



POLITECNICO
DI TORINO



Piano integrato performance, prevenzione della corruzione, trasparenza 2016-2018

Gennaio 2016

Sommario

2016-2018	
1 Premessa - Presentazione del Piano Integrato	4
2 Inquadramento strategico dell’Ateneo	5
2.1 Il Politecnico di Torino.....	5
2.1.1 Quadro generale.....	5
2.1.2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e stakeholder esterni	5
2.2 Il processo di pianificazione: dalle strategie all’operatività.....	14
2.2.1 Un approccio coerente con le linee guida ANVUR	14
2.2.2 Il processo di pianificazione secondo il modello “Albero della Performance”	14
2.2.3 L’integrazione con i documenti di programmazione di bilancio	16
2.2.4 L’integrazione con i processi di Qualità.....	16
2.3 Gli obiettivi strategici	16
2.3.1 Priorità strategiche	16
2.3.2 Politiche di sviluppo e strumenti abilitanti.....	18
2.4 La misurazione degli obiettivi strategici	18
3 Performance Organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale	21
3.1 L’approccio alla Performance Organizzativa.....	21
3.2 Gli obiettivi operativi: organizzativi ed individuali.....	21
3.2.1 Obiettivi organizzativi: Customer Satisfaction (CS)	22
3.2.2 Obiettivi organizzativi: servizio/processo (SP).....	22
3.2.3 Obiettivi individuali: progettuali ed operativi (MBO).....	23
3.2.4 Obiettivi individuali: comportamentali.....	24
4 Analisi delle aree di rischio	25
4.1 Introduzione.....	25
4.2 Mappatura del rischio: vista sintetica.....	25
4.3 Mappatura del rischio: considerazioni sulle risultanze.....	29
4.4 Il piano triennale di attività.....	29
5 Comunicazione e Trasparenza	31
5.1 Approccio alla comunicazione e trasparenza	31
5.2 Trasparenza: le principali azioni in corso (ex 5.1.4 Piano Prevenzione Corruzione).....	32
5.3 Rilevazione benessere organizzativo	37
6 La Performance individuale: soggetti valutati, pesi e valutazione complessiva	38
6.1 I soggetti valutati	38
6.2 Pesi degli obiettivi e valutazione complessiva	39
7 Piano integrato 2016: ruoli, responsabilità e spunti di miglioramento	40
7.1 Ruoli e responsabilità.....	40
7.2 Spunti di miglioramento	41
8 Allegati	43
8.1 Elenco delle Posizioni Organizzative in ambito di valutazione	43
8.2 Elenco MBO.....	48
8.2.1 Elenco MBO Responsabili di I° livello	48
8.3 Elenco obiettivi organizzativi – Customer satisfaction	57
8.4 Elenco obiettivi organizzativi – Processo e Servizio.....	58
8.5 Allegato – Prevenzione della corruzione e Trasparenza.....	59
8.6 Allegato – Estratto da Libreria Competenze – competenze in azione (2011)	60

Il Politecnico si riserva di effettuare interventi di aggiornamento e revisione del documento, volti a correggere eventuali refusi ed imprecisioni ed aggiungere annotazioni o precisazioni per favorire la leggibilità.

Versione	Data	Descrizione della revisione
1	29 gennaio 2016	Approvato dal CdA

1 Premessa - Presentazione del Piano Integrato

Negli scorso anni, l'Ateneo ha seguito in modo rigoroso l'impianto normativo, che prevedeva la predisposizione e la approvazione di due distinti documenti, il primo finalizzato alla definizione del funzionamento del Ciclo della performance (Piano della Performance) ed il secondo focalizzato sulla prevenzione della corruzione e sul controllo degli adempimenti in materia di trasparenza.

A seguito del passaggio di competenze dall'ANAC all'ANVUR del presidio del Ciclo della Performance per le Università, a luglio 2015 l'ANVUR ha diffuso le "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali", che prevedono una gestione unitaria ed integrata delle tematiche di Performance, Anticorruzione e Trasparenza.

In questo contesto, alla luce delle indicazioni dell'ANVUR, che forniscono utili spunti per impostare il lavoro in modo integrato, il Politecnico, anche a seguito di un confronto con altre università statali, ha predisposto questo primo documento che integra le diverse componenti.

Sono opportune alcune considerazioni preliminari per inquadrare l'approccio adottato per costruire il documento ed evidenziarne punti di forza e limiti:

- L'indicazione di sviluppare le massime sinergie possibili tra ciclo della pianificazione strategica, ciclo del bilancio e ciclo della performance è in linea con quanto già svolto negli scorsi anni dal Politecnico. In particolare, per il ciclo 2016, si è posta particolare attenzione alla fasatura anche temporale dei diversi processi e gli obiettivi per il personale dirigenziale o responsabile di strutture di primo livello sono stati definiti insieme al bilancio di previsione
- Anche l'indicazione di integrazione tra ciclo della performance e prevenzione della Corruzione è stata utile per consolidare un approccio già sperimentato negli scorsi anni, in cui parte degli obiettivi erano legati ad azioni di prevenzione della corruzione o di trasparenza
- La convergenza dei diversi documenti permette diverse sinergie anche nella predisposizione di alcuni capitoli dei documenti, con particolare riferimento alle parti maggiormente descrittive o di inquadramento del contesto: in quest'ottica, per descrivere gli elementi salienti e di contesto del Politecnico si è deciso di fare riferimento a documenti ufficiali di presentazione dell'Ateneo e di non riscrivere ad hoc.
- Se, da un lato, la costruzione di un documento unico agevola la convergenza dei contenuti, dall'altra l'attuale impianto normativo non consente molta flessibilità nella forma espositiva, soprattutto per quanto riguarda anticorruzione e trasparenza. In tal senso, l'approccio adottato è stato quello di costruire un documento integrato che risponda alle linee guida dell'ANUR, ma rimandare ad un allegato i contenuti di dettaglio relativi a anticorruzione e trasparenza, necessari per ottemperare alle prescrizioni dell'ANAC.

È opportuno evidenziare inoltre che, sia per quanto riguarda le tematiche di performance, sia quelle di prevenzione della corruzione, il 2016 sarà con grande probabilità un anno di transizione: da un lato, infatti, l'ANVUR ha avviato tavoli progettuali per dettagliare maggiormente i contenuti e l'approccio da seguire sulle tematiche specifiche di performance, dall'altro l'ANAC ha dichiarato di voler modificare il Piano Nazionale Anticorruzione, che dovrà pertanto essere integrato anche a livello locale. Consideriamo pertanto il Piano Integrato 2016-18 come un primo passo verso una più compiuta integrazione dei contenuti, che si compirà con l'asestamento delle indicazioni provenienti da ANVUR ed ANAC.

2 Inquadramento strategico dell'Ateneo

2.1 Il Politecnico di Torino

2.1.1 Quadro generale

Da più di 150 anni, il Politecnico di Torino è una delle istituzioni pubbliche più prestigiose a livello italiano e internazionale nella formazione, ricerca e trasferimento tecnologico in tutti i settori dell'Architettura e dell'Ingegneria.

Nato nel 1859 come Scuola di Applicazione per gli Ingegneri, è diventato Regio Politecnico di Torino nel 1906. Una lunga storia, che ha accreditato il Politecnico come punto di riferimento per la formazione e la ricerca in Europa. Una Research University di livello internazionale che attrae studenti da oltre 100 Paesi e partecipa alla più qualificata ricerca scientifica internazionale, con collaborazioni con industrie, istituzioni pubbliche e private, e organizzazioni locali.

Il modello adottato dal Politecnico di Torino è quello dei campus anglosassoni, con strutture polivalenti per didattica, ricerca di base e applicata e servizi agli studenti articolata sui campus metropolitani: Corso Duca degli Abruzzi Cittadella Politecnica, Castello del Valentino, Cittadella del Design e della Mobilità sostenibile a Mirafiori e Lingotto, nonché su una rete regionale di poli tecnologici dedicati ad attività di ricerca, trasferimento tecnologico, formazione specialistica e servizi al territorio (Alessandria, Biella, Mondovì, Verrès).

L'Ateneo ha mantenuto e in alcuni casi incrementato gli investimenti in formazione, ricerca, risorse umane ed edilizia, con l'approvazione da parte del CDA del bilancio unico preventivo 2016 che prevede ricavi complessivi per oltre 248 M€ con un risultato di esercizio di oltre 4,5 M€ ed investimenti che superano i 30 M€.

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

Come anticipato in premessa, da quest'anno si è deciso di far riferimento per le analisi di contesto a documenti ufficiali che l'Ateneo pubblica a scopo informativo e divulgativo. Nello specifico, le immagini che seguono sono tratte da "Politecnico a colpo d'occhio", aggiornato al 25 gennaio 2016, in occasione dell'inaugurazione dell'anno Accademico 2015/2016. Si rimanda al link del documento: http://www.polito.it/ateneo/colpodocchio/sfoggia_doc.php per approfondimenti e vista complessiva.



Figura 1 – Politecnico a colpo d'occhio

2.1.2.1 Il contesto interno - Il Politecnico a colpo d'occhio

Il Politecnico di Torino è una Research University che partecipa alla più qualificata ricerca scientifica internazionale. In ambito europeo i progetti finanziati dal VII Programma Quadro, (periodo 2007-2013) sono stati 233 per oltre 66.6 milioni di Euro e con il miglior rapporto, in Italia, tra fondi ottenuti e numero di ricercatori. Nel primo biennio del programma di finanziamenti europei Horizon 2020, sono

stati finanziati 58 progetti per 25 milioni di Euro.

L'Ateneo partecipa ai due programmi ICT Fet Flagships (Human Brain Project, Graphene), unico partner italiano presente in entrambi i progetti.

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

In questo scenario, anche il Politecnico di Torino pone al centro delle sue strategie un rinnovato impegno verso il contesto socio-economico, per rendere i suoi campus nodi nevralgici di una rete internazionale di partner accademici, industriali e istituzionali per una ricerca sempre più collaborativa e interdisciplinare e una vera e propria condivisione dei risultati che superi il concetto di trasferimento tecnologico.

L'Ateneo ha dunque definito il Piano Strategico "Orizzonte 2020", in cui ha declinato mission e vision, individuato obiettivi e azioni prioritarie a breve e medio termine. Merito e talento sono parole chiave del Piano affinché l'Ateneo possa generare e disseminare nuove conoscenze a elevato contenuto scientifico e tecnologico, formare architetti e ingegneri capaci di affrontare - con competenza e responsabilità sociale - le sfide poste da una società in continuo cambiamento, contribuire al progresso culturale e allo sviluppo competitivo e sostenibile del territorio e del Paese.

La cultura della qualità nell'Ateneo è consolidata da anni. Il Piano Strategico "Orizzonte 2020" si ispira a questo principio e ai valori che rappresenta, concretamente declinati in obiettivi strategici e in azioni oggi avviate o in fase di avviamento.

L'aver introdotto processi per la valutazione permette all'Ateneo di adempiere alle indicazioni dell'ANVUR sui processi per la qualità della didattica e della ricerca, migliorando in modo continuativo processi e risultati, e allo stesso tempo di ambire a certificazioni di qualità conferite da agenzie internazionali. In questa prospettiva l'Ateneo ha adottato lo slogan "Quality is our Plus", sintesi della sua tensione verso risultati al di sopra degli standard.

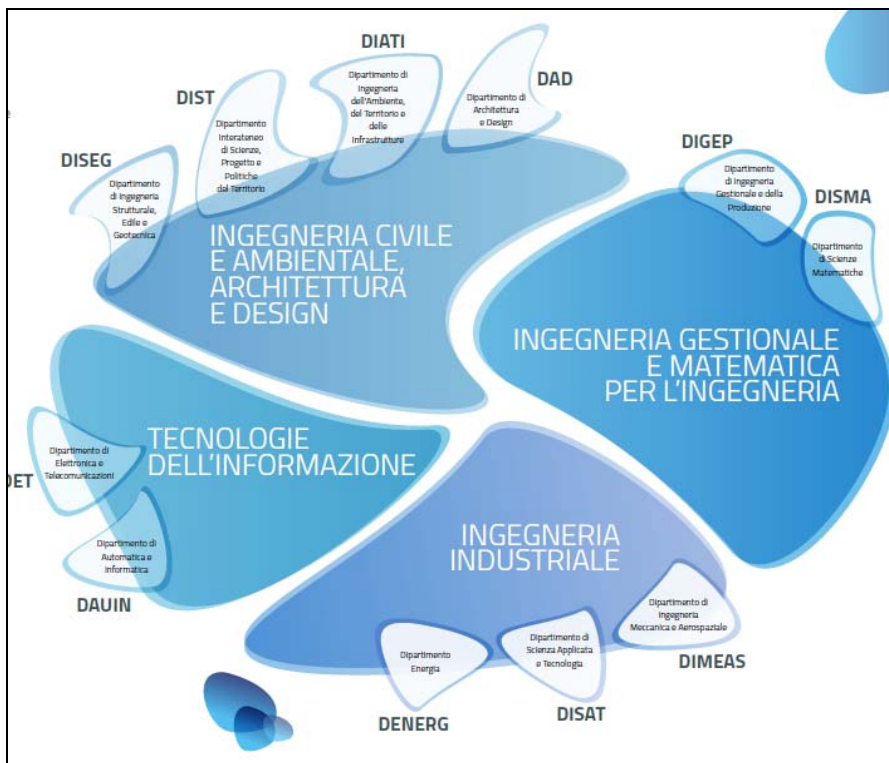


Figura 2 – Politecnico a colpo d'occhio – I Dipartimenti



Figura 3 – Politecnico a colpo d’occhio – Studenti

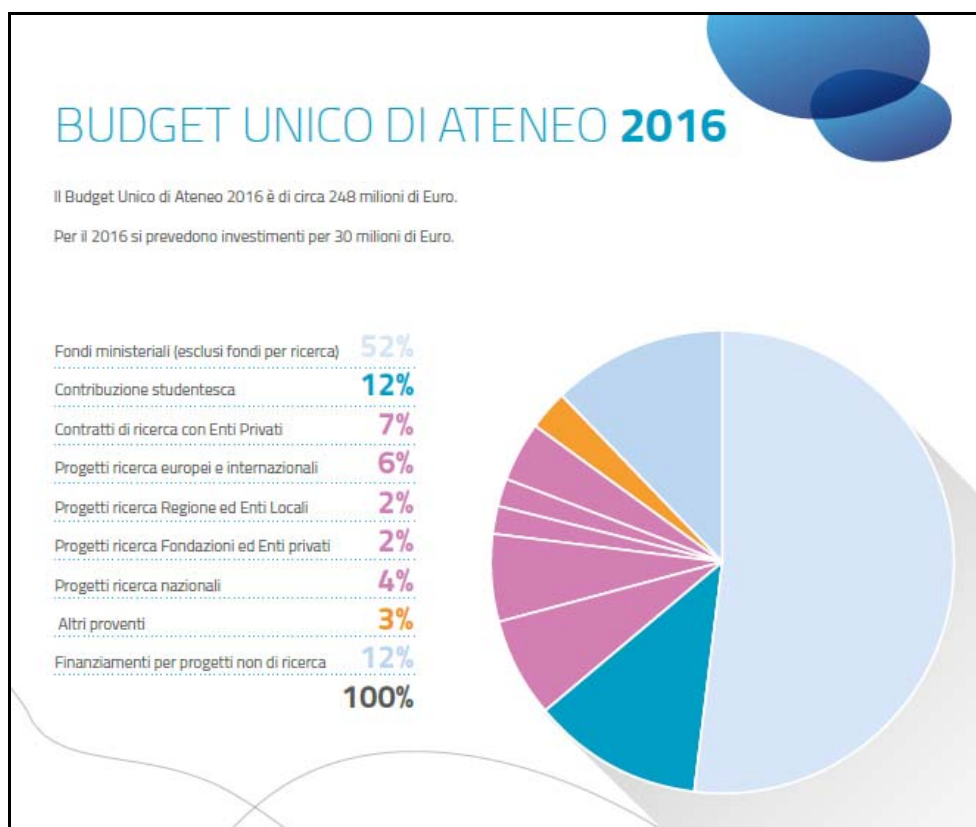


Figura 4 – Politecnico a colpo d’occhio – Budget di Ateneo



Figura 5 – Politecnico a colpo d'occhio – Capitale umano

2.1.2.2 Il contesto Nazionale – Rapporto sullo stato del Sistema Universitario e della Ricerca 2013 ANVUR

Per quanto riguarda il contesto nazionale, il Politecnico di Torino si confronta con i dati del sistema universitario italiano, in particolare pare utile il riferimento al **Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca**, che l'ANVUR, ai sensi dell'art. 4 comma 3 del DPR 76/2010, redige ogni due anni.

Il rapporto si articola in due sezioni, una dedicata al sistema universitario, una dedicata alla ricerca. Nella prima sezione si analizzano da un lato le tendenze relative agli studenti (iscrizioni, percorsi ed esiti negli studi), dall'altro gli andamenti delle risorse economiche e umane, della spesa degli atenei e dell'offerta formativa.

La seconda sezione è dedicata, principalmente, a un'analisi della struttura del sistema della ricerca, anche negli aspetti istituzionali, delle risorse nazionali e di fonte europea e del posizionamento internazionale della ricerca italiana.



Figura 6 – Rapporto Anvur

<http://www.anvur.org/attachments/article/644/Rapporto%20ANVUR%202013%20UNIVERSITA%20e%20RICERCA%20integrale.pdf>

2.1.2.3 Il contesto internazionale – Rapporto sullo stato del Sistema Universitario e della Ricerca 2013 ANVUR

Analogamente, per quanto riguarda il contesto internazionale, il Politecnico monitora e misura le proprie performance in termini di attrattività (a seguire alcuni estratti da Politecnico a colpo d’occhio).



Figura 7 – Politecnico a colpo d’occhio – Ateneo Internazionale



Figura 8 – Politecnico a colpo d’occhio – Ateneo Internazionale

Inoltre l'Ateneo fa riferimento alle più accreditate pubblicazioni di organismi sovranazionali: in particolare si veda: **“OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2015 -INNOVATION FOR GROWTH AND SOCIETY”** <http://www.oecd.org/edu/EAG-Interim-report.pdf> e **“Education at a Glance 2015 OECD INDICATORS”**([link](#))

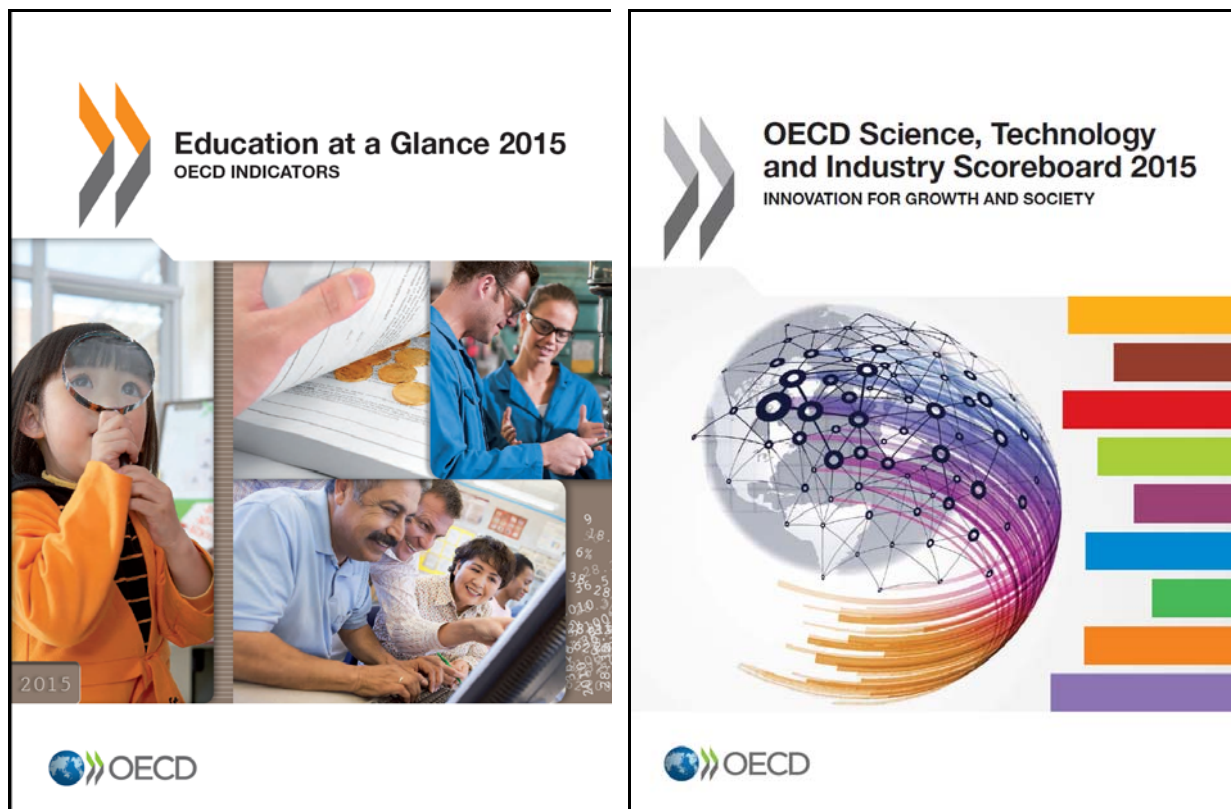


Figura 9 – Education at a Glance

2.2 Il processo di pianificazione: dalle strategie all'operatività

2.2.1 Un approccio coerente con le linee guida ANVUR

Come anticipato in premessa, a partire dal 2016 il Politecnico ha avviato il processo di pianificazione del Ciclo della Performance 2016-2018 integrandolo e armonizzandolo con le componenti previste dal piano per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, avvalendosi delle linee guida ANVUR per la gestione integrata.

L'approccio alla pianificazione ed integrazione dei diversi processi ha cercato di cogliere gli aspetti più significativi espressi nelle linee guida ANVUR ed in particolare:

- la necessità di perseguire una forte correlazione tra la pianificazione strategica e quella operativa in modo da massimizzare l'allineamento tra indirizzo e gestione;
- la necessità di tendere ad un "sistema" di obiettivi ed indicatori operativi, coerenti con gli obiettivi strategici e caratterizzato da una crescente oggettività (criteri di affidabilità, specificità e misurabilità);
- la necessità di costruire un sistema di misurazione e valutazione della performance unitario a supporto della gestione del piano nelle sue diverse fasi, che rappresenti lo strumento metodologico di riferimento;
- l'opportunità data dal piano integrato per perseguire una semplificazione ed armonizzazione complessiva della gestione operativa di tutte le attività e adempimenti richiesti.

2.2.2 Il processo di pianificazione secondo il modello "Albero della Performance"

Il Politecnico adotta già da alcuni anni un framework per la definizione e gestione degli obiettivi coerente con le linee guida ANVUR, denominato **Albero della Performance**. L'albero della performance declina secondo una logica "in cascata" i diversi tipi di obiettivi ai vari livelli dell'organizzazione e sui diversi ruoli e responsabilità coinvolte.

La descrizione dettagliata dell'Albero della performance è contenuta nel **Sistema di Misurazione e Valutazione**, che dettaglia anche le diverse tipologie di obiettivo, modalità di definizione e di valutazione.

L'albero della performance si articola su tre livelli gerarchici:

- priorità strategiche
- obiettivi strategici
- obiettivi operativi

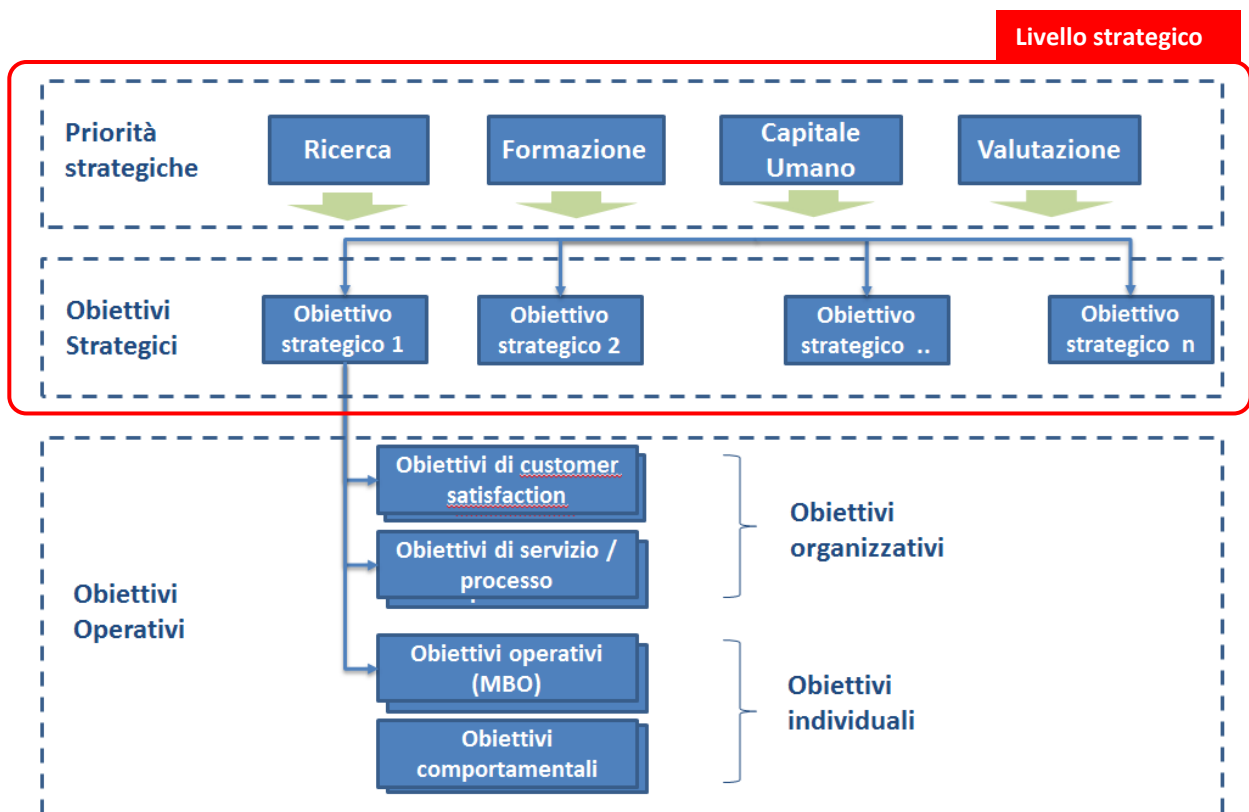


Figura 10 – Schema dell'Albero delle Performance

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

In questo contesto si sviluppano gli **obiettivi strategici**, funzionali al miglioramento dell'efficacia e efficienza dell'organizzazione e dei processi, da cui discendono gli obiettivi che il Direttore Generale riceve per la gestione delle strutture organizzative dell'Amministrazione.

Gli **obiettivi strategici** per il 2016 sono riportati nel paragrafo 2.3 Gli obiettivi strategici. Gli obiettivi strategici sono desunti dal Piano Strategico di Ateneo *Orizzonte 2020*, approvato nella primavera del 2014 e più in dettaglio dalla Mappa Strategica.

Al terzo livello dell'albero della performance sono collocati gli **obiettivi operativi** che corrispondono agli obiettivi assegnati ai titolari di posizioni organizzative o di funzioni specialistiche così come definito nella *Tabella 5 – Piano per l'attivazione del sistema di valutazione delle prestazioni individuali per il triennio 2016-2018*. In particolare sono definiti:

- Obiettivi Individuali
 - MBO
 - Obiettivi comportamentali
- Obiettivi organizzativi
 - Obiettivi di servizio/processo
 - Obiettivi di customer satisfaction

2.2.3 L'integrazione con i documenti di programmazione di bilancio

Il Regolamento di Amministrazione e Contabilità prevede che gli Organi di Governo definiscano annualmente le linee guida di bilancio entro fine giugno in tempo utile per la costruzione del bilancio di previsione dell'anno successivo.

A partire dal Bilancio di Previsione 2015 ciascuna unità organizzativa di I° livello provvede a redigere la previsione annuale esplicitando le risorse destinate al perseguimento di obiettivi previsti dall'Action Plan della Mappa Strategica del Piano Strategico di Ateneo.

Alla luce delle linee guida ANVUR, il processo di definizione degli MBO e più in generale delle diverse tipologie di obiettivo è stato anticipato in modo da coincidere temporalmente con la fase di definizione del bilancio di previsione, per cui - a fronte dell'approvazione del piano della Performance per fine gennaio 2016 – gli obiettivi saranno presentati agli Organi di Governo insieme al bilancio di previsione. Gli obiettivi del piano sono pertanto definiti coerentemente con le linee strategiche ed al contempo con le risorse finanziarie disponibili.

2.2.4 L'integrazione con i processi di Qualità

Nel corso degli ultimi quindici anni il Politecnico di Torino ha investito significativamente sui processi di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca: la tematica è diventata prioritaria negli ultimi anni e lo sarà sempre più in futuro, sia alla luce degli obiettivi definiti nel piano strategico dell'ateneo, sia delle iniziative promosse dall'ANVUR.

In questo contesto è stato attivato il presidio della qualità, ormai pienamente operativo e, per il 2016, gli obiettivi individuali e organizzativi di diverse aree dell'amministrazione sono stati definiti considerando prioritarie queste tematiche.

2.3 Gli obiettivi strategici

Il Piano Strategico approvato nella primavera del 2014, denominato “*Politecnico – Orizzonte 2020*”, costituisce il riferimento principale per la definizione degli obiettivi del Piano della Performance. In esso sono esplicitate le **priorità strategiche e le azioni per concretizzarle**.

Le schede che seguono sintetizzano i diversi ambiti e obiettivi strategici che costituiscono il Piano Strategico.

2.3.1 Priorità strategiche

A La vocazione alla formazione di qualità	
GOAL	Obiettivo strategico
A.1 Una formazione certificabile a livello internazionale secondo criteri di qualità	A.1.1) Consolidamento del sistema di assicurazione di qualità dell'Ateneo
A.2 Un'attenzione accresciuta	A.2.1) Offrire contenuti e stimoli didattici modulati sulle capacità e sulle aspettative di una frazione particolarmente motivata e dotata degli

verso gli studenti capaci e meritevoli	<p>studenti</p> <p>A.2.2) Dare corpo ad azioni di supporto economico, che preferenzialmente dovranno essere mirate a mitigare i limiti indotti da una condizione economica personale penalizzante, anche in sinergia con altri attori locali e nazionali</p> <p>A.2.3) Adozione di modelli di distribuzione delle votazioni degli esami di profitto e dell'esame finale di Laurea.</p>
A.3 L'Orientamento e la selezione per assicurare le migliori opportunità nello studio e nella professione	<p>A.3.1) Valutazione delle potenzialità dei giovani in ingresso</p> <p>A.3.2) Consolidamento di una verifica in itinere nel breve termine</p>
A.4 Accrescere la valenza formativa e la flessibilità del modello "3+2"	<p>A.4.1) Identificazione, per macro-aree culturali, del tipo di percorso più idoneo al raggiungimento degli obiettivi formativi</p> <p>A.4.2) Selezione nell'accesso dal I al II livello</p> <p>A.4.3) Creazione di un'offerta formativa intermedia, più professionalizzante.</p> <p>A.4.4) Rivisitazione dei contenuti e delle modalità della formazione erogata.</p>
A.5 Il rafforzamento del ruolo del dottorato di ricerca	<p>A.5.1) Attualizzazione e riprogettazione periodica dei corsi</p> <p>A.5.2) Maggiore qualificazione del III livello di formazione</p>

B La centralità della ricerca e della condivisione della conoscenza	
GOAL	Obiettivo strategico
B.1 Promuovere la qualità della ricerca e le potenzialità dei singoli ricercatori	<p>B.1.1) Incentivazione della qualità della produzione scientifica</p> <p>B.1.2) Promozione ed incentivazione della progettualità nella ricerca sia fondamentale che collaborativa; incentivazione alla partecipazione a progetti di eccellenza</p>
B.2 Accrescere l'impatto della ricerca sulla società	<p>B.2.1) Sostegno alle iniziative significative di collaborazione con le realtà imprenditoriali</p> <p>B.2.2) Promozione della valorizzazione industriale dei risultati della sua ricerca</p>
B.3 Il Rafforzamento di una comunità scientifica internazionale	B.3.1) Attrazione di docenti e ricercatori stranieri di qualità, preferenzialmente in ambiti strategici.

C Il valore del capitale umano	
	Obiettivo strategico
Il valore del capitale umano	<p>C.1) Rivisitazione del ruolo e delle funzioni del personale docente e tecnico-amministrativo</p> <p>C.2) Trattenerne e attrarre giovani ricercatori capaci</p> <p>C.3) Valutazione multidimensionale del personale docente</p> <p>C.4) Riqualificazione e valorizzazione delle competenze del PTA</p> <p>C.5) Annullare le barriere (di genere, di disabilità, ..)</p>

D La valutazione come strumento di crescita	
Obiettivo strategico	
La valutazione come strumento di crescita	D.1) Valutazione e autovalutazione delle strutture dipartimentali, dei percorsi formativi, delle operazioni di reclutamento del personale. D.2) Rivisitazione di alcuni modelli di governance di livello intermedio.

2.3.2 Politiche di sviluppo e strumenti abilitanti

E Il consolidamento delle politiche di internazionalizzazione	
Il consolidamento delle politiche di internazionalizzazione	E.1) Orientamento, selezione e valorizzazione degli studenti incoming E.2) Qualificazione degli accordi ed iniziative con Istituzioni straniere

F Il campus sostenibile	
Il campus sostenibile	F.1) Accredimento dell'Ateneo come Campus sostenibile

G Il Dialogo con il territorio	
Il Dialogo con il territorio	G.1) Rafforzare la collaborazione con le Università piemontesi e con altre Istituzioni territoriali

Questi obiettivi strategici, unitamente agli obiettivi di prevenzione della corruzione ed a quelli finalizzati alla Qualità (iniziativa "Quality is our Plus") sono i riferimenti per la definizione degli obiettivi operativi (descritti nelle prossime sezioni del documento) che saranno alla base dell'azione delle strutture amministrative e tecniche dell'Ateneo.

2.4 La misurazione degli obiettivi strategici

In linea con quanto già sviluppato negli anni scorsi sulla base delle indicazioni e richieste del Nucleo di Valutazione, per monitorare l'avanzamento dei risultati legati alle linee strategiche di Ateneo, il Politecnico tiene sotto costante controllo numerosi 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 sono stati pubblicati:

- nelle relazioni che accompagnano il bilancio consuntivo
- nelle pubblicazioni (Politecnico in numeri) sviluppate per l'inaugurazione dell'Anno Accademico
- nel documento di Rendicontazione Sociale
- nella relazione sulle attività dei Servizi dell'Amministrazione
- nella pubblicazione "dati ed Indicatori dei corsi di Studio", focalizzata sull'offerta formativa
- nella Relazione sulla Performance

Ai fini del processo di valutazione delle performance, anche sulla base delle considerazioni fatte dal Nucleo di Valutazione e degli indicatori dallo stesso individuati nel corso del 2011, si è deciso di raccogliere i principali indicatori nei seguenti 4 ambiti di valutazione (lo schema sintetico è riportato in Figura 11 – Il cruscotto di Ateneo):

- Didattica
- Ricerca
- Risorse Umane
- Dati economici

Cruscotto di Ateneo

Didattica	Ricerca
Immatricolati	Produzione scientifica
Iscritti	Dottorandi
Abbandoni	Ricadute istituzionali ed industriali
Provenienza geografica	Finanziamenti ricerca
Progetti a sostegno della mobilità internazionale	
Valutazione della didattica	
Laureati	
Tempi di completamento degli studi	
Condizione occupazionale	
Risorse umane	Dati economici
Personale Ateneo	Andamento asset
Personale Docente	Risultato operativo e risultato economico
Personale Tecnico Amministrativo	FFO
Turnover	Tempi di pagamento fatture
Indicatori personale	

Figura 11 – Il cruscotto di Ateneo

Tra gli indicatori presenti nel Cruscotto, unitamente ad altri indicatori “di sistema”, possono essere selezionati alcuni indicatori da utilizzare per la valutazione delle performance “strategica” che, come si vedrà più avanti, è una delle componenti di valutazione delle performance del Direttore Generale e può essere utilizzata anche per la valutazione organizzativa dell’intero personale dell’Ateneo, in sede di definizione di alcune componenti del salario accessorio.

Ai fini della valutazione della componente di Obiettivi Strategici, si utilizzeranno per il 2016 quattro indicatori legati a:

1. **Indicatori premiali FFO:** sarà considerato il peso sul sistema ottenuto dal Politecnico nell’assegnazione della quota premiale; qualora tale peso sia superiore al peso sul sistema della quota non premiale (da modello), il risultato dell’indicatore sarà considerato positivo;
2. **Ranking internazionali:** il risultato sarà positivo se il Politecnico manterrà una posizione simile a quella attuale, con un posizionamento nel secondo gruppo delle università europee;

3. **Risultati delle survey Good Practice:** sarà preso in considerazione l'indicatore di sintesi relativo alla soddisfazione sui servizi amministrativi da parte del PTA, dei docenti e degli studenti; il risultato sarà positivo se il valore ottenuto dal Politecnico sarà sopra il valore medio delle università partecipanti alla survey per almeno due delle tre categorie;
4. **Risultato di bilancio:** si considererà l'utile di bilancio e l'indicatore sarà positivo se vi sarà un risultato positivo.

I quattro indicatori saranno poi ulteriormente composti e il valore complessivo sarà positivo se tre su quattro saranno positivi.

3 Performance Organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale

3.1 L'approccio alla Performance Organizzativa

Uno dei limiti del Ciclo della Performance applicato al contesto delle università, evidenziato in molteplici occasioni, è la difficoltà di collegare e valutare uniformemente gli obiettivi strategici e accademico/scientifici con gli obiettivi della struttura gestionale ed amministrativa.

Molteplici indicatori su cui si basa, ad esempio, il finanziamento delle università pubbliche, sono strettamente legati alle performance scientifiche o di formazione dell'università: essi richiedono un prevalente contributo del personale accademico, con modeste possibilità di identificare leve, azioni ed obiettivi per la componente amministrativa.

Le linee guida dell'ANVUR enfatizzano la necessità di trovare punti di contatto e di sinergia tra l'azione accademica e l'azione amministrativa, identificando in tal senso obiettivi ed indicatori comuni da presidiare.

Il Politecnico, insieme a numerose altre università, parteciperà nel corso del 2016 ad un tavolo di lavoro dedicato a questo tema, finalizzato all'identificazione di obiettivi di interesse sia della singola università, sia del sistema, che prevedano un coinvolgimento di tutte le componenti organizzative dell'ateneo.

Nel Piano 2016, la performance organizzativa sarà pertanto focalizzata, come negli anni precedenti, su indicatori di customer satisfaction e di processo e servizio, in attesa di costruire insieme alle altre università ulteriori indicatori globali da integrare.

3.2 Gli obiettivi operativi: organizzativi ed individuali

Gli obiettivi strategici vengono declinati al terzo livello dell'Albero della Performance in obiettivi operativi, assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione secondo i ruoli definiti dall'organigramma dell'Amministrazione.

Gli obiettivi operativi vengono quindi assegnati ai titolari di posizioni organizzative o di funzioni specialistiche così come definito nella *Tabella 5 – Piano per l'attivazione del sistema di valutazione delle prestazioni individuali per il triennio 2016-2018*.

In particolare sono utilizzati:

- Obiettivi organizzativi
 - Obiettivi di servizio/processo
 - Obiettivi di customer satisfaction
- Obiettivi Individuali
 - MBO
 - Obiettivi comportamentali

In figura *Figura 12 – Schema dell'Albero delle Performance* è evidenziata la componente degli obiettivi operativi all'interno del modello.

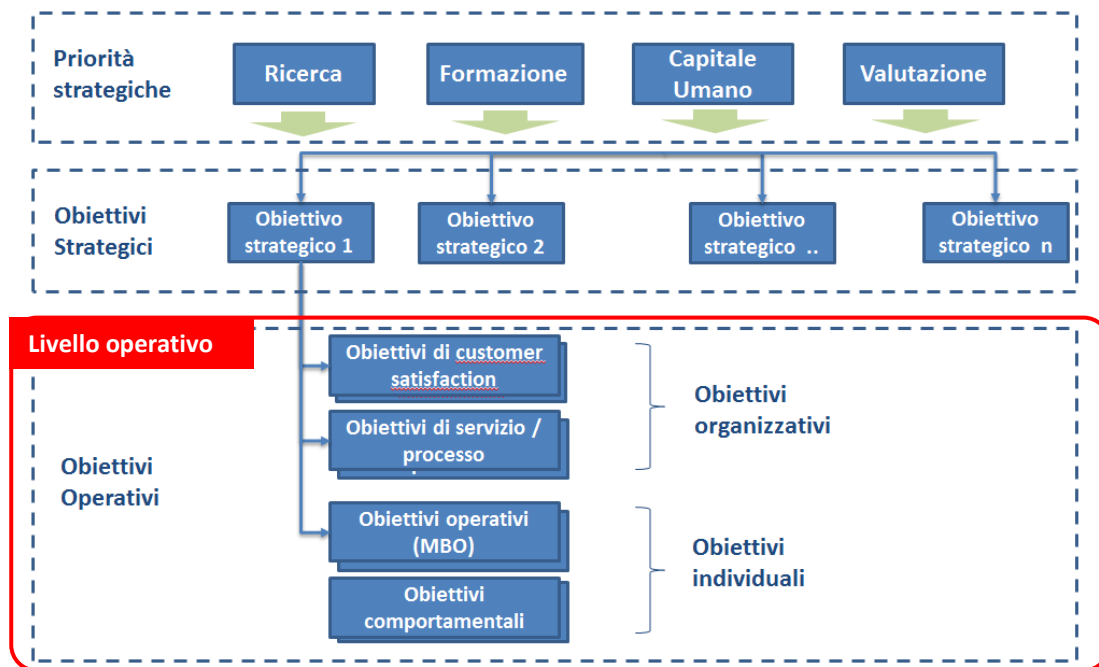


Figura 12 – Schema dell'Albero delle Performance

3.2.1 Obiettivi organizzativi: Customer Satisfaction (CS)

Gli obiettivi di customer satisfaction hanno lo scopo di indirizzare l'azione dell'amministrazione verso il miglioramento della soddisfazione degli utenti del Politecnico. Sono legati ad indicatori che misurano la soddisfazione percepita dagli utenti (studenti, docenti e personale TA) relativamente ai servizi offerti dall'amministrazione.

Per l'anno 2016 la rilevazione dell'Ateneo si baserà sul set di indicatori CS definiti nell'ambito del progetto Good Practice, arricchita di un ulteriore set di specifici indicatori "Politecnico" definiti internamente. Il questionario CS sarà erogato in una unica soluzione a cura dell'Ateneo; le risposte al set di domande previste dal GP saranno elaborate nell'ambito del progetto al fine di valutare il posizionamento del Politecnico rispetto al sistema delle altre università partecipanti.

Questo approccio, evolutivo rispetto a quanto fatto fino al 2015, permetterà di superare il limite della sola rilevazione Good Practice che tocca molti ambiti e servizi di interesse comune oltre 20 università partecipanti, ma non riesce a cogliere la specificità di determinati servizi/processi di interesse per il Politecnico.

In allegato (8.3 Elenco obiettivi organizzativi – Customer satisfaction) si riporta la Tabella degli indicatori di Customer Satisfaction (CS).

3.2.2 Obiettivi organizzativi: servizio/processo (SP)

Sono obiettivi che hanno lo scopo di indirizzare l'azione dell'amministrazione verso il miglioramento dei servizi erogati dal Politecnico o dei processi interni. Il raggiungimento di questi obiettivi passa attraverso la misurazione di indicatori di servizio/processo relativi ai servizi erogati

dall'amministrazione: gli indicatori si basano prevalentemente sulla Mappa dei Servizi e rappresentano i principali dati di volume o di performance che caratterizzano i diversi servizi.

Il riferimento per l'applicazione del modello è la Mappa dei Servizi agli utenti, che fornisce il "catalogo" dei principali servizi erogati dall'Amministrazione Centrale ai propri utenti esterni ed interni. La Mappa dei servizi è consultabile all'indirizzo <http://www.mappaservizi.polito.it/>

In allegato (8.4 Elenco obiettivi organizzativi – Processo e Servizio) si riporta la Tabella degli indicatori utilizzati.

3.2.2.1 Definizione dei target e misurazione dei risultati per gli indicatori di servizio/processo:

Il processo di definizione degli indicatori e relativi target è stato affinato sulla base dell'esperienza acquisita nel corso dei precedenti cicli della performance. Il piano 2016-2018 recepisce in particolare gli affinamenti fatti nel corso del ciclo 2015 e le indicazioni fornite dalle linee guida ANVUR.

Gli indicatori 2016 dovranno pertanto rispondere ai seguenti criteri, che ne vanno a rafforzare la qualità ed affidabilità complessiva:

# CRITERIO	Descrizione Criteri per l'adeguatezza al Sistema della Performance
1	Il processo/servizio deve essere significativo, non marginale
2	Il processo/servizio deve essere influenzabile dal valutato
3	L'indicatore ed il target definiti devono essere adeguati a misurare il processo/servizio
4	L'indicatore ed il target devono essere concordati tra valutatore e valutato
5	Il valore target deve essere misurabile
6	Il target deve basarsi sul valore storico oggettivo
7	Il valore target deve essere adeguato (sfidante non eccessivo non già raggiunto)
8	Il processo di definizione dell'indicatore e del target deve essere validato dall'organizzazione (RUO)
9	Indicatore e target devono essere comprensibili e chiari per un soggetto esterno

Tabella 1 – Criteri per la definizione degli obiettivi di servizio / processo

Con riferimento ai criteri va precisato che, in caso di prima rilevazione di un indicatore, per la quale non è ancora disponibile un valore storico di riferimento, il target verrà definito sulla base di valutazioni che potranno essere verificate/modificate in sede di avanzamento periodico (indicativamente a metà anno).

3.2.3 Obiettivi individuali: progettuali ed operativi (MBO)

Si tratta degli obiettivi attribuiti ai responsabili di strutture organizzative, principalmente legati ad attività progettuali / iniziative che realizzano gli obiettivi strategici dell'Ateneo definiti nella Mappa strategica. Gli obiettivi operativi (MBO) vengono sostanziati in obiettivi progettuali ed in programmi d'azione, in accordo con le disponibilità finanziarie definite nel bilancio di previsione e con la disponibilità di risorse umane e tecnologiche.

Si rimanda all'allegato 8.2 Elenco MBO per l'elenco degli obiettivi assegnati.

3.2.4 Obiettivi individuali: comportamentali

Gli obiettivi comportamentali permettono di valutare i comportamenti dei singoli responsabili nell'esercizio del proprio ruolo nell'organizzazione; sono volti a garantire il buon clima organizzativo, la collaborazione e la convergenza dei responsabili verso il rispetto degli obiettivi, secondo un modello che si focalizza su quattro dimensioni chiave: innovazione, gestione, leadership, team building.

Le dimensioni e relativi indicatori definiti per l'anno 2016 sono stati rimodulati rispetto agli anni precedenti in un'ottica di miglioramento della capacità di indirizzare i comportamenti del personale che ricopre ruoli organizzativi.

La *Tabella 2 – Obiettivi comportamentali*, riporta i comportamenti oggetto di valutazione per ciascun ruolo organizzativo ed il risultato atteso.

DIMENSIONE	Indicatore	1° LIV	2° LIV	3° LIV	FS
INNOVAZIONE	- Visione strategica - Innovazione	X			X
GESTIONE	- Controllo e feedback - Metodo, capacità di soluzione dei problemi	X X	X X	X X	X X
LEADERSHIP	Autorevolezza, presa di decisione, persuasione, delega Autorevolezza	X	X	X	X
TEAM BUILDING	Cooperazione e rispetto organizzativo		X	X	X



Valor medio atteso nei diversi ruoli:

4 3 2 2

Tabella 2 – Obiettivi comportamentali

Scala di riferimento per le competenze specialistiche e di contesto	
1	Capacità espressa a livello elementare
2	Capacità espressa abitualmente in modo da presidiare gli aspetti routinari
3	Capacità espressa in modo da affrontare e risolvere casi e situazioni non abituali
4	Capacità espressa in modo da affrontare e risolvere casi e situazioni particolarmente complesse e non routinarie
5	Capacità espressa in modo da rappresentare un esempio per l'organizzazione

Tabella 3 – scala di valutazione degli indicatori comportamentali

L'Allegato 8.6 *Allegato – Estratto da Libreria Competenze* descrive le competenze comportamentali.

4 Analisi delle aree di rischio

4.1 Introduzione

L'integrazione della pianificazione e della valutazione della performance non può prescindere dall'adozione di misure volte a ridurre i comportamenti inappropriati e illegali (corruzione). Il prevalere di interessi particolari sugli interessi generali dell'Ateneo possono condizionare, nel medio periodo, negativamente lo spirito collettivo delle comunità scientifiche generando ricadute reputazionali potenzialmente negative. La trasparenza e l'anticorruzione diventano, quindi, dimensioni costitutive del ciclo della performance che coinvolgono sia il corpo docente sia il personale tecnico-amministrativo. L'individuazione delle attività e dei processi nell'ambito dei quali è più elevato il rischio di corruzione consente di alimentare la *gestione del rischio*, in linea con quanto introdotto dal primo Piano Nazionale Anticorruzione (PNA).

Gli ambiti di valutazione identificati hanno tenuto conto sia delle disposizioni introdotte dal PNA, che prevedono che l'analisi venga effettuata almeno su un set di "aree di rischio comuni e obbligatorie" (allegato 2 al PNA), sia delle recenti disposizioni contenute nell'aggiornamento 2015 (che recepisce i le analisi svolte dall'ANAC sui PTPC pubblicati fino al 2015), che prevedono che l'analisi sia estesa anche alle c.d. "aree generali" e "aree di rischio specifiche" per ogni tipologia di amministrazione pubblica.

La Tabella 4 – Mappa sintetica dei rischi riporta gli ambiti funzionali su cui è stata svolta l'analisi per il Politecnico di Torino.

4.2 Mappatura del rischio: vista sintetica

La mappatura dei rischi su attività, servizi e procedimenti amministrativi è stata condotta secondo le disposizioni e raccomandazioni previste nell'Allegato 1 al P.N.A. utilizzando per l'analisi e la successiva ponderazione del rischio i criteri previsti dall'Allegato 5 al P.N.A. La presente mappatura identifica anche l'area di rischio.

Di seguito gli ambiti nei quali si sono rilevati i possibili rischi di corruzione, e quindi situazioni in cui possa verificarsi un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite. Sono censite in questa tabella anche le Strutture dell'Ateneo da cui sono svolte le singole attività. Essa rappresenta un aggiornamento rispetto alla Mappatura del rischio presente nel precedente Piano di prevenzione della corruzione (versione 2015-2017), avendo integrato le attività svolte dal "Servizio Affari Legali" e la gestione del contenzioso.

La tabella completa con la mappatura dei rischi, reati, regolamenti e norme di riferimento, azioni per mitigare il rischio e azioni di formazione necessarie si trova all'interno del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza in allegato al presente documento (8.5 Allegato – Prevenzione della corruzione e Trasparenza).

Area di rischio	Ambito funzionale	Attività	Aree coinvolte		Valutazione Rischio			Priorità di intervento
			Ammin	DIP	Probabilità Pr	Impatto Ir	Livello Rischio Lr	
3.A.2	DIDATTICA	Valutazione studenti (esami profitto e esami finali)	GESD	SI (Docenza)	4	3	12	Alta
1.A	GESTIONE PERSONALE	Inviti a soggetti esterni, visiting, conferenzieri, esperti, incontri di ricerca	RUO	SI	4	2	8	Media
1.A	GESTIONE PERSONALE	Procedure concorsuali personale docente / ricercatore	RUO / Commissioni	NO	4	2	8	Media
1.A	GESTIONE PERSONALE	Procedure concorsuali personale non strutturato	RUO / Strutture	SI	4	2	8	Media
1.A	GESTIONE PERSONALE	Procedure concorsuali TA	RUO / Commissioni	NO	4	2	8	Media
1.B	FORNITURE, SERVIZI, LAVORI	Gestione Contratti di FORNITURE, SERVIZI, LAVORI	Tutte	SI	4	2	8	Media
1.B	FORNITURE, SERVIZI, LAVORI	Procedure affidamento e gestione incarichi a professionisti per attività tecniche	EDILOG	NO	4	2	8	Media
1.B	FORNITURE, SERVIZI, LAVORI	Procedure di affidamento SOPRA e SOTTO SOGLIA comunitaria	AQUI	Solo SOTTO SOGLIA	4	2	8	Media
1.D	PARTECIPAZIONI	Gestione partecipazioni (organi e scelte)	AFIS	NO	4	2	8	Media
2.A	CONTABILITA'	Pagamenti	PAF	SI	4	2	8	Media
2.B	PREVENZIONE E SICUREZZA FISICA	Processi disciplinati da apposita legislazione	PREP	SI	4	2	8	Media
1.A	DIDATTICA	Affidamento incarichi didattici a personale esterno	GESD	NO	3	2	6	Media
1.A	DIDATTICA / Ricerca	Attivazione borse di studio per attività di ricerca		SI	3	2	6	Media

Area di rischio	Ambito funzionale	Attività	Aree coinvolte		Valutazione Rischio			Priorità di intervento
			Ammin	DIP	Probabilità Pr	Impatto Ir	Livello Rischio Lr	
1.A	GESTIONE PERSONALE	Gestione carriere personale docente / ricercatore	RUO	NO	3	2	6	Media
1.A	GESTIONE PERSONALE	Gestione stage	RUO / Commissioni	NO	3	2	6	Media
1.B	GESTIONE EVENTI	Promozione, coordinamento e gestione eventi	CORE	SI	3	2	6	Media
1.C	GESTIONE EVENTI	Concessione spazi per eventi	CORE	SI	3	2	6	Media
1.C	RICERCA E TRASF TECNOLOGICO	Cessione/Licenza di brevetti	TRIN	SI	3	2	6	Media
1.C	RICERCA E TRASF TECNOLOGICO	Contrattazione con enti ed aziende	TRIN	SI	3	2	6	Media
1.D	CONTRATTAZIONE ATTIVA	Concessione spazi per attività stabili	EDILOG	NO	3	2	6	Media
1.D	DIDATTICA	Job matching, gestione tirocini e orientamento in uscita	GESD	NO	3	2	6	Media
1.D	DIDATTICA	Pagamento didattica complementare	GESD	NO	3	2	6	Media
1.D	DIDATTICA ed INTERNAZIONALIZZAZIONE	Procedure per assegnazione borse di studio	GESD / INTE	NO	3	2	6	Media
1.D	DIDATTICA	Riduzione tasse studentesche	GESD	NO	3	2	6	Media
1.D	GESTIONE PERSONALE	Autorizzazione prestazioni esterne	RUO / Strutture	SI	3	2	6	Media
2.A	BIBLIOM	Messa a disposizione materiale librario, archivistico e museale	BIBLIOM / AFIS	SI	3	2	6	Media
2.B	VERBALIZZAZIONE ORGANI DI GOVERNO	Predisposizione e archiviazione verbali e atti organi collegiali	AFIS	SI	3	2	6	Media
2.D	AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO	Consultivo	TUTTE	SI	3	2	6	Media
2.D	AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO	Contenzioso	TUTTE	SI	3	2	6	Media
2.D	AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO	Recupero crediti	TUTTE	SI	3	2	6	Media
3.A	DIDATTICA	Gestione amministrativa carriera universitaria	GESD	NO	3	2	6	Media

Area di rischio	Ambito funzionale	Attività	Aree coinvolte		Valutazione Rischio			Priorità di intervento
			Ammin	DIP	Probabilità Pr	Impatto Ir	Livello Rischio Lr	
3.A	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Ammissione, pratiche burocratiche ed accoglienza studenti stranieri	INTE	SI (Docenza)	3	2	6	Media
3.B	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Contrattazione con enti ed aziende, partecipazione a bandi e acquisizione progetti, gestione e rendicontazione progetti	INTE	SI	3	2	6	Media
3.B	RICERCA E TRASF TECNOLOGICO	Partecipazione a programmi di finanziamento, acquisizione di risorse esterne, gestione e rendicontazione dei finanziamenti	SARTT	SI	3	2	6	Media
1.A	GESTIONE PERSONALE	Gestione carriere / TA	RUO	NO	2	2	4	Bassa
2.A	STIPENDI	Calcolo e pagamento stipendi	RUO / PAF	NO	2	2	4	Bassa
2.B	GESTIONE DOCUMENTALE	Gestione archivio ufficiale e supporto ricerca	AFIS / Ogni ufficio	SI	2	2	4	Bassa
3.A	DIDATTICA	Gestione test di ammissione ai vari livelli (laurea, laurea magistrale, dottorato, master, scuole specializzazione,..)	GESD / INTE	Commissioni	2	2	4	Bassa
1.D	DIDATTICA	Gestione finanziamenti per la progettualità studentesca e per le attività culturali	GESD	NO	3	1	3	Bassa
2.B	CONTABILITA'	Audit	PAF	NO	3	1	3	Bassa
2.B	GESTIONE ARCHIVI INFORMATICI	Trattamento dei dati sui sistemi informativi	IT / Tutti	SI	3	1	3	Bassa
2.A	CONTABILITA'	Gestione cassa economale e rimborsi spese	PAF / Tutti	SI	2	1	2	Bassa
2.A	CONTABILITA'	Incassi	PAF	SI	2	1	2	Bassa
2.A	CONTABILITA'	Verifica e rimborsi missioni	PAF	SI	2	1	2	Bassa
2.B	Controllo presenze	Gestione bollature	RUO	SI	2	1	2	Bassa

Tabella 4 – Mappa sintetica dei rischi

4.3 Mappatura del rischio: considerazioni sulle risultanze

Nel corso del 2015 non si sono verificati casi di corruzione o di malamministrazione né ci sono stati contenziosi che hanno avuto un'evidenza mediatica che hanno indebolito la figura reputazionale dell'Ateneo. Pertanto, le misure finora adottate per mitigare il rischio si sono rivelate efficaci e, conseguentemente, non si è ritenuto necessario modificare la valutazione del rischio né tanto meno le misure previste per la mitigazione del rischio.

La tabella di sintesi evidenzia per il Politecnico un livello di rischio complessivo (**Lr**) prevalentemente medio o basso per la maggior parte delle attività valutate.

Su un valore massimo di rischio previsto dal PNA pari a 25, una sola attività mappata supera il livello di rischio 10, facendo quindi emergere una rischiosità generale dal contesto Politecnico molto contenuta.

Le motivazioni di questo profilo di rischiosità contenuta, possono essere meglio comprese analizzando i valori assunti dai singoli indici che formano la probabilità **Pr** e l'impatto **Ir** trasversalmente ai diversi processi e attività. Si osserva che:

- l'indice di probabilità "*Complessità del processo*" assume valori sempre molto bassi in quanto i processi coinvolgono prevalentemente una unica amministrazione, il Politecnico (media dell'indice = 1,1);
- l'indice di probabilità "*Frazionabilità del processo*" assume valori sempre molto bassi in quanto la loro frazionabilità non è fattibile o molto complessa (media dell'indice = 1,6);
- l'indice di impatto "*economico*" assume sempre il valore minimo 1 in quanto non risultano sentenze a carico del Politecnico negli ultimi 5 anni;
- l'indice di impatto "*reputazionale*" assume sempre il valore minimo 1 in quanto non risultano a memoria dell'organizzazione (in seguito a verifiche fatta con la struttura che presidia la rassegna stampa) che siano stati pubblicati su giornali o riviste articoli attinenti a fenomeni di corruzione negli ultimi 5 anni.

Sulla base delle risultanze della ponderazione dei rischi, coerentemente con quanto previsto dalla normativa, si sono identificati gli ambiti prioritari di azione per la prevenzione. Nell'ultima colonna della Tabella 4 – Mappa sintetica dei rischi sono indicate le priorità di intervento per le attività di rivisitazione dei processi, delle procedure e dei regolamenti in ottica di prevenzione dei rischi connessi all'attività oggetto di analisi.

4.4 Il piano triennale di attività

Il piano triennale delle attività è volto a presidiare le iniziative di mitigazione dei rischi definite sulla base della analisi sviluppata nel precedente paragrafo, tenendo conto di quanto già svolto durante gli anni scorsi nell'ambito delle attività di prevenzione della corruzione.

Come per gli anni passati, la pianificazione per i prossimi anni riguarda l'approfondimento degli ambiti di analisi non ancora affrontati e il proseguimento degli altri filoni di attività "permanentemente", come il presidio della normativa, l'audit e le attività di formazione.

Lo schema che segue rappresenta la pianificazione di massima delle attività per i prossimi anni, ed evidenzia anche, per sommi capi, le attività svolte nel 2015, che sono state concentrate sulle tematiche di revisione dei regolamenti per i contratti (in particolare i contratti commerciali) e su costanti attività di formazione.

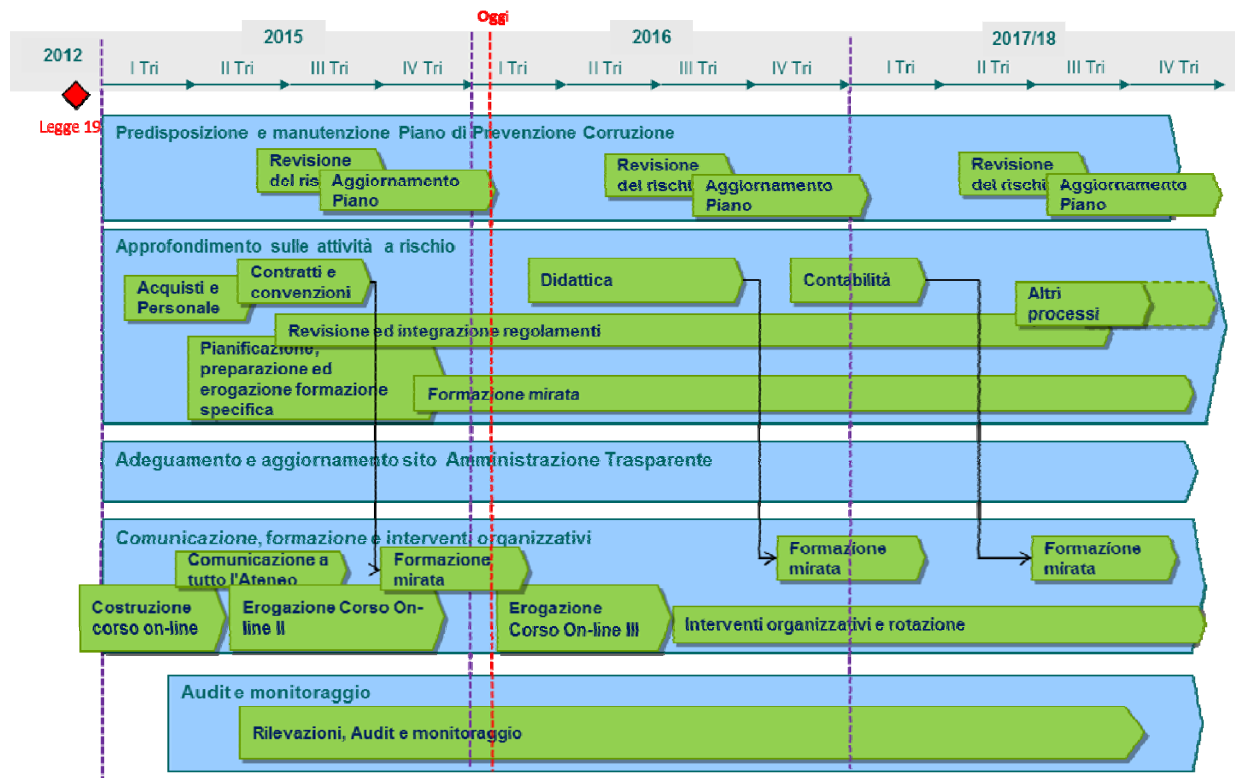


Figura 13 – La pianificazione delle attività di mitigazione dei rischi

Al di là della macro pianificazione sopra riportata, sarà gestito dalla struttura di supporto (Area Controllo Direzionale e Progetti Strategici) un piano di lavoro “operativo” per verificare lo stato di avanzamento delle varie attività.

In particolare, per l’anno 2016, si è pianificato di approfondire le tematiche di gestione dei rischi connessi all’ambito della didattica: questa area è stata identificata come area di rischio specifico per le università anche dalla relazione svolta dall’ANAC nel dicembre 2015.

Gli ambiti da approfondire saranno in linea di massima:

- I processi di ammissione all’università
- La valutazione della didattica
- I processi di rendicontazione delle attività didattiche e di ricerca

Per tutto il 2016 è prevista inoltre:

- la prosecuzione delle attività di audit sia sulla gestione dei progetti ministeriali (PRIN e FIRB), sia su altri processi specifici
- l’erogazione di nuovi moduli formativi sulle tematiche degli acquisti

5 Comunicazione e Trasparenza

Ai sensi del D.lgs. 33/2013 l'Ateneo pubblica i dati e le informazioni relative alla propria attività amministrativa e alla propria organizzazione in una sezione online dedicata del sito istituzionale dal titolo "Amministrazione trasparente" (<http://www.polito.it/amministrazione/trasparenza/>).

Figura 14 – La pagina di www.polito.it dedicata all'Amministrazione Trasparente

Con il tempo la sezione è diventata un punto di riferimento per gli utenti interni ed esterni: dal monitoraggio degli accessi risulta che nella seconda metà del 2015 vi sono stati picchi di 6000 visite al mese – i dati del monitoraggio degli accessi web sono anch'essi pubblicati nella sezione all'indirizzo http://www.polito.it/amministrazione/trasparenza/altro/dati_ulteriori/accessiweb/.

5.1 Approccio alla comunicazione e trasparenza

Il Responsabile della Trasparenza al Politecnico di Torino è il dott. Mario Ravera, che ricopre l'incarico dal 2011. Il dirigente si avvale del supporto permanente dell'Unità Trasparenza, Integrità e Anticorruzione che lo coadiuva nel:

- costante monitoraggio della normativa
- aggiornamento della sezione online
- coordinamento del Gruppo di lavoro Trasparenza costituito dai Referenti in ambito trasparenza di ciascuna struttura organizzativa dell'ente.

E' cura del responsabile della Trasparenza aggiornare periodicamente gli Organi di Governo, il Direttore Generale e i Dirigenti circa lo stato di avanzamento dei lavori di adempimento alla normativa sulla

trasparenza. Costante è il confronto con l'OIV (il Nucleo di valutazione) sulle tematiche di Trasparenza, Anticorruzione e Performance.

La trasparenza, con l'entrata in vigore della Legge 190 è diventata un tassello importante delle politiche di prevenzione della corruzione e dei fenomeni di cattiva amministrazione. Le attività svolte in ambito di trasparenza sono pertanto strettamente connesse con le iniziative intraprese in Ateneo in tema di prevenzione della corruzione e con le relative attività formative.

A questo proposito, si segnalano le principali attività svolte nel 2015:

- è stato erogato un corso online a tutto il personale incentrato sul Codice di comportamento
- è stato predisposto ed è in via di erogazione un modulo tematico sempre online rivolto a coloro che si occupano di Acquisti
- è stato erogato un corso in aula per i Referenti della Trasparenza sui temi dell'accessibilità dei documenti e dei formati aperti finalizzato a migliorare la qualità e la piena fruibilità dell'informazione e dei documenti pubblicati

Si segnala la proficua collaborazione con il network delle Università che lavorano nel Gruppo di lavoro Anticorruzione e Trasparenza (GLAT) del Codau.

L'Ateneo ha attivato il canale accessocivico@polito.it per permettere agli utenti di esercitare il diritto di accesso civico, infatti ai sensi del d.lgs. 33/2013 *“l'obbligo previsto dalla normativa vigente in capo alle pubbliche amministrazioni di pubblicare documenti, informazioni o dati comporta il diritto di chiunque di richiedere i medesimi, nei casi in cui sia stata omessa la loro pubblicazione”*.

Per il Politecnico, la richiesta di accesso civico va presentata al Responsabile della Trasparenza che ha 30 giorni per dar seguito alla richiesta. Nel corso del 2015 non sono pervenute richieste di accesso civico.

5.2 Trasparenza: le principali azioni in corso (ex 5.1.4 Piano Prevenzione Corruzione)

Occorre premettere che il d.lgs. 33/2013 ha portato una crescita esponenziale delle attività necessarie per ottemperare alla pubblicazione dei dati nelle modalità e nei formati richiesti (270 adempimenti secondo le interpretazioni della delibera 50/2013 CIVIT).

In questo contesto di crescita della numerosità degli adempimenti, alcuni presentano notevole complessità nella raccolta dei dati e, in alcuni casi richiedono significative attività di reingegnerizzazione dei processi o di modifica dei sistemi informativi per permettere la pubblicazione dei dati limitando l'incremento delle attività degli uffici. Nel corso del 2015 l'offerta informativa presente in Amministrazione Trasparente è stata incrementata rispetto agli anni precedenti, in particolare:

- E' stata aggiunta la pagina relativa ai Direttori di Dipartimento per gli adempimenti ai sensi dell'art.15 del D.lgs. 33/2013, in linea con l'interpretazione della delibera 144/2014 dell'ANAC
- E' stato automatizzato il flusso informativo per la pubblicazione in automatico delle borse di studio (sezione Sovvenzioni): ora i dati vengono pubblicati per ciascun beneficiario nel momento in cui viene richiesto il pagamento
- Sono state aggiornate le modalità di calcolo dei tempi medi di pagamento, in ottemperanza al D.L. 66/2014 e alle precisazioni successive del D.P.C.M. 22/09/2014, con pubblicazioni trimestrali e non più annuali

Risulta ancora in fase di studio/elaborazione, la pubblicazione di alcuni dati che richiedono un intervento sui sistemi informativi per automatizzare l'estrazione e la pubblicazione delle informazioni (ad es. i provvedimenti ed i contratti in tempo reale).

La tabella che segue riprende i principali ambiti previsti dalla normativa sulla Trasparenza e evidenza, per ciascuno, una sintetica vista di avanzamento e le criticità sui punti più rilevanti.

Tabella 4: La pubblicazione dei dati – stato di avanzamento.

Macro – ambiti principali	Stato avanzamento pubblicazione dei dati
Disposizioni generali	La pubblicazione dei documenti è completa.
Organizzazione	<p>La pubblicazione dei dati e dei documenti relativi all'art. 14 è in continuo divenire. A seguito della delibera 144/2014 dell'ANAC i dati nel dicembre 2014 sono stati richiesti anche a Consiglieri e Senatori e nel corso del 2015 i documenti hanno continuato a pervenire.</p> <p>A due anni dall'entrata in vigore della norma si è posto, prima che per altre sezioni, il tema della storicizzazione delle pubblicazioni: ai sensi del comma 2 dell'art. 14 infatti i dati devono rimanere pubblicati per i tre anni successivi dalla cessazione del mandato, salve le informazioni sulla situazione patrimoniale. Nel corso del biennio vi sono stati casi di dimissioni, cessazioni per assunzione di altri incarichi ed il Senato nel 2015 ha cambiato la sua composizione perché ha esaurito il mandato: ciò ha comportato una notevole riorganizzazione delle pagine online per permettere di mantenere le informazioni dei cessati pur senza rendere più visibili tutti i documenti (dichiarazioni dei redditi e patrimoniali proprie e dei parenti). A ciò si aggiunge l'attività continua di aggiornamento annuale dei documenti per i componenti degli organi in carica.</p>
Consulenti e collaboratori	<p>I dati sono pubblicati.</p> <p>Al fine di limitare la manualità da parte degli uffici, nei primi mesi del 2016 verrà messo in produzione un sistema che informatizza il flusso delle informazioni che alimentano la pubblicazione.</p>
Personale	<p>La sezione è quasi integralmente coperta.</p> <p>Nel corso del 2014 è stato informatizzato il flusso dei dati per il popolamento delle pagine relative ai Dirigenti ed agli Incarichi Amministrativi di vertice; sono inoltre state aggiunte le dichiarazioni ai sensi del D.lgs. 39/2013 su inconfiribilità e incompatibilità.</p> <p>Ai sensi della delibera 144/2014 dell'ANAC, nel corso del 2015 i dati pubblicati per i Dirigenti sono stati richiesti anche ai Direttori di Dipartimento, al Direttore della Scuola di Dottorato e alla Scuola dei Master, i dati risultano in pubblicazione.</p> <p>Le viste sul Personale non a tempo indeterminato, che ancora mancavano, sono state pubblicate.</p>
Bandi di concorso	Attualmente nella sezione dell'Amministrazione Trasparente, a questa voce, si rimanda alla sezione Bandi di concorso del sito istituzionale: qui le informazioni sono pubblicate ed aggiornate, ma non organizzate e presentate esattamente come richiesto dalla delibera 50/2013. I lavori di adeguamento sono ripianificati per il 2016.
Performance	La sezione è aggiornata: in essa vengono pubblicati i documenti di programmazione triennale sulla performance, con gli obiettivi, le relazioni a

Macro – ambiti principali	Stato avanzamento pubblicazione dei dati
	consuntivo, i documenti di validazione del nucleo e i dati sulla premialità. La rilevazione sul benessere organizzativo è del 2015 (si veda paragrafo successivo), nel corso del 2016 verranno pubblicati i risultati.
Enti controllati	La sezione è aggiornata (si veda a seguire l'approfondimento). Nella sezione è pubblicata anche il "Piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute" corredato della relazione tecnica. Verrà approfondito il tema della pubblicazione delle attestazioni di insussistenza delle cause di inconferibilità e incompatibilità per i soggetti nominati direttamente dall'Ateneo.
Attività e procedimenti	La sezione è alimentata con la tabella dei procedimenti.
Provvedimenti	Stiamo lavorando per implementare nel sistema di protocollo che avremo nel 2016, le funzionalità che permettano di estrarre automaticamente l'elenco dei provvedimenti da pubblicare ai sensi dell'art.23. Attualmente sono pubblicati gli estremi dei Decreti Rettorali.
Bandi di gara e contratti	I dati sono pubblicati facendo riferimento alla sezione "Indice dei bandi di gara" accessibile dal sistema Swas (intranet di Ateneo) a da polito.it. Occorre a tendere rendere operative le funzionalità presenti in U-GOV per procedere alla pubblicazione sulle singole procedure.
Sovvenzioni, contributi e sussidi	Le tipologie di sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici presenti al Politecnico sono: <ul style="list-style-type: none"> • Borse di studio; • Borse di mobilità; • Contribuzioni ad associazioni studentesche. Il flusso per alimentare la pubblicazione delle borse è stato informatizzato nel corso del 2015.
Bilanci	I dati sono pubblicati, tranne il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (in attesa di indicazioni da parte dei ministeri competenti).
Beni immobili e gestione patrimonio	I dati sono pubblicati.
Controlli sull'amministrazione	I dati sono pubblicati.
Servizi erogati	Pubblichiamo la Mappa dei servizi. A partire da dicembre 2014 non è più un file statico bensì un servizio web che permette la ricerca e la navigazione dei principali servizi offerti dall'Amministrazione.
Pagamenti dell'amministrazione	I dati sono pubblicati. A partire dal 2015 i dati sono pubblicati trimestralmente e secondo le nuove modalità di calcolo e rappresentazione introdotte dal D.L. 66/2014 e specificate dal successivo D.P.C.M. 22/09/2014.
Opere pubbliche	Risultano attualmente pubblicati i documenti di programmazione pluriennale. Si rileva che nelle griglie di attestazione a carico degli OIV allegate alla delibera 148/2014 dell'ANAC (del 3/12/2014), la presente risulta una sezione di competenza dei soli Ministeri e Regioni.
Altri contenuti	I dati e i documenti sono pubblicati. In aggiunta vi sono i dati relativi alle autovetture di servizio. Nella sezione vi sono i riferimenti per effettuare richieste di accesso civico: si segnala che nel corso del 2015 non sono pervenute richieste di accesso

Macro – ambiti principali	Stato avanzamento pubblicazione dei dati
	civico.

Fonte: Area CDPS

Approfondimento relativo agli adempimenti in ambito di Enti controllati.

Nel corso del 2015, l'ANAC è intervenuta con la determinazione 8/2015 nell'ambito degli adempimenti relativi agli enti controllati per chiarire l'ambito soggettivo e tracciare i contorni degli obblighi che spettano, oltre che alle PP.AA., alle controllate e partecipate. La determinazione ha innanzitutto ribadito il ruolo che spetta alle amministrazioni nel promuovere l'applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza nei confronti delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici. L'Ateneo in ottemperanza delle normative, nel corso dell'anno 2015, ha richiesto a tutti gli Enti partecipati dall'Ateneo, anche in misura non maggioritaria o senza controllo, con le note del 10.9.2015 e del 7.10.2015, di fornire tutte le informazioni necessarie per adempiere alle previsioni normative relative alle norme anticorruzione e trasparenza, predisponendo una "scheda di rilevazione dati" che ogni singolo soggetto aveva il compito di compilare e trasmettere all'Ateneo. Con le medesime note il Politecnico ha inoltre indicato a detti enti dove reperire le linee guida emanate dall'ANAC sollecitandoli ad adempiere agli obblighi ivi previsti (di pubblicità, trasparenza e diffusione dei dati introdotti dal D.lgs 33/2013 e dal D.lgs 39/2013)

Le tabelle pubblicate sul sito web alla Sezione Amministrazione trasparente, annualmente aggiornate, nello specifico elencano all'interno della sezione "Enti controllati" 1.le Società partecipate e 2. gli Enti di diritto privato partecipati, ai sensi dell'art. 22 del D.lgs 33/2013, lett. c), con la precisazione che nessuno degli enti è in controllo dell'Ateneo.

Gli enti partecipati interessati dalla normativa sono stati nello specifico raggruppati in:

- Partecipazioni del Politecnico di Torino in enti di diritto privato sottoposti a controllo congiunto con altre Pubbliche amministrazioni;
- Partecipazioni del Politecnico di Torino in enti di diritto privato costituiti o vigilati dall'Ateneo ed al quale espresse previsioni statutarie riconoscono il potere di nomina dei vertici o dei componenti degli organi (di governo) dell'ente partecipato.

Recentemente sia il GLAT che successivamente l'Ufficio Studi ed il Comitato scientifico del CoDAU, hanno analizzato l'applicabilità dell'art. 22 al caso dello stesso CoDAU. Ne è risultato un documento emanato nel novembre 2015 dal titolo "*Parere sulla non sottomissione del CoDAU agli obblighi di anticorruzione e trasparenza*" in cui si conclude appunto che esso non deve essere indicato nell'elenco degli enti di cui all'art. 22 comma 1 lettera b da pubblicare nella sezione "Amministrazione Trasparente" e conseguentemente non risulta soggetto alle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza di cui alla legge 190/2012 e successivi decreti attuativi. Dall'esame delle finalità dell'associazione ai sensi del proprio statuto è emerso infatti che le attività che esso effettua, pur rappresentando un'indubbia utilità per tutte le Istituzioni Universitarie aderenti, non possono essere inquadrate nella categoria dell'attività di pubblico interesse come definita dal complesso delle fonti normative e dall'esegesi resa dall'ANAC e dal DPF.

Il Politecnico di Torino sposa tale interpretazione e ritiene applicabile per analogia tale scelta anche in relazione alla CRUI (Associazione - Conferenza dei rettori delle Università italiane) le cui attività sono comparabili a quelle del CODAU.

A seguito degli approfondimenti descritti, pertanto, il Politecnico non ha pubblicato i dati relativi al CODAU e alla CRUI.

Si segnala infine che nella seduta del Consiglio di Amministrazione del Politecnico del 02.12.2015, è stato illustrato l'aggiornamento degli adempimenti effettuati dall'Ateneo in attuazione del Piano di Razionalizzazione delle società partecipate del Politecnico di Torino, previsto dalla Legge n. 190 del 23.12.2014 (Legge di Stabilità 2015) e approvato dal CdA in data 31.03.2015.

Tale pianificazione, riportata anche nelle tabelle pubblicate in Amministrazione trasparente, ha visto nel corso del 2015:

- il recesso dalla società ITALCERT srl
- la conferma della dismissione delle società: CSL VCO Centro Servizi Lapideo srl, CEIPIEMONTE Scpa, IMAST scarl
- il mantenimento della partecipazione nelle società: I3P scpa, CSP Scarl e ST Polito Scarl.

5.3 Rilevazione benessere organizzativo

Fino al 2014, dato il forte cambiamento in atto nell'Ateneo e la molteplicità di iniziative che già impattavano sul personale, si è ipotizzato di non avviare rilevazioni sul benessere organizzativo: sono tuttavia state messe in campo numerose iniziative (si veda la Relazione sulla Performance 2011, 2012 e 2013) finalizzate a migliorare il bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata e incrementare il benessere del personale.

A partire dal 2015 è stato attivato il primo questionario per la rilevazione del benessere organizzativo. Il questionario è stato erogato seguendo lo schema proposto da CIVIT/ANAC. L'iniziativa è stata sviluppata nell'ambito del progetto Good Practice ed ha pertanto permesso di rilevare i dati del Politecnico di Torino e contemporaneamente di poterli paragonare con i dati delle altre circa 20 università partecipanti al progetto che hanno svolto la stessa analisi.

Per il 2016 il piano prevede di seguire lo stesso percorso che permetterà di comparare i dati del Politecnico oltre che con le altre università partecipanti al progetto Good Practice, anche con i dati del precedente anno. La rilevazione avverrà indicativamente nel mese di marzo.

6 La Performance individuale: soggetti valutati, pesi e valutazione complessiva

6.1 I soggetti valutati

Nel corso del triennio 2016-2018, come indicato in Tabella 5 – Piano per l'attivazione del sistema di valutazione delle prestazioni individuali per il triennio 2016-2018, si prevede di portare a regime il sistema di valutazione delle prestazioni individuali introdotto nel 2013.

Per la prima volta nel 2016 verrà coinvolto anche il personale titolare di posizioni organizzative di III° livello, per il quale si tratterà dell'anno sperimentale.

Fascia di personale	2013	2014	2015	2016	2017
Dirigenti	A regime	A regime	A regime	A regime	A regime
Personale con responsabilità in strutture di I° livello	Sperim.	A regime	A regime	A regime	A regime
Personale con responsabilità in Servizi di II° livello		Sperim.	A regime	A regime	A regime
Altro Personale Tecnico - Amministrativo di categoria EP	-	Sperim.	A regime	A regime	A regime
Personale Tecnico - Amministrativo di categoria BCD con responsabilità di III° livello o funzione specialistica	-			Sperim.	A regime

Tabella 5 – Piano per l'attivazione del sistema di valutazione delle prestazioni individuali per il triennio 2016-2018

In linea con quanto previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, per il 2016 si prevede la valutazione delle persone che ricoprono i seguenti ruoli organizzativi:

Soggetto valutato	Valutatore	Note
Direttore Generale	Rettore	A regime
Dirigenti	Direttore Generale	A regime
Personale con responsabilità in strutture di I° livello	Direttore Generale	A regime
Personale con responsabilità in strutture di II° livello	Dirigente / Responsabile di I livello	A regime
Altro Personale Tecnico - Amministrativo di categoria EP	Dirigente / Responsabile di I o II livello a cui riporta organizzativamente	A regime: le categorie di personale in valutazione nel 2015 sono: <ul style="list-style-type: none"> • Responsabili Gestionali dei Distretti Dipartimentali • Coordinatori di Laboratorio
Personale Tecnico – Ammin. categoria BCD con: <ul style="list-style-type: none"> - resp. di III° livello - funzione specialistica 	Dirigente / Responsabile di I o II livello a cui riporta organizzativamente	Sperimentale

Tabella 6 - Responsabilità di assegnazione e valutazione degli obiettivi

In **Allegato 8.1** è possibile consultare l'elenco completo delle posizioni organizzative oggetto di valutazione per l'anno 2016.

Le stesse figure identificate in tabella, nella colonna "Valutatori" saranno responsabili per la discussione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, a consuntivo.

Per "sperimentazione" si intende che il processo di assegnazione e di valutazione degli obiettivi sarà compiuto per intero e i risultati della valutazione saranno comunicati agli interessati; tuttavia, per l'anno di sperimentazione, per tenere conto del cambiamento, sarà facoltà del valutatore, previa verifica con il Direttore Generale, rivedere la valutazione e proporre, ai fini della remunerazione di risultato, una percentuale di raggiungimento degli obiettivi differente da quella calcolata sulla base del raggiungimento degli obiettivi.

6.2 Pesì degli obiettivi e valutazione complessiva

La tabella che segue illustra per le diverse categorie di personale coinvolto nella valutazione 2016, i pesi attribuiti alle diverse categorie di obiettivi e, per gli MBO, tra parentesi, il numero di obiettivi previsti.

Fascia di personale	Obiettivi strategici	Obiettivi individuali		Obiettivi organizzativi	
		MBO	Comportamentali	Customer Satisfaction	Processo / Servizio
Direttore Generale	10	40 (5)	40	10	
Dirigenti		30 (3)	30	20	20
Personale con responsabilità in strutture di I livello		30 (2)	30	20	20
Personale con responsabilità in strutture di II livello		20 (2)	20	30	30
Altro Personale Tecnico - Amministrativo di categoria EP		20 (2)	20	30	30
Personale Tecnico - Amministrativo di categoria BCD con responsabilità di III° livello o funzione specialistica		60 (1)	20	20	-

Tabella 7 – Pesì delle diverse tipologie di obiettivi

Per le strutture in cui non sia stato possibile identificare indicatori di servizio o processo, il relativo peso viene riassegnato agli obiettivi di customer satisfaction, in modo da mantenere invariato il peso degli obiettivi organizzativi rispetto agli obiettivi complessivi. Ad esempio: un responsabile di II° livello cui non sia assegnato nessun obiettivi di servizio/processo (peso 30 da tabella), avrà il peso relativo agli obiettivi di customer satisfaction pari a 60 ed il peso relativo agli obiettivi di servizio/processo pari a 0.

7 Piano integrato 2016: ruoli, responsabilità e spunti di miglioramento

7.1 Ruoli e responsabilità

In

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	Coordinamento attività e predisposizione relazione finale	APRILE (anno X+1)	Area CDPS Nucleo di Valutazione
Relazione sulla performance		GIUGNO (anno X+1)	Coordinamento da parte Area CDPS Area RUO
Validazione relazione		15 SETT (anno X+1)	Nucleo di Valutazione

Tabella 6– **Ciclo integrato 2016: tempi, azioni e responsabilità** sono definiti in modo dettagliato gli ambiti di valutazione, le azioni previste per garantire il corretto svolgimento del ciclo integrato 2016, le tempistiche e le strutture responsabili. Il piano complessivo integra le tre componenti: performance, prevenzione della corruzione, trasparenza.

AMBITO		AZIONI PREVISTE	TEMPI DI ATTUAZIONE	STRUTTURA RESPONSABILE E RIFERIMENTI
Predisposizione piano integrato:		Coordinamento attività e raccolta contenuti per la stesura del Sistema e del Piano e aggiornamento analisi rischi Coordinamento attività di definizione e raccolta Obiettivi	In tempo utile per approvazione GENNAIO (anno X)	Area CDPS Nucleo di Valutazione Area RUO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema ▪ Aggiornamento analisi rischi ▪ Piano delle Performance integrato con Anticorruzione e Trasparenza 				
Comunicazione		Informativa preventiva alle OO.SS. Comunicazione alle strutture organizzative dei contenuti del piano delle performance Comunicazione operativa in corso di ciclo	In tempo utile per approvazione GENNAIO (anno X) Dopo approvazione da parte OdG	Delegazione di Parte Pubblica Direttore Generale Dirigente RUO Responsabilità come da Tabella 6 Area RUO
Obiettivi Strategici	Performance Strategica	Definizione obiettivi e target Misurazione dei risultati	GENNAIO (anno X) APRILE (anno X+1)	Organi di Governo Area CDPS
Obiettivi Operativi	Performance Organizzativa	Definizione dei target Misurazione dei risultati	GENNAIO (anno X) APRILE-MAGGIO (anno X+1)	Secondo i ruoli di Tabella 6. Area CDPS (sulla base dei dati del progetto Good Practice)
	Indicatori di servizio	Definizione dei target Misurazione dei risultati	GENNAIO (anno X) MARZO (anno X+1)	Secondo i ruoli di Tabella 6 con supporto Area CDPS Secondo i ruoli di Tabella 6 con supporto Area CDPS

Performance individuale	Comportamenti individuali e organizzativi	Definizione dei target Valutazione comportamenti per i dirigenti e il personale EP di I livello	GENNAIO (anno X) FEBBRAIO (anno X+1)	Secondo i ruoli di Tabella 6 Coordinamento da parte Area RUO
	Obiettivi individuali operativi (MBO)	Definizione dei target Monitoraggio e analisi delle azioni svolte nel periodo e della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo	GENNAIO (anno X) SAL intermedio LUGLIO (anno X) per valutazione finale FEBBRAIO (anno X+1)	Secondo i ruoli di Tabella 6 con il coordinamento Area CDPS Coordinamento da parte Area RUO
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni		Coordinamento attività e predisposizione relazione finale	APRILE (anno X+1)	Area CDPS Nucleo di Valutazione
Relazione sulla performance			GIUGNO (anno X+1)	Coordinamento da parte Area CDPS Area RUO
Validazione relazione			15 SETT (anno X+1)	Nucleo di Valutazione

Tabella 6– Ciclo integrato 2016: tempi, azioni e responsabilità

Le azioni riguardano sia il monitoraggio della valutazione della performance organizzativa che individuale, così come il monitoraggio degli adempimenti di trasparenza ed il monitoraggio sulle misure di prevenzione della corruzione.

Per quanto riguarda la performance individuale, sono previste attività di monitoraggio semestrale dell'andamento degli MBO e l'eventuale rimodulazione degli obiettivi e dei pesi complessivi per il personale coinvolto nel piano 2016.

Per quanto riguarda la performance organizzativa, gli elementi di maggiore attenzione riguarderanno:

- Verifica dei target e misurazione dei risultati di customer satisfaction;
- Verifica dei target e misurazione dei risultati per gli indicatori di servizio / processo.

7.2 Spunti di miglioramento

L'esperienza acquisita nel corso dei cicli precedenti ed in particolare nell'ultimo ciclo 2015, così come le indicazioni presenti nella Relazione sulla performance 2014 del Nucleo di Valutazione, permettono di individuare alcuni elementi per il miglioramento complessivo del processo e della sua efficacia attraverso le seguenti azioni:

- normalizzazione e messa a regime dei processi e delle modalità operative in modo che diventino sempre più parte integrante delle attività svolte dalle strutture e dalle persone;
- sviluppo di un sistema e strumenti IT di supporto alla gestione dei cicli e dei piani che permettano una semplificazione complessiva dell'operatività nella definizione, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi così come nella comunicazione e nello scambio di dati e informazioni tra le diverse strutture e con i soggetti coinvolti nella valutazione;
- identificazione di strumenti e soluzioni che possano favorevolmente incrementare il valore dell'incentivazione delle migliori performance.

La partecipazione del Politecnico ad un tavolo di lavoro congiunto con altre università nel 2016 per migliorare il Piano Integrato sarà importante per fornire spunti ulteriori di miglioramento e soprattutto di semplificazione e linearizzazione del piano.

8 Allegati

8.1 Elenco delle Posizioni Organizzative e Funzioni Specialistiche in ambito di valutazione

L'elenco comprende le posizioni organizzative aggiornate al 11/02/2016. Potrà essere aggiornato in corso d'anno a seguito delle evoluzioni organizzative dell'Ateneo.

Posizioni Organizzative 2016	
STRUTTURA	Incarico
DG	Direttore Generale
AFIS	Responsabile di Ufficio Accordi istituzionali e enti partecipati
AFIS	Responsabile di Ufficio Protocollo e archivio generale
AFIS	Responsabile di Servizio Affari Istituzionali
AFIS	Responsabile di Ufficio Organi di governo e collegiali e elezioni
AFLEG	Responsabile di Servizio Affari Legali
AQUI	Responsabile di Ufficio Approvvigionamenti
AQUI	Responsabile di Servizio Appalti e Supporto Contratti
AQUI	Responsabile di Servizio Pianificazione Acquisti e Procurement
AQUI	Responsabile di Ufficio Appalti
AQUI	Responsabile di Ufficio Pianificazione e Strategie d'Acquisto
AQUI	Responsabile di Ufficio Supporto alle Strutture su Contratti Pubblici
AQUI	Responsabile di Area Approvvigionamento Beni e Servizi
BIBLIOM	Responsabile di Ufficio Biblioteca Centrale di Architettura
BIBLIOM	Responsabile di Ufficio Biblioteca Centrale di Ingegneria
BIBLIOM	Responsabile di Ufficio Museo
BIBLIOM	Responsabile di Area Bibliotecaria e Museale
BIBLIOM	Responsabile di Servizio Bibliotecario
CDPS	Responsabile di Ufficio Progetti Strategici
CDPS	Responsabile di Ufficio Controllo e Reporting Direzionale
CDPS	Responsabile di Servizio Performance, Controllo e Reporting Direzionale
CDPS	Responsabile di Ufficio Misurazione performance e processi
CDPS	Responsabile di Area Controllo direzionale e progetti strategici
CORE	Responsabile di Ufficio Promozione Immagine
CORE	Responsabile di Ufficio Relazioni con i Media
CORE	Responsabile di Servizio Comunicazione, Eventi e Relazioni con l'Esterno
COREGE	Responsabile di Area Coordinamento Responsabili Gestionali
D.AD	Responsabile Gestionale di Distretto del Dipartimento di Architettura e Design
D.AUIN	Responsabile di Ufficio Progetti e Contratti
D.AUIN	Responsabile di Ufficio Programmazione, Bilancio e Contabilità
D.AUIN	Responsabile Gestionale di Distretto del Dipartimento di Automatica e Informatica
D.AUIN	Responsabile di Laboratorio Distretto del Dipartimento di Automatica e Informatica

D.ENERG	Responsabile di Ufficio Progetti e Contratti
D.ENERG	Responsabile di Ufficio Programmazione, Bilancio e Contabilità
D.ENERG	Responsabile Gestionale di Distretto del Dipartimento Energia
D.ET	Responsabile di Ufficio Progetti e Contratti
D.ET	Responsabile di Ufficio Programmazione, Bilancio e Contabilità
D.ET	Responsabile Gestionale di Distretto del Dipartimento di Elettronica e Telecomunicazioni
D.ET	Responsabile di Laboratorio Distretto del Dipartimento di Elettronica e Telecomunicazioni
D.IATI	Responsabile di Ufficio Progetti e Contratti
D.IATI	Responsabile Gestionale di Distretto del Dipartimento di Ingegneria dell'Ambiente, del Territorio e delle Infrastrutture
D.IATI	Responsabile di Ufficio Programmazione, Bilancio e Contabilità
D.IGEP	Responsabile Gestionale di Distretto del Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione
D.IMEAS	Responsabile di Ufficio Programmazione, Bilancio e Contabilità
D.IMEAS	Responsabile di Laboratorio Distretto del Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Aerospaziale
D.IMEAS	Responsabile di Ufficio Progetti e Contratti
D.IMEAS	Responsabile Gestionale di Distretto del Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Aerospaziale
D.ISEG	Responsabile Gestionale di Distretto del Dipartimento di Ingegneria Strutturale, Edile e Geotecnica
D.ISEG	Responsabile di Laboratorio Distretto del Dipartimento di Ingegneria Strutturale, Edile e Geotecnica
D.IST	Responsabile Gestionale di Distretto del Dipartimento Interateneo di Scienze, Progetto e Politiche del Territorio
D.SAT	Responsabile di Ufficio Progetti e Contratti
D.SAT	Responsabile di Ufficio Programmazione, Bilancio e Contabilità
D.SAT	Responsabile Gestionale di Distretto del Dipartimento Scienza Applicata e Tecnologia
D.SAT	Coordinatore Dipartimento Scienza Applicata e Tecnologia
D.SMA	Responsabile Gestionale di Distretto del Dipartimento di Scienze Matematiche
EDILOG	Responsabile di Servizio Adeguamento Strutture e Impianti
EDILOG	Responsabile di Servizio Amministrativo
EDILOG	Responsabile di Servizio Gestione Patrimonio Immobiliare
EDILOG	Responsabile di Ufficio Direzione Lavori
EDILOG	Responsabile di Ufficio Energy Manager
EDILOG	Responsabile di Ufficio Gestione Appalti, Lavori e Procedure Attuative
EDILOG	Responsabile di Ufficio Gestione e Rendicontazione Spese di Area
EDILOG	Responsabile di Ufficio Gestione Sedi Corso Duca degli Abruzzi e Cittadella
EDILOG	Responsabile di Ufficio Gestione sedi viale Mattioli, via Morgari, corso Francia, Lingotto, Mirafiori
EDILOG	Responsabile di Ufficio Impianti Anti-incendio
EDILOG	Responsabile di Ufficio Impianti Elettrici
EDILOG	Responsabile di Ufficio Impianti Fluido-Meccanici
EDILOG	Responsabile di Ufficio Impianti Speciali
EDILOG	Responsabile di Ufficio Manutenzioni
EDILOG	Responsabile di Ufficio Progettazione interventi

EDILOG	Responsabile di Ufficio Restauro Castello del Valentino
EDILOG	Responsabile di Ufficio Servizi di Ateneo
EDILOG	Responsabile di Servizio Logistica
EDILOG	Responsabile di Servizio Messa a Norma e Ambiente
EDILOG	Responsabile di Servizio Supporto Accreditamento Laboratori Sperimentali e Coordinamento dei Poli Tecnologici
EDILOG	Responsabile di Ufficio Adeguamento Luoghi di lavoro e Ambiente
EDILOG	Responsabile di Ufficio Gestione Beni e Interventi logistici
EDILOG	Responsabile di Ufficio Relazioni Enti esterni/Autorizzazioni
EDILOG	Responsabile di Area Edilizia e Logistica
GESD	Responsabile di Servizio Gestione Carriere Studenti
GESD	Responsabile di Servizio Segreteria Generale e Diritto allo Studio
GESD	Responsabile di Ufficio Centro Linguistico di Ateneo
GESD	Responsabile di Ufficio Diritto allo Studio
GESD	Responsabile di Ufficio Formazione III livello
GESD	Responsabile di Ufficio Master e Formazione Permanente
GESD	Responsabile di Ufficio Offerta Formativa, Accreditamenti e Qualità della Didattica
GESD	Responsabile di Ufficio Orientamento, Tutorato, Counseling, Assistenza disabili
GESD	Responsabile di Ufficio Segreteria Didattica Architettura
GESD	Responsabile di Ufficio Segreteria Didattica Ingegneria
GESD	Responsabile di Ufficio Segreteria Generale e Sviluppo nuovi servizi agli studenti
GESD	Responsabile di Ufficio Stage&Job Placement
GESD	Responsabile di Ufficio Supporto al Coordinamento della Didattica
GESD	Responsabile di Servizio Formazione Superiore
GESD	Responsabile di Servizio Orientamento in Ingresso, in Itinere, in Uscita
GESD	Responsabile di Area Gestione Didattica
INTE	Responsabile di Ufficio Coordinamento Rendicontazioni e Gestione Amministrativa
INTE	Responsabile di Ufficio Foreign Citizens
INTE	Responsabile di Ufficio Mobilità Incoming
INTE	Responsabile di Area Internazionalizzazione
INTE	Responsabile di Servizio Mobilità Incoming e Outgoing
INTE	Responsabile di Servizio Relazioni Internazionali e Progetti di Mobilità e Cooperazione
INTE	Responsabile di Ufficio Progetti Internazionali e di Cooperazione allo Sviluppo
INTE	Responsabile di Ufficio Relazioni Internazionali
IT	Responsabile di Servizio E-Learning e Multimedialità
IT	Responsabile di Ufficio Applicazioni Ricerca e Biblioteca
IT	Responsabile di Ufficio Laboratori informatici
IT	Responsabile di Ufficio Multimedialità
IT	Responsabile di Ufficio Office Automation
IT	Responsabile di Ufficio Portali e CMS
IT	Responsabile di Ufficio Reti e Data Center
IT	Responsabile di Ufficio Sistemi Centrali
IT	Responsabile di Ufficio Videocomunicazione, E-learning e Soluzioni Innovative

IT	Responsabile di Servizio Applicativi Gestionali
IT	Responsabile di Servizio Infrastrutture
IT	Responsabile di Servizio Nuove Tecnologie, Portali e Contenuti
IT	Responsabile di Servizio Office Automation e Laboratori
IT	Responsabile di Ufficio Applicazioni Didattica
IT	Responsabile di Ufficio Applicazioni Gestionali
IT	Responsabile di Ufficio Coordinamento Database
IT	Responsabile di Area Information Technology
PAF	Responsabile di Ufficio Controllo di Gestione e Revisione Contabile
PAF	Responsabile di Ufficio Fiscale
PAF	Responsabile di Ufficio Pianificazione, Bilancio e Contabilità
PAF	Responsabile di Ufficio Trattamenti Previdenziali
PAF	Responsabile di Area Amministrazione, Pianificazione e Finanza
PAF	Responsabile di Servizio Pianificazione, Amministrazione e Controllo
PAF	Responsabile di Servizio Tesoreria
PAF	Responsabile di Servizio Trattamenti Economici, Previdenziali e Fiscalità
PAF	Responsabile di Ufficio Trattamenti Economici
PREP	Responsabile di Servizio Prevenzione e Protezione
QVAL	Progetto Presidio al processo di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio 2016
QVAL	Responsabile di Servizio Qualità e Valutazione
RUO	Responsabile di Servizio Selezione e Gestione del Personale
RUO	Responsabile di Servizio Relazioni Sindacali
RUO	Responsabile di Ufficio Personale Docente e Ricercatore
RUO	Responsabile di Ufficio Personale Tecnico Amministrativo
RUO	Responsabile di Ufficio Formazione e Welfare
RUO	Responsabile di Ufficio Sviluppo Organizzativo
RUO	Responsabile di Ufficio Valutazioni Comparative
RUO	Responsabile di Servizio Sviluppo Organizzativo, Formazione e Welfare
RUO	Responsabile di Area Risorse Umane, Organizzazione, Trattamenti Economici e Previdenziali
SARTT	Responsabile di Ufficio Progetti Collaborativi
SARTT	Responsabile di Ufficio Ricerca di eccellenza e Mobilità dei Ricercatori
SARTT	Responsabile di Servizio Supporto Gestione Progetti di Ricerca Finanziati
SARTT	Responsabile di Ufficio Gestione Progetti Regionali, Nazionali e Europei
SARTT	Responsabile di Ufficio Rapporti Enti Finanziatori e Strutture Interne
SARTT	Responsabile di Area Supporto alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico
SARTT	Responsabile di Servizio Finanziamenti Europei, Regionali e Nazionali
TRIN	Responsabile di Servizio Accordi di Partnership e Relazioni Industriali
TRIN	Responsabile di Area Trasferimento Tecnologico e Relazioni con l'Industria
TRIN	Responsabile di Ufficio Sviluppo Brevetti e Spin Off

L'elenco comprende le funzioni specialistiche aggiornate al 11/02/2016. Potrà essere aggiornato in corso d'anno a seguito delle evoluzioni organizzative dell'Ateneo.

Funzioni Specialistiche 2016	
STRUTTURA	Incarico
AFLEG	Referente Assicurazioni di Ateneo
AFLEG	Supporto consulenziale di carattere giuridico e legale in tema di personale contrattualizzato di Ateneo
AQUI	Referente dei RUP di Ateneo per le comunicazioni obbligatorie all'AVCP