi dell'Ateneo per finanziamento ricerca

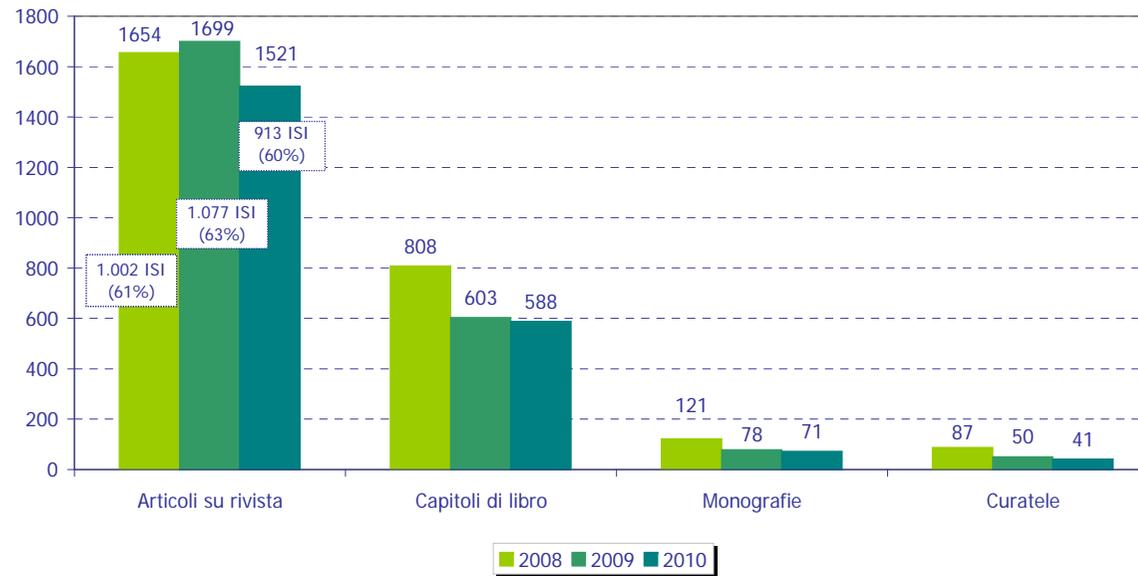
### FFO

Indicatori FFO quota premiale:

- % docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN (ultimo bando disponibile) valutati positivamente pesati per successo area scientifica.
- media ponderata tassi partecipazione ai progetti FIRB "Futuro e Ricerca" ultimi due bandi pesati con i tassi di successo.
- media finanziamenti VII PQ, UE, Cordis e altre istituzioni pubbliche estere.

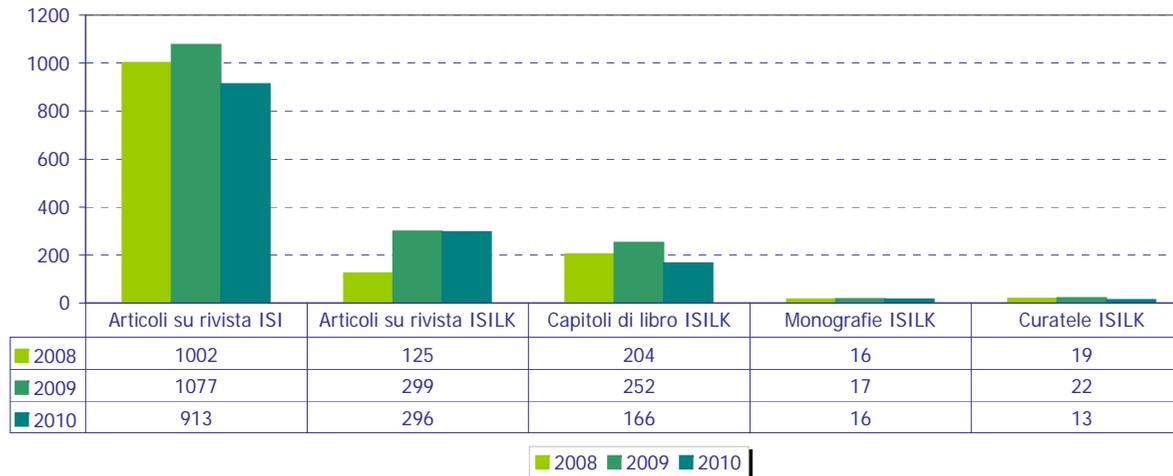
**Utenti**  
Organi di governo  
Dipartimenti

Andamento delle pubblicazioni, 2008 - 2010



## Ricerca

Composizione delle pubblicazioni valutate, 2008 – 2010



Pubblicazioni 2010 per area scientifica

Area Scientifica	Articoli su rivista	Capitoli di libro	Monografie	Curatele	Totale complessivo
Ingegneria civile e Architettura	27,0%	66,9%	49,5%	74,5%	40,3%
Ingegneria industriale e dell'informazione	48,0%	17,4%	30,8%	9,8%	37,7%
Scienze biologiche	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
Scienze chimiche	4,9%	0,6%	1,1%	2,0%	3,4%
Scienze della terra	1,1%	0,3%	0,0%	0,0%	0,8%
Scienze economiche e statistiche	0,6%	0,6%	0,0%	0,0%	0,6%
Scienze fisiche	9,0%	0,7%	6,6%	0,0%	6,3%
Scienze giuridiche	0,4%	0,3%	0,0%	0,0%	0,3%
Scienze matematiche e informatiche	7,4%	3,0%	4,4%	3,9%	5,9%
Scienze politiche e sociali	0,3%	2,8%	2,2%	2,0%	1,1%
Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	0,8%	7,5%	5,5%	7,8%	3,0%
<i>Totale complessivo</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Pubblicazioni su riviste di altissimo livello internazionale (Nature, Science, etc.)

## Ricerca

### Dottorandi

#### Studenti di dottorato al Politecnico di Torino dal XXIV al XXVI ciclo

Ciclo (anno)	Totale dottorandi	di cui con borsa		di cui stranieri	
			%		%
XXIV (2009)	234	154	65,8%	70	29,9%
XXV (2010)	288	196	68,1%	100	34,7%
XXVI (2011)	236	125	53,0%	92	39,0%

#### Borse di dottorato dal XXIV al XXVI ciclo

Ciclo (anno)	Borse di Ateneo	Borse Enti Esterni	Iscritti con borsa Progetti internazionali	Iscritti senza borsa	Totale dottorandi	% borsisti
XXV (2010)	64	68	64	92	288	68,1%
XXVI (2011)	60	65	36	111	236	53,0%

#### Condizione occupazionale dottori di ricerca

Anno	2009	2010	2011
Lavora	95,5%	94,9%	93,8%
di cui in Italia	91,8%	93,1%	92,0%
<i>in un Ateneo</i>	58,5%	57,4%	40,9%
<i>in un Ente Privato</i>	28,1%	33,6%	49,6%
<i>in un Ente Pubblico</i>	13,3%	9,0%	9,5%
di cui all'Estero	8,2%	6,9%	8,0%
<i>in un Ateneo</i>	8,3%	55,6%	36,4%
<i>in un Ente Privato</i>	66,7%	44,4%	36,4%
<i>in un Ente Pubblico</i>	25,0%	0,0%	27,3%

I dati sono raccolti attraverso un questionario compilato dai dottori in occasione della Cerimonia di consegna delle Pergamene.

## Ricerca

### Ricadute industriali

#### Brevetti e Spin-Off del Politecnico approvati nell'anno

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Brevetti	14	19	18	27	31	29
Spin-off del Politecnico*	4	3	-	2	6	2
Spin-off accademici	-	3	-			

\* A partire dal 2009 è stata introdotta a livello regolamentare una unica tipologia di spin-off, indipendentemente dalla partecipazione dell'Ateneo alla compagine sociale, denominata "spin-"

	2009	2010	2011
Contratti di licenza	2	4	-
Accordi di comunione e definizione sfruttamento	6	6	1
Cessioni	6	3	2

### Progetti internazionali coordinati da Docenti del Politecnico

VII Programma Quadro	Anno del bando		
	2009	2010	2011
Proposte presentate	139	83	98
Proposte approvate	36	33	26
Proposte approvate coordinate dal Politecnico	6	4	5

Altri programmi comunitari*	Anno del bando		
	2009	2010	2011
Proposte presentate	49	65	60
Proposte approvate	13	16	10
Proposte approvate coordinate dal Politecnico	1	2	1

## Ricerca

### Finanziamenti ricerca

Conto terzi: ricerche commissionate e trasferimento tecnologico

Entrate derivanti da Enti pubblici Nazionali e Internazionali: ricerche con finanziamenti competitivi

Dati consolidato Ateneo	2010	2011
<b>Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico</b>	<b>15.442.011</b>	<b>15.256.596</b>
Ricerche commerciali	12.991.903	12.329.431
Trasferimenti per quote progetti c/terzi (ricavi)	-	99.109
Analisi e prove commerciali	975.154	406.317
Didattica commerciale	679.776	883.534
Diritti sfruttamento licenze e marchi commerciali	174.794	194.822
Altri proventi di carattere commerciale	620.383	1.343.383

<b>Ricerche con finanziamenti competitivi</b>	<b>25.129.290</b>	<b>19.734.686</b>
Contributi di ricerca MIUR	1.893.506	1.972.777
Contributi di ricerca organismi internazionali	260.257	233.762
Contributi di ricerca Unione Europea	9.982.895	8.431.322
Contributi di ricerca altri ministeri	412.460	71.084
Contributi di ricerca Regione	11.592.352	7.515.198
Contributi di ricerca province	-	13.250
Contributi di ricerca comuni	56.649	29.105
Contributi di ricerca altre Amministrazioni Pubbliche	490.830	606.568
Contributi di ricerca Comunità Montane	1.498	-
Contributi di ricerca imprese private	92.256	410.923
Contributi di ricerca Istituti e fondazioni bancarie	287.441	400.697
Contributi di ricerca istituzioni sociali private	243.659	50.000

### Rapporto entrate attività contrattuale/Docenti

#### Entrate ricerca/Totale Bilancio

Entrate da Attività Contrattuale	15.442.011	15.256.596
Docenti	839	814

<b>Entrate da Attività contrattuale/Docenti</b>	<b>18.405</b>	<b>18.743</b>
---	---------------	---------------

Entrate Ricerca	40.571.301	34.991.283
Totale Proventi	253.606.485	271.196.785

<b>Entrate Ricerca/Totale Proventi</b>	<b>16,0%</b>	<b>12,9%</b>
--	--------------	--------------

### Interventi dell'Ateneo per finanziamento ricerca

Tipo di intervento	2008	2009	2010
Cofinanziamento PRIN	591.701	*	213.780
Premio Pubblicazioni	988.400	-	1.000.000
Intervento a favore dei giovani ricercatori	150.000	150.000	150.000
Premio per le pubblicazioni dei dottorandi*	100.000	-	-

## Ricerca

L'anno indicato nella tabella è l'anno di assegnazione del cofinanziamento indipendentemente dall'anno del bando. Nel 2008 è stato assegnato il cofinanziamento del PRIN 2007; nel 2009 non è stato assegnato nessun cofinanziamento in quanto l'esito del PRIN 2008 si è avuto solo nel 2010: il relativo cofinanziamento, pari a € 213.780, è stato pertanto assegnato nel 2010.

## Ricerca

### Indicatori FFO quota premiale

<b>Indicatore B1</b>	<b>2009*</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Percentuale di docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN (ultimo bando disponibile) valutati positivamente, pesati per il fattore di successo dell'area scientifica	1,57	1,59	1,55
<i>peso</i>	<i>0,15</i>	<i>0,30</i>	<i>0,40</i>

\* Il confronto con il 2009 è possibile: l'indicatore 2010 è identico all' indicatore B3 utilizzato nel calcolo della quota 7% FFO 2009

<b>Indicatore B2</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Media ponderata dei tassi partecipazione ai progetti FIRB "Futuro e Ricerca" pesati con i relativi tassi di successo	-	3,86	2,94
<i>peso</i>	<i>-</i>	<i>0,15</i>	<i>0,15</i>

<b>Indicatore B3</b>	<b>2009*</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Coefficiente di ripartizione delle risorse destinate alle aree – VTR2001-03- CIVR	1,90	1,90	1,90
<i>peso</i>	<i>-</i>	<i>0,35</i>	<i>0,20</i>

L'indicatore B3 (ex B1 nel calcolo della quota 7% FFO 2009) è naturalmente stabile in quanto si riferisce alla valutazione triennale CIVR 2001-2003.

<b>Indicatore B4</b>	<b>2009*</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Media finanziamenti VII PQ- UE,-Cordis, Unione Europea e altre istituzioni pubbliche estere	-	6,97	5,77
di cui VII PQ	4,52	4,97	5,34
di cui UE (fondi INTE)	-	4,62	5,07
di cui altre istituzioni (fondi INTE Campus)	-	11,30	6,90
<i>peso</i>	<i>0,35</i>	<i>0,20</i>	<i>0,25</i>

Il confronto con il 2009 è possibile solo sulla parte relativa al VII PQ: l'indicatore 2010 e 2011 ngloba l'indicatore B3 utilizzato nel calcolo della quota 7% FFO 2009 e tiene conto anche di altre tipologie di finanziamento.

## Cruscotto Risorse Umane

### Andamento personale di Ateneo

#### Personale docente

distribuzione per qualifica

distribuzione per età

distribuzione per sesso

stranieri

#### Personale tecnico amministrativo

distribuzione per qualifica

distribuzione per età

distribuzione per sesso

stranieri

### Turn-over (nuovi ingressi/pensionamenti)

#### Indicatori personale

rapporto docenti/studenti

rapporto docenti/personale tecnico-amministrativo

docenti e ricercatori di ruolo con dottorato in altri Atenei

### Tassi di presenza personale tecnico-amministrativo

#### Costo del Personale

costo medio

AF/FFO

### Personale che ricopre/ha ricoperto cariche di altissimo livello

#### Utenti

Organi di Governo

Dipartimenti

Dirigente e Responsabile di Area organizzativa

## Risorse Umane

### Personale Ateneo

Personale Ateneo	al 31/12/2009	al 31/12/2010	al 31/12/2011
Docenti	873	814	839
Tecnici amministrativi	876	843	826
Assegnisti di ricerca	713	658	558
Dottorandi	692	755	778
Collaboratori*	154	137	118
<b>Totale:</b>	<b>3.308</b>	<b>3.207</b>	<b>3.119</b>

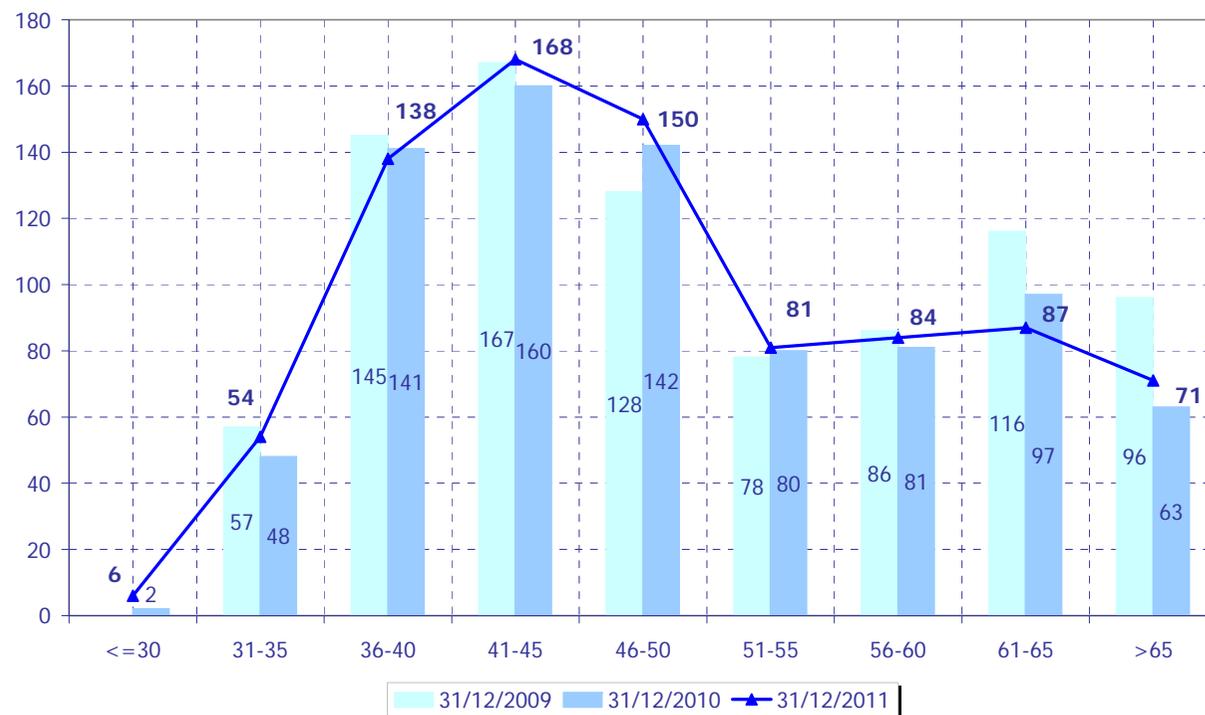
\* Sono esclusi i collaboratori occasionali

### Personale Docente

Qualifica	al 31/12/2009	al 31/12/2010	al 31/12/2011
Assistente	4	1	
Incaricato esterno	1		
<i>Totale ruoli ad esaurimento:</i>		5	1
Ricercatore	111	73	94
Ricercatore Confermato	250	271	262
<i>Totale Ricercatori:</i>		367	344
Professore Associato	27	17	47
Professore Associato Confermato	219	223	200
<i>Totale Professori Associati:</i>		246	240
Professore Straordinario	27	11	29
Professore Ordinario	234	218	207
<i>Totale Professori Ordinari:</i>		267	236
<b>Totale:</b>	<b>873</b>	<b>814</b>	<b>839</b>

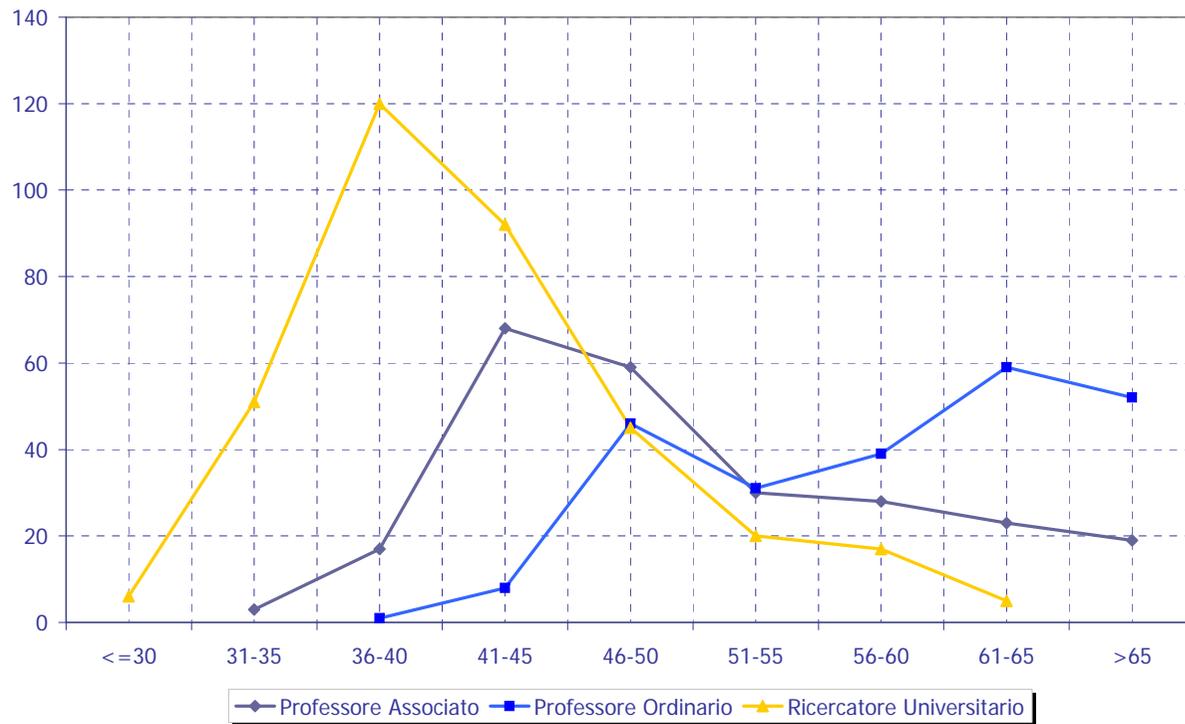
## Risorse Umane

Età personale docente al 31/12, 2009 -2011



## Risorse Umane

Età personale docente per ruolo, al 31/12/11



## Risorse Umane

<b>DOCENTI DONNE</b>	<b>al 31/12/2009</b>	<b>al 31/12/2010</b>	<b>al 31/12/2011</b>
Ricercatore Universitario	33,5%	34,3%	34,6%
Professore Associato	21,5%	22,5%	25,1%
Professore Ordinario	10,7%	11,8%	11,4%
<b>Totale</b>	<b>23,3%</b>	<b>24,5%</b>	<b>25,3%</b>

<b>DOCENTI STRANIERI</b>	<b>al 31/12/2009</b>	<b>al 31/12/2010</b>	<b>al 31/12/2011</b>
Ricercatore Universitario	6	5	4
Professore Associato	1	2	3
Professore Ordinario	3	3	3
<b>Percentuale sul totale docenti</b>	<b>1,15%</b>	<b>1,23%</b>	<b>1,19%</b>

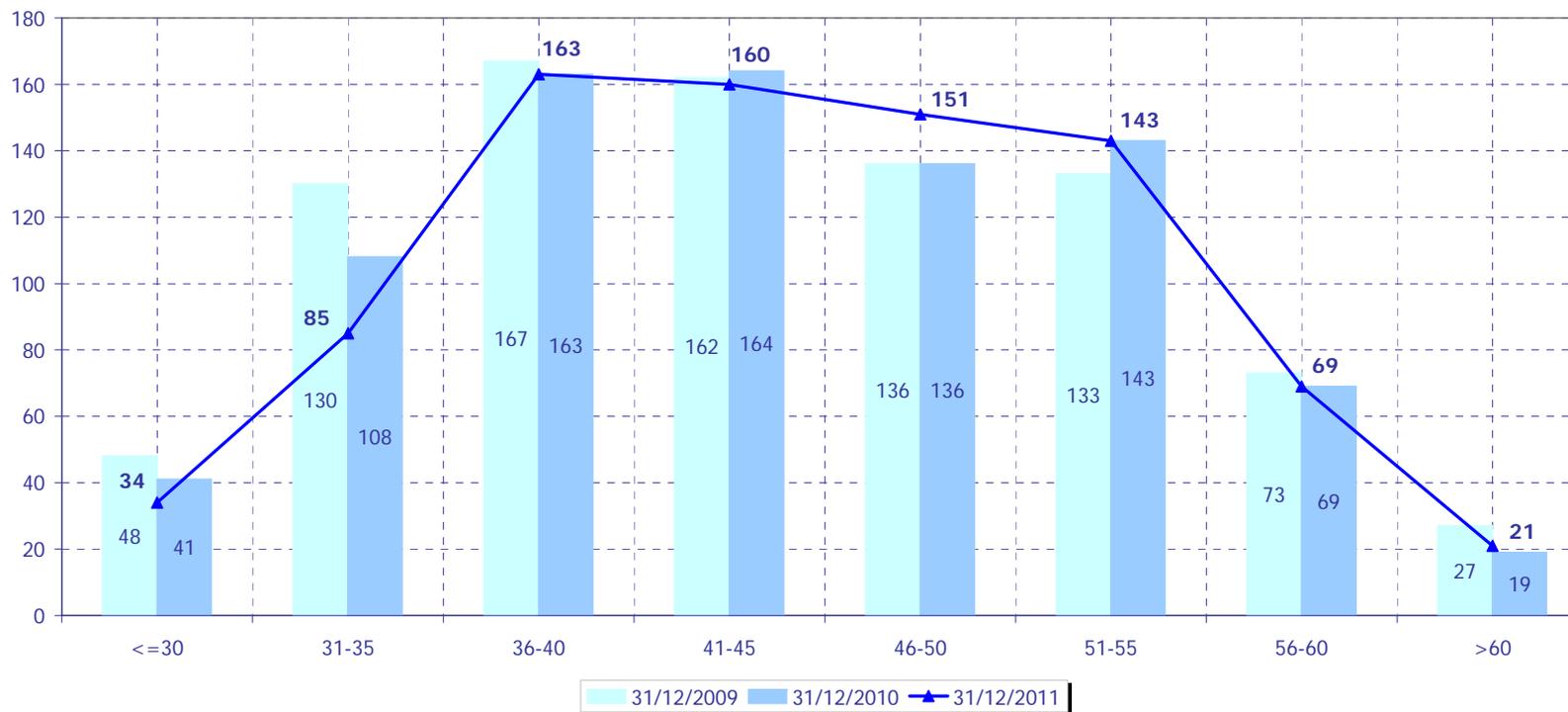
## Risorse Umane

### Personale Tecnico Amministrativo

Qualifica	al 31/12/2009	al 31/12/2010	al 31/12/2011
B - tempo determinato	12	11	11
B- tempo indeterminato	41	39	38
<i>Totale B:</i>	<i>53</i>	<i>50</i>	<i>49</i>
C - tempo determinato	41	37	35
C - tempo indeterminato	362	358	353
<i>Totale C:</i>	<i>403</i>	<i>395</i>	<i>388</i>
D - tempo determinato	16	14	12
D - tempo indeterminato	359	348	325
<i>Totale D:</i>	<i>375</i>	<i>362</i>	<i>337</i>
EP - tempo indeterminato	26	22	41
D8 - tempo indeterminato	4	1	2
DC - tempo determinato	8	6	2
<i>Totale dirigenti:</i>	<i>12</i>	<i>7</i>	<i>4</i>
EL - tempo determinato	1	1	1
EL - tempo indeterminato	6	6	6
<i>EL Totale:</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>7</i>
<b>Totale complessivo</b>	<b>876</b>	<b>843</b>	<b>826</b>

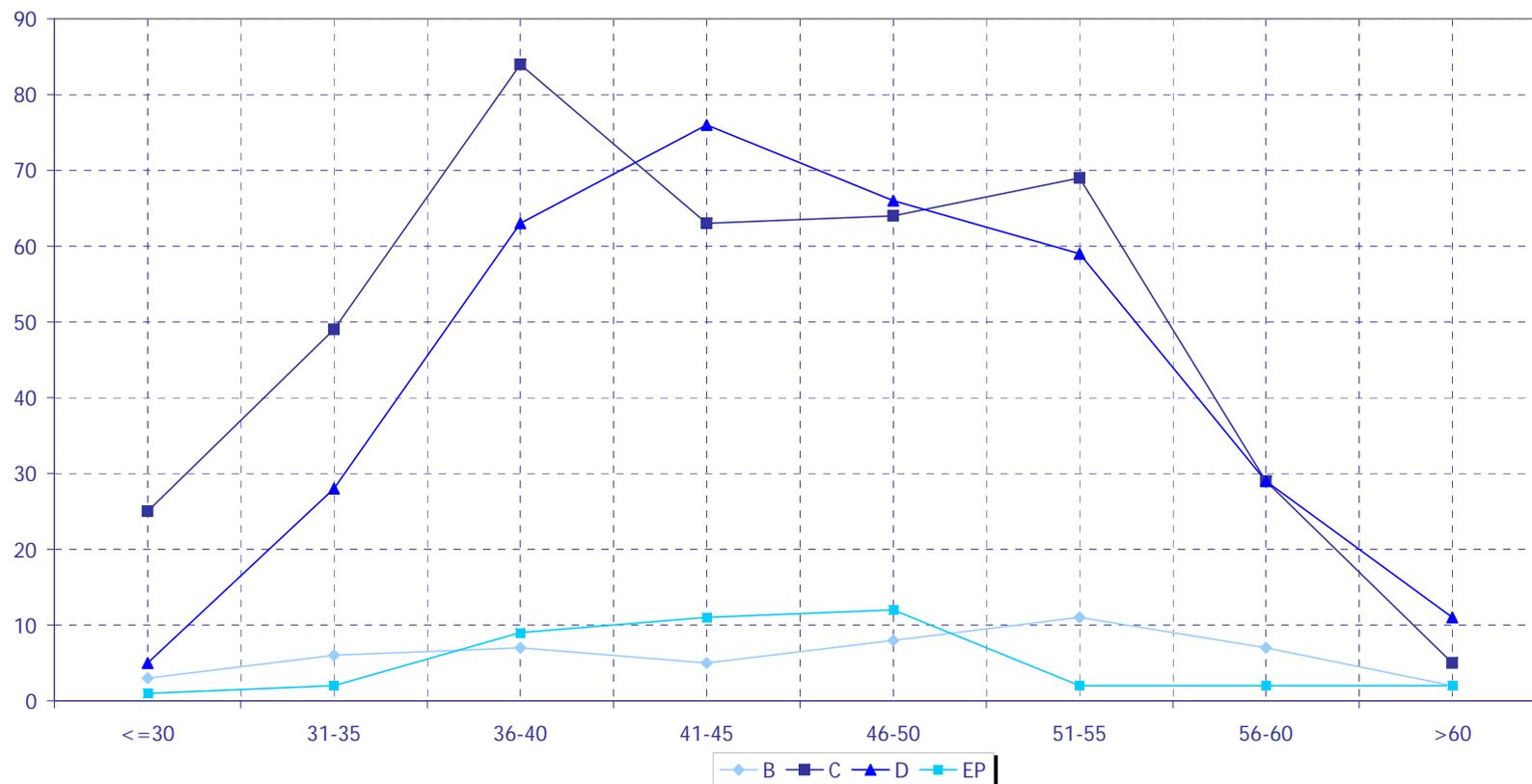
## Risorse Umane

Età personale tecnico amministrativo al 31/12, 2009 -2011



## Risorse Umane

Età personale tecnico amministrativo per ruolo, al 31/12/11 (esclusi dirigenti e EL)



## Risorse Umane

Tecnici Amministrativi Donne	al 31/12/2009	al 31/12/2010	al 31/12/2011
B	60,4%	62,0%	61,2%
C	52,9%	53,2%	53,1%
D	58,9%	59,1%	59,1%
EP	30,8%	36,4%	48,8%
Dirigenti	50,0%	57,1%	50,0%
EL	85,7%	85,7%	85,7%
<b>Totale complessivo</b>	<b>55,5%</b>	<b>56,1%</b>	<b>56,1%</b>

Tecnici Amministrativi stranieri	al 31/12/2009	al 31/12/2010	al 31/12/2011
C	1	1	1
D	1	1	1
EL	5	5	5
<b>Percentuale sul totale tecnici amministrativi</b>	<b>0,80%</b>	<b>0,83%</b>	<b>0,85%</b>

## Risorse Umane

### Turnover

#### Assunzioni a tempo indeterminato

Personale	2009	2010	2011
Docenti	1	15	50
Tecnici Amministrativi	13	9	8
<b>Totale assunzioni</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>58</b>

#### Cessazioni a tempo indeterminato

Personale	2009	2010	2011
Docenti	24	74	25
Tecnici Amministrativi	16	33	19
<b>Totale cessazioni</b>	<b>40</b>	<b>107</b>	<b>44</b>

#### Indicatore turnover per il personale a tempo indeterminato: assunzioni/cessazioni

Personale	2009	2010	2011
Docenti	0,04	0,20	2,00
Tecnici Amministrativi	0,81	0,27	0,42

### Indicatori personale

Rapporto Docenti/Iscritti	2009/10	2010/11	2011/12
Docenti	873	814	839
Iscritti	24.083	24.634	26.499
<b>Docenti/Iscritti</b>	<b>3,62%</b>	<b>3,30%</b>	<b>3,17%</b>

Rapporto Docenti/Tecnici Amministrativi	2009/10	2010/11	2011/12
Docenti	873	814	839
Tecnici Amministrativi	876	843	826
di cui a tempo indeterminato	798	774	765
<b>Docenti/Tecnici Amministrativi</b>	<b>1,00</b>	<b>0,97</b>	<b>1,02</b>
<b>Docenti/Tecnici Amministrativi (a tempo indeterminato)</b>	<b>1,09</b>	<b>1,05</b>	<b>1,10</b>

### Tassi di presenza e assenza

Struttura	Personale a dicembre 2011*	Giorni lavorativi	% Giorni Lavorati
Amministrazione	414	8.251	77,3%
Dipartimenti	277	5.511	81,8%
Centri	121	2.396	76,8%
<b>Totale complessivo</b>	<b>812</b>	<b>16.158</b>	<b>78,8%</b>

\* Sono esclusi i Dirigenti e gli Esperti Linguistici, mentre sono compresi soggetti cessati entro fine anno.

## Risorse Umane

### Costo del personale

Personale	2010	2011
Docenti	73.234.353,4	67.467.836,9
Tecnici Amministrativi*	31.948.562,1	30.752.832,3
<b>Totale costo</b>	<b>105.182.916</b>	<b>98.220.669</b>

\* Sono compresi i dirigenti a contratto.  
Non viene riportato il dato del 2009: l'Ateneo era ancora in contabilità finanziaria.

### Costo medio

Personale	2010	2011
Docenti	89.968,5	80.414,6
Tecnici Amministrativi	37.898,7	37.231,0
<b>Costo medio di Ateneo</b>	<b>63.478</b>	<b>58.991</b>

	2009	2010	2011 (stima)*
<b>AF/FFO Puro</b>	82,1%	83,5%	69,5%

\* In adempimento al Decreto n. 49/2012 sono cambiati i criteri di calcolo del rapporto AF/FFO e la soglia massima si è ridotta all'80%. In attesa del dato ufficiale del ministero, il dato 2011 è stato stimato con i nuovi criteri ed è pari a 69,49%.

## Risorse Umane

### Personale che ricopre/ha ricoperto cariche di altissimo livello

#### BENEDETTO SERGIO (1)

ente committente	ANVUR
tipologia attività	Componente Consiglio Direttivo
tipologia congedo/aspettativa	Aspettativa ai sensi dell'art. 8, c. 6, del D.P.R. 1.02.2010, n. 76
periodo	dal 02/05/2011 al 31/05/2011

#### BOCCA PIETRO GIOVANNI

ente committente	MINISTERO AMBIENTE E TUTELA DEL TERRITORIO E DEL MARE
tipologia attività	Collocamento fuori ruolo ai sensi dell'art. 17 del D.L. 30/12/2009 n.195
tipologia congedo/aspettativa	Commissario Straordinario delegato per il sollecito espletamento delle procedure relative alla realizzazione degli interventi di mitigazione del rischio idrogeologico
periodo	dal 19/04/2011 al 18/04/2014

#### CALDERINI MARIO

ente committente	Presidenza del Consiglio dei Ministri - Agenzia per la Diffusione delle Tecnologie per l'Innovazione
tipologia attività	Membro Consiglio di Amministrazione
tipologia congedo/aspettativa	Autorizzazione a svolgere incarichi extra istituzionali Art.5 punto 12 Regolamento interno (DLGS165/2001)
periodo	dal 01/01/2009 al 31/12/2011

#### CARPINTERI ALBERTO

ente committente	INRIM
tipologia attività	Presidenza dell'Istituto Nazionale di Ricerca Metrologica
tipologia congedo/aspettativa	Autorizzazione a svolgere incarichi extra istituzionali Art.5 punto 13 Regolamento interno (DLGS165/2001)
periodo	dal 01/09/2011 al 31/08/2015

#### PORCELLI FRANCESCO

ente committente	MINISTERO AFFARI ESTERI
tipologia attività	Addetto scientifico presso l'Ambasciata italiana a il Cairo
tipologia congedo/aspettativa	Disposizione Ministero AA.EE. (DPR 18/67 art.168) Collocamento fuori ruolo ai sensi dell'art.168 DPR 18/67 a seguito del rinnovo dell'incarico di esperto presso l'Ambasciata d'Italia al Cairo
periodo	dal 01/07/2007 al 30/06/2013

#### PROFUMO FRANCESCO

ente committente	CNR
tipologia attività	Presidente
tipologia congedo/aspettativa	Decreto Ministeriale n. 480 del 10 agosto 2011
periodo	dal 10/08/2011 al 15/11/2011
ente committente	MINISTERO ISTRUZIONE UNIVERSITA' E RICERCA
tipologia attività	Ministro
tipologia congedo/aspettativa	Aspettativa obbligatoria ai sensi dell'art.13 COMMA 1.2 del DPR 382/1980
periodo	dal 16/11/2011 - attualmente in carica

## Risorse Umane

(1)dimissionario dal servizio presso il Politecnico dal 01/06/2011

**Cruscotto**  
**Dati economici**

Andamento Asset

Andamento proventi/costi/utile

Andamento FFO

Peso sul sistema universitario (quota base, quota premiale)

Classifica Atenei in base a rapporto quota premiale/quota base

Tempi medi pagamento

**Utenti**

Organi di governo

Dirigente e Responsabile di Area organizzativa

Dipartimenti

**CRUSCOTTO**  
Dati economici

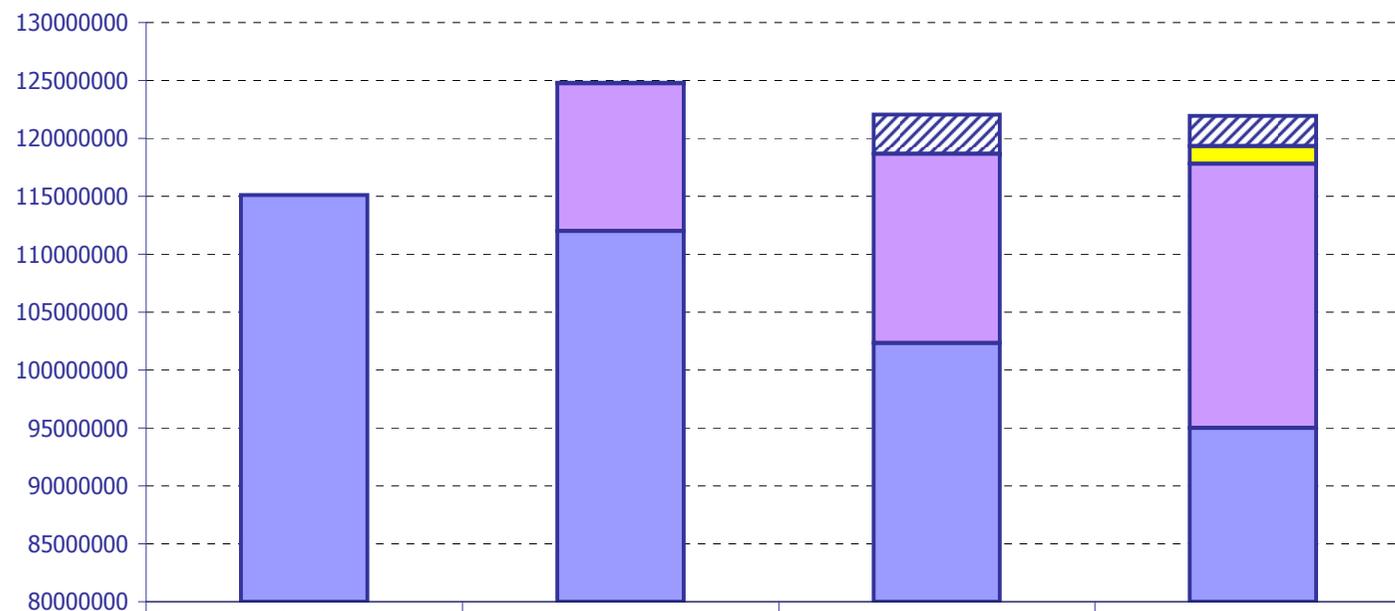
**Andamento Asset**

<b>Immobilizzazioni</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010vs2011</b>
Immobilizzazioni materiali	395.916.527	397.344.462	0,4%
Immobilizzazioni immateriali	298.716	556.923	86,4%
Immobilizzazioni finanziarie	570.868	577.268	1,1%

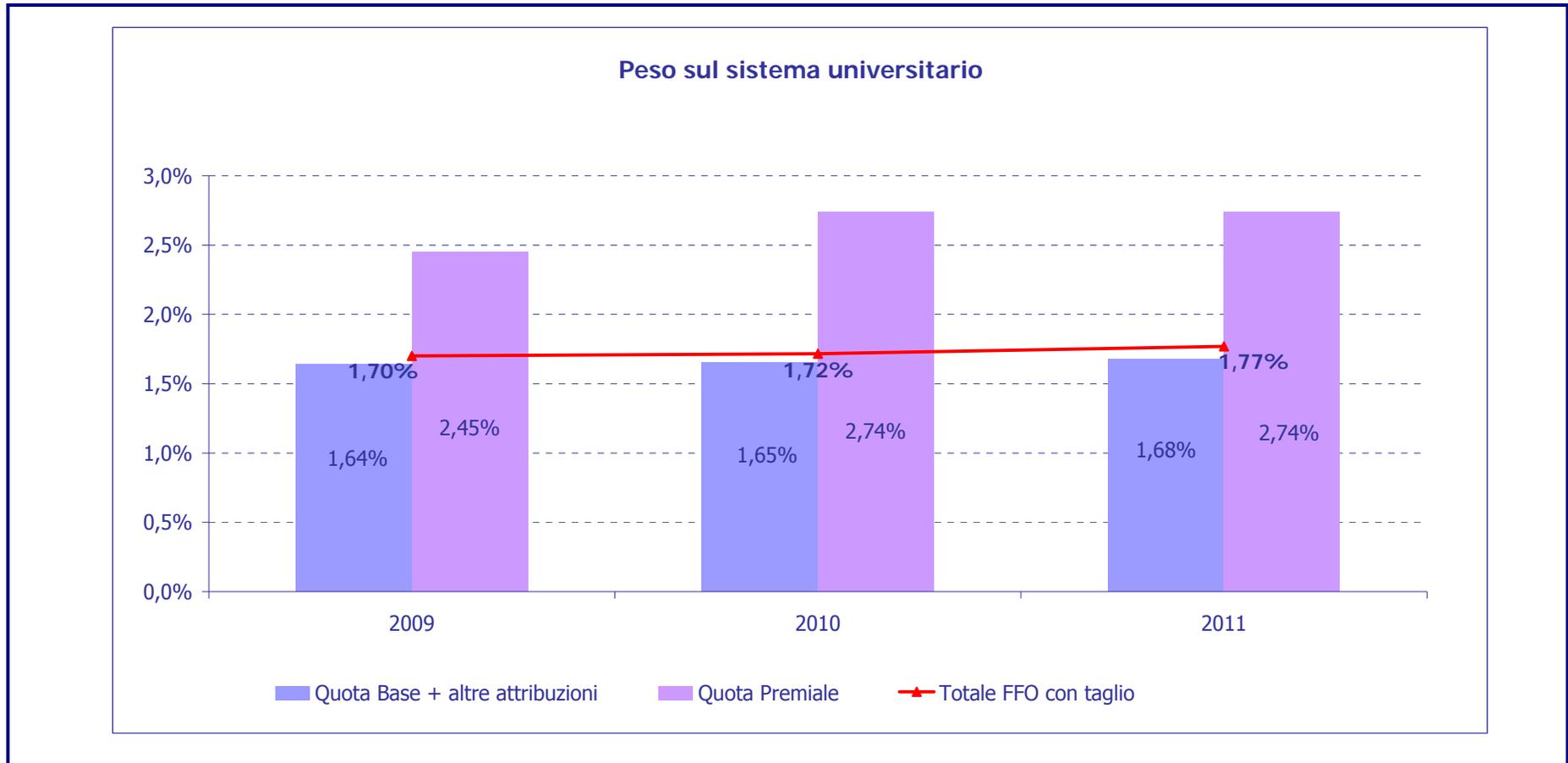
**Andamento proventi/costi/utile**

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2010vs2011</b>
Valore delle attività	231.719.809	216.415.461	-6,6%
Costi delle attività	206.899.097	190.376.723	-8,0%
<b>Risultato Operativo</b>	<b>24.820.712,13</b>	<b>26.038.738,16</b>	<b>4,9%</b>
Proventi e Oneri finanziari	- 2.142.745	- 2.765.356	29,1%
Proventi e Oneri straordinari	- 79.256	420.163	-630,1%
Imposte sul reddito d'esercizio	- 7.414.619	- 7.753.783	4,6%
<b>Risultato Economico</b>	<b>15.184.092,35</b>	<b>15.939.761,66</b>	<b>5,0%</b>

Andamento FFO, 2008 - 2011



	2008	2009	2010	2011
☑ Taglio		52947	3391861	2596422
☑ Intervento perequativo				1552229,521
☑ Quota premiale		12768319,89	16318042,92	22797381,7
☑ Quota base + altre attribuzioni	115122181,4	111991259,4	102336600,9	94997234,55



CRUSCOTTO  
Dati economici

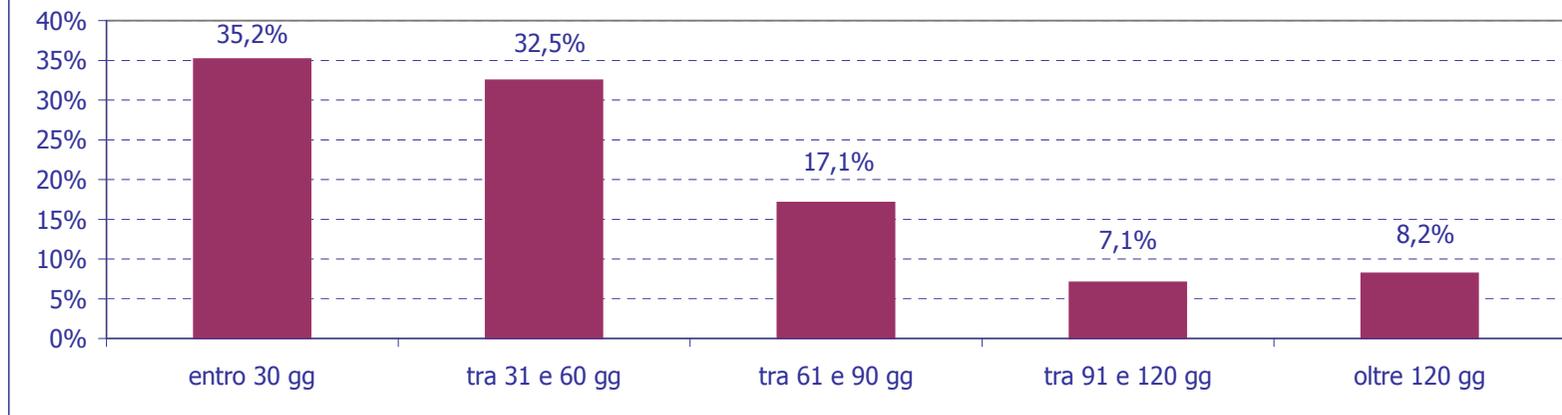
Classifica Atenei in base a rapporto quota premiale/quota base

ATENEI	quota premiabile/quota base
Politecnico di TORINO	164%
Università degli Studi di TRENTO (*)	147%
Università "Ca' Foscari" di VENEZIA	141%
Università degli Studi di PAVIA	127%
Università degli Studi di FERRARA	123%
Università degli Studi di MILANO	121%
Università degli Studi di BOLOGNA	121%
Politecnico di MILANO	121%
Università degli Studi di UDINE	121%
Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata"	118%
Università degli Studi di MODENA e REGGIO EMILIA	117%
Università degli Studi di MILANO-BICOCCA	117%
Università degli Studi di PADOVA	116%
Università degli Studi di VERONA	116%
Università degli Studi di BRESCIA	111%
Università degli Studi di SIENA	111%
Università degli Studi di PARMA	111%
Università degli Studi del PIEMONTE ORIENTALE -V	110%
Università degli Studi di BERGAMO	109%
Università della CALABRIA	107%
Università degli Studi di GENOVA	107%
Università degli Studi di PISA	105%
Università Politecnica delle MARCHE	105%
Università degli Studi di NAPOLI "L'Orientale"	105%
Università degli Studi di FIRENZE	105%
Università degli Studi di TORINO	104%
Università degli Studi della TUSCIA	103%

segue

(segue) ATENEI	quota premiabile/quota base
Università degli Studi "Mediterranea" di REGGIO CALABRIA	102%
Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como	102%
Università degli Studi di TRIESTE	102%
Università degli Studi "G. d'Annunzio" CHIETI-PESCARA	99%
Università degli Studi del MOLISE	99%
Università degli Studi di NAPOLI "Federico II"	97%
Università degli Studi di ROMA "La Sapienza"	95%
Università degli Studi della BASILICATA	94%
Università degli Studi di FOGGIA	94%
Università degli Studi di CASSINO	93%
Università degli Studi di SALERNO	93%
Università degli Studi di CAGLIARI	92%
Università IUAV di VENEZIA	92%
Università degli Studi di PERUGIA	91%
Università degli Studi di CATANIA	91%
Università degli Studi del SALENTO	91%
Università degli Studi di TERAMO	90%
Università degli Studi di NAPOLI "Parthenope"	90%
Politecnico di BARI	89%
Università degli Studi di BARI	89%
Seconda Università degli Studi di NAPOLI	86%
Università degli Studi di SASSARI	82%
Università degli Studi del SANNIO di BENEVENTO	82%
Università degli Studi "Magna Graecia" di CATANZARO	80%
Università degli Studi ROMA TRE	77%
Università degli Studi di PALERMO	76%
Università degli Studi di MESSINA	66%

**Tempi medi di pagamento fattura**  
(gg da data di emissione fattura a data di trasmissione ordinativo di pagamento)



Tempo medio di pagamento: 61 gg (espresso come  $\Delta$ gg da data di emissione fattura a data di trasmissione ordinativo di pagamento)

Percentuali di pagamento su fasce temporali:

> 68% delle fatture pagate entro 60 gg

> 85% delle fatture pagate entro 90 gg



**POLITECNICO DI TORINO**

**RELAZIONE**

**DIRETTORE AMMINISTRATIVO**

**Anno 2011**



# POLITECNICO DI TORINO

La relazione sull'attività del Direttore Amministrativo per l'anno 2011, si articola secondo le Aree dell'Amministrazione dopo aver premesso alcune considerazioni generali inerenti il contesto in cui si è operato.

Il 2011 è stato, in generale per l'Università ed ancor di più per il Politecnico di Torino, un anno caratterizzato da fattori di significativa eccezionalità:

1. l'entrata in vigore a fine gennaio 2011 della nuova Legge di riforma dell'Università, Legge 240/2010;
2. l'anticipata conclusione del rettorato del professor Profumo, il cui mandato sarebbe scaduto il 30/9/2013 e che invece assume prima l'incarico di Presidente del CNR ad agosto 2011 e infine viene chiamato come Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca dal 16/11/2011;
3. l'anticipata conclusione della Direzione Amministrativa del dottor Enrico Periti il cui mandato avrebbe dovuto terminare il 31/3/2014 e che ha lasciato l'Ateneo il 9/1/2011 per altro incarico;
4. la decimazione della dirigenza di Ateneo per pensionamenti e uscita anticipata di alcuni dirigenti;
5. una situazione ereditata di forte tensione tra il personale amministrativo e tecnico dovuta ad una serie di fattori:
  - i. la sequenza di processi riorganizzativi succedutisi tra il 2008 e il 2010 inevitabilmente connotati dalla sequenza di Direttori Amministrativi alternatisi nello stesso periodo;
  - ii. la criticità della procedura U-GOV che il CINECA sta progressivamente rilasciando con l'Ateneo che si ritrova nell'ingrato ruolo di "campo prova";
  - iii. la lunga vacanza di opportunità di progressioni verticali specialmente riferite al middle management e alle posizioni di dirigenza.

L'entrata in vigore il 29.1.2011 della Legge 240/2010, ultima Legge di riforma dell'Università, ha radicalmente cambiato la governance degli Atenei, innescando una fase di attività straordinarie estremamente rilevante. In effetti, a partire da inizio anno 2011, è stata avviata l'attività della Commissione Statuto e si sono moltiplicate anche le riunioni di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione che hanno accompagnato la fase costituente fino all'approvazione dello Statuto avvenuta il 5.10.2011 e all'analisi e valutazione dei rilievi ministeriali culminata nella delibera del SA il 22.11.2011 e successiva pubblicazione dello Statuto sulla Gazzetta Ufficiale n. 284 del 6.12.2011.

Il percorso è stato complesso e articolato e ha impegnato con continuità il Direttore Amministrativo.

Analogamente molto delicata è stata la fase che ha toccato il vertice politico dell'Ateneo con la designazione del Rettore Profumo prima a Presidente del CNR -nel mese di agosto- e successivamente con l'incarico di Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca nel mese di novembre. Questo ulteriore fattore di transizione ha generato un impatto molto rilevante anche sulla struttura amministrativa anche tenuto conto che veniva ad innestarsi su di un periodo di cambio di Statuto e quindi di cambiamento delle regole di elezione del Rettore.

La situazione ha dovuto essere gestita, sul piano amministrativo, con la massima attenzione ad un coacervo di norme estremamente complesso in relazione all'interazione tra vecchio Statuto e Legge 240/2010; la fase si è protratta sino alla nomina ministeriale del Rettore Gilli lo scorso 16.3.2012.

A fine 2010 vi è stato il pensionamento/dimissioni di un rilevante numero di Dirigenti (Cadinu, Antonini, Santulli, Rosito dopo che erano in precedenza andati in pensione, Fiegna e Mogno), la non possibilità di conferma del contratto di dirigente a tempo determinato di Ghione che ha fatto seguito all'analoga conclusione per Barbero avvenuta poco prima e inoltre a luglio ha lasciato il Politecnico, con un preavviso di soli 20 giorni, uno dei dirigenti a tempo determinato.

Ciò ha cambiato completamente la geometria del vertice amministrativo dell'Ateneo.



# POLITECNICO DI TORINO

In buona sostanza a inizio 2010 vi erano 12 dirigenti, per passare, nel corso del 2011, ad un assetto con 4 dirigenti.

L'Ateneo si è così trovato con un vertice amministrativo quasi completamente azzerato (sono rimasti solo 1 dirigente a tempo indeterminato -la sottoscritta- che ha assunto la funzione di Direttore Amministrativo e 3 dirigenti a tempo determinato) in una fase di transizione del vertice politico. Il tutto in un contesto di cambiamento complessivo della governance ai sensi della Legge 240/2010.

Un altro fronte su cui sono stata fortemente coinvolta sin dall'inizio del 2011 è stato nel cercare di gestire la situazione di pesante criticità che è venuta configurandosi a fine 2010 con una contrapposizione fortissima tra Segretari Amministrativi da una parte, Laura Pedron e struttura del PAF dall'altra. Il lavoro di incontri sistematici, oltre a mettere in gioco un sistema di relazioni costruito negli anni, ha reso possibile il rasserenare la situazione pur nel permanere di una forte criticità del programma U-GOV del CINECA.

Al di là delle analisi sull'operatività delle varie Aree occorre comunque sottolineare come, nonostante la turbolenza della fase sopra descritta, l'Amministrazione ha garantito un buon livello di efficacia in grado di rispondere bene a contesti che sono mutati più volte su aspetti di grande delicatezza.

Un risultato rilevante è stato ottenuto costruendo insieme agli organi di governo le condizioni per l'avvio di concorsi a tempo indeterminato per posizioni di Dirigenti e di EP in modo da dare un minimo di solidità al vertice amministrativo dell'Ateneo e sbloccare una situazione ferma da circa 10 anni. Situazione che non ha riscontro con quanto avvenuto negli altri Atenei che in media hanno potuto fruire, con distribuzione nel tempo, delle relative opportunità di crescita. I concorsi si sono sviluppati lungo tutto l'anno 2011 e hanno portato al passaggio a tempo indeterminato di 2 dirigenti che erano finora a tempo determinato e in scadenza di contratto non lontana, e alla presa di servizio di 21 EP tra tecnici ed amministrativi con decorrenza del 16.12.2011. L'operazione rivestiva elementi di delicatezza e si è conclusa molto positivamente.

Nel passare al metodo di lavoro che si è seguito nel corso dell'anno 2011, per far fronte ad una situazione con elementi di forte fragilità del vertice amministrativo, si è introdotta una modalità che ha portato a riunioni settimanali dei dirigenti, riunioni cui via via hanno partecipato, in relazione agli argomenti trattati, anche responsabili di Servizio e di ufficio. Il suddetto metodo di "lavoro insieme" ha consentito di accompagnare la fase di trasformazione della governance dell'Ateneo e di tutti i cambiamenti indotti con la Legge 240/2010 con uno scambio/confronto continuo sui punti più delicati del cambiamento.

Un altro aspetto del metodo di lavoro che si è seguito è stato connesso con l'introduzione di una estrema attenzione al lavoro trasversale tra Aree diverse, Servizi diversi, uffici diversi e alla gestione per processi. Si è operato perché questo metodo fosse utilizzato sia nel gruppo di vertice che a tutti i livelli dell'Amministrazione.

Queste modalità di non facile introduzione e che ancora devono permeare la struttura, sono state apprezzate da parte dei dipendenti più motivati ed interessati a far crescere la loro professionalità, perché hanno attivato un circuito positivo di scambio.

Corre l'obbligo di rilevare che, purtroppo, continuano a permanere gruppi di dipendenti che paiono abbastanza impermeabili a questa modalità di lavoro più moderno ed efficace

ma si auspica che l'effetto di emulazione possa subentrare all'attuale fase di distacco/scarso interesse.

E' opportuno ricordare ancora che molti temi presentano intrinsecamente criticità di varia natura (interpretativa, di cesura con il preesistente, di potenziale contenzioso). Questo ha comportato un severo lavoro per individuare percorsi amministrativi praticabili e solidi, individuare eventuali rischi e le relative mitigazioni.



# POLITECNICO DI TORINO

Nel seguito vengono brevemente tracciate, Area per Area, le linee di attività dell'Amministrazione sottolineando come il ridottissimo numero di dirigenti ha reso necessaria un'attribuzione di incarichi plurimi ai pochi dirigenti in servizio.

## Area PAF

L'uscita di Laura Pedron a luglio con un preavviso di soli 20 giorni ha reso necessario un intervento immediato anche perché il settore era in una fase di passaggio estremamente delicata dalla contabilità finanziaria a quella economico-patrimoniale con i problemi connessi al mal funzionamento di U-GOV, sistema che CINECA sta progressivamente rilasciando.

Si è intervenuti attribuendo la responsabilità a Mario Ravera in aggiunta a quelle già attribuite (IT, IPSI, INTE) sgravandolo dalla responsabilità di INTE passata a Ilaria Adamo.

L'operazione è stata complessa non solo per il passaggio della responsabilità ma anche perché Laura Pedron faceva in proprio una grande quantità di lavoro e non è stata sostituita, quindi l'Area PAF ha comunque operato con una figura in meno strategica per lo svolgimento delle attività. Il nuovo dirigente e la struttura non hanno avuto un compito facile quando è uscita Laura Pedron perché hanno dovuto entrare in un progetto molto accentrato, che ha dovuto essere riorganizzato, per essere gestito con un lavoro di team che ha richiesto un forte impegno al massimo coordinamento.

Mario Ravera ha svolto positivamente il compito affidatogli seguendo il personale dell'Area e continuando negli incontri tecnici avviati sin dall'inizio dell'anno dalla sottoscritta in termini di confronto con i Segretari Amministrativi.

## Aree IT, IPSI

Mario Ravera, che ha avuto per la prima parte dell'anno anche la responsabilità dell'Area Internazionalizzazione dove ha dovuto entrare in problematiche complesse, è stato fortemente assorbito dall'Area PAF -di cui si è già detto- a partire dal mese di agosto 2011. L'Area IT, di particolare complessità, è una delle Aree che negli ultimi anni ha visto la maggior trasformazione organizzativa con l'accorpamento di più strutture di Ateneo. Il processo è ancora in corso e ha avuto rallentamenti anche per il carico di lavoro estremamente rilevante cui gli addetti sono stati sottoposti su moltissimi fronti per garantire la transizione verso il nuovo modello organizzativo di Ateneo: dalla contabilità alla messa a punto di un nuovo sistema di gestione orari e aule, dall'avvio di attività per la costruzione di un sistema informativo alla ricerca, a tutte le attività rese necessarie con il passaggio ad un numero limitato di Dipartimenti e alla chiusura dei Centri, ai continui sforzi per un'informatizzazione sempre più spinta dell'Area GESD, ai primi approcci sistematici di informatizzazione del Servizio del Personale, ecc..

E' appena il caso di sottolineare come il settore IT sia, in questo momento storico, molto sotto pressione per la spinta ad un rafforzamento importante degli strumenti IT a supporto della gestione.

Importante è anche stato il lavoro di Mario Ravera nella guida di IPSI, Servizio che sta potenziando le proprie capacità su fronti diversi: in tema di costruzione di un Data warehouse di Ateneo, di scrittura dei processi per le attività principali svolte nell'Ateneo, di predisposizione di tutti gli atti per la partecipazione al VQR dell'ANVUR, di avvio della fase propedeutica per la costruzione di un sistema di facility management, ecc.

## Aree GESD, INTE

A partire da agosto 2011 Ilaria Adamo ha assorbito anche la responsabilità dell'Area Internazionalizzazione. Per quanto riguarda la capacità di rispondere alle richieste di studenti/docenti è possibile valutare positivamente l'attività svolta.

Oltre all'attività ordinaria si ricordano l'implementazione del nuovo modello di contribuzione studentesca, il consolidamento dell'offerta formativa -ex DM 270/2004 e DM 17/2010-, la prima applicazione della nuova modalità di gestione delle borse per la mobilità all'estero unificata per tutte le tipologie e infine l'avvio degli approfondimenti sul nuovo modello organizzativo/gestionale in attuazione della Legge 240/2010.

Certamente nel 2012 con il nuovo Rettore occorrerà:



# POLITECNICO DI TORINO

- verificare le linee di azione sull'internazionalizzazione e definire i nuovi indirizzamenti politici in merito;
- adeguare la struttura di GESD al nuovo modello disegnato da Statuto e Regolamento Generale di Ateneo in attuazione della Legge 240/2010.

## AREA SaRTT

L'attività è stata improntata a far crescere il supporto a docenti e ricercatori per tutte le attività di ricerca, trasferimento tecnologico, ecc, sia per attività su progetto che per attività conto terzi. Si ricordano i dati più rilevanti:

- ricerca europea (nel 2011 n. 24 progetti finanziati nell'ambito del VII PQ di RS&T per un importo pari a € 5.592.011 e n. 11 progetti finanziati nell'ambito degli altri programmi comunitari per un importo pari a € 1.463.558);
- ricerca nazionale/regionale (nel 2011 n. 46 Progetti finanziati da Ministeri e altri enti nazionali per un importo pari a € 7.940.759 e n. 63 progetti regionali per un importo pari a € 5.444.826).

In entrambe le tipologie, pur con un andamento ciclico legato alle tipologie di bandi in uscita e alla disponibilità di risorse da parte degli enti finanziatori, l'andamento è sostanzialmente positivo in particolare se si tiene conto anche dei tempi di valutazione dei progetti.

Per quanto riguarda i rapporti con le aziende, molto positiva la sperimentazione dell'IFE - Innovation Front End- che ha portato a circa 60 richieste di contatto da parte di nuove aziende del mercato potenziale non ancora sfruttato dal Politecnico di Torino, il coinvolgimento di circa 70 ricercatori per l'identificazione di soluzioni di problematiche varie, con la sottoscrizione di contratti per circa 250.000€ derivanti dai contatti gestiti tramite l'entry point IFE.

## Servizi ALEG, SISTI, CORE

E' opportuno rilevare in particolare:

- l'ottima qualità del lavoro di ALEG, servizio che è stato potenziato, in corso d'anno, con l'immissione di 1 unità di personale per trasferimento da SaRTT in relazione alla crescita molto notevole sia del contenzioso che della richiesta di pareri da parte di tutte le altre Aree/Servizi;
- il carico di lavoro straordinario di SISTI che ha visto più che raddoppiare le sedute di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione e dove si è dovuto far fronte alla necessità di sostituire il Responsabile che ha chiesto di passare ad altro incarico. La sostituzione è stata trovata all'interno del Servizio senza incremento di personale dall'esterno ma occorrerà monitorare se l'organico non debba crescere;
- buono anche il lavoro di CORE che ha avuto la fase di discontinuità legata al passaggio a differente incarico del Rettore Profumo.

## AREA EDILOG-AQUI

Con il passaggio di Laura Pedron ad altra Amministrazione nel mese di luglio 2011, l'attività di tutta l'Area Acquisti è stata accorpata sotto la responsabilità del dirigente Gianpiero Biscant per le affinità con le problematiche gestite da EDILOG in termini di "lavori" con riferimento alla normativa del codice degli appalti.

Occorrerà nel 2012 che il Dirigente operi in termini di migliore organizzazione e razionalizzazione delle 2 Aree e di creazione di una centrale acquisti che sia utilizzata anche dai Dipartimenti così come è stato sperimentato, con soddisfazione generale, sulle pulizie, ecc. Si sottolinea che questo passaggio è ineludibile alla luce degli ultimi interventi normativi in materia di appalti, lavori e forniture.



# POLITECNICO DI TORINO

## AREA RUO

E' stato un anno molto complesso perché si è dovuto lavorare all'interpretazione e attuazione della Legge 240/2010 e, in alcuni casi, all'emanazione di nuovi Regolamenti (es: Regolamento per l'attribuzione della retribuzione aggiuntiva dei ricercatori, ecc.) o alla modifica di Regolamenti già presenti (es: Regolamento per gli assegni di ricerca, ecc.)

Rilevante è stato il lavoro generato dai concorsi da dirigente, da EP e da D di cui si è già parlato.

Molto impegnativa la costituzione del fondo per il salario accessorio per la quale era stata ottenuta una prima certificazione che lo riduceva rispetto al 2010 e successivamente attraverso un lavoro estremamente oneroso di approfondimento guidato direttamente dalla sottoscritta con il MEF, è stato ottenuto di riportarlo al tetto previsto dalla norma all'anno 2010.

Importante è stato anche il lavoro per preparare la riorganizzazione che ha portato da 25 Centri Autonomi di Gestione a 11 Dipartimenti con il passaggio dei Centri all'Amministrazione o all'accorpamento con altri Dipartimenti. Certamente il 2012 sarà ancora molto impegnativo per quest'Area che dovrà affrontare la predisposizione di una serie di Regolamenti in attuazione della Legge 240/2010 oltre alla seconda parte della riorganizzazione affrontando tematiche quali la revisione dei processi, il dimensionamento delle strutture, la ridefinizione delle attività.

Nell'anno 2012 la gestione delle tematiche del personale sarà sicuramente centrale. Inoltre occorrerà lavorare per una più efficace organizzazione dell'Area e una maggiore comunicazione/interazione tra gli addetti. Uno dei problemi che dovrà essere affrontato sarà la gestione delle relazioni sindacali per addvenire, tra l'altro, a modalità di mobilità del personale più semplici ed efficaci per una miglior funzionalità delle strutture.

## AREA TEP

Infine un breve cenno all'Area Stipendi e Previdenza che, in particolare nella sua seconda articolazione, è stata, nel 2011, molto sotto pressione a causa prima degli annunci e poi dell'attuazione dell'ennesima -e ancor più radicale- riforma pensionistica che ha generato una fuoriuscita del personale preceduta da una fase di consulenze e verifiche sulle condizioni di pensionamento estremamente complesse.

Concludendo sottolineo che uno dei punti di forza del lavoro fatto è anche stato l'aver rafforzato la rete con gli altri Atenei con cui ci si confronta attraverso un costante scambio/interazione con i Direttori Amministrativi (UniTo, PoliMi, UniBO, UniNa, UniGE, ecc.) che ha consentito -prima dell'assunzione di decisioni anche complesse- di prendere atto delle scelte fatte in altri Atenei.

Pur in una situazione assolutamente sott'organico dei dirigenti, la struttura ha retto bene all'urto della Legge 240/2010 e alla anticipata conclusione del mandato del Rettore Profumo.

Nel 2012 è prevista ancora una situazione con molti elementi di straordinarietà che richiedono un grosso lavoro sull'organizzazione anche a seguito del completamento dei Regolamenti in attuazione dello Statuto e della Legge 240/2010 a partire dal Regolamento Generale di Ateneo.

Si può dire che il middle management è ora solido, occorrerà definire gli incarichi che i quadri dovranno assolvere nella nuova organizzazione che sarà decisa sulla base delle linee che darà il vertice politico.

Sarà fondamentale definire un'organizzazione chiara rispetto agli obiettivi che il Rettore vorrà individuare. Sarà inoltre indispensabile fare una riflessione sui numeri dei dirigenti perché l'attuale situazione con 4 sole figure dirigenziali: di cui il Direttore Amministrativo, 2 dirigenti a tempo indeterminato e 1 dirigente a tempo determinato, appare molto sotto organico per una struttura delle dimensioni del Politecnico di Torino.



# POLITECNICO DI TORINO

In conclusione nell'anno 2011 si è fatto un lavoro straordinario per superare una fase eccezionale che, peraltro, non è ancora conclusa. Il risultato è riconosciuto positivo. Il futuro impone il perfezionamento di linee che è stato necessario impostare tempestivamente per affrontare il breve termine ed impone il consolidamento dei processi. Questo richiede un solido impegno con dimensione di medio periodo.

Infine corre l'obbligo di osservare che un Ateneo che ha cambiato, non senza significativi "costi" per la struttura e le persone, 5 Direttori Amministrativi in poco più di 6 anni, debba andare rapidamente ad una situazione di vertice amministrativo "robusta" ovvero che sia percepita come continuativa nel medio periodo: ciò richiede di dare pronta attuazione a quanto previsto dalla Legge 240/2010 e recepito dallo Statuto in merito all'individuazione del Direttore Generale, come ho già segnalato al Rettore subito dopo la sua elezione a fine febbraio 2012.



**POLITECNICO DI TORINO**

**RELAZIONE CONCLUSIVA**  
**OBIETTIVI DEI DIRIGENTI**

**Anno 2011**



# POLITECNICO DI TORINO

## DIRIGENTI DEL POLITECNICO DI TORINO

SAL al 31 dicembre 2011

- Ilaria Adamo**
- Direttore Amministrativo Vicario
  - Dirigente Area Gestione Didattica (GESD)
  - Dirigente Area Internazionalizzazione (INTE)
- Gianpiero Biscant**
- Dirigente Area Edilizia e Logistica (EDILOG)
  - Dirigente Area Approvvigionamento Beni e Servizi (AQUI)
- Mario Ravera**
- Dirigente Area Integrazione Processi e Sistemi Informativi (IPSI)
  - Dirigente Area Information Technology
  - Dirigente Area Pianificazione, Amministrazione e Finanza



# POLITECNICO DI TORINO

Il 2011 è stato, in generale per l'Università ed ancor di più per il Politecnico di Torino, un anno caratterizzato da fattori di significativa eccezionalità:

1. l'entrata in vigore a fine gennaio 2011 della nuova Legge di riforma dell'Università, Legge 240/2010 con conseguente attività finalizzata alla definizione del nuovo Statuto e identificazione e attivazione delle nuove strutture dipartimentali;
2. l'anticipata conclusione del rettorato del professor Profumo, il cui mandato sarebbe scaduto il 30/9/2013 e che invece assume prima l'incarico di Presidente del CNR ad agosto 2011 e infine viene chiamato come Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca dal 16/11/2011;
3. l'anticipata conclusione della Direzione Amministrativa del dottor Enrico Periti il cui mandato avrebbe dovuto terminare il 31/3/2014 e che ha lasciato l'Ateneo il 9/1/2011 per altro incarico;
4. la decimazione della dirigenza di Ateneo per pensionamenti e uscita anticipata di alcuni dirigenti;
5. una situazione ereditata di forte tensione tra il personale amministrativo e tecnico dovuta ad una serie di fattori:
  - i. la sequenza di processi riorganizzativi succedutisi tra il 2008 e il 2010 inevitabilmente connotati dalla sequenza di Direttori Amministrativi alternatisi nello stesso periodo;
  - ii. la criticità della procedura U-GOV che il CINECA sta progressivamente rilasciando con l'Ateneo che si ritrova nell'ingrato ruolo di "campo prova";
  - iii. la lunga vacanza di opportunità di progressioni verticali specialmente riferite al middle management e alle posizioni di dirigenza.

Si è trattato in buona sostanza di una fase di estrema turbolenza dove si è cercato di far fronte al carico di lavoro straordinario conseguente all'entrata in vigore della Legge 240/2010 e alla drastica riduzione del numero di Dirigenti mediante l'adozione di un metodo di lavoro che ha portato a riunioni settimanali dei dirigenti, riunioni cui via via hanno partecipato, in relazione agli argomenti trattati, anche responsabili di Servizio e di ufficio. Il suddetto metodo di "lavoro insieme" ha consentito di accompagnare la fase di trasformazione della governance dell'Ateneo e di tutti i cambiamenti indotti con la Legge 240/2010 con uno scambio/confronto continuo sui punti più delicati del cambiamento.

Un altro aspetto del metodo di lavoro che si è seguito è stato connesso con l'introduzione di una estrema attenzione al lavoro trasversale tra Aree diverse, Servizi diversi, uffici diversi e alla gestione per processi. Si è operato perché questo metodo fosse utilizzato sia nel gruppo di vertice che a tutti i livelli dell'Amministrazione.

Queste modalità di non facile introduzione e che ancora devono permeare la struttura, sono state apprezzate da parte dei dipendenti più motivati ed interessati a far crescere la loro professionalità, perché hanno attivato un circuito positivo di scambio.

I pochissimi Dirigenti rimasti (da 12 a inizio 2010 a 4 -compreso il DA- a inizio 2011) hanno quindi dovuto -assumendo incarichi di responsabilità plurimi la cui numerosità era impensabile



# POLITECNICO DI TORINO

anche solo un anno prima- guidare le strutture nelle attività ordinarie e far fronte alla già citata straordinarietà della situazione.

Altra novità importante del 2011 è stata il passaggio dei dirigenti Adamo e Biscant da tempo determinato a tempo indeterminato a seguito del superamento di specifici concorsi.

Corre l'obbligo di sottolineare che, anche se a volte gli obiettivi dei Dirigenti non sono stati raggiunti tutti al 100%, sono stati sicuramente raggiunti i risultati della prima fase di traghettamento verso la nuova organizzazione, ai sensi della L.240/2010, che ci si era posti per il 2011. A mero titolo di esempio, si ricorda il passaggio da 25 strutture autonome a 12 con tutte le connesse implicazioni.

Particolarmente rilevanti sono inoltre i risultati salienti del progetto Good Practice, benchmarking comparativo tra università, organizzato e gestito come parte terza dal MIP (Politecnico di Milano Proff. Azzone e Arnaboldi), che vede coinvolti 20 Atenei (dall'Università degli Studi di Torino al Politecnico di Milano, all'Università degli Studi di Bologna, ecc). Lo studio analizza diversi ambiti con l'obiettivo di misurare e comparare costi e qualità dei servizi valutando la customer satisfaction. Le analisi riguardano aspetti quantitativi e qualitativi dei servizi offerti a supporto della didattica, del personale (ricerca, contabilità, comunicazione, personale, ecc.), le biblioteche e le infrastrutture. Le analisi si alimentano su:

- dati di bilancio e di controllo di gestione messi a disposizione delle diverse università
- questionari customer satisfaction identici per tutti gli Atenei

I risultati sono nel complesso molto positivi, ad esempio per il supporto alla didattica il Politecnico si colloca al primo posto ma in generale su diverse altre tipologia di attività raggiunge ottimi risultati che sono particolarmente importanti visti anche gli Atenei a confronto. Tali risultati danno la percezione precisa della solidità della struttura amministrativa dell'Ateneo anche nella fase di notevolissimo cambiamento attuale.

La valutazione sugli MBO che segue, va pertanto letta nel contesto tracciato avendo presente che alle attività ordinarie e agli obiettivi 2011 si sono aggiunte, in corso d'anno, attività che hanno dovuto essere obbligatoriamente portate avanti anche se non erano state preventivate nella fase di programmazione dell'anno 2011.



# POLITECNICO DI TORINO

## **Ilaria ADAMO, Direttore Amministrativo Vicario e Dirigente Aree:**

- **Gestione Didattica**
- **Internazionalizzazione**

L'attività sviluppata nel corso del 2011 è stata di grande quantità e complessiva qualità a fronte di cambiamenti 'storici' sul lato dell'organizzazione della didattica da parte del Politecnico.

A partire da maggio 2011 Ilaria Adamo ha svolto le funzioni di Direttore Amministrativo Vicario e da agosto 2011 ha assorbito anche la responsabilità dell'Area Internazionalizzazione.

Per quanto riguarda la capacità di rispondere alle richieste di studenti/docenti è possibile valutare sicuramente positivamente l'attività svolta.

E' interessante osservare come il grado di informatizzazione dell'Area GESD sia di tutto rispetto e non confrontabile con quello di altri Atenei che hanno esperienze per la gran parte dei casi molto più limitate. Il Politecnico di Torino negli anni recenti ha investito in questo settore anche sfruttando il fatto che la responsabile ha una particolare disponibilità nel guidare la struttura verso un'informatizzazione sempre più spinta, tale impegno dovrà ancora proseguire con decisione.

Oltre ai risultati conseguiti nell'attività ordinaria si ricordano l'implementazione del nuovo modello di contribuzione studentesca passato da 9 a 75 fasce, il consolidamento dell'offerta formativa -ex DM 270/2004 e DM 17/2010-, la prima applicazione della nuova modalità di gestione delle borse per la mobilità all'estero unificata per tutte le tipologie e infine l'avvio degli approfondimenti sul nuovo modello organizzativo/gestionale in attuazione della Legge 240/2010.

Per quanto riguarda l'Internazionalizzazione, l'impegno di Ilaria Adamo è stato particolarmente concentrato nel creare le condizioni per una maggiore omogeneizzazione di processi e procedure tra GESD e INTE e un maggiore scambio/interazione e collaborazione tra il personale delle due Aree che operano entrambe a favore degli studenti. La Adamo sta ancora lavorando al suddetto obiettivo e il personale delle Aree ha colto positivamente tale opportunità, i risultati avranno certamente ricadute positive in particolare nel medio termine.

Certamente nel 2012 occorrerà:

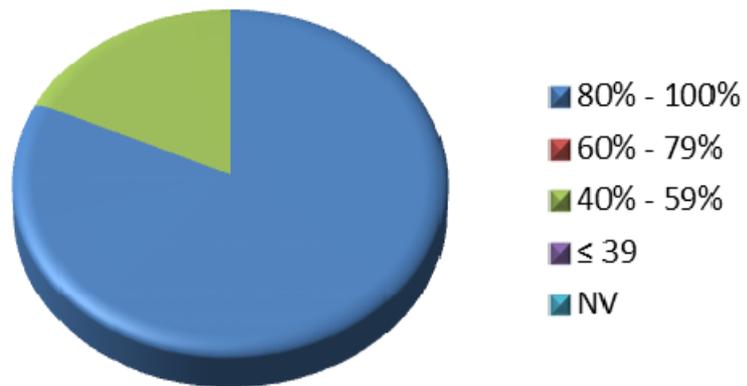
- verificare le linee di azione sull'internazionalizzazione in attuazione dei nuovi indirizzamenti politici in merito;
- adeguare la struttura di GESD al nuovo modello disegnato da Statuto e Regolamento Generale di Ateneo in attuazione della Legge 240/2010.

La retribuzione di risultato massima spettante è pari a 7.750,00 € e, in relazione alla positiva valutazione complessiva degli obiettivi raggiunti, viene riconosciuta una retribuzione di risultato pari a 7.750 €.



# POLITECNICO DI TORINO

**MBO 2011 Ilaria ADAMO**  
**RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI al 31/12/2011**





# POLITECNICO DI TORINO

## Relazione del Dirigente – Ilaria Adamo

Le attività svolte nel corso dell'anno 2011 per quanto riguarda le aree sotto la mia responsabilità, Gestione Didattica –GESD- e Internazionalizzazione –INTE-, trovano ampia illustrazione nella relazione delle attività amministrative, in quella di accompagnamento al bilancio, nella descrizione contenuta nel documento "Politecnico in numeri" e nella documentazione inerente gli obiettivi per il 2011.

Per un'esposizione dettagliata, quindi, sia delle attività principali di competenza delle Aree GESD e INTE sia delle iniziative realizzate nel corso del 2011, si rimanda a detto materiale mentre il presente documento intende presentare, a integrazione delle suddette relazioni, le principali attività svolte nell'anno 2011 nonché le responsabilità assunte nel corso dello stesso.

In tale ambito va infatti sottolineato che durante l'anno numerose sono state le responsabilità ulteriori che mi sono state attribuite in aggiunta a quella dell'Area GESD, ruolo che ricopro dal 1° giugno 2004.

Prima di entrare nel merito della descrizione delle principali attività svolte nei vari ruoli, va evidenziato come l'anno 2011 sia stato un anno ricco di grandi cambiamenti e trasformazioni, in ottemperanza a quanto previsto dalla Legge 240/10, che hanno e avranno effetto su tutte le strutture dell'Ateneo.

L'impatto della legge ha fatto pertanto conseguire una delicata e intensa fase di analisi, approfondimento e definizione delle future trasformazioni dell'Ateneo che ha visto coinvolta, in modo intenso e assai costruttivo e sinergico, tutta la direzione amministrativa a partire dal supporto alla predisposizione del nuovo Statuto e del Regolamento Generale di Ateneo al supporto alla definizione del nuovo modello organizzativo.

### ***Direttore Amministrativo Vicario***

In data 15 maggio 2011, ho assunto il ruolo, che tuttora rivesto, di Direttore Amministrativo Vicario (DAV).

Tale nuovo incarico ha fatto conseguire la necessità/possibilità di acquisire nuove conoscenze e competenze inerenti tematiche che ancora non avevo avuto modo di approfondire, non occupandomene sino ad allora direttamente, dandomi l'opportunità di operare ancor più a stretto contatto con il Direttore Amministrativo (DA). Si tratta certamente di una grande opportunità di crescita e di apprendimento.

Va tuttavia rilevato come il grande impegno richiesto per dirigere l'Area GESD, cui si è aggiunta nell'anno -come si vedrà in seguito- la responsabilità dell'Area INTE, limita la possibilità di svolgere, a mio parere, in modo ottimale il ruolo di DAV e dare di conseguenza adeguato supporto al DA.

### ***Area internazionalizzazione***

In data 1° agosto 2011, a seguito di una redistribuzione delle responsabilità delle aree in conseguenza della risoluzione del contratto da parte del dirigente delle Aree PAF, TEP e ACQUI, mi è stata attribuita la responsabilità dell'Area INTE.

Si tratta quindi di un incarico gravoso che va ad aggiungersi al ruolo di responsabile dell'Area GESD -la più grande delle aree dell'amministrazione sia per numerosità di personale che per l'articolazione delle attività a supporto della didattica.



# POLITECNICO DI TORINO

Nonostante molte delle competenze dell'Area INTE siano strettamente correlate a quelle dell'Area GESD, si pensi ad es. alla gestione degli studenti stranieri, la gestione dell'Area comporta non poche difficoltà sia per la complessità delle tematiche trattate sia perché si tratta di un'area di recente attivazione che deve quindi trovare ancora adeguato consolidamento.

A ciò va aggiunto che l'area ha cambiato, negli ultimi due anni, quattro responsabili con quanto ne consegue in termini di variabilità nella definizione delle linee amministrative-gestionali della struttura e nella gestione del personale.

In merito a tale ultimo aspetto, va evidenziato come l'area presenti una percentuale molto elevata (circa il 50%) di personale precario –tempi determinati e co.co.co- e quanto questa sia una problematica di rilevante impatto per il futuro delle attività dell'area. Si tratta di una criticità che dovrà certamente essere analizzata e risolta, insieme ai vertici dell'Ateneo, nel corso dell'anno 2012 anche in relazione a quelle che saranno le linee che la nuova governance vorrà definire per l'internazionalizzazione del Politecnico.

Altresì occorre evidenziare la grande competenza e disponibilità del personale afferente all'area che mi ha consentito di entrare velocemente nel ruolo pur in un periodo, la seconda metà dell'anno, caratterizzato da sempre da rilevanti picchi di lavoro e grandi criticità per i settori dedicati agli studenti e alla didattica.

## ***Area gestione didattica***

Numerose sono le attività e le criticità che occorre sottolineare relativamente al ruolo svolto nel 2011 in qualità di responsabile GESD.

In primis va rilevata l'esiguità di personale di elevata professionalità presente nell'Area con la conseguenza per la sottoscritta di dover ricoprire, per l'intero anno o, in alcuni casi, per parte di esso, la responsabilità ad interim di determinati uffici o servizi quali il servizio segreteria studenti, il servizio orientamento, la segreteria dei corsi a distanza.

In tema di personale, l'anno 2011 ha visto un notevole avvicendamento di collaboratori con la necessità conseguente di riorganizzare talune attività, di formare il personale nell'ottica di mantenere il livello dei servizi resi. Vale quindi ricordare l'ingresso nell'area, nel mese di maggio, di Paola Ghione che ha assunto il ruolo di responsabile del Servizio Orientamento; il trasferimento, dal 15 novembre, di Stefano Raimondi, coordinatore del servizio segreteria studenti, al Dipartimento di Elettronica con la conseguente necessità di trasferire Susanna Onnis dalla struttura dedicata all'amministrazione dell'area al coordinamento di detto servizio e di attribuire a Francesca Brazzani, al rientro dalla maternità, il ruolo di referente della struttura prima sotto la responsabilità di Susanna Onnis; da ultimo va segnalato il pensionamento, a fine anno, di Maria Ferrazzano con la successiva riorganizzazione delle attività del servizio formazione superiore, la cui responsabilità, non essendo stata attribuita alcuna nuova unità di personale per tale ruolo, è stata assunta ad interim dalla sottoscritta.

Ancora in relazione alle problematiche connesse al personale, occorre evidenziare come nei primi mesi dell'anno, in conseguenza dell'assenza per maternità sia di Monica Fassetta, responsabile dell'ufficio Stage&Job Placement, sia di Francesca Brazzani, all'epoca coordinatore del Servizio Orientamento, il ruolo di responsabile dell'ufficio suddetto sia stato assunto ad interim dalla sottoscritta in un momento di grande complessità per le attività dell'ufficio che vedeva all'epoca lo sviluppo di iniziative quali quelle:

- o dei progetti FIXO, finanziato da Italia Lavoro, e regionale, a valere sulla direttiva alta formazione, per attività di placement



# POLITECNICO DI TORINO

- di accompagnamento al lavoro di studenti di dottorato al termine del loro percorso, in collaborazione con la società Proper
- di trasformazione della collaborazione dell'Ateneo con l'Associazione ex-Allievi
- di analisi e implementazione delle novità introdotte dal cosiddetto "collegato lavoro" in materia di inserimento dei nostri laureati nel mondo del lavoro.

Di seguito si elencano inoltre le più salienti –in termini di complessità, delicatezza e importanza- attività svolte nel 2011 in ambito della gestione didattica:

- proseguimento dell'adeguamento delle attività didattiche alle disposizioni connesse al DM 270/04 e al DM 17/2010
- supporto all'implementazione del processo di Assicurazione interna della Qualità dei corsi di studio
- nuova regolamentazione in materia di tasse e contributi studenteschi; l'iniziativa, realizzata a seguito di forte richiesta degli studenti, è stata particolarmente complessa e ha portato, in tempi molto contenuti, a prevedere un nuovo sistema di definizione degli importi delle tasse legato alla posizione reddituale delle famiglie che passa dalle 9 fasce esistenti alle 75 attuali; il nuovo modello è attualmente in fase di analisi per verificarne gli impatti effettivi a un anno dalla sua implementazione
- coinvolgimento, insieme all'Università degli Studi di Torino e all'Università del Piemonte Orientale, nell'analisi e adozione delle novità normative introdotte in tema di formazione degli insegnanti superiori e nella conseguente attivazione di un centro universitario interateneo a supporto delle relative attività per tutti gli atenei regionali
- supporto alla predisposizione del regolamento per l'attività didattica dei ricercatori, in conseguenza delle novità introdotte dalla Legge 240/10
- prosecuzione e messa a punto delle novità introdotte dall'Ateneo in materia di formazione a distanza quali Poli@Home e SDSS e avvio delle analisi per una migliore gestione del servizio di mediateca per gli studenti iscritti ai corsi teledidattici
- avvio e implementazione amministrativa di numerose nuove attività dell'Ateneo in materia di formazione superiore quali il Master in progettazione e costruzione di edifici di grande altezza, ecc.
- analisi e supporto alle decisioni degli organi di governo circa l'evoluzione possibile del rapporto dell'Ateneo con COREP
- analisi e messa a punto della nuova convenzione con il Consorzio Nettuno e della conseguente nuova modalità di regolamentazione dei rapporti reciproci
- supporto alle attività della Commissione Disciplinare Studenti che ha visto purtroppo un aumento dei casi ad essa segnalati
- analisi e messa a punto della nuova convenzione con l'EDISU per il trasferimento della tassa regionale incassata dall'Ateneo da parte degli studenti
- partecipazione al gruppo di lavoro dell'Ateneo per la definizione di una policy di Ateneo per l'invio di messaggi e-mail a studenti e dipendenti
- supporto al trasferimento delle attività didattiche dei corsi di autoveicolo e design presso la cittadella della mobilità e del design in Mirafiori e conseguente trasferimento della segreteria studenti dalla sede di C.so Francia in detta nuova sede
- analisi delle novità introdotte dal MIUR relativamente al test di accesso ai corsi di laurea in Architettura e supporto al Rettore nell'individuazione delle migliori modalità applicative
- proseguimento dell'implementazione della nuova modalità di somministrazione dei test di accesso ai corsi di laurea in ingegneria attraverso i TIL-tes in laib



# POLITECNICO DI TORINO

- definizione della procedura di Ateneo di utilizzo dei fondi derivanti dal 5x1000 in favore della progettualità studentesca e implementazione della stessa
- contributo al processo di valutazione da parte dell'EUA
- assunzione del ruolo di rappresentante dell'Ateneo nei comitati previsti delle convenzioni con la Compagnia di San Paolo e con la Regione Autonoma Valle d'Aosta per lo sviluppo della sede di Verrés.

E' infine appena il caso di ricordare che, agli inizi dell'estate 2011, ho sostenuto, con esito positivo, il concorso per un posto di dirigente presso l'area gestione didattica del Politecnico; dal 1° luglio 2011 ho preso quindi servizio in qualità di dirigente dell'Area.



# POLITECNICO DI TORINO

## Obiettivi assegnati 2011

OBJ	TITOLO OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO %
1	Mappa dei servizi <b>(Obj GESD INTE)</b>	Analisi e definizione della mappa dei servizi erogati e attesi dagli utenti e proposta di set di indicatori rappresentativi di standard di servizio dell'area	85%
2	Consolidamento offerta formativa ex DM 270/04 e DM 17/10 <b>(Obj GESD)</b>	Consolidare l'offerta formativa definita nel 2010 ai sensi del DM 270/04 prevedendo eventuali adeguamenti anche alla luce della recente emanazione del DM 17/10 e mettendo in opera tutti conseguenti adempimenti nei confronti di studenti, supporto alle Presidenze, ai docenti, ecc,...	100%
3	Consolidamento AREA <b>(Obj GESD)</b>	Implementare l'analisi, già avviata nel 2010, e la revisione dei processi in un'ottica di eventuale razionalizzazione delle risorse umane	100%
4	Messa a regime servizio Poli@Home <b>(Obj GESD)</b>	Implementare e consolidare la gestione dei nuovi servizi Poli@Home, avviati nel 2010, rivolti agli studenti lavoratori, fuori sede o disabili finalizzati a consentire loro di seguire i corsi e studiare senza vincoli di spazio o tempo	100%



# POLITECNICO DI TORINO

5	Policy di Ateneo per l'invio di mail a studenti e dipendenti <b>(Obj GESD)</b>	Regolamentare le modalità per l'invio massivo di mail a studenti e dipendenti dell'Ateneo mediante l'utilizzo degli indirizzi istituzionali	100%
6	Individuazione, in sinergia con i rappresentanti degli studenti, di nuove forme di contribuzione studentesca <b>(Obj GESD)</b>	Definire, nel quadro dei possibili stanziamenti di bilancio a favore delle iniziative rivolte agli studenti e in collaborazione con gli stessi studenti, nuove possibili forme di erogazione di contributi in linea con le attuali esigenze e necessità degli allievi	50%
7	Gara servizi tipografici <b>(Obj GESD)</b>	Partecipare all'individuazione del fornitore del servizio attraverso la costruzione di un impianto di gara che tenga conto delle esigenze di diverse strutture dell'Ateneo ed effettuando l'analisi dei fabbisogni e degli attuali contratti in essere	100%
8	Implementazione L. 240/2010 <b>(Obj GESD INTE)</b>	Implementazione della L. 240/2010 rispetto agli aspetti che interessano l'area	95%
9	Nuova localizzazione ufficio segreteria formazione a distanza <b>(Obj GESD)</b>	Individuare una nuova collocazione della segreteria formazione a distanza, più vicina alle altre segreterie studenti per potenziare sinergie e migliorare efficacia e efficienza, costruendo eventualmente, compatibilmente con gli stanziamenti di bilancio 2011, un nuovo locale all'interno dell'edificio "Manica d'approdo".	100%



# POLITECNICO DI TORINO

10	Interventi di ottimizzazione e informatizzazione dei processi di Internazionalizzazione <b>(Obj INTE)</b>	Avviare un'analisi per l'ottimizzazione dei processi per una migliore distribuzione del lavoro durante l'anno abbattendo per quanto possibile i picchi derivanti da specifiche attività. - Informatizzazione del processo di valutazione e assegnazione dei voti per gli studenti in mobilità; - maggior coinvolgimento dei referenti di INTE sul sistema Apply e conseguente sua implementazione per migliorare il processo di valutazione delle carriere degli studenti.	80%
11	Data base accordi internazionali <b>(Obj INTE)</b>	Impostare un data base di Ateneo degli accordi internazionali di ogni tipo	50%



# POLITECNICO DI TORINO

## Gianpiero BISCANT, Dirigente Aree:

- **Edilizia e Logistica**
- **Approvvigionamenti Beni e Servizi**

Dai report che seguono si evidenzia che gli obiettivi assegnati a inizio anno sono stati sviluppati secondo le previsioni.

Particolarmente rilevante è stato il lavoro di progettazione di due Residenze Universitarie per l'accesso al finanziamento di cui alla Legge 338/2007 e la progettazione preliminare del nuovo Centro di Ricerca Energy Center che sarà realizzato grazie al finanziamento su fondi europei e di Fondazioni Bancarie.

Per quanto riguarda la logistica, sono state gettate le basi per un modello gestionale più evoluto che utilizzi strumenti di Facility Management e il 2012 sarà sicuramente un anno importante di sperimentazione su questo filone di attività.

Molto positivo è stato inoltre il lavoro che ha portato all'avvio della nuova sede di Mirafiori a partire da settembre 2011 che ha visto il coordinamento del Responsabile del Servizio Logistica il quale si è avvalso anche della collaborazione di colleghi di altre Aree.

Con il passaggio di Laura Pedron ad altra Amministrazione nel mese di luglio 2011, l'attività di tutta l'Area Acquisti è stata accorpata sotto la responsabilità del dirigente Gianpiero Biscant per le affinità con le problematiche gestite da EDILOG in termini di "lavori" con riferimento alla normativa del codice degli appalti.

Occorrerà nel 2012 che Gianpiero Biscant operi in termini di migliore organizzazione, razionalizzazione delle 2 Aree e migliore utilizzo del personale assegnato cogliendo proprio le opportunità che nascono dal vedere raggruppate sotto lo stesso responsabile attività che, come già detto, fanno riferimento alla stessa normativa: il Codice degli Appalti. Dovrà inoltre operare per la creazione di una "Centrale Acquisti" che possa essere utilizzata anche dai Dipartimenti così come è stato sperimentato, con soddisfazione generale, sulle pulizie e su altre tipologie di beni. Si sottolinea che questo passaggio è ineludibile alla luce degli ultimi interventi normativi in materia di appalti, lavori e forniture e tenuto conto che alcune tipologie di acquisti di costo elevato o di attrezzature specialistiche richiedono competenze raramente presenti nei Dipartimenti.

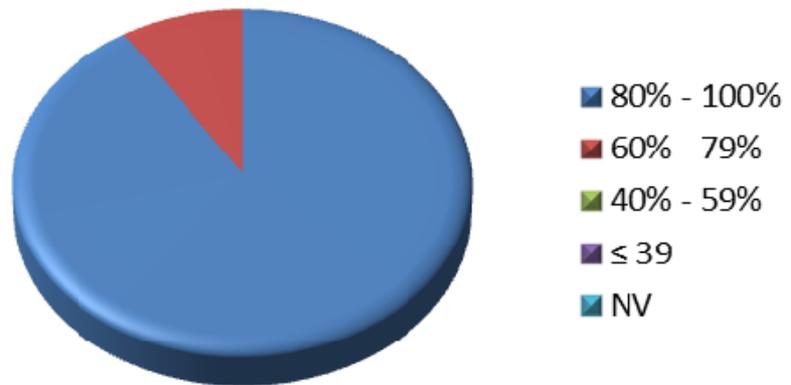
Dovrà inoltre crescere la capacità di collaborazione e interazione degli addetti dell'Area con gli addetti delle altre Aree dell'Amministrazione che al momento non è ancora sufficiente rispetto alla complessità delle tematiche da gestire.

La retribuzione di risultato massima spettante è pari a 7.750,00 € e, in relazione alla positiva valutazione complessiva degli obiettivi raggiunti, viene riconosciuta una retribuzione di risultato pari a 7.750 €.



# POLITECNICO DI TORINO

**MBO 2011 Gianpiero BISCANT  
RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI al 31/12/2011**





# POLITECNICO DI TORINO

## Relazione del Dirigente – Gianpiero Biscant

Le attività coordinate dal sottoscritto, in qualità di Dirigente dell'area EDILOG hanno ottenuto nell'anno 2011, il raggiungimento degli obiettivi precedentemente concordati con il Direttore Amministrativo, consolidando ulteriormente i punti di forza della struttura diretta. Dal settembre '11, con le dimissioni della Dott. Pedron sono subentrato alla direzione dell'Area AQUA, portando avanti gli obiettivi in capo alla struttura acquisiti.

### **AREA EDILOG**

Con i quattro servizi afferenti all'Area si sono definiti/ attivati/conclusi i vari obiettivi di settore nello specifico:

#### **Progettazione interna**

I gruppi di progettazione interni, hanno proseguito in piena autonomia progettuale, sia edile che impiantistica, confermando e consolidando ulteriormente le capacità d'approccio tematico/procedurale dei vari problemi legati alla realizzazione degli interventi.

Tali progettazioni hanno permesso di razionalizzare notevolmente gli interventi con una riduzione sensibile dei costi di gestione successivi, non per ultimi quelli legati ad un uso razionale dell'energia.

Tutti gli interventi previsti nel piano annuale 2011 della Legge 163/06, sono stati rispettati sia come tempistica che come costi.

Nel febbraio 2011, sono stati completati i progetti per la costruzione di due residenze universitarie relative al rifinanziamento da parte del Ns. Ministero della Legge 338/07.

I progetti delle due residenze, residenza "Carlo Mollino" e "Cesare Codegone", sono stati analizzati dalla commissione appositamente costituita dal Ministero e saranno oggetto di finanziamento nel 2012.

Nel primo periodo dell'anno si è completata la progettazione preliminare del nuovo centro di ricerca ENERGY CENTER. Il progetto è stato consegnato alla Città di Torino per la pubblicazione del bando. Il finanziamento dell'intervento grava su fondi europei finalizzati al recupero delle aree industriali dismesse come quella dell'ex-Westinghouse. Il nuovo polo di innovazione svilupperà ulteriori temi legati ad uno sviluppo socio-ambientale delle fonti energetiche e l'utilizzo di energie alternative.

Un altro obiettivo raggiunto sempre sui finanziamenti esterni, è quello relativo alla progettazione del restauro delle facciate esterne del Castello del Valentino, finanziate dall'accordo con la Fondazione CRT. Si sono completati i lavori della facciata lato Orto botanico, nel pieno rispetto dell'accordo sottoscritto.

#### **Direzione lavori**

I tecnici che hanno svolto queste funzioni hanno ulteriormente confermato l'autonomia e la capacità tecnica nel risolvere problematiche relative all'esecuzione dei lavori appaltati.

L'Ufficio della Direzione dei lavori, composto esclusivamente da personale interno, ha effettuato il controllo tecnico contabile su tutti gli interventi che il Politecnico ha appaltato nel 2011, sia sugli appalti delle manutenzioni ordinarie e straordinarie sia sulle ristrutturazioni, nel rispetto degli impegni definiti nei contratti, senza originare contenziosi. Quasi tutti gli interventi si sono



# POLITECNICO DI TORINO

conclusi nelle tempistiche contrattuali e soprattutto nei limiti di spese previsti nei quadri economici.

Gli interventi principali seguiti:

- Restauro facciata lato Orto botanico Castello del Valentino
- Ristrutturazione locali della Biblioteca centrale di Architettura, spazi destinati all'Archivio Mollino e ai libri rari
- Realizzazione cancellata lungo C.so Castelfidardo e riqualificazioni aree interne
- Completamento dei lavori della copertura delle aule interrato
- Completamento lavori nuova sede di Mirafiori
- Ampliamento mensa EDISU presso il Fabb. ex-Tornerie

## *Manutenzione – Gestione*

Nell'anno 2011 gli interventi effettuati in manutenzione ordinaria e straordinaria hanno raggiunto livelli di prestazione adeguati, aumentando l'efficacia e l'efficienza dei vari attori. Un controllo attento e puntuale sui Direttori dei lavori interni e sulle Imprese di manutenzione, ha permesso di razionalizzare gli interventi con una riduzione dei tempi e dei costi.

Nel 2011 con il monitoraggio degli interventi effettuati in manutenzione straordinaria ha permesso una verifica funzionale e temporale del materiale scelto e della metodologia di posa. Detta verifica ha permesso negli interventi successivi di migliorare la qualità prestazionale degli elementi utilizzati.

Con un coordinamento costante tra il servizio e l'Energy Manager si sono potute attuare adeguate politiche energetiche che hanno permesso un controllo dei consumi ed una riduzione dei costi relativi. Si sono implementati i consumi legati all'energia elettrica prodotta da fonti alternative (eolico, fotovoltaico, turbine, ecc.) Un impianto interno di produzione elettrica di fotovoltaico, installato sulle coperture delle ex-fucine ha ridotto i consumi prelevati dalla società erogatrice.

## *Rapporti Enti Esterni*

Nel 2011 si sono tenuti numerosi contatti e sono state effettuate molteplici riunioni con Enti esterni (Regione, Comune, A.S.L., Soprintendenza, Provveditorati, Vigili del fuoco, ecc.) al fine di attivare le opportune procedure autorizzative per l'ottenimento dei relativi nulla osta necessari al raggiungimento degli obiettivi previsti nel programma annuale degli interventi.

Riunioni periodiche con i Funzionari della Soprintendenza dei Beni Ambientali ed Architettonici hanno consentito di risolvere varie problematiche relative ai lavori svolti presso il Castello del Valentino, consentendo il proseguimento degli interventi nel rispetto delle tempistiche concordate con gli Enti finanziatori e l'Amministrazione.

Un grosso impegno da parte della struttura, è stata la progettazione preliminare dell'ENERGY CENTER per tutte le attività connesse ad adeguare il progetto alle richieste dell'Ente appaltante che, per la titolarità del finanziamento, sarà la Città di Torino.

## *Rapporti con altri Servizi e Dipartimenti*

Notevole importanza è stata data anche quest'anno al miglioramento delle interrelazioni tra le varie strutture dell'Amministrazione e dei Dipartimenti con l'Area EDILOG.

Diversi incontri tra il sottoscritto ed i Direttori di dipartimento hanno permesso di verificare le esigenze edili-impiantistiche delle singole strutture, programmando gli interventi in relazione alle effettive necessità ed alle disponibilità finanziarie.

Particolare impegno è stato dedicato alla definizione delle esigenze legate alla riqualificazione dei locali in funzione dei vari accorpamenti dipartimentali relativi alla Legge 240/10.



# POLITECNICO DI TORINO

Riunioni periodiche si sono inoltre svolte tra l'Area e le altre aree dell'Amministrazione (IT, GESD, PAF, AQU1, SaRTT, ecc.) al fine di migliorare i rapporti di interconnessione delle attività gestionali che coinvolgono le varie strutture soprattutto dal punto di vista amministrativo. Con il Servizio Prevenzione e Sicurezza sono state individuate le linee guida igienico-edilizie per i vari ambienti di lavoro delle varie sedi. Particolare attenzione si è posta per la messa a norma delle sedi legate ai problemi dell'antincendio per l'ottenimento del CPI.

Con il Dipartimento di Ingegneria Strutturale si è concluso il rilievo dello stato di consistenza dei fabbricati legati alla verifica sismica degli edifici utilizzati dall'Ateneo. Le schede sono state inviate al MIUR ed alla Protezione Civile con l'indicazione di un programma di verifiche pluriennali che l'Ente effettuerà sulle varie sedi.

## *Cittadella Politecnica*

Si sono portate avanti le attività per il completamento dei collaudi ancora in corso relative ai seguenti interventi:

- Collaudo scavalchi e manica d'approdo: definizione dei controlli da effettuarsi sulle lastre di facciata in granito di Balmoral.
- Collaudo dei fabbricati D1, D2, D5: ammissibilità del certificato di collaudo

Si è inoltre aggiornato il nuovo piano di caratterizzazione delle aree con presenza di inquinanti nel sottosuolo, a seguito di alcune modifiche di destinazione d'uso dei vari interventi previsti nelle diverse fasi legate alla realizzazione della residenza "Mollino" e del parcheggio pluripiano interrato.

## **Gestione spazi e logistica**

Si sono avviate nel 2011 le varie sperimentazioni per la gestione degli spazi legati al nuovo programma di Facility Management. Tale programma permetterà di arrivare ad una gestione facilitata dei vari interventi legati alla manutenzione ordinaria, ai traslochi, alle pulizie, all'utilizzo degli spazi. Con il completamento del rilievo e della relativa restituzione grafica, che si completerà nel 2012, si avrà la possibilità di gestire lo stato patrimoniale relativo agli immobili in modo unico e soprattutto condiviso da tutto l'Ateneo, non solo delle sedi metropolitane ma anche di quelle decentrate.

Si è definito un regolamento sull'utilizzo degli spazi, dati in uso ad esterni per eventi organizzati presso il Castello del Valentino. In diversi casi le attività collegate agli allestimenti, hanno provocato danni alle sale appena restaurate; tale regolamento permetterà di chiarire le procedure e le modalità di utilizzo del bene, definendo le responsabilità e gli eventuali addebiti dei danni, durante l'utilizzo di tali spazi.

## **Settore Amministrativo**

Con il supporto del personale amministrativo dell'area si è definita una procedura per un aggiornamento continuo dei dati relativi alle variazioni catastali sui nuovi edifici realizzati dall'Ateneo. La procedura permette di avere con certezza i dati relativi ai vari fabbricati necessari al pagamento delle relative tasse (IMU; IRES; TARSU,....) da parte di PAF.

Si è inoltre condiviso con l'area AQU1 un programma che permette un controllo sulla gestione degli appalti, al fine di migliorare i tempi tecnici tra la progettazione e l'aggiudicazione in funzione delle priorità definite dall'Ateneo. Tale attività verrà sviluppata anche con le altre aree dell'Amministrazione. Per semplificare la gestione contrattualistica legata agli spazi dati in affitto



# POLITECNICO DI TORINO

si è definito un data base dove vengono riportati i dati significativi di ogni singolo contratto. Si sono inoltre definite i protocolli d'azione legati al nuovo regolamento del Codice Appalti D.P.R. 207/10. Si sono aggiornati i capitolati speciali d'appalto ed i relativi bandi.

## *Gestione personale dell'Area*

Per una continuità di Servizio al fine di garantire una funzionalità delle strutture ed impianti, il personale tecnico assicura una presenza continuativa nell'arco delle ore di attività dell'Ateneo ed anche negli orari di chiusura attraverso un servizio di reperibilità. A tal fine si è definito un nuovo regolamento di reperibilità notturna e festiva sugli impianti elettrici, idro-termici, controllo accessi, sicurezza e logistica. Tale regolamento definisce le modalità d'intervento, la messa in sicurezza degli impianti e delle attrezzature, l'organizzazione delle richieste d'intervento alle strutture istituzionali ( VV.F. , forze dell'ordine, ecc... ).

## **AREA AQU1**

Con i due servizi afferenti all'Area si sono definiti/ attivati/conclusi i vari obiettivi di settore nello specifico:

### **Servizio Pianificazione ed Acquisti**

Con il Responsabile del Servizio ed i suoi collaboratori si è intensamente lavorato per attivare un'unica centrale di committenza destinata, nelle prime fasi, alle varie Aree dell'Amministrazione e successivamente ai vari Dipartimenti. Si potranno razionalizzare in questo modo i processi d'acquisto con l'individuazione di elementi innovativi all'interno dei vincoli imposti sui servizi e forniture alle Pubbliche Amministrazioni.

Riunioni periodiche con i responsabili di Area, titolari di budget, hanno permesso di definire e di programmare, in funzione delle esigenze collegate alle singole attività, uno scadenziario delle gare che ha portato ad eliminare i tempi critici degli approvvigionamenti. Ci cercherà nel breve termine di ridurre il numero di gare, accorpando per tipologie merceologiche uguali o simili, estendendo la ricerca su specifiche analisi di spesa. Particolare attenzione si è posta alle analisi di spesa dell'Ateneo, attraverso estrazioni di dati dei vari acquisti effettuati dalle strutture sia dell'Amministrazione Centrale che dei vari Dipartimenti. Dalle analisi delle spese effettuate sarà possibile aggregare per tipologia merceologica le varie necessità ed attivare gare comuni per l'acquisizione di carta e cancelleria, corriere espresso, noleggi di attrezzature informatiche, software, materiale igienico sanitario, grafico/tipografico.

Si è attivato e gestito un elenco aperto dei fornitori per le principali categorie merceologiche, previa la pubblicazione delle esigenze d'acquisto pianificate dell'Amministrazione.

### **Servizio Approvvigionamenti e supporto giuridico**

Con il Responsabile del Servizio e degli uffici, si sono attivate e concluse diverse gare di rilevanza comunitaria. Si è chiusa positivamente la gara dei servizi di pulizia e si sono attivate le procedure di esecuzione del contratto per quanto riguarda la gara principale relativa all'Amministrazione. Stanno partendo i singoli contratti delle pulizie dei Dipartimenti; l'attivazione del nuovo contratto, avverrà agli stessi patti e condizioni del contratto principale, man mano che il contratto precedente andrà in scadenza. Alla fine dello scorso anno si è pubblicato il bando per la gestione del Servizio caffetteria presso il fabb. D5 di corso Castelfidardo e delle attività commerciali presso le maniche D1, D2 degli scavalchi. La predisposizione del bando e dei capitolati tecnici amministrativi a richiesto un notevole sforzo a tutta la struttura; l'assegnazione dovrà avvenire entro la prossima estate. Sempre nell'ambito dei servizi di ristorazione si è conclusa



# POLITECNICO DI TORINO

positivamente a luglio '11, la gara di affidamento temporaneo della caffetteria del nuovo polo scolastico di Mirafiori.

Lo stesso servizio ha rivisitato il regolamento interno delle spese in economia, adeguandolo al nuovo regolamento di esecuzione ed attuazione D.P.R. n. 207/10 del Codice dei contratti pubblici relativo a lavori, servizi e forniture. Si è definita una nuova modulistica di Ateneo per le procedure relative alle spese in economia.

Il Servizio si è attivato costantemente per supportare le varie strutture, sia dell'Amministrazione Centrale che per i Dipartimenti, per la predisposizione di lettere d'invito e disciplinari di gara adeguati alle disposizioni inserite nel nuovo regolamento dei contratti servizi e forniture di cui al D.Lgs. 163/06.



# POLITECNICO DI TORINO

## Obiettivi assegnati 2011

OBJ	TITOLO OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO %
1	Mappa dei servizi <b>(Obj EDILOG AQUI)</b>	Analisi e definizione della mappa dei servizi erogati e attesi dagli utenti e proposta di set di indicatori rappresentativi di standard di servizio dell'area	95%
2	Realizzazione del nuovo ENERGY CENTER presso area ex-Westinghouse <b>(Obj EDILOG)</b>	Il Programma Territoriale Integrato della Città di Torino, ha come obiettivo generale quello di promuovere uno sviluppo socioeconomico sostenibile del suo territorio. In tal senso si prevedono la realizzazione di interventi che puntino a rendere il tema della sostenibilità energetica un fattore strategico di crescita e di competitività locale. Presso l'area industriale dismessa della Westinghouse, di proprietà del Comune si pensa di realizzare un polo di innovazione dedicato ai temi energetico ambientali. Il Servizio Edilizia dovrà predisporre il progetto preliminare dei primi 5.000 mq. Entro Aprile 2011	100%
3	Partecipazione a bando per realizzazione di residenze universitarie <b>(Obj EDILOG)</b>	Realizzare il progetto definitivo per partecipare al bando del MIUR di cui al D.M. 22/05/07, relativo alla presentazione dei progetti e l'erogazione dei finanziamenti legati agli interventi di realizzazione di alloggi e residenze per studenti universitari. Definire un protocollo d'intesa per la cessione di un'area, vicina alla Cittadella Politecnica di proprietà del Comune di Torino, attraverso un diritto di superficie. Progettazione preliminare e definitiva dell'intervento	100%



# POLITECNICO DI TORINO

4	Predisposizione di un regolamento per l'utilizzo degli spazi dati in uso per eventi <b>(Obj EDILOG)</b>	L'utilizzo degli spazi per la gestione degli eventi, da parte di società od altri Enti, impatta notevolmente sul normale funzionamento dell'Ateneo. Inoltre al Castello del Valentino, l'allestimento delle mostre e dei convegni, provoca in diversi casi il danneggiamento delle sale appena restaurate. Un regolamento specifico permetterà di far chiarezza sulle procedure e sulle responsabilità dei danni arrecati durante l'utilizzo degli spazi; si dovrà definire una adeguata cauzione fidejussoria a garanzia dei beni dati in utilizzo	100%
5	Collaudo tecnico delle lastre di facciata degli edifici "scavalchi e manica d'approdo" <b>(Obj EDILOG)</b>	Verifica delle operazioni poste in atto dall'Impresa Ferrovial e concordate con la stazione appaltante ed il collaudatore per completare le operazioni di collaudo delle lastre	70%
6	Applicazione del Nuovo Regolamento del Codice Appalti sulle procedure dell'Area <b>(Obj EDILOG)</b>	Organizzare un gruppo di lavoro trasversale ai vari servizi dell'area per l'applicazione del nuovo regolamento che impatterà sull'attività di progettazione, direzione lavori, collaudo, sui capitolati d'appalto, sui contratti e sui servizi. Si dovranno definire dei protocolli d'azione con una rivisitazione di tutta la documentazione di corredo agli appalti lavori ed ai contratti di servizi e forniture	100%
7	Nuovo regolamento reperibilità <b>(Obj EDILOG)</b>	Definizione di un nuovo regolamento sulla reperibilità notturna e festiva sugli impianti elettrici, idrotermici, trasmissione dati, controllo accessi e sicurezza degli edifici. Il regolamento dovrà definire le modalità d'intervento, la messa in sicurezza degli impianti ed attrezzature, l'organizzazione delle richieste d'intervento da parte di strutture istituzionali (V.V.F, Forze dell'ordine,....)	100%



# POLITECNICO DI TORINO

8	Implementazione L.240/2010 <b>(Obj EDILOG AQU)</b>	Implementazione della L.240/2010 rispetto agli aspetti che interessano l'area	100%
9	Pianificazione annuale degli acquisti dell'Amministrazione Centrale le cui operazioni sono svolte da AQU <b>(Obj AQU)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinamento con gli altri responsabili di Area al fine di rafforzare il ruolo di PSA quale buyer/centrale di committenza interna dell'amministrazione centrale</li><li>- Razionalizzazione dei processi di acquisto</li><li>- Individuazione di elementi di innovatività all'interno dei vincoli imposti per la PA</li></ul>	100%
10	Predisposizione di documento programmatico della progettazione ampliamento sede di Mirafiori <b>(EDILOG)</b>	La società TNE ha richiesto all'Atenei la definizione delle linee guida e lo studio di fattibilità per l'ampliamento di altri tre moduli sul nuovo polo di Mirafiori	100%
11	Predisposizione procedura per definire le variazioni catastali dei vari edifici delle sedi dell'ateneo e le superfici dichiarate per il pagamento tasse <b>(EDILOG)</b>	Definizione di una procedura per avere un continuo aggiornamento sulle variazioni catastali e delle superfici dei vari edifici che permetta al PAF di procedere al pagamento delle relative tasse (ICI, IRES, TARSU,...)	100%



# POLITECNICO DI TORINO

## Mario RAVERA. Dirigente Aree:

- **Integrazione Processi e Sistemi Informativi**
- **Pianificazione, Amministrazione e Finanza**
- **Information Technology**

E' opportuno innanzitutto mettere in evidenza che Mario Ravera, pur gestendo come altri Dirigenti più Aree, si trova a guidare Aree con caratteristiche di forte disomogeneità tra loro. Inoltre gli è stato attribuito il ruolo di "Responsabile della Trasparenza" ai sensi del Dlgs 150/2009 e in tale ruolo ha avviato gli adempimenti previsti avvalendosi della collaborazione di altre Aree e coordinando l'attività complessiva.

L'uscita a luglio 2011 di Laura Pedron, precedente dirigente dell'Area PAF, con un preavviso di soli 20 giorni ha reso necessario un intervento immediato anche perché il settore era in una fase di passaggio estremamente delicata dalla contabilità finanziaria a quella economico-patrimoniale con i problemi connessi al mal funzionamento di U-GOV, sistema che CINECA sta progressivamente rilasciando.

Si è intervenuti attribuendo la responsabilità a Mario Ravera in aggiunta a quelle già attribuite (IT, IPSI, INTE) e sgravandolo dalla responsabilità di INTE passata a Ilaria Adamo.

L'operazione è stata complessa non solo per il passaggio della responsabilità ma anche perché la precedente dirigente faceva in proprio una grande quantità di lavoro e non è stata sostituita, quindi l'Area PAF ha comunque operato con una figura strategica in meno per lo svolgimento delle attività. Il nuovo dirigente e la struttura non hanno avuto un compito facile perché hanno dovuto entrare in un progetto molto accentrato, che ha dovuto essere riorganizzato, per essere gestito con un lavoro di team che ha richiesto un forte impegno al massimo coordinamento.

Questo grosso sforzo di consolidamento del nuovo Bilancio in contabilità economico-patrimoniale e del connesso Progetto Contabilità, ha portato ad un rallentamento delle attività sul controllo di gestione.

Mario Ravera ha svolto positivamente il compito affidatogli seguendo il personale dell'Area e continuando negli incontri tecnici avviati sin dall'inizio dell'anno dalla sottoscritta in termini di confronto con i Segretari Amministrativi.

Mario Ravera, che ha avuto per la prima parte dell'anno anche la responsabilità dell'Area Internazionalizzazione dove ha dovuto entrare in problematiche complesse, è stato fortemente assorbito dall'Area PAF -di cui si è già detto- a partire dal mese di agosto 2011. L'Area IT, di particolare complessità, è una delle Aree che negli ultimi anni ha visto la maggior trasformazione organizzativa con l'accorpamento di più strutture di Ateneo. Il processo è ancora in corso e ha avuto rallentamenti anche per il carico di lavoro estremamente rilevante cui gli addetti sono stati sottoposti su moltissimi fronti per garantire la transizione verso il nuovo modello organizzativo di Ateneo: dalla contabilità alla messa a punto di un nuovo sistema di gestione orari e aule, dall'avvio di attività per la costruzione di un sistema informativo alla ricerca, a tutte le attività rese necessarie con il passaggio ad un numero limitato di Dipartimenti e alla chiusura dei Centri, ai continui sforzi per un'informatizzazione sempre più spinta dell'Area GESD, ai primi approcci sistematici di informatizzazione del Servizio del Personale, ecc..

E' appena il caso di sottolineare come il settore IT sia, in questo momento storico, molto sotto pressione per la spinta ad un rafforzamento importante degli strumenti IT a supporto della



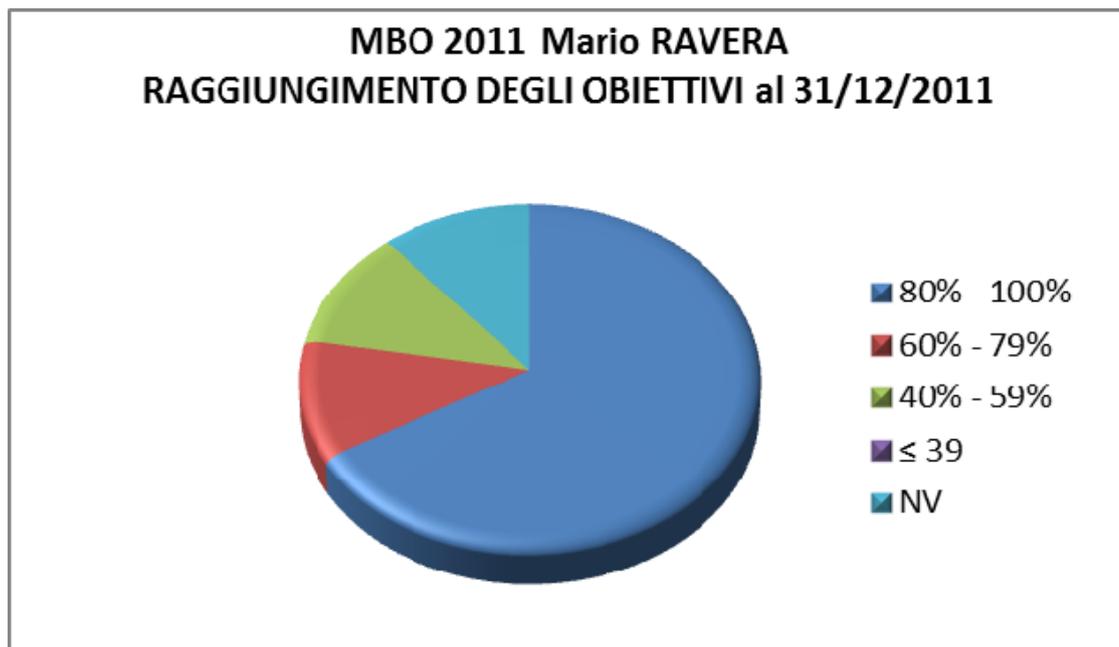
# POLITECNICO DI TORINO

gestione. Sempre su questo ambito si ricorda il rilevante lavoro avviato in attuazione del nuovo Codice per l'Amministrazione Digitale.

Importante è anche stato il lavoro di Mario Ravera nella guida di IPSI, Servizio che sta potenziando le proprie capacità su fronti diversi: in tema di costruzione di un Data warehouse di Ateneo, di scrittura dei processi per le attività principali svolte nell'Ateneo, di predisposizione di tutti gli atti per la partecipazione al VQR dell'ANVUR, di avvio della fase propedeutica per la costruzione di un sistema di facility management, ecc.

Alla luce dei cambiamenti già avvenuti e quelli ancora in corso si sono aperti spazi perché nel 2012 Mario Ravera operi in ottica di razionalizzazione delle Aree di cui ha responsabilità al fine di far fronte nel modo più efficace possibile alla crescita delle attività, in particolare su temi fortemente innovativi, in presenza di un contesto di risorse in riduzione.

La retribuzione di risultato massima spettante è pari a 15.000,00 € e, in relazione alla positiva valutazione complessiva degli obiettivi raggiunti, viene riconosciuta una retribuzione di risultato pari a 15.000 €.





# POLITECNICO DI TORINO

## Relazione del Dirigente – Mario Ravera

L'anno 2011, che ha portato un significativo cambiamento nel sistema universitario italiano, ha analogamente comportato evoluzioni estremamente importanti nel mio ruolo e nelle mie responsabilità al Politecnico.

Le motivazioni sono legate ai fattori di contesto, che hanno inciso in modo sostanziale sulle responsabilità assegnatemi e sull'impegno richiesto: da un lato la progressiva riduzione dell'organico dirigenziale dell'Ateneo ha fatto sì che crescessero in modo significativo gli ambiti di responsabilità, dall'altra, il forte cambiamento introdotto dalla Legge Gelmini ha portato un carico di attività eccezionale sull'Ateneo, che ha impattato in modo particolare le strutture da me coordinate, andando a sovrapporsi e parzialmente modificare gli obiettivi concordati ad inizio anno.

Più nel dettaglio, scorrendo gli ambiti su cui ho avuto responsabilità nel corso del 2011:

- Area Integrazione processi e Sistemi Informativi (sono responsabile dell'Area dal 2009): oltre alle attività consuete (si veda la missione organizzativa e gli obiettivi), il 2011 ha visto alcuni temi prioritari:
  - le riforme introdotte a fine 2010 sul contesto universitario hanno fatto sì che l'Area fosse particolarmente impegnata a supportare le attività di analisi e supporto del cambiamento. La struttura (in particolare l'Ufficio Studi) è stata fortemente coinvolta in tutte le attività di supporto alle novità introdotte dalla L.240/2010, alla costruzione del nuovo Statuto ed alle commissioni finalizzate al ridisegno delle strutture di Ateneo (CRSP)
  - l'evoluzione normativa e l'inizio delle attività dell'ANVUR hanno portato ad un intenso lavoro di analisi della nuova normativa per impostare le attività propedeutiche al percorso di Valutazione della Qualità della Ricerca, seguito dall'Ufficio Servizi
  - l'introduzione di una serie di adempimenti legati alla Trasparenza (sono stato nominato referente per l'Ateneo) ha comportato un nuovo fronte di attività per il quale è stato necessario coordinare in modo integrato i contributi di diverse strutture dell'Ateneo
  - l'analisi degli impatti ed il coordinamento delle attività di transizione dalle vecchie alle nuove strutture è stato oggetto di attività specifica che ha visto coinvolti il Servizio di Governance Progetti insieme all'Area IT
- Area Information Technology: (sono responsabile dell'Area dal 2010): a fine 2010 era stato definito un piano strategico per l'Area, che identificava una serie di obiettivi di evoluzione organizzativa e tecnologica, legati alle opportunità offerte dalla gestione unitaria dell'IT di Ateneo. I primi mesi dell'anno 2011 sono stati concentrati sulle iniziative del piano, ma anche in questo ambito, gli impatti dei cambiamenti esterni sono stati forti
  - La necessità di supportare il cambiamento organizzativo dell'Ateneo da un punto di vista di aggiornamento dei sistemi informativi (modello contabile, sistemi HR, siti web,...) ha fatto sì che da metà 2011 venisse data forte priorità a questo filone di attività: questo ha comportato per l'Area un ruolo di coordinamento per tutti i cambiamenti operativi all'interno dell'Ateneo e la gestione del project management dell'iniziativa complessiva. Su questo tema, l'esperienza di gestione progettuale del Politecnico, che si è mosso in anticipo rispetto alle altre università, è stata portata



# POLITECNICO DI TORINO

come esempio per le altre università, costruendo un framework progettuale di riferimento.

- L'apertura della sede di Mirafiori ha comportato anche per l'Area IT una particolare attenzione per la predisposizione e la corretta integrazione delle infrastrutture in tempo utile per l'inizio delle lezioni
  - inoltre, la definizione del nuovo Codice per l'Amministrazione Digitale ha comportato nel corso dell'anno alcune attività, originariamente non pianificate, che hanno richiesto impegno e coordinamento costante
- Area Internazionalizzazione: da fine 2010 mi è stato chiesto (dal precedente Direttore Amministrativo) di assumere anche la responsabilità di questa Area, a seguito del pensionamento del Dirigente precedentemente responsabile. Questo nuovo ruolo e le attività ad esso collegate sono stati estremamente stimolanti, in quanto si è trattato di un ambito nuovo nonché strategico nelle linee di sviluppo dell'Ateneo, cresciuto esponenzialmente negli ultimi anni, e con opportunità di ottimizzazione e normalizzazione dei processi. Al contempo, proprio per la novità di contenuti, il nuovo ruolo mi ha richiesto, nella prima metà dell'anno, di dedicare un impegno ed una attenzione molto alti, ai fini di riuscire ad entrare rapidamente nel contesto e poter portare un contributo, in particolare nella normalizzazione dei processi interni.

Va anche precisato che la responsabilità dell'Area mi è stata assegnata a valle della definizione degli obiettivi per il 2011, sui quali non vi è pertanto stata la possibilità da parte mia di un confronto preventivo (da ricordare che ad inizio 2011 è cambiato il Direttore Amministrativo dell'Ateneo).

I principali filoni di attività "progettuali" su cui ho lavorato sono stati:

- Revisione del modello organizzativo dell'Area: definizione ruoli e responsabilità degli uffici e integrazione con altre strutture di Ateneo; rilevazione dei punti di attenzione e miglioramento, sia organizzativi sia di processo, mediante la metodologia del Common Assessment Framework
- Impostazione attività di semplificazione bandi per borse di studio
- Revisione sito web dell'Internazionalizzazione (razionalizzazione contenuti, unificazione siti,..)
- Integrazione informazioni relative agli accordi internazionali nei database di Ateneo (integrazione in DB contratti)

Ad Agosto del 2011, tuttavia, a seguito di una nuova evoluzione organizzativa (mi è stato chiesto di assumere la responsabilità dell'Area Pianificazione Amministrazione e Finanza), ho lasciato la responsabilità dell'Area. Ciò ha comportato l'impossibilità di portare a compimento direttamente tutte le iniziative avviate, che sono state prese in carico dalla collega I. Adamo.

- Area Pianificazione Amministrazione e Finanza (PAF): la mia responsabilità dell'Area inizia da agosto 2011 (questa responsabilità si somma a quelle su IPSI ed IT), a seguito della repentina decisione della precedente Dirigente di lasciare il Politecnico. Visto il carattere improvviso di questo cambiamento, è stato breve il tempo a disposizione per il passaggio di consegne.

L'Area è strategica per le attività del Politecnico e ha rivestito nel corso degli ultimi anni un ruolo di forte portatore di cambiamento, legato all'introduzione del nuovo modello contabile; contemporaneamente, la forte dinamicità degli ultimi anni ha comportato un forte carico di lavoro (ed anche di stress) per la struttura PAF e più in generale per tutte le strutture



# POLITECNICO DI TORINO

contabili dell'Ateneo; questi aspetti hanno reso estremamente impegnativo raccogliere la sfida ed assumere la nuova responsabilità.

In questo contesto così dinamico e ricco di novità, le attività si sono concentrate su alcuni filoni prioritari:

- Innanzitutto stabilizzare i processi contabili e complessivamente lavorare all'ottimizzazione dei rapporti con i dipartimenti, con i quali la collaborazione era migliorabile, aumentando il loro coinvolgimento nei processi decisionali,
- Disegnare, testare ed implementare tutte le modifiche al modello contabile in coerenza con l'evoluzione degli assetti di Ateneo (con l'inizio del 2012 le strutture di Ateneo sono passate da 25 a 12, a seguito della chiusura dei centri e dell'accorpamento dei dipartimenti), ai fini di minimizzare gli impatti del cambiamento e i disservizi per gli utenti.
- Impostare un percorso per la costruzione di processi di controllo di gestione
- Gestire le attività "correnti", che tuttavia, dato il contesto di recenti cambiamenti, presentavano ancora numerosi aspetti di novità o di non assimilazione da parte degli utenti (si veda ad esempio il percorso di costruzione del bilancio di previsione)

In generale, sono molto soddisfatto dell'anno passato: vedo quanto avvenuto, in termini di stimoli ricevuti, di risultati conseguiti e di responsabilità assegnatemi, come un riconoscimento da parte del Politecnico per il lavoro svolto in questi anni.

Tuttavia, dall'altro lato, è indiscutibile che la quantità di fronti e di contenuti su cui ho dovuto lavorare, in alcuni casi anche con forti discontinuità (mi riferisco alla responsabilità "temporanea" sull'Internazionalizzazione o al brevissimo preavviso per assumere il ruolo in PAF) abbiano richiesto una forte flessibilità e sforzi molto intensi per "entrare rapidamente sui contenuti" e gestire le strutture garantendo il servizio e minimizzando le discontinuità: questi repentini cambiamenti, tuttavia, hanno comportato la oggettiva difficoltà ad approfondire immediatamente tutti gli argomenti, a pianificare azioni di ampio respiro, a dare continuità e ritmo ai piani impostati, e, più in generale, a raggiungere i benefici che tipicamente si consolidano con il tempo, anche derivanti da rapporti di piena fiducia con i colleghi.

A questo proposito, ci tengo ad evidenziare come le strutture da me coordinate siano state in generale molto collaborative (nonostante il periodo di forte cambiamento), assorbendo carichi di lavoro molto significativi e dimostrando elevata disponibilità (con alcune punte personali davvero ragguardevoli) alle richieste mie e del Politecnico.

Rinnovando la mia disponibilità a mettere il massimo impegno in tutti gli incarichi che mi saranno assegnati, auspico che per il futuro vi sia stabilità nelle responsabilità, in modo da poter proseguire nei percorsi di cambiamento impostati e poter raccogliere i frutti del lavoro fin qui impostato.



# POLITECNICO DI TORINO

## Obiettivi assegnati 2011

OBJ	TITOLO OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO %
1	Mappa dei servizi <b>(Obj IPSI/IT/PAF)</b>	Analisi e definizione della mappa dei servizi erogati e attesi dagli utenti e proposta di set di indicatori rappresentativi di standard di servizio dell'area	95%
2	Rafforzamento governance progetti <b>(Obj IPSI)</b>	Rafforzare il meccanismo di governance dei progetti di ateneo (SAL di progetto, Comitati di Coordinamento), in sintonia con il piano delle iniziative dell'Area IT e le linee strategiche di Ateneo Particolare enfasi su: - Progetto Ricerca - Progetto Logistica - Piano delle Attività IT	100%
3	Piano strategico IT <b>(Obj IT)</b>	Completare il percorso di condivisione per l'avvio del piano (che comprende in modo più ampio gli obiettivi indicati per l'area IT)	100%
4	Evoluzione applicativi Ricerca <b>(Obj IT)</b>	Definizione requisiti e caratteristiche per la costruzione di un sistema informativo per la ricerca, scelta dello strumento idoneo e avvio fase di sperimentazione con prima implementazione degli esiti della mappatura presso un dipartimento.	75%
5	Implementazione L.240/2010 <b>(Obj IPSI/IT/PAF)</b>	Implementazione della L.240/2010 rispetto agli aspetti che interessano l'area	100%



# POLITECNICO DI TORINO

6	<p>Completamento e Consolidamento Progetto Contabilità e Prosecuzione nelle attività di razionalizzazione dei processi amministrativo-contabili <b>(Obj PAF)</b></p>	<p>- Coordinamento attività di completamento del progetto- Gestione relazioni con principali KeyUser - Identificazione requisiti di sviluppo da concordare con software house - Individuazione di aree di potenziale miglioramento di processi/modelli/sistema al fine di razionalizzazione e semplificazione dei processi - Attiva partecipazione nel gruppo Miur-Mef per la definizione dei principi contabili e gli schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale da applicare agli atenei, nonché ai gruppi di lavoro Cineca - organizzare incontri settimanali con i Segretari Amministrativi e con le persone delle strutture al fine di condividere processi e pratiche amministrativo-gestionali</p>	90%
7	<p>Rafforzamento delle attività di controllo di gestione <b>(Obj PAF)</b></p>	<p>Nel corso del 2010 l'ateneo si è concentrato sulla ridefinizione del modello contabile e sul funzionamento del sistema informativo di supporto. Nel 2011 sarà necessario definire il modello di controllo di gestione di ateneo valutando sia le logiche di ribaltamento dei costi, sia gli oggetti di analisi necessari per i processi decisionali di ateneo (ponendo attenzione sia alle indicazioni ministeriali ex-L.196/2010 sia alla riforma Brunetta e al ciclo della performance in fase di definizione a livello di ateneo). Dovrà essere definito un report di indicatori e di utilizzo del budget da presentare trimestralmente al Rettore e agli organi di governo</p>	50%
8	<p>Formazione rispetto al nuovo modello contabile e ai processi/fasi fiscali <b>(Obj PAF)</b></p>	<p>Pianificazione generale delle attività formative sulla base delle esigenze dei SA</p>	70%
9	<p>Gestione di processi di certificazione esterna dell'ateneo <b>(Obj PAF)</b></p>	<p>- Gestione primo processo di certificazione EUA - Gestione processo follow-up Fitch</p>	100%



# POLITECNICO DI TORINO

## CONCLUSIONI

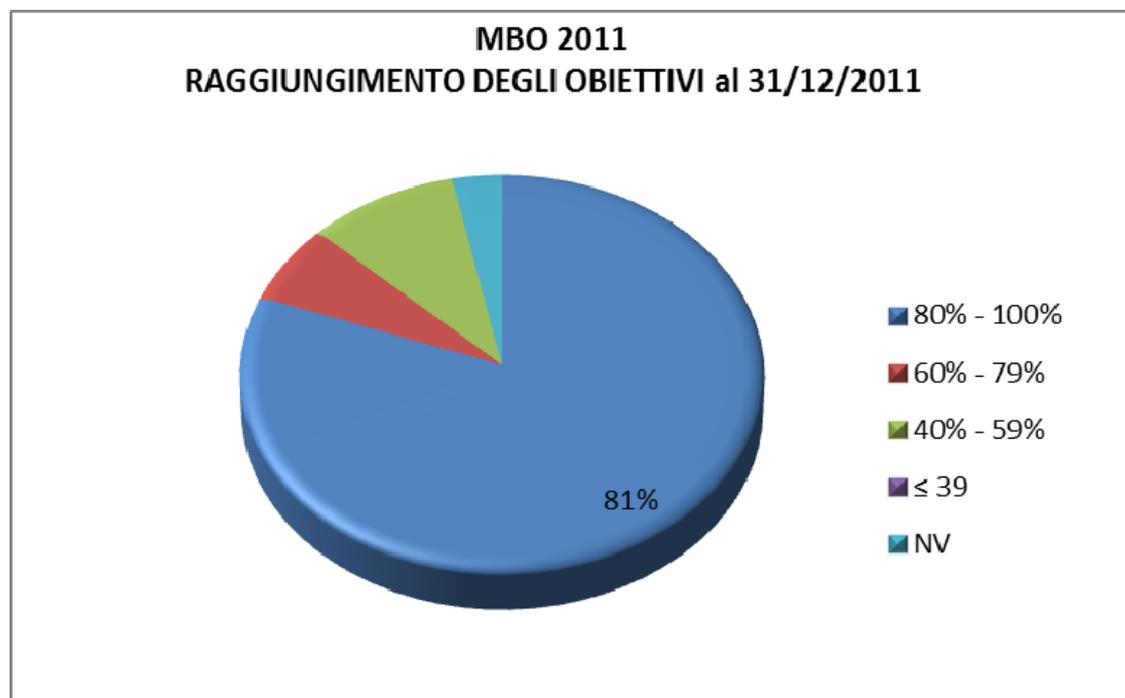
Complessivamente la valutazione è positiva. Pur in una situazione assolutamente sott'organico dei dirigenti, la struttura ha retto bene all'urto della Legge 240/2010 e alla anticipata conclusione del mandato del Rettore Profumo.

Nel 2012 è prevista ancora una situazione con molti elementi di straordinarietà che richiedono un grosso lavoro sull'organizzazione anche a seguito del completamento dei Regolamenti in attuazione dello Statuto e della Legge 240/2010 a partire dal Regolamento Generale di Ateneo.

Si può dire che il middle management è ora solido, occorrerà definire gli incarichi che i quadri dovranno assolvere nella nuova organizzazione che sarà decisa sulla base delle linee che darà il vertice politico.

Sarà fondamentale definire un'organizzazione chiara rispetto agli obiettivi che il Rettore vorrà individuare. Sarà inoltre indispensabile fare una riflessione sui numeri dei dirigenti perché l'attuale situazione con 4 sole figure dirigenziali: di cui il Direttore Amministrativo, 2 dirigenti a tempo indeterminato e 1 dirigente a tempo determinato, appare molto sotto organico per una struttura delle dimensioni del Politecnico di Torino.

In conclusione nell'anno 2011 si è fatto un lavoro straordinario per superare una fase eccezionale che, peraltro, non è ancora conclusa. Il risultato è riconosciuto positivo. Ovviamente molti sono gli sforzi di miglioramento su cui lavorare in particolare nel momento in cui la situazione sarà a regime. Il futuro impone il perfezionamento di linee che è stato necessario impostare tempestivamente per affrontare il breve termine ed impone il consolidamento dei processi. Questo richiede un solido impegno con dimensione di medio periodo.





# POLITECNICO DI TORINO

....

	<b>Retribuzione risultato riconosciuta nel 2011</b>
<b>Ilaria Adamo</b>	7.750
<b>Gianpiero Biscant</b>	7.750
<b>Mario Ravera</b>	15.000

30/05/2012

Il Direttore Amministrativo  
(Maria Schiavone)

**Mapa dei servizi : classificazione dei macroambiti e ambiti**

<b>MACRO-AMBITO</b>	<b>AMBITO</b>
<b>ACCOGLIENZA</b>	NEOASSUNTI
	OSPITI IN ENTRATA
	RECEPTION
<b>AMMINISTRAZIONE</b>	APPALTI, FORNITURE, SERVIZI, LAVORI
	ARCHIVIO
	ASSICURAZIONI
	ASSISTENZA E SUPPORTO AL BILANCIO
	ASSISTENZA E SUPPORTO APPLICATIVI
	ASSISTENZA E SUPPORTO CONTABILE
	ASSISTENZA E SUPPORTO FISCALE
	ASSISTENZA E SUPPORTO INFORTUNI
	ASSISTENZA E SUPPORTO LEGALE
	ASSISTENZA E SUPPORTO TUTELA DATI PERSONALI
	AUDIT
	CONTRATTI ATTIVI
	DONAZIONI
	ELEZIONI
	PATROCINI
	PIANIFICAZIONE e CONTROLLO
	PROTOCOLLO, GESTIONE DOCUMENTALE
	RECUPERO CREDITI
	STUDI E STATISTICHE
	SUPPORTO AGLI ORGANI DI GOVERNO
<b>BANDI e GARE</b>	APPALTI, FORNITURE, SERVIZI, LAVORI
<b>BENESSERE AZIENDALE</b>	ASSISTENZA FAMILIARE
	CIRCOLO RICREATIVO AZIENDALE
<b>COMUNICAZIONE</b>	COMUNICAZIONE INTERNA
	ORIENTAMENTO
	RELAZIONI MEDIA
<b>DIDATTICA</b>	AMMISSIONE AI CORSI
	AULE
	CARRIERA STUDENTI
	ESAMI DI LAUREA
	ESAMI DI STATO
	IMMATRICOLAZIONI
	ISCRIZIONI AI SINGOLI INSEGNAMENTI
	OFFERTA FORMATIVA
	ORIENTAMENTO
	SUSSIDI
<b>FACILITY e LOGISTICA</b>	AULE
	CENTRO STAMPA
	CONCESSIONE SPAZI
	GESTIONE RIFIUTI
	MANUTENZIONE EDIFICI E IMPIANTI
	STUDI E STATISTICHE
	AUDIOVISIVI
	TRASPORTI e TRASLOCHI
<b>PARTNERSHIP, PROGRAMMI, ACCORDI</b>	ACCORDI INTERNAZIONALI
	ASSISTENZA E SUPPORTO ALLE IMPRESE
	BREVETTI e SPIN-OFF
	CONTRATTI ATTIVI
	PARTNERSHIP
	PROGETTI DI RICERCA NAZIONALE
	PROGETTI DI RICERCA UE
RETI INTERNAZIONALI	
<b>PROMOZIONE e IMMAGINE</b>	EVENTI
	IMMAGINE COORDINATA
	MERCHANDISING
<b>SERVIZI AL PERSONALE</b>	ACCESSO a RISTORAZIONE
	ARCHIVIO
	ASSEGNI DI RICERCA
	ASSISTENZA E SUPPORTO AL PERSONALE
	COLLABORAZIONI ESTERNE
	DISPOSITIVI PER L'ACCESSO AI SERVIZI
	FORMAZIONE
	INCARICHI E ATTIVITA' ESTERNE
	PENSIONI
	RIMBORSI e MISSIONI
	STIPENDI
	STUDI E STATISTICHE
	SUPPORTO SU RELAZIONI SINDACALI
	TAG e BADGE
	VALUTAZIONI COMPARATIVE
	STAGE
TUTELA DELLA PERSONA	
<b>SERVIZI IT</b>	ASSISTENZA E SUPPORTO APPLICATIVI
	ASSISTENZA E SUPPORTO IT
	INFRASTRUTTURE DI RETE e TLC
	LABORATORI INFORMATICI e AULE ATTREZZATE
	OFFICE AUTOMATION
	OPEN SOURCE e SOFTWARE LIBERO
	SOFTWARE FORMULA "CAMPUS"
	WEB
<b>SICUREZZA E PREVENZIONE</b>	SICUREZZA DEL LUOGO DI LAVORO
	TUTELA DELLA PERSONA