



Piano della Performance del Politecnico di Torino 2012

(Approvato dal Consiglio di Amministrazione il 30 gennaio 2012)





Indice

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

2. Identità dell'Ateneo

2.1 Introduzione

2.2 L'amministrazione in cifre

3. Analisi del contesto attuale: i sistemi di pianificazione e controllo di Ateneo

3.1 Analisi del contesto interno

3.1.1 Il processo di pianificazione e controllo

3.2 Analisi del contesto esterno

3.3 L'Albero della performance

3.4 Piano della performance 2012: ruoli e responsabilità

4. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi assegnati ai Dirigenti e al personale con responsabilità organizzative

5. Il modello delle competenze: diagnosi dei comportamenti organizzativi

6. La mappa dei servizi

7. Allegati tecnici

Allegato 1- Schede obiettivo 2012 personale Dirigenziale e al personale EP con responsabilità organizzative

Allegato 2 – Scheda diagnosi comportamenti organizzativi



Presentazione del piano

La legge 240/2010 e il nuovo Statuto del Politecnico di Torino hanno definito un percorso di innovazione che ridisegna le linee dell'organizzazione complessiva dell'Ateneo, che segna nella nuova articolazione interna e soprattutto nel nuovo ruolo dei dipartimenti il nucleo centrale dell'attività dell'Ateneo. Nel corso del 2012, che deve essere considerato un anno di sperimentazione relativamente agli assetti organizzativi, dovranno essere adottate le decisioni attuative per accompagnare e indirizzare questi cambiamenti, anche attraverso soluzioni nuove, delle quali il Politecnico di Torino necessita per continuare ad operare nel miglior modo possibile a fronte di attività sempre più diversificate che si interfacciano con un numero sempre crescente di partners esterni in un quadro di relazioni sempre più complesse.

La riorganizzazione, che si deve incominciare ad applicare con un percorso graduale e condiviso, dovrà individuare i nuclei ad elevata competenza di attività e riorganizzare le attività per dare più forza alle strutture che dovranno risultare sempre più omogenee -nel senso di riferibilità a standard di Ateneo- e sempre meno disaggregate.

Il nuovo Statuto, infatti, ha previsto che l'organizzazione delle strutture tecnico-amministrative dell'Ateneo sia diretta ad assicurare servizi di supporto alla realizzazione della missione istituzionale, ispirati ai principi della pubblicità, trasparenza e accessibilità degli atti, semplicità e snellezza delle procedure, efficacia, efficienza ed economicità nelle attività, con particolare attenzione al collegamento tra tutte le unità organizzative, centrali e periferiche. Al Direttore Generale sarà attribuita, in relazione a quanto previsto dalla legge 240/2010, dallo Statuto e sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

Per dare contenuto a queste considerazioni, a partire da gennaio 2012 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).

Nel processo di ridefinizione delle logiche organizzative previste dal nuovo Statuto dell'Ateneo, sono quindi iniziate le prime azioni di **cambiamento organizzativo** che, attraverso un percorso **che si svilupperà a partire dall'anno 2012**, prevede la definizione di una nuova struttura di Amministrazione di Ateneo, che integri l'attuale Amministrazione centrale e le strutture tecnico-amministrative di servizio dei dipartimenti attraverso i punti di seguito riportati.

- **La definizione di un modello organizzativo unitario**, per passare dal modello organizzativo attuale, caratterizzato da un forte dualismo Amministrazione Centrale-Centri di Gestione Autonoma, ad un modello organizzativo unitario, capace di garantire a tutte le strutture di Ateneo un supporto efficace attraverso interazioni virtuose e sistematiche. Questo percorso permetterà di rafforzare la struttura tecnico-amministrativa per affrontare una complessità sempre maggiore, anche attraverso un dimensionamento minimo delle strutture garantito da un naturale riequilibrio di personale tra le diverse strutture.



In questo senso la prima azione di revisione dell'organizzazione, approvata dal Consiglio nella seduta del 20 dicembre 2011., è stata la creazione di Distretti di Servizio mono e pluri-dipartimentali a supporto dei nuovi Dipartimenti che hanno iniziato la loro attività a partire dal 1° gennaio p.v..

In questi Distretti, in prima applicazione, dal 1 gennaio 2012 è stato assegnato tutto il personale tecnico-amministrativo (ca 300 unità) attualmente in servizio presso le strutture dipartimentali prima esistenti.

- Un secondo punto di miglioramento –sul quale si inizierà una azione particolare a partire dal 2012- sarà **l'evoluzione verso una organizzazione per processi standardizzati**, che definisca in modo puntuale e diffuso le strutture organizzative responsabili dei processi, attraverso una formale distribuzione delle responsabilità guidata dagli obiettivi strategici dell'organizzazione (ad es. per l'introduzione del bilancio unico di Ateneo a partire dall'anno 2013) e attraverso **la standardizzazione dei processi**.

Tale linea, peraltro richiesta dagli obiettivi di efficienza ed efficacia, è ormai **irrinunciabile in un sistema di crescente complessità che deve essere presidiato anche in termini di risk management**. Partendo dalle analisi che saranno completate sui servizi e sui flussi di processo delle attività di Ateneo (punto particolare di sviluppo all'interno degli obiettivi del Piano della Performance 2012), alla verifica e analisi dei report degli audit interni e delle attività connesse con il Piano della Performance 2011, sarà quindi possibile individuare processi standard, prassi e procedure comuni di Ateneo. Nel corso del 2012 potranno quindi essere avviati i lavori di revisione della normativa interna di Ateneo, focalizzandola su una visione di processo che permetta di standardizzare e semplificare tutte le procedure interne. L'output di questa attività sarà quindi la **codificazione delle prassi operative e delle procedure in appositi atti e manuali di organizzazione interna**.

Parallelamente a questa attività, nel corso del 2012, verrà dedicata particolare attenzione ad un **nuovo modello di controllo di gestione** applicato al nuovo modello di contabilità economico-patrimoniale implementato in Ateneo nel corso del 2010. Le attività ed i servizi complessivi saranno quindi ricondotti a prospettive economico/finanziarie e monitorate attraverso il controllo di gestione anche nei loro aspetti di efficienza nell'impiego delle risorse.

- La **razionalizzazione, semplificazione e specializzazione dell'organizzazione**, anche attraverso la creazione di gruppi di lavoro interfunzionali, responsabilizzati su obiettivi comuni. Dovranno infatti essere sperimentate soluzioni organizzative che integrino tutte le professionalità tecniche, amministrative e bibliotecarie, capaci di assicurare alle strutture di Ateneo servizi sempre migliori a supporto della ricerca e della didattica.

Partendo dalle considerazioni prima enunciate, che dovranno trovare la loro coerenza nelle decisioni di tutti gli organi di governo, che sono in fase di ricostituzione secondo le linee del nuovo Statuto dell'Ateneo, si è ritenuto opportuno proporre al Consiglio di Amministrazione un Piano della Performance che tenga conto della complessità di questo cambiamento in atto e che accompagni in modo graduale questa transizione al nuovo modello organizzativo.



Viene quindi proposto, come previsto anche nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, un modello che prevede le azioni e le scelte coerenti con le attuali previsioni normative, integrando gli strumenti di misura e di controllo esistenti e sperimentati nei precedenti anni e compatibili con gli attuali assetti organizzativi, in attesa della definizione e operatività del nuovo sistema di governance e dei relativi riferimenti istituzionali.

In questo contesto la definizione degli obiettivi del Piano della performance non avranno una previsione temporale triennale ma si limiteranno allo scenario relativo al 2012, rimandando la pianificazione triennale non appena costituiti i nuovi organi di governo dell'Ateneo, previsti per fine 2012. Il riferimento principale, per la costruzione del Piano della Performance 2012, sarà quindi il Piano Strategico dell'Ateneo integrato e aggiornato 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, costituiranno l'elemento primario che consentirà l'attivazione del flusso di programmazione e di costruzione dell'albero della performance descritto al paragrafo 1.3 del presente documento.

Nel corso dell'anno 2012 potranno quindi essere necessarie alcune **evoluzioni/integrazioni** al Piano della performance, in coerenza all'evoluzione complessiva del sistema organizzativo, che saranno comunicate secondo le modalità previste dalla normativa vigente.



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

Dalla fine degli anni '80 si sono susseguiti provvedimenti, prima settoriali e successivamente di carattere più generale, che hanno stimolato il sorgere di sistemi di controllo e, successivamente, di valutazione interna ed esterna delle università. In particolare è iniziato un percorso normativo per fare emergere l'importanza, per il governo di ciascuna università e del sistema universitario, dell'applicazione di strumenti di management che massimizzino l'efficienza e l'efficacia del sistema.

Il cambiamento avviato nel comparto universitario ha dunque riproposto soluzioni che hanno interessato molte aziende ed amministrazioni pubbliche: il ridimensionamento dell'intervento statale, lo sviluppo della concorrenza, il conferimento di maggiore responsabilità ai soggetti decentrati in termini di autonomia organizzativa, finanziaria, gestionale, la flessibilità nell'utilizzo dei fattori produttivi, il ricorso a tecniche di misurazione e valutazione dei prodotti e dei risultati, l'adozione di nuove procedure contabili ed amministrative.

E' la legge 24 dicembre 1993, n. 537 a rappresentare un forte elemento di rottura con il sistema di finanziamenti pubblici prettamente centralistico, fino ad allora seguito, avviando così il passaggio ad un sistema decentrato. La gestione assolutamente centralizzata dell'università statale, infatti, non stimolava il sistema a perseguire maggiore efficienza e a contenere le voci di spesa fissate, in quanto nessuna compensazione era possibile tra le diverse poste di bilancio. Era invece perseguita una strenua attività di contrattazione delle singole università con il Ministero allo scopo di ottenere maggiori finanziamenti per le voci di spesa ritenute prioritarie. La norma ha quindi introdotto un nuovo sistema di finanziamento, attraverso il cosiddetto Fondo per il Finanziamento Ordinario (FFO) da attribuire a ciascuna università, basato sulla definizione di costo standard per studente, ponendo così le premesse per la razionalizzazione dei costi e lo sviluppo di strumenti a supporto delle decisioni di spesa.

Per la prima volta, il finanziamento e l'attività degli atenei dipende in maniera cruciale dalla loro gestione e dai loro risultati anche in termini di efficienza ed efficacia.

La volontà di cambiare il ruolo del soggetto pubblico nella gestione degli atenei e di innescare meccanismi concorrenziali necessari per giungere ad una configurazione efficiente del sistema universitario si è tradotta in una serie di iniziative tese alla diffusione dell'autonomia dell'università, culminata con l'approvazione della legge di riforma 240/2010 e la messa in regime del nuovo modello negli Atenei italiani.

E' opportuno fare ancora un ultimo accenno sulla struttura del data-system necessario per poter disporre di quadri informativi completi, attendibili e omogenei per le variabili maggiormente significative atte a descrivere il sistema universitario italiano. Il governo del sistema di finanziamento del sistema universitario tiene in considerazione un insieme di variabili molto complesse ed eterogenee, per la misurazione delle quali occorre disporre di dati affidabili e costantemente aggiornati su tutti gli atenei. Gli sforzi fatti hanno portato, oggi, a disporre di informazioni impensabili solo qualche anno fa, che vanno da complete informazioni sul complesso dell'offerta formativa all'anagrafe nazionale degli studenti, dal personale in servizio (numerosità, dati anagrafici, costo, ecc.) ai bilanci delle università redatti



secondo criteri omogenei, dalle reportistiche sulle attività di ricerca scientifica co-finanziate dal Miur agli interventi per il diritto allo studio.

Nel ripensare nuovi modelli e sistemi di misura e valutazione delle performance occorre quindi partire, per evitare duplicazioni di analisi e perdite di efficienza del sistema nel suo complesso, da questo insieme di informazioni presenti attualmente, che consentono già adesso una approfondita conoscenza del sistema, ma che non sempre trovano una altrettanto adeguata e consapevole utilizzazione da parte degli attori che governano il sistema ai vari livelli.

Si ritiene quindi che in questo senso vada interpretata la delibera n. 9 del 12 marzo 2010, che si è pronunciata nello specifico in tema di applicabilità del dlgs 150/2009 alle Università.

La CIVIT ha infatti considerato:

- che lo stesso Decreto legislativo 150/2009 prevede l'emanazione di un DPCM ad hoc per il personale della Scuola e degli Enti di Ricerca per quanto concerne limiti e modalità di applicazione dei Titoli II (Misurazione, valutazione e trasparenza della performance) e III (Trasparenza e rendicontazione della performance),
- che il raccordo con le esistenti Agenzie di valutazione - nel nostro caso l'ANVUR - richiede, a sua volta, uno o più DPCM e
- che le Università sono già dotate di appositi strumenti di valutazione,

esprimendo l'avviso che le Università stesse non siano tenute ad istituire gli OIV (Organismi Indipendenti di Valutazione) e che ad esse si applichino soltanto le parti del D.lgs 150/2009 relative alla contrattazione collettiva.

La CIVIT ha concluso auspicando che, insediata l'Agenzia nazionale di Valutazione (ANVUR), si giunga rapidamente a definire le modalità di raccordo con essa, anche su impulso e proposte della CRUI.

In questo senso la legge di riforma dell'Università -legge 30 dicembre 2010 , n. 240 "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario-, ha previsto all'art. 2 l' "attribuzione al Nucleo di valutazione della funzione di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, anche sulla base degli indicatori individuati dalle commissioni paritetiche docenti-studenti, (...) e l'attribuzione, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, delle funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale."

Con la recente costituzione dell'ANVUR si auspica che si possa giungere rapidamente a definire le modalità di raccordo con le indicazioni della CIVIT, anche su impulso e proposte della Conferenza dei Rettori che sta sperimentando con un numero consistente di Atenei l'applicazione del modello Common Assessment Framework (CAF) applicato alla realtà universitaria.



2. Identità dell'Ateneo

2.1 Introduzione

Il primo Statuto di autonomia del Politecnico in applicazione della L168/89 è stato emanato il 2 settembre 1991; la considerazione che tale Statuto sia stato il primo approvato in Italia non risponde al solo orgoglio di appartenenza ma riflette una sensibilità consolidata dell'Ateneo rispetto ai temi dell'attuazione dell'autonomia sancita dall'art. 33 della Costituzione. Già in quella stesura si dava spazio alla volontà del Politecnico di interpretare l'autonomia come una forma di sperimentazione permanente mirata a dare risposte tempestive ai rapidi cambiamenti che si verificano negli atenei.

L'attenzione del Politecnico agli strumenti statutari ha guidato l'Ateneo nei successivi adeguamenti, fino alla definizione dello Statuto emanato con DR 537 del luglio 2001, in una logica che ha visto lo Statuto come strumento per lo sviluppo e per la costruzione della *governance* dell'Ateneo. In questa prospettiva, nel più recente periodo il Politecnico ha utilizzato quale strumento per la definizione delle strategie e lo sviluppo anche il Piano Strategico "*Una Università internazionale per il territorio*" approvato nel giugno del 2007.

In tema di revisione delle strutture di governo, il Piano Strategico ha previsto il superamento della sovrapposizione di competenze tra le varie strutture di governo, l'introduzione di una più netta separazione tra funzioni di governo e funzioni di indirizzo e di controllo, nonché l'inserimento di componenti esterni nelle strutture di governo, mantenendo comunque una forte rappresentanza interna al Politecnico, da individuarsi attraverso adeguate procedure elettorali.

Relativamente all'armonizzazione del rapporto tra strutture didattiche e di ricerca il Piano Strategico ha proposto l'approfondimento di alcune tesi, una delle quali prevede l'individuazione di strutture con responsabilità di coordinamento sia dell'attività didattica che dell'attività di ricerca.

Per quanto concerne l'autonomia delle strutture il Piano postula:

- ✓ l'attribuzione alle strutture di un autonomo compito strategico per quel che concerne la didattica, la ricerca e il trasferimento tecnologico nonché la valutazione ex-post della loro attività ai fini dell'assegnazione di ulteriori risorse nell'ambito delle linee di indirizzo definite dall'Ateneo;
- ✓ il mantenimento di un adeguato livello di democrazia nell'organizzazione interna delle strutture, prevedendo la separazione tra funzioni di governo e di controllo;
- ✓ la revisione degli assetti organizzativi per ottimizzare le procedure di attuazione dei processi decisionali.

I principi enunciati negli Statuti di autonomia del Politecnico e, più recentemente, nel Piano Strategico, hanno trovato numerosi punti di contatto con la riforma universitaria definita dalla legge 240/10.



Partendo da questo quadro, il Senato ha esplicitato la valenza strategica di rivisitare e verificare le aggregazioni culturali dipartimentali come contributo necessario allo sviluppo dei modelli che, si sottolineava allora, “dovranno essere in grado di rispondere alle esigenze di trasversalità e dinamismo che lo sviluppo dell’università moderna richiede” e ha conseguentemente avviato una fase di progettazione basata su solidi progetti culturali e coordinata da una Commissione largamente rappresentativa che ha preso il nome di Commissione per la Riorganizzazione delle Strutture del Politecnico.

Poiché nello stesso periodo di svolgimento dei lavori della Commissione si sviluppava il percorso parlamentare del DDL di riforma dell’Università poi sfociato nella L240/10, il Senato Accademico ha dato mandato ad una Commissione di lavorare su una proposta di un modello organizzativo delle Strutture didattiche e di ricerca che includesse numero, tipologia e funzioni dei Dipartimenti nei quali si sarebbe ritenuto di articolare l’Ateneo, in un processo di semplificazione e razionale dimensionamento che trova esplicito riscontro tra i criteri di valutazione per l’allocazione delle risorse di cui all’art. 2 comma 12 della legge 240/10.

Al termine del processo di revisione sopra sommariamente riassunto l’Ateneo si è dotato di uno Statuto di cui nel seguito sono ripresi, con riferimento ai suoi Titoli, i contenuti rilevanti.

Titolo I - Principi generali

I principi generali che hanno condotto i lavori di revisione statutaria e che vengono enunciati nel Titolo I e sviluppati nell’articolato successivo sono:

- la valorizzazione della lunga e positiva tradizione di gestione democratica del Politecnico;
- la ricerca di equilibrio tra i ruoli e nella composizione degli organi;
- la ricerca di funzionalità e semplificazione;
- la centralità, nelle dinamiche dell’Ateneo, del personale, senza distinzioni di ruoli o categorie, e degli studenti di ogni livello;
- l’attenzione a salvaguardare, ove praticabile, meccanismi ben consolidati di funzionamento e distribuzione dei ruoli decisionali e organizzativi;
- la consapevolezza che accanto agli interessi specifici dei dipartimenti - chiamati dalla legge ad assolvere unitariamente le attività di didattica e di ricerca - dovessero trovare voce le istanze di interdisciplinarietà, integrazione e trasversalità che l’Ateneo è in grado di manifestare e promuovere, sia nella ricerca sia nella didattica;
- il perseguimento delle pari opportunità tra i generi;
- la volontà di considerare il contesto sempre più ampio, nazionale ed internazionale in cui l’Ateneo si trova ad operare come risorsa e stimolo alla qualità delle attività.

Titolo II - Organi di Ateneo

Nel primo articolo del Titolo vengono enunciati gli Organi di Ateneo, classificati in Organi di Governo (Rettore, Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione), di gestione (Direttore Generale) e di controllo (Nucleo di Valutazione e Collegio dei revisori dei Conti); vengono quindi richiamati gli altri Organi di Ateneo con valenza statutaria: il Comitato Unico di Garanzia, il Garante degli Studenti e il Collegio di Disciplina. Ulteriori strutture sono peraltro individuate nell’ambito dell’articolazione interna di cui al Titolo III.



Per quanto riguarda gli Organi di Governo si confermano le attribuzioni del Rettore, compresa la presidenza degli Organi di Governo collegiali Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, che si è inteso mantenere per la valenza rispetto alla garanzia di coordinamento positivamente sperimentata. Tali attribuzioni sono integrate con quelle specifiche introdotte dalla Legge 240/10, quali ad esempio la funzione di iniziativa dei procedimenti disciplinari secondo le modalità previste dall'art. 10 della legge n. 240/2010.

Le attribuzioni tra gli altri Organi di Governo identificano per il Consiglio di Amministrazione il ruolo di programmazione, gestione e distribuzione delle risorse; le risorse sono assegnate dal Consiglio di Amministrazione direttamente ai Dipartimenti, le strutture che la legge e conseguentemente lo Statuto individuano come fondamentali nella nuova articolazione per lo svolgimento delle attività didattiche e formative, della ricerca scientifica, del trasferimento tecnologico e dei servizi al territorio.

Al Senato Accademico sono riservate funzioni di proposta e di controllo, nonché le definizioni regolamentari non espressamente previste per il Consiglio. Le funzioni di proposta e controllo sopra richiamate si esercitano sia attraverso l'espressione di pareri, talvolta vincolanti, sia con la potestà per l'avvio della procedura di sfiducia al Rettore.

Per il Direttore Generale, nuova figura che assorbe e amplia le competenze ora in capo al Direttore Amministrativo, si è individuato un articolato utile a distinguere tra le funzioni di attuazione di programmi e di gestione amministrativa specificamente attribuitegli e quelle di indirizzo, progettazione e controllo in capo ad altri organi e strutture. Al Direttore Generale è attribuita, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell' Ateneo, con l'esplicita esclusione di competenze e attribuzioni in ordine alla gestione della ricerca e dell'insegnamento.

Le modifiche introdotte con riferimento agli Organi di Controllo Nucleo di Valutazione e Collegio dei revisori dei Conti sono riconducibili all'adeguamento alle indicazioni della Legge 240/10.

Il Comitato Unico di Garanzia, il Garante degli Studenti e il Collegio di Disciplina sono anch'essi sostanzialmente riferiti alla normativa. In particolare, per quanto riguarda il Collegio di disciplina previsto dall'art. 10 della legge 240/10, si è adottata una articolazione per sezioni riferita alle fasce dei professori e a quella dei ricercatori in stretta attuazione del principio del giudizio tra pari.

Titolo III - Strutture didattiche e di ricerca

La prima parte del Titolo è in larga misura dedicata ai Dipartimenti, strutture fondamentali in cui si articola il Politecnico alle quali, nel rispetto delle indicazioni dell'art. 2 comma 2 lettera a). della Legge 240/10, nonché in applicazione di una linea guida mirata alla individuazione delle strutture con responsabilità di processo, vengono attribuite, in aggiunta alle tradizionali competenze sulla ricerca scientifica, anche quelle sulle attività didattiche e formative.

Titolo IV – Gestione e Organizzazione dei Servizi

Mentre si è già detto dell'introduzione della figura del Direttore Generale, in questo Titolo compaiono gli ulteriori riferimenti relativi alla organizzazione dell'attività tecnico-



amministrativa, alle funzioni dirigenziali e alla gestione economica finanziaria di risorse e bilancio.

Lo Statuto, anche attraverso gli articoli di questo Titolo, esprime una visione fortemente unitaria dell'amministrazione dell'Ateneo, evitando di delineare qualsiasi forma di distinzione tra "amministrazione centrale" e "amministrazione dei Dipartimenti". In particolare, poiché l'adozione per legge di un bilancio unico di Ateneo ridefinisce l'attuale autonomia finanziaria dei Dipartimenti, il nuovo Statuto esplicita il principio fondamentale che i Dipartimenti gestiscono proprie risorse, siano esse assegnate dal Consiglio di Amministrazione o acquisite per autofinanziamento. In quest'ottica i Dipartimenti sono, come altre unità organizzative, "centri di responsabilità" (economico-finanziaria) dotati di un budget annuale, approvato in via preventiva e poi consuntiva dal Consiglio di Dipartimento, con conseguente possibilità di effettuare autonomi investimenti nel quadro di regole di sostenibilità delineate dallo Statuto e sviluppate nei regolamenti.

2.2 L'amministrazione in cifre

Nel titolo del Piano strategico "Un'università internazionale per il territorio" si prospetta la visione dell'Ateneo: una strategia di sviluppo che parta dal territorio, guardi alle grandi istituzioni accademiche internazionali e proponga il Politecnico come attore del rilancio, della trasformazione e della crescita della società locale nel suo complesso.

La missione dell'Ateneo si realizza su 5 dimensioni: alle tradizionali competenze nella formazione e nella ricerca, si aggiunge il trasferimento tecnologico, i servizi al territorio e la finanza.

L'offerta formativa del Politecnico di Torino per l'a.a. 2011-2012 si articola in

- 28 corsi di laurea di I livello
- 32 corsi di laurea di II livello
- 6 master di I livello
- 25 master di II livello
- 24 corsi di dottorato di ricerca
- 1 scuola di specializzazione
- 6 corsi di perfezionamento

Per favorire l'internazionalizzazione e la mobilità degli studenti l'Ateneo offre attualmente 12 corsi di studio di I e II livello totalmente in inglese.

Nel 2010/11 ca. 700 studenti stranieri si sono immatricolati ai corsi di I livello del Politecnico di Torino (14,5% sul totale immatricolati) e ca. 600 ai Corsi di II livello (26%); sono ormai oltre 4.000 quelli che si iscrivono a vario titolo all'Ateneo e che frequentano il campus (circa 14%, media naz. 3%).

Il Politecnico di Torino offre da molti anni corsi di Laurea triennale in modalità teledidattica, con un numero elevato di studenti-lavoratori, fuori-sede o diversamente abili.



L'Ateneo ha ripensato alle modalità di erogazione dell'offerta formativa al fine di sfruttare le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Il progetto di life long learning per la formazione permanente, i progetti poli@home e SDSS - Strutture Decentrate di Supporto agli Studenti- sono alcuni esempi di iniziative già attivate o in fase di attivazione.

I Dipartimenti costituiscono le strutture fondamentali in cui si articola l'Ateneo per lo svolgimento delle attività istituzionali nell'ambito delle attività didattiche e formative, della ricerca scientifica, del trasferimento tecnologico e dei servizi al territorio.

Al 31/12/2011 lo staff accademico è costituito da 839 unità, di cui il 41% ricercatori, il 30% professori associati e il 29% professori ordinari.

L'amministrazione centrale 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

Il personale tecnico-amministrativo al 31/12/2011 è costituito da 826 unità.

Si riporta l'elenco dei Dipartimenti e delle Aree dell'Amministrazione Centrale al 1/01/2012:

Strutture dipartimentali:

- Dipartimento di Automatica e Informatica
- Dipartimento di Elettronica e Telecomunicazioni
- Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione
- Dipartimento di Scienze matematiche
- Dipartimento di Scienza applicata e tecnologia
- Dipartimento di Ingegneria meccanica e aerospaziale
- Dipartimento di Energia
- Dipartimento di Ingegneria strutturale edile e geotecnica
- Dipartimento di Ingegneria dell'ambiente, del territorio e delle infrastrutture
- Dipartimento di Architettura e design
- Dipartimento di Scienze, progetto e politiche del territorio

Aree dell'Amministrazione Centrale:

- Area Integrazione Processi e Sistemi Informativi
- Area Gestione didattica
- Area Pianificazione Amministrazione e finanza
- Area Trattamenti economici e previdenza
- Area Supporto alla Ricerca e Trasferimento tecnologico
- Area Risorse Umane e Organizzazione
- Area Edilizia e Logistica
- Area Information Technology
- Area Approvvigionamento Beni e Servizi
- Area Internazionalizzazione

Sono inoltre presenti alcuni Servizi in staff alla Direzione amministrativa.



Per gli approfondimenti sulla nostra struttura è possibile consultare il documento "Il Politecnico a colpo d'occhio" all'indirizzo web : ["Il Politecnico a colpo d'occhio"](#)

La ricerca scientifica

Il Piano strategico del Politecnico di Torino delinea il profilo scientifico dell'ateneo quale *"Research university di livello internazionale... polo di eccellenza in determinate aree di ricerca e ... sui temi di frontiera. La strategia del Politecnico intende quindi concentrare una quota significativa di risorse sugli ambiti di eccellenza presenti nell'Ateneo, investire su quei settori prioritari da valorizzare, in base alla loro rilevanza strategica in termini prospettici e in base a criteri di valutazione scientifica, ma anche continuare a sostenere la ricerca curiosity driven. ... Appare poi importante la valorizzazione delle attività di ricerca scientifica a carattere multidisciplinare e di quelle attività che costituiscono un mix virtuoso di ricerca di base e applicata"*.

La prospettiva di evoluzione, nella visione integrata e multidisciplinare, è finalizzata all'aumento delle ricadute positive per l'Ateneo anche in termini economici, attraverso lo sviluppo di un modello di rapporti tra l'Ateneo e i soggetti esterni, in particolar modo le imprese, caratterizzato dall'ampiezza dello spettro di collaborazione, prevista su più fronti interconnessi, caratterizzati dalla concretezza degli obiettivi, delle reciproche aspettative, degli investimenti attesi.

Si tratta di un modello che l'Ateneo ha utilizzato in maniera sempre crescente negli ultimi anni e i cui risultati testimoniano l'efficacia dell'evoluzione che premia la capacità di interpretare in maniera integrata e interdisciplinare, attraverso la sinergia fra gruppi operanti su fronti anche molto distanti dal punto di vista tematico, gli scenari di innovazione in cui le imprese e la comunità scientifica si muovono.

Inoltre "l'internazionalizzazione delle attività di ricerca, attraverso la partecipazione a progetti di ricerca internazionali ed europei, la mobilità di docenti e ricercatori, rappresentano punti fondamentali che l'Ateneo intende valorizzare".

Come in tutti i settori in cui il Politecnico esplica la propria attività istituzionale, quindi, anche nell'attività scientifica dei Dipartimenti la spiccata vocazione all'apertura internazionale si sposa al forte impegno ad essere motore di sviluppo a livello locale, per costituire il frame di riferimento delle strategie di sviluppo dell'Ateneo.

Negli anni recenti il Politecnico ha visto crescere la propria presenza e la percentuale di successo dei progetti in ambito internazionale, con particolare riferimento ai progetti europei di ricerca.

Il confronto fra i risultati ottenuti nell'ambito del VII Programma Quadro di ricerca e sviluppo tecnologico dell'Unione Europea e quelli avuti durante il VI PQ, evidenzia un trend molto positivo non solo in termini di proposte presentate ed approvate ma soprattutto di contributo, passando dai 17.8 a 30.5 milioni di euro nel 2010. Tale aumento conferma la positiva incidenza che l'azione di rafforzamento e coordinamento sulla progettazione europea realizzata negli ultimi anni ha avuto sull'Ateneo.

Il budget medio per progetto è inoltre aumentato (da 185.000 € a 270.000 €): ciò evidenzia come soprattutto in certi settori "maturi" la partecipazione dei gruppi di ricerca del Politecnico



nei progetti europei si è modificata da partecipazione occasionale con budget limitati in un coinvolgimento di maggior peso sia scientifico che economico. Da tale maggiore consapevolezza acquisita dipende anche l'aumento nel numero di progetti coordinati (nel VII PQ, 18 progetti con capofila il Politecnico contro i 12 del VI PQ).

Altro elemento da evidenziare è relativo all'aumento del numero dei progetti VII PQ che coinvolgono più dipartimenti (nel triennio 2008-2010 circa il 15%) a testimonianza dell'approccio sempre più multidisciplinare delle attività di ricerca.

Dai risultati sul triennio 2008-2009-2010 del VII PQ, si conferma settore di punta l'ICT, sia per numero di proposte presentate (nel triennio 84) e approvate (nel triennio 23) che per contributo comunitario per l'Ateneo, circa 9 milioni di euro (nell'intero PQ: 136 proposte approvate di cui 34 approvate per 11.600.000 euro di contributo).

Seguono i settori Trasporti (incluso l'Aeronautica) con 39 proposte presentate e 13 approvate per 2.500.000 euro (51 proposte presentate, 17 approvate per € 2.841.000 nell'intero PQ), Nanotecnologie con un totale di 31 proposte presentate e 6 approvate con circa € 2.066.377 di contributo (nell'intero PQ: 10 approvate con 3.000 euro), Energia con 10 proposte presentate, 4 approvate con circa € 1.500.000 di contributo (intero PQ: presentate 17, approvate 7, contributo 2.300.000) e Ambiente 17 proposte presentate, 2 approvate con circa € 330.000 di contributo (PQ: 23 presentate, 3 approvate con 646.000 euro), e infine Security e Space con 15 proposte presentate e 4 approvate con 1.100.000 euro di contributo.

A completamento dei dati numerici, va evidenziata la contemporanea presenza in Ateneo di due tendenze:

- L'esigenza espressa soprattutto dai ricercatori appartenenti ai settori più maturi di rafforzare la loro visibilità a livello europeo, partecipare alla redazione delle agende strategiche, essere coinvolti in progetti ed iniziative internazionali di più larga scala e di grosso impatto economico, multidisciplinari e che necessitano di forti relazioni;
- L'intensificarsi, da parte dei ricercatori appartenenti ai settori finora meno presenti come architettura, dell'interesse e della partecipazione nei bandi tradizionale o nei programmi di nicchia meno rilevanti dal punto di vista economico ma sicuramente di grande interesse per iniziare a costruire un'esperienza e una visibilità europea.

Si conferma nell'ambito della partecipazione a bandi internazionali la maggiore interazione con la realtà industriale, dimostrata sia dall'interesse verso i programmi di carattere dimostrativo, in cui è finanziata non tanto l'attività di ricerca quanto le sue applicazioni ed in cui è indispensabile nel consorzio proponente la presenza delle aziende e degli utilizzatori finali che dalla partecipazione ad iniziative a spiccata presenza industriale.

Continua anche il trend positivo delle azioni volte a promuovere la mobilità e l'eccellenza dei ricercatori. In primis con il programma PEOPLE, nel cui ambito nel 2010 sono state presentate 6 proposte, di cui 3 approvate rafforzando il successo conseguito già nel 2009.



3. Analisi del contesto attuale: i sistemi di pianificazione e controllo di Ateneo

3.1 Analisi del contesto interno

In questo paragrafo è descritto l'attuale sistema di pianificazione e controllo impiegato per supportare la gestione dell'Ateneo (Amministrazione Centrale e Strutture Decentrate).

Le strutture deputate al controllo sono il Servizio "Servizi e Studi strategici" e il Servizio "Pianificazione Controllo" (in corso di rinnovamento).

In particolare, il Servizio "Servizi e Studi strategici" si occupa di:

- Raccogliere e aggiornare i dati per il monitoraggio delle principali aree di attività dell'Ateneo e del sistema universitario nazionale ed internazionale;
- Effettuare analisi del posizionamento dell'Ateneo nel contesto del sistema universitario, supportare la pianificazione strategica e realizzare il monitoraggio degli indicatori guida (monitoraggio dell'ateneo e analisi per l'allocazione dei fondi ministeriali);
- Supportare gli organi istituzionali per studi ed analisi mirate su processi e fenomeni interni all'Ateneo e supportare le attività progettuali di Ateneo che richiedano l'utilizzo di competenze / dati statistici sui processi;
- Elaborare statistiche periodiche e predisporre dati per le comunicazioni istituzionali dell'Ateneo (Presidio e alimentazione della banca dati esterna Miur/Istat, PRO3, aggiornamento dati per il sito del Comitato Nazionale Valutazione Sistema Universitario e/o sue evoluzioni);
- Supportare la programmazione triennale.

Parallelamente, il Servizio Pianificazione e Controllo si occupa di:

- Disegnare e aggiornare il modello di controllo (e del reporting gestionale) a supporto della pianificazione strategica economico/finanziaria dell'Ateneo;
- Gestire l'evoluzione della struttura di contabilità analitica;
- Condurre i processi di pianificazione dell'Ateneo (budgeting e forecasting annuali, gestione variazioni di bilancio, previsioni pluriennali);
- Realizzare attività di reporting gestionale di controllo;
- Analizzare i dati consuntivi, effettuare analisi di scostamenti con il budget e attuare opportune azioni correttive;
- Analizzare e riclassificare i dati di bilancio per le diverse finalità di controllo;
- Definire i criteri di ripartizione / ribaltamento dei costi generali, alimentando le scritture contabili/gestionali relative.
- Supportare il Direttore Generale, gli Organi collegiali per l'analisi dei dati di andamento e di previsione e per la trasmissione dei dati ufficiali ai Ministeri

Il monitoraggio delle azioni svolte riguarderà l'Amministrazione Centrale e le strutture decentrate: in particolare, a livello di servizi dell'Amministrazione centrale, il controllo



consente l'elaborazione di piani e programmi per monitorare le principali variabili di tipo economico-finanziario. In particolare, il controllo dei costi sostenuti da parte delle diverse aree consentirà l'attuazione della programmazione annuale e triennale delle risorse economiche finanziarie, nonché del personale.

A livello di strutture decentrate (Dipartimenti) il controllo sarà rafforzato per individuare i criteri di riparto delle risorse umane e finanziarie.

Il sistema di pianificazione controllo attualmente utilizzato per i diversi ambiti è sviluppato mediante diversi strumenti, alcuni consolidati nel tempo, altri in fase di sperimentazione e consolidamento progettuale.

3.2 Analisi del contesto esterno

Il Politecnico di Torino ha partecipato nel corso del 2010, insieme ad altri 18 Atenei italiani (Basilicata, Bergamo, Milano Bicocca, Bologna, Calabria, Ferrara, Genova, IUAV, Padova, Perugia Stranieri, Pisa, PoliMi, PoliBa, Reggio Calabria, Sapienza, Sassari, Torino) ad un progetto coordinato dal consorzio MIP al fine di trovare una linea comune per l'applicazione del D.Lgs 150/2009 in ambito universitario.

Una delle prime attività ha riguardato la compilazione da parte di tutti gli Atenei di un questionario di autovalutazione costruito dal gruppo di ricerca riguardante i sistemi di controllo e valutazione all'interno delle diverse realtà universitarie, in modo da evidenziare a quale stadio di evoluzione si trovasse ciascuna realtà e individuare esempi di buone pratiche valutative e di controllo direzionale. Le dimensioni di analisi hanno riguardato i seguenti aspetti:

▪ **Quadro e raccordo organizzativo**

- L'organizzazione ha stabilito le responsabilità ed il quadro organizzativo di riferimento per la gestione ed assicura il raccordo operativo tra programmazione generale e sistema di valutazione del personale.

▪ **Sistemi di supporto**

- L'organizzazione è dotata di un sistema di misura delle prestazioni in grado di fornire una rendicontazione sistematica dei risultati e individua tempestivamente i miglioramenti e i cambiamenti da apportare all'organizzazione.

▪ **Gestione del personale, valutazione delle posizioni e formazione**

- L'organizzazione si è dotata di un quadro sistematico di riferimento per la gestione del personale secondo criteri di eticità e di regolarità e stabilisce i requisiti culturali e professionali (le competenze richieste) per ciascun operatore.

▪ **Il sistema di valutazione per il personale dirigente a tempo determinato e indeterminato**

- Il sistema di valutazione e di premi riconosce e valorizza la professionalità ed il merito dei dirigenti.

▪ **Il sistema di valutazione per il personale senza responsabilità dirigenziali**

- Il sistema di valutazione e di premi riconosce e valorizza la professionalità ed il merito del personale.

▪ **Trasparenza e consistenza del sistema**

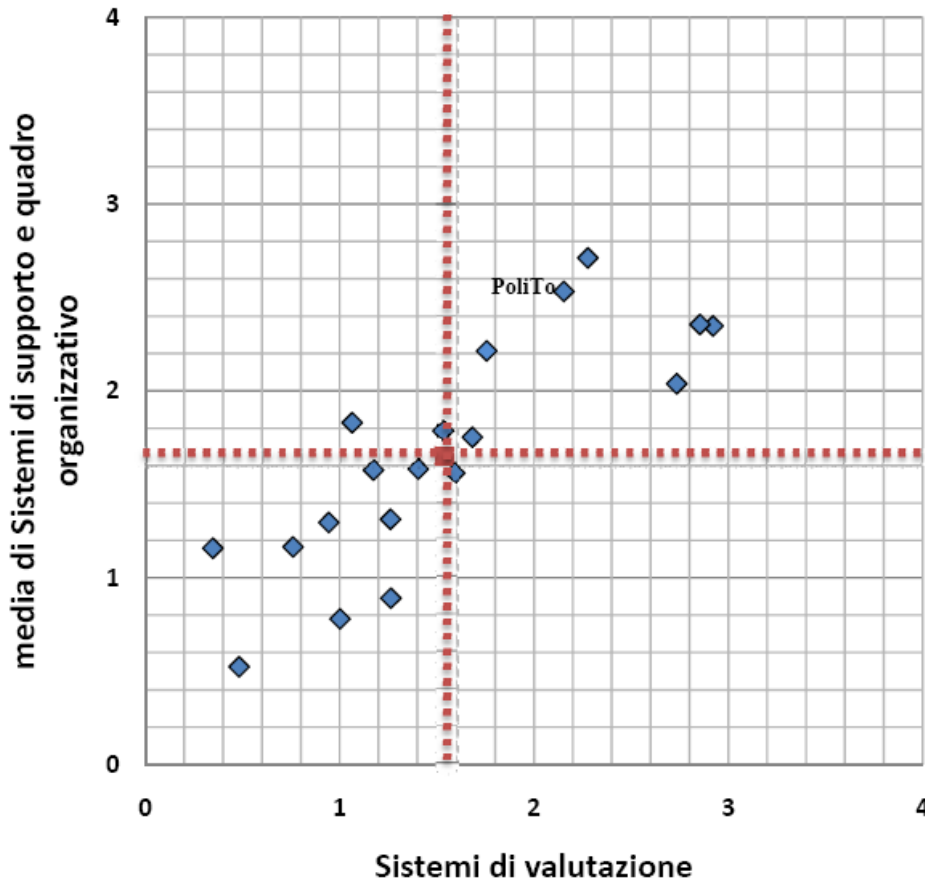


Figura 2 - Posizionamento del Politecnico di Torino rispetto agli altri Atenei partecipanti al progetti in base alle due dimensioni considerate: sistemi di valutazione e sistemi di supporto e quadro organizzativo.

Come rappresentato in figura 2, gli Atenei sono stati posizionati in un quadrante considerando due dimensioni (verticale, orizzontale). Le dimensioni sono misurate secondo la scala di auto-valutazione (0-4) e il proprio risultato è dato dal proprio indice sintetico. Gli indici sono stati costruiti quali medie delle auto-valutazioni. Per quanto riguarda l'asse delle ascisse, l'indice rappresenta la media degli indici relativi a valutazione delle posizioni, valutazione della performance dei dirigenti, valutazione della performance del personale. Sull'asse delle y è invece rappresentato un indice sintetico dei valori del quadro organizzativo e dei sistemi di supporto. Ogni rombo azzurro rappresenta un Ateneo, mentre il quadrato rosso rappresenta la media dei risultati di tutti gli Atenei.

Confrontando la realtà del Politecnico di Torino con le altre realtà universitarie emerge nel complesso un buon posizionamento in quanto molti Atenei non hanno ancora definito opportuni modelli di sviluppo organizzativo e non utilizzano sistemi strutturati di pianificazione controllo. Tuttavia, i punti di sviluppo per l'Ateneo sono sostanzialmente rappresentati dalle seguenti tematiche:

- Analisi e revisione dei processi interni;



- Rafforzamento dei sistemi di controllo di gestione e monitoraggio dell'attività amministrativa;
- Consolidamento del processo di valutazione delle competenze del personale.



3.3 Albero della Performance

Per comprendere il disegno di pianificazione previsto dal Piano della Performance 2012 occorre tenere conto che questo modello si innesta su un nuovo modello organizzativo in fase di attuazione, in coerenza con il nuovo Statuto del Politecnico e con la legge di riforma del sistema universitario (L. 240/2010) ancora in fase di definizione nei suoi regolamenti attuativi, e al rinnovamento della composizione e delle funzioni degli organi di governo dell'Ateneo. L'anno 2012 dovrà quindi essere dedicato alle prime decisioni attuative per accompagnare e indirizzare questi cambiamenti, e quindi i tempi previsti per la pianificazione potrebbero comportare delle necessarie modifiche e integrazioni.

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

Questo percorso inizierà in modo pieno non appena instaurati i nuovi organi di governo, indicativamente verso l'autunno 2012, attraverso la presentazione al Consiglio di Amministrazione della proposta di modello di pianificazione strategica previsto dal Sistema di Misurazione e i riferimenti per il Piano strategico triennale successivo (2014-2015).

Il Politecnico di Torino, sulla base delle riflessioni già contenute nel Sistema e nel Piano della Performance 2011, ha ritenuto di confermare anche per il 2012 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.

Il riferimento principale per la costruzione del Piano della Performance 2012 è stato quindi il Piano Strategico dell'Ateneo, integrato e aggiornato 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, costituiranno l'elemento primario che consentirà l'attivazione del flusso di programmazione e di costruzione dell'albero della performance descritto al paragrafo 1.3 del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance.

3.4 Piano della performance 2012: ruoli e responsabilità

In tabella 1 sono riassunte le azioni che verranno intraprese nel corso del 2012 al fine di apportare miglioramenti al piano della performance avviato in via sperimentale nel corso del 2011.

Le azioni riguardano sia il miglioramento della valutazione della performance organizzativa che individuale.

In particolare, per quanto riguarda la performance organizzativa, gli elementi di maggiore attenzione riguarderanno:

- L'individuazione, durante il primo trimestre del 2012, dei servizi pilota per il monitoraggio costante di indicatori di performance;
- L'individuazione, entro giugno 2012, di cruscotti di indicatori che possano sintetizzare le informazioni di maggior interesse per i clienti e gli stakeholder nei vari settori e ambiti di attività.

Per quanto riguarda la performance individuale, è previsto nell'ambito del modello delle competenze il completamento della descrizione dei profili di competenza (entro giugno 2012) per le nuove strutture di servizio ai Dipartimenti, definite a seguito della riorganizzazione dettata dalla legge 240/2010. Inoltre, si prevede di iniziare già nel corso del 2012 l'estensione del processo di diagnosi delle competenze a tutto il personale tecnico- amministrativo.

Nell'ambito della gestione per obiettivi delle attività, si prevede (entro marzo 2012) l'ampliamento dell'utilizzo di tale strumento anche alle posizioni EP con il dettaglio per ogni obiettivo dei livelli soglia, dei target e dei livelli di eccellenza

	AMBITO	AZIONI PREVISTE	TEMPI DI ATTUAZIONE	STRUTTURA RESPONSABILE E RIFERIMENTI
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	MAPPA DEI SERVIZI	Individuazione servizi pilota per monitoraggio di indicatori di performance	Entro marzo 2012	Area Integrazione Processi e Sistemi Informativi/ Area Risorse Umane e Organizzazione
	MAPPA DEI SERVIZI	Individuazione cruscotti di indicatori di performance	- Entro giugno 2012	Area Integrazione Processi e Sistemi Informativi
PERFORMANCE INDIVIDUALE	MODELLO DELLE COMPETENZE	Completamento della descrizione dei profili di competenza per il personale T/A	- Entro giugno 2012	Area Risorse Umane e Organizzazione
	MODELLO DELLE COMPETENZE	Estensione della diagnosi delle competenze a personale dell'Amministrazione Centrale e strutture decentrate	- Entro 2012	Area Risorse Umane e Organizzazione
	MBO	Individuazione obiettivi posizione EP con livelli di soglia, target e livelli di eccellenza	- Entro marzo 2012	Area Risorse Umane e Organizzazione

Tabella 1 – Piano della performance 2012: ruoli e responsabilità



4. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi assegnati ai Dirigenti

In considerazione del momento di cambiamento organizzativo, la messa a punto degli obiettivi da parte delle Aree amministrative insieme al Direttore Generale sarà condotta sulla base dell'esperienza consolidata nel 2011 (stati di avanzamento, monitoraggi, relazioni al Consiglio di Amministrazione).

I dirigenti, partendo dalle linee strategiche degli organi di governo contenute nel Piano strategico del Politecnico di Torino, stanno predisponendo 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, corredati da indicatori che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti e che fanno riferimento a tempi certi di realizzazione, sono in fase di condivisione con il Prorettore pro tempore e saranno allegati al Piano entro il 15 febbraio 2012.

In particolare vengono individuati i livelli attesi di performance suddivisi in:

- Livello di soglia;
- Target;
- Livello di eccellenza.

Sul sito web dell'Ateneo, alla pagina Operazione Trasparenza, saranno pubblicati gli obiettivi dirigenziali e del personale di categoria EP responsabile di unità organizzative dell'Amministrazione centrale.

Gli obiettivi saranno verificati con cadenza quadrimestrale in appositi incontri tra il Direttore Generale ed i Dirigenti e tra i Dirigenti ed il personale di categoria EP.

La scheda di rilevazione conterrà l'indicazione delle azioni svolte nel periodo e la percentuale di avanzamento dell'obiettivo con l'indicazione di eventuali azioni correttive in caso di scostamenti rispetto a quanto programmato.

In **allegato 1**, saranno inserite le schede obiettivo per l'anno 2012 del personale Dirigenziale. Durante il primo trimestre del 2012, saranno individuati gli obiettivi del personale di categoria EP con la definizione per ognuno di essi dei livelli soglia, target e dei livelli di eccellenza. Non è stato possibile procedere alla corretta individuazione degli obiettivi del personale EP in quanto è in corso una profonda rivisitazione dell'assetto organizzativo dell'Amministrazione dell'Ateneo che dovrebbe concludersi nel mese di marzo 2012, con l'individuazione dei nuovi incarichi di responsabilità organizzativa per il personale suddetto.



5. Il modello delle competenze: diagnosi dei comportamenti organizzativi

Come esplicitato nel documento “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, il sistema di gestione del personale del Politecnico di Torino si basa su un dizionario delle competenze organizzato intorno a due grandi capitoli, uno specifico per le competenze “tecniche specialistiche” (suddiviso in otto aree dedicate ai vari ambiti dell’attività tecnica e amministrativa dei nostri processi di gestione) e uno dedicato alle “competenze organizzative e manageriali”, competenze in cui è prevalente l’aspetto relazionale, organizzativo e gestionale. Il risultato ottenuto è stato una classificazione e descrizione delle competenze interfunzionale e trasversale rispetto ai processi di gestione e non necessariamente riconducibile all’attuale struttura organizzativa.

L’insieme delle competenze comportamentali presenti nel dizionario delle competenze rappresenta il punto di riferimento per la scelta di quelle che saranno valutate al personale dirigenziale e al personale con responsabilità organizzative. In particolare, la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi accompagna la scheda relativa agli obiettivi operativi.

Ogni competenza è corredata da una definizione, da un insieme di indicatori che ne caratterizzano i tratti salienti e da un livello atteso.

In **allegato 2** è presentata a titolo esemplificativo una scheda sintetica di comportamenti organizzativi che si intendono valutare al personale dirigenziale con il corrispondente livello atteso. I significati qualitativi dei livelli attesi delle competenze e la loro descrizione, corredata dai relativi indicatori sono desumibili dalla sezione relativa al Progetto Competenze pubblicata sul sito Intranet di Ateneo.



6. La Mappa dei Servizi agli utenti delle strutture dell'Amministrazione centrale

La valutazione della performance organizzativa si basa sull'analisi degli indicatori di performance dei servizi resi agli utenti delle strutture dell'Amministrazione centrale. La Mappa dei Servizi, strumento progettato nel corso del 2011, ha consentito di definire una scheda per ogni Area dell'Amministrazione Centrale con i seguenti elementi:

- Ambito;
- Servizio;
- Descrizione del servizio offerto;
- Modalità di accesso al servizio;
- Service Level Agreement;
- Indicatori di Volume;
- Indicatori di Performance;
- Struttura Responsabile.

Nel corso del primo trimestre del 2012, saranno individuati i servizi pilota su cui potrà effettuata la sperimentazione del monitoraggio degli indicatori di performance dichiarati anche a seguito della nuova riorganizzazione di alcuni Servizi dell'amministrazione Centrale.

Parallelamente, verranno predisposti dei cruscotti di indicatori al fine di ottenere una sintesi dell'andamento generale delle attività di Ateneo.



7. Allegati tecnici

Allegato 1 – Schede obiettivo dirigenziali

Allegato 2 – Scheda per la valutazione dei comportamenti organizzativi (personale dirigenziale)



OBIETTIVI MBO 2012

DIRIGENTI

Schiavone Maria	Direttore Amministrativo e Dirigente Area Supporto alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico Dirigente ad interim Area Trattamenti economici e previdenziali (dal 1° agosto 2011)
Adamo Ilaria	Dirigente Area Gestione Didattica Dirigente ad interim Area Internazionalizzazione (dal 1° agosto 2011)
Biscant Gianpiero	Dirigente Area Edilizia e Logistica Dirigente ad interim Area Approvvigionamenti Beni e Servizi (dal 1° agosto 2011)
Ravera Mario	Dirigente Area Integrazione Processi e Sistemi Informativi Dirigente ad interim Area Information Technology e Area Pianificazione Amministrazione e Finanza



OBIETTIVI DIRIGENTE

Maria SCHIAVONE

OBJ	DESCRIZIONE	PESO	ANNUALE/ PLURIENNALE	ANNUALITA'	AREE O STRUTTURE COINVOLTE	VINCOLI ESTERNI	LIVELLO DI PERFORMANCE ATTESO 2012			LIVELLO DI PERFORMANCE RILEVATO
							SOGLIA (LIVELLO 1)	TARGET (LIVELLO 2)	ECCELLENZA (LIVELLO 3)	
1	Mappatura dei processi gestionali e tecnici dell'Area	15%	Pluriennale	2/3	RUO/IPSI		Definizione mappa dei processi di area e descrizione del flusso di lavoro di almeno il 30% dei processi e individuazione dei punti di responsabilità e degli indicatori di misurazione	Definizione mappa dei processi di area e descrizione del flusso di lavoro di almeno il 60% dei processi e individuazione dei punti di responsabilità e degli indicatori di misurazione	Descrizione del flusso di lavoro del 80% dei processi e individuazione dei punti di responsabilità e degli indicatori di misurazione	
2	Mappatura delle competenze del personale TA di Area	10%	Pluriennale	2/5	RUO	Definizione dell'organizzazione delle Strutture di Ateneo	Definizione della libreria dei profili di competenza attesi di Area	Definizione della libreria dei profili di competenza attesi di Area e mappatura delle competenze attese dei responsabili di struttura delle aree (Servizi e Uffici)	Definizione della libreria dei profili di competenza attesi di Area, mappatura delle competenze attese dei responsabili di struttura delle aree (Servizi e Uffici) e mappatura delle competenze attese del personale delle strutture più critiche di Area (almeno il 20% del personale di un'Area)	
3	Mappa dei Servizi	15%	Pluriennale	2/3	IT/IPSI/RUO		Validazione con il DG della mappa dei servizi in coerenza con la nuova organizzazione	Validazione con il DG della mappa dei servizi in coerenza con la nuova organizzazione e definizione degli indicatori di performance	Misurazione dei risultati degli indicatori quantitativi relativi ai servizi	
4	Governo del processo di revisione Regolamentare a valle dell'approvazione del nuovo Statuto (L.240/2010)	15%	Annuale	-		Tempistiche di costituzione nuovi organi	Completare la revisione del Regolamento Generale di Ateneo e del Regolamento Didattico di Ateneo	Rivedere Regolamento Generale di Ateneo, Regolamento Didattico di Ateneo, predisporre il Regolamento tipo di dipartimento e avviare revisione Regolamento Generale per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità	Rivedere anche il Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità	
5	Miglioramento della visione per processi	10%	Pluriennale	1/3			Individuazione di 4 processi da rivedere e su cui effettuare la sperimentazione	Sperimentazione sui 4 processi individuati	Analisi dei risultati della sperimentazione e avvio di eventuali azioni di miglioramento	
6	Revisione Regolamenti progetti finanziati/contratti	10%	Pluriennale	1/2	SaRTT/Distretti/PAF/TEP		Analisi dei Regolamenti progetti/contratti, individuazione criticità, prime ipotesi di modifica dei Regolamenti	Avvio revisione dei Regolamenti	Revisione dei Regolamenti progetti finanziati/contratti	
7	Integrazione sistemi di reporting dell'Area TEP e avvio sperimentazione	10%	Pluriennale	1/2	TEP/IT		Definizione elenco dei requisiti ed identificazione nuove specifiche	Predisposizione sperimentale viste di reporting	Industrializzazione viste di reporting	
8	Recupero arretrati previdenza	10%	Pluriennale	2/3		Tempi di risposta degli interlocutori esterni (es: INPS)	Istruttoria di 40 pratiche e chiusura delle stesse nella misura del 70%	Istruttoria di 40 pratiche e chiusura delle stesse nella misura del 100%	Istruttoria di 60 pratiche e chiusura delle stesse nella misura del 80%	

9	Sistema di gestione unico della fiscalità persone fisiche	Dopo lo studio e l'analisi con il CINECA di un sistema di gestione unico tra la procedura UGOV contabilità e CSA stipendi, proseguimento con l'implementazione della gestione unica di Ateneo del trattamento fiscale delle persone fisiche che hanno instaurato rapporti di lavoro con l'Ateneo. Obiettivo ultimo è ottenere un modulo on-line di raccolta dati "dinamico" e completamente integrato con tutti gli applicativi esistenti nell'Ateneo (UGOV, CSA, PAUPER, SID2000 ecc)	5%	Pluriennale	1/2	TEP/RUO/IT/DIPARTIMENTI (INTE e GESD)	Disponibilità a parte di CINECA	Popolamento della banca dati fiscale unica di Ateneo (c.d. pannello fiscale)	Ricognizione e ridefinizione del processo relativo alla gestione fiscale delle persone fisiche. Creazione di un help-desk fiscale (persone fisiche)	Ricognizione della modulistica in uso nell'Ateneo e adozione di un modello unico di raccolta dati	
---	---	--	----	-------------	-----	---------------------------------------	---------------------------------	--	---	---	--



OBIETTIVI DIRIGENTE

Ilaria ADAMO

OBJ	DESCRIZIONE	PESO	ANNUALE/ PLURIENNALE	ANNUALITA'	AREE O STRUTTURE COINVOLTE	VINCOLI ESTERNI	LIVELLO DI PERFORMANCE ATTESO ANNO 2012			LIVELLO DI PERFORMANCE RILEVATO	
							SOGLIA (LIVELLO 1)	TARGET (LIVELLO 2)	ECCELLENZA (LIVELLO 3)		
1	Mappatura dei processi gestionali e tecnici dell'Area	Mappatura dei processi gestionali e tecnici dell'Area GESDe dei cicli di responsabilità, attraverso l'individuazione di indicatori di prestazione e la definizione di carichi di lavoro con conseguente ipotesi di dimensionamento teorico delle attività	15%	Pluriennale	2/3	RUO/IPSI	-	Definizione mappa dei processi di area e descrizione del flusso di lavoro di almeno il 30% dei processi e individuazione dei punti di responsabilità e degli indicatori di misurazione	Definizione mappa dei processi di area e descrizione del flusso di lavoro di almeno il 60% dei processi e individuazione dei punti di responsabilità e degli indicatori di misurazione	Descrizione del flusso di lavoro del 80% dei processi e individuazione dei punti di responsabilità e degli indicatori di misurazione	
2	Mappatura delle competenze del personale TA di Area	Validazione dei profili di competenza attesi di Area e mappatura delle competenze esistenti dei profili tecnici e amministrativi di Area.	10%	Pluriennale	2/5	RUO	Definizione dell'organizzazione delle Strutture di Ateneo	Definizione della libreria dei profili di competenza attesi di Area	Definizione della libreria dei profili di competenza attesi di Area e mappatura delle competenze attese dei responsabili di struttura delle aree (Servizi e Uffici)	Definizione della libreria dei profili di competenza attesi di Area, mappatura delle competenze attese dei responsabili di struttura delle aree (Servizi e Uffici) e mappatura delle competenze attese del personale delle strutture più critiche di Area (almeno il 20% del personale di un'Area)	
3	Mappa dei Servizi	Analisi della mappa dei servizi erogati e attesi dagli utenti per l'Area e verifica di sostenibilità del set di indicatori rappresentativi degli standard di servizio	15%	Pluriennale	2/3	IT/IPSI/RUO	-	Validazione con il DG della mappa dei servizi in coerenza con la nuova organizzazione	Validazione con il DG della mappa dei servizi in coerenza con la nuova organizzazione e definizione degli indicatori di performance	Misurazione dei risultati degli indicatori quantitativi relativi ai servizi	
4	Sito attività internazionali (INTE)	Creazione di un sito dedicato alle attività internazionali (elenchi accordi internazionali, lista progetti in corso, opportunità di finanziamenti per attività internazionali..)	10%	Pluriennale	2/3	Area IT Area GESD	La definizione del sito è conseguente a valutazioni di livello politico da parte dei vertici dell'Ateneo. L'esistenza di DB in uso in Ateneo analoghi a quello necessario per il DB accordi/attività è un'opportunità ma anche un limite. Dopo l'analisi del DB contratti ed una iniziale sperimentazione di dati, si è passati all'analisi di altro strumento, creato per scopi differenti. Andrà pertanto preventivamente valutato quale dei due strumenti sviluppare e quindi utilizzare.	Definizione dell'albero del sito e messa in produzione di una release a carattere sperimentale con il 30% dei contenuti. Prosecuzione mappatura strumenti gestionali in uso in ateneo per il DB accordi/attività, definizione del 20% della struttura del DB.	Prosecuzione dell'inserimento dei contenuti del sito al 40%. Avvio del monitoraggio sull'utilizzo del sito e della definizione delle azioni correttive sull'architettura a fronte di una analisi delle risposte degli utenti. Definizione del 50% della struttura del DB accordi/attività.	Inserimento del 50% dei contenuti del sito. Definizione dell'80% della struttura del DB accordi/attività. Avvio analisi del possibile collegamento del DB accordi/attività con il DB Offerta formativa. Avvio progettazione della struttura del DB "opportunità di finanziamento".	
5	Revisione del processo di presentazione della domanda e selezione delle candidature di studenti stranieri (INTE)	Revisione del form on line per studenti stranieri e introduzione di una procedura per l'ammissione a corsi di Laurea tramite test.	15%	Annuale	-	Area IT Area GESD	-	Completamento revisione form on line. Predisposizione del progetto relativo al nuovo processo	Sperimentazione del processo	Monitoraggio della sperimentazione ed inserimento di eventuali misure correttive del processo attraverso un confronto con i docenti e le altre strutture coinvolte	
6	Analisi e mappatura dei processi che regolano il funzionamento dell'Alta Scuola Politecnica (GESD)	Creazione di una mappa dei flussi di attività che regolano l'organizzazione di corsi e progetti ASP	10%	Pluriennale	1/2	Area INTE	-	Definizione delle macro aree di attività e dei processi ad esse correlate	Messa in luce dei punti di attenzione ed eventuali proposte migliorative	Proposta di ridefinizione migliorativa dei flussi in base alla mappatura effettuata	
7	Nuovo flusso operativo per la predisposizione dell'offerta formativa (GESD)	Ridisegno dei flussi di lavoro e delle attività a supporto dei processi decisionali relativi alla istituzione e attivazione dei corsi di studio in coerenza con il nuovo Statuto di Ateneo	10%	Pluriennale	2/3	Area IT	Individuazione, definizione e approvazione da parte degli organi di governo delle strutture e dei flussi decisionali sottostanti la definizione dell'offerta formativa	Ridefinizione e approvazione del Regolamento Didattico di Ateneo. Analisi del nuovo Statuto, del RGA e dei successivi Regolamenti applicativi per l'avvio della predisposizione di un progetto riorganizzativo interno all'Area	Definizione del progetto riorganizzativo e condivisione dello stesso con le risorse umane coinvolte e con i portatori di interesse interni ed esterni delle future strutture amministrative	Approvazione anticipata, rispetto al III anno, del progetto riorganizzativo da parte degli organi di governo e gestionali di riferimento. Individuazione delle matrici di responsabilità gestionale nell'Area e simulazione del processo di definizione dell'offerta formativa secondo il nuovo modello organizzativo	
8	Ottimizzazione del flusso e degli strumenti per la definizione e gestione degli orari delle attività didattiche (GESD)	Analisi dei processi di definizione degli orari delle attività didattiche, aggiornamento sistemi informativi a supporto e individuazione e implementazione di interventi migliorativi	15%	Pluriennale	1/2	Area IT Area EDILOG Area IPSI	Organizzazione a tendere della definizione dell'offerta formativa	Analisi e mappatura del flusso di definizione degli orari e realizzazione strumenti per il popolamento e consultazione degli orari	Utilizzazione dei nuovi strumenti e processi e pubblicazione degli orari in tempo utile rispetto all'avvio delle attività didattiche	Attivazione delle funzionalità di gestione corrente degli orari e loro utilizzo nell'anno accademico	



MBO 2012

OBIETTIVI DIRIGENTE
Gianpiero BISCANT

OBJ	DESCRIZIONE OBIETTIVO	PESO	ANNUALE/ PLURIENNALE	ANNUALITA'	AREE O STRUTTURE COINVOLTE	VINCOLI ESTERNI	LIVELLO DI PERFORMANCE ATTESO ANNO 2012			LIVELLO DI PERFORMANCE RILEVATO	
							SOGLIA (LIVELLO 1)	TARGET (LIVELLO 2)	ECCELLENZA (LIVELLO 3)		
1	Mappatura dei processi gestionali e tecnici dell'Area	Mappatura dei processi gestionali e tecnici dell'Area e dei cicli di responsabilità, attraverso l'individuazione di indicatori di prestazione e la definizione di carichi di lavoro con conseguente ipotesi di dimensionamento teorico delle attività	15%	Pluriennale	2/3	RUO/IPSI		Definizione mappa dei processi di area e descrizione del flusso di lavoro di almeno il 30% dei processi e individuazione dei punti di responsabilità e degli indicatori di misurazione	Definizione mappa dei processi di area e descrizione del flusso di lavoro di almeno il 60% dei processi e individuazione dei punti di responsabilità e degli indicatori di misurazione	Descrizione del flusso di lavoro del 80% dei processi e individuazione dei punti di responsabilità e degli indicatori di misurazione	
2	Mappatura delle competenze del personale TA di Area	Validazione dei profili di competenza attesi di Area e mappatura delle competenze esistenti dei profili tecnici e amministrativi di Area.	10%	Pluriennale	2/5	RUO	Definizione dell'organizzazione delle Strutture di Ateneo	Definizione della libreria dei profili di competenza attesi di Area	Definizione della libreria dei profili di competenza attesi di Area e mappatura delle competenze attese dei responsabili di struttura delle aree (Servizi e Uffici)	Definizione della libreria dei profili di competenza attesi di Area, mappatura delle competenze attese dei responsabili di struttura delle aree (Servizi e Uffici) e mappatura delle competenze attese del personale delle strutture più critiche di Area (almeno il 20% del personale di	
3	Mappa dei Servizi	Analisi della mappa dei servizi erogati e attesi dagli utenti per l'Area e verifica di sostenibilità del set di indicatori rappresentativi degli standard di servizio	15%	Pluriennale	2/3	IT/IPSI/RUO		Validazione con il DG della mappa dei servizi in coerenza con la nuova organizzazione	Validazione con il DG della mappa dei servizi in coerenza con la nuova organizzazione e definizione degli indicatori di performance	Misurazione dei risultati degli indicatori quantitativi relativi ai servizi	
4	Residenze universitarie	Realizzazione di residenza universitaria presso l'area del comune su Via Borsellino -finanziamento MIUR L.338.	15%	Pluriennale	1/2	EDIOLOG/AQUI	MIUR	Completamento progettazione esecutiva e predisposizione atti di gara per avvio bando	Pubblicazione gara d'appalto ad offerta economicamente più vantaggiosa, aggiudicazione dei lavori e predisposizione documentazione MIUR	Avvio dei lavori per la realizzazione della residenza "CODEGONE"	
5	Organizzazione spazi Ateneo a seguito della L.240	Analisi degli spazi dei vari Dipartimenti con la riorganizzazione dei medesimi a seguito degli accorpamenti delle strutture	15%	Pluriennale	1/2	EDIOLOG/AQUI	Dipartimenti, CPPI	Verifica degli standard dipartimentali sugli spazi attualmente utilizzati. Sistemazione ed attivazione degli spazi attribuiti alle segreterie amministrative dei distretti	Riorganizzazione ed attribuzione degli spazi in base agli standard definiti. Assegnazione delle nuove aree su proposta della CPPI e ratificati dal CdA. Determina di assegnazione	Attuazione del programma con la sistemazione delle aree ed il trasferimento delle attività sia dal punto edilizio che da quello logistico	
6	Centrale unica di committenza per lavori, servizi e forniture	Analisi delle necessità dell'Ateneo sui lavori, servizi e forniture per definire il miglior sistema di appalto. Definizione di accordi quadro per forniture e servizi, ricorso a sistemi dinamici di acquisizione per forniture correnti.	10%	Annuale		AQUI	Aree -Dipartimenti	Analisi delle necessità in base allo storico degli anni precedenti relativo ai lavori, servizi e forniture.	Definizione dei modelli e delle procedure da adottare come centrale unica di committenza.	Attivazione delle procedure di gara ed assegnazione degli appalti relative ai lavori, servizi e forniture	
7	Definizione di un programma di controllo/interventi finalizzati ad aumentare la sicurezza sull'utilizzo delle strutture	Verifica dello stato di fatto delle varie strutture dell'Ateneo relative ai locali di lavoro per poter predisporre un piano d'intervento sulle varie strutture per aumentare la sicurezza	10%	Pluriennale	1/5	EDIOLOG/SPP	Dipartimenti, CPPI - Disponibilità di finanziamenti annuali.	Analisi dei vari edifici per la verifica dello stato di fatto relativa alla sicurezza antincendio, igienico edilizia, ambientale, sismica	Definizione di un piano di intervento pluriennale per la progettazione, l'appalto e l'esecuzione di lavori	Attuazione dei primi interventi in funzione delle risorse economiche disponibili nell'anno	
8	Facility management	Utilizzo del programma informatico Archibus a supporto dei seguenti processi critici: -a) Gestione spazi per adeguamento necessità dipartimentali a seguito della L. 240. -b) Gestione richieste di interventi ed il loro tracciamento e monitoraggio dei tempi di esecuzione. -c) Inserimento dei dati relativi ai consumi energetici i definizione dei costi gestionali. Si gestiranno con il nuovo programma, nello specifico gli interventi di manutenzione degli impianti antincendio ed interventi di natura edile/impianistico. Anche sulla logistica si gestiranno gli interventi delle pulizie e del facchinaggio/traslochi. L'area EDIOLOG ha inoltre la necessità di attuare una informatizzazione delle procedure per velocizzare la gestione in fase di esecuzione e l'archiviazione dei vari appalti., si valuteranno metodi adeguati alla risoluzione del problema	5%	Pluriennale	2/3	EDIOLOG/IPSI/IT		Messa a regime dell'applicativo informatico per la gestione degli spazi legati alle nuove assegnazioni dipartimentali. Gestione di almeno 2 servizi manutentivi. Individuazione delle necessità per l'informatizzazione delle procedure di gestione e archiviazione delle varie commesse lavori.	Messa a regime dell'applicativo informatico e gestione delle richieste d'intervento ed il loro monitoraggio sull'esecuzione. Gestione di almeno 4 servizi manutentivi. Ricerca di programmi informatici performanti alle necessità evidenziate nella prima fase.	Messa a regime dell'applicativo informatico con l'inserimento dei dati relativi ai consumi energetici dei locali del Gruppo 3 utilizzati dai servizi dell'Amministrazione. Gestione di tutti e 6 servizi manutentivi individuati da progetto. Utilizzo del supporto informatico per la gestione delle attività collegate all'esecuzione ed alla chiusura delle commesse lavori.	
9	Ottimizzazione del flusso e degli strumenti per la definizione e gestione degli orari delle attività didattiche (GESD)	Analisi dei processi di definizione degli orari delle attività didattiche, aggiornamento sistemi informativi a supporto e individuazione e implementazione di interventi migliorativi	5%	Pluriennale	2	Area IT Area EDIOLOG Area IPSI		Analisi e mappatura del flusso di definizione degli orari e realizzazione strumenti per il popolamento e consultazione degli orari	Utilizzazione dei nuovi strumenti e processi e pubblicazione degli orari in tempo utile rispetto all'avvio delle attività didattiche	Attivazione delle funzionalità di gestione corrente degli orari e loro utilizzo nell'anno accademico	



MBO 2012

OBIETTIVI DIRIGENTE
Mario RAVERA

100%											
OBJ	DESCRIZIONE	PESO	ANNUALE/ PLURIENNALE	ANNUALITA'	AREE O STRUTTURE COINVOLTE	VINCOLI ESTERNI	LIVELLO DI PERFORMANCE ATTESO ANNO 2012			LIVELLO DI PERFORMANCE RILEVATO	
							SOGLIA (LIVELLO 1)	TARGET (LIVELLO 2)	ECCELLENZA (LIVELLO 3)		
1	Mappatura dei processi gestionali e tecnici dell'Area	15%	Pluriennale	2/3	RUO/IPSI	Possibilità di accedere al personale dei distretti per la rilevazione delle attività as-is.	Definizione mappa dei processi di area e descrizione del flusso di lavoro di almeno il 30% dei processi e individuazione dei punti di responsabilità e degli indicatori di misurazione	Definizione mappa dei processi di area e descrizione del flusso di lavoro di almeno il 60% dei processi e individuazione dei punti di responsabilità e degli indicatori di misurazione	Descrizione del flusso di lavoro del 80% dei processi e individuazione dei punti di responsabilità e degli indicatori di misurazione		
2	Mappatura delle competenze del personale TA di Area	10%	Pluriennale	2/5	RUO	Definizione dell'organizzazione delle Strutture di Ateneo	Definizione della libreria dei profili di competenza attesi di Area	Definizione della libreria dei profili di competenza attesi di Area e mappatura delle competenze attese dei responsabili di struttura delle aree (Servizi e Uffici)	Definizione della libreria dei profili di competenza attesi di Area, mappatura delle competenze attese dei responsabili di struttura delle aree (Servizi e Uffici) e mappatura delle competenze attese del personale delle strutture più critiche di Area (almeno il 20% del personale di un'Area)		
3	Mappa dei Servizi	15%	Pluriennale	2/3	IT/IPSI/RUO		Validazione con il DG della mappa dei servizi in coerenza con la nuova organizzazione	Validazione con il DG della mappa dei servizi in coerenza con la nuova organizzazione e definizione degli indicatori di performance	Misurazione dei risultati degli indicatori quantitativi relativi ai servizi		
4	Set-up servizio Controllo di Gestione	10%	Pluriennale	2/3	PAF	Definizione tempistiche e approccio su Bilancio unico	Set-up nuova struttura organizzativa. Attivazione reporting su ambiti specifici.	Disegno modello di controllo su principali ambiti di attività del Politecnico (inclusi Dipartimenti)	Realizzazione reporting a supporto per Dipartimenti e Distretti e Areee dell'Amministrazione.		
5	Standardizzazione procedure contabili ed introduzione Bilancio Unico al Politecnico di Torino	15%	Pluriennale	1/3	PAF / IT	Tempistiche completamento evoluzione assetti di Ateneo e definizione nuovi organi.	Definizione regole target per principali procedure contabili. Definizione piani di lavoro e regole per transizione.	Revisione regolamenti di Ateneo per gestire ruoli e processi del Bilancio unico. Attivazione di processo di Audit per verifica /certificazione processi nelle strutture decentralizzate.	Presentazione nuovo modello operativo e nuove regole negli organi.		
6	Evoluzione sistemi a supporto all'evoluzione organizzativa del Politecnico	15%	Pluriennale	2/2	IPSI / IT	Tempistiche completamento evoluzione assetti di Ateneo e definizione nuovi organi. Volontà politica.	Supporto alla definizione processi a tendere su Didattica. Attivazione nuove funzionalità Anagrafe della Ricerca. Attivazione nuovi siti web dipartimentali. Adeguamento SWAS per gestione nuova organizzazione. Evoluzione sistema bandi on-line.	Revisione applicativi didattici per gestire nuovi assetti organizzativi della didattica. Disegno approccio per nuovo layout portale Polito.	Attivazione nuovo portale Ricerca (su ambiti specifici); Attivazione componenti pilota nuovo portale Polito.		
7	Supporto ai processi di valutazione dell'Anvur (VQR, Accreditamento) e del piano delle performance	10%	Pluriennale	1/2	IPSI	Chiarezza dei tempi e dell'approccio a livello nazionale (Anvur)	Supporto alla valutazione VQR mediante comunicazione, simulazioni e interazione con Anvur e siti ministeriali. Definizione set di indicatori di Ateneo per il Piano della performance e loro calcolo	Supporto alla VQR con simulazioni su performance attese. Revisione contenuti e modalità di redazione delle varie relazioni annuali (Poli in Numeri, Relazione attività amministrative, relazioni Didattica e Ricerca) con maggiore integrazione della produzione	Integrazione attuali analisi relative alla didattica con processi di accreditamento AVA (in via di definizione in sede Anvur)		
8	Ottimizzazione del flusso e degli strumenti per la definizione e gestione degli orari delle attività didattiche (GESD)	10%	Pluriennale	2	Area IT, IPSI Area EDILOG Area GESD	Definizione della organizzazione a tendere dell'offerta formativa	Analisi e mappatura del flusso di definizione degli orari e realizzazione strumenti per il popolamento e consultazione degli orari	Utilizzazione dei nuovi strumenti e processi e pubblicazione degli orari in tempo utile rispetto all'avvio delle attività didattiche	Attivazione delle funzionalità di gestione corrente degli orari e loro utilizzo nell'anno accademico		

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
Scheda di valutazione delle competenze organizzative – Personale Dirigenziale

Cognome e Nome	
Area organizzativa	

<i>Competenza organizzativa</i>	<i>Indicatori (fattori di valutazione)</i>	<i>Livello atteso¹</i>	<i>Livello rilevato</i>
Innovazione: Capacità di proporre, recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro nell'ottica di migliorare la propria professionalità e l'organizzazione in cui si lavora	È tempestivo nel cogliere mutamenti esterni rilevanti per la propria attività	5	...
	E' curioso e informato rispetto a innovazioni di ogni genere (nelle tecnologie di lavoro, nei servizi esterni resi dal Politecnico, nei processi interni)		
	Impara facilmente dagli altri ed ha forte interesse per le occasioni di formazione di ogni tipo (corsi, e-learning, convegni e conferenze, ecc.)		
	Accetta la possibilità di sbagliare facendo tesoro dell'esperienza e degli errori, se questo è finalizzato all'esplorare nuove possibilità e cambiare in meglio		
	Propone innovazioni applicabili realisticamente nel contesto lavorativo e in sintonia con la storia, le caratteristiche e i valori del Politecnico		
	Produce con frequenza e in quantità spunti realmente originali e innovativi basandosi sulla propria creatività		
	Favorisce e incoraggia lo sviluppo di idee, proposte e sperimentazioni innovative ed è in grado di riconoscere e stimolare la creatività degli altri		
	Sa portare e diffondere all'interno della proprio lavoro e della propria organizzazione stimoli e proposte provenienti dall'esterno		
Visione strategica: Capacità di avere una visione complessiva del proprio lavoro, sapendo collocare un evento, un'informazione, un comportamento e una decisione in un contesto più ampio e in un orizzonte temporale non solo presente, ma di medio-lungo periodo	E' capace di valutare gli effetti di situazioni, opportunità e decisioni in un'ottica di medio - lungo periodo	5	...
	Sa anticipare tendenze e sviluppi futuri e ne tiene conto nel proprio lavoro		
	Sa elaborare previsioni per il futuro con attendibilità e realismo		
	Sa integrare e collegare tra loro problemi, situazioni, eventi, trovando con facilità connessioni, analogie e differenze		
	Sa ampliare con facilità la visione di una situazione o tema di lavoro al contesto organizzativo di Ateneo in cui si inserisce, sia vicino e operativo sia più distante e strategico		
	Sa mettere in relazione situazioni attuali con eventi passati, con casi analoghi già presentatisi, che consentono di avere una percezione più chiara ed efficace del presente		
	E' capace di affrontare il presente in coerenza con la storia, la cultura dell'ente in cui lavora		
Autorevolezza: Capacità di assumersi le responsabilità del proprio ruolo, esercitandone l'autorità in modo consapevole ed attento; capacità di acquisire fiducia, stima e rispetto dagli altri in modo da essere riconosciuti come guida e punto di riferimento; capacità di	Sa motivare e coinvolgere gli altri nelle attività da realizzare grazie alla passione ed entusiasmo	5	...
	Sa rappresentare la propria organizzazione nei confronti dei propri interlocutori interni ed esterni		
	Sa assumersi la responsabilità dei risultati della propria attività o della propria unità organizzativa positivi o insoddisfacenti che siano		
	Sa prendere posizioni impopolari quando è necessario		
	Sa esercitare l'autorità e il potere formale connesso al proprio ruolo senza eccessi		
Dimostra coerenza fra i propri comportamenti e le proprie dichiarazioni			

¹ I significati qualitativi delle scale utilizzate per le scale comportamentali sono desumibili dalla sezione relativa al Progetto Competenze pubblicato sul sito Intranet di Ateneo.

attivare in se stessi e negli altri energia e passione nel lavoro	E' in grado di gestire le regole con equità e trasparenza	5	...
	Sa esprimere energia personale nel lavoro		
Flessibilità e cambiamento: Capacità di agire in modo propositivo per il cambiamento, di adattarsi ai mutamenti e alle incertezze. I cambiamenti e adattamenti possono essere di tipo molto diverso: nell'organizzazione del lavoro, nei contenuti e compiti del proprio ruolo nelle abitudini e ritmi di lavoro	Sa facilitare e promuovere i processi di cambiamento	5	...
	E' capace di accettare i cambiamenti connessi a nuove modalità organizzative e lavorative		
	Sa mettere in discussione abitudini, punti di vista, pratiche di lavoro consolidate, di fronte a novità e cambiamenti		
	Sa adattarsi con facilità ai piccoli imprevisti		
	Sa gestire lo stress in situazioni di incertezza e rischio		
	Sa affrontare eventi critici o situazioni poco definite, vedendone anche le conseguenze positive		
Delega: Capacità di utilizzare e valorizzare il contributo e le risorse degli altri per raggiungere gli obiettivi, assegnando attività significative e autonomia sufficiente	E' in grado di accettare e valorizzare stili di lavoro diversi dal proprio, non interferendo con l'attività degli altri e lasciandoli operare in autonomia	5	...
	E' capace di progettare modalità d'azione, incarichi e procedure che consentano all'altra persona di lavorare in autonomia		
	E' attento a delegare attività non solo routinarie, ma anche incarichi nuovi e stimolanti per chi li riceve		
	E' capace di dedicare tempo all'altra persona per definire contenuti dell'incarico delegato, risultati attesi, tempi e risorse necessarie		
	Riesce a rivedere contenuti, modalità della delega in base alle osservazioni e commenti del collaboratore		
	Sa fissare alcuni momenti di verifica con l'altra persona sull'andamento dell'attività delegata		
	Sa individuare costantemente nuovi margini di delega sia per curarne lo sviluppo professionale degli altri sia per concentrarsi su altre attività e aumentare così l'efficacia complessiva della propria struttura		
	Sa riconoscere agli altri il merito e il valore di un lavoro a loro delegato		

Note e commenti alla valutazione	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

Data		Firma valutatore	
Data		Firma valutato	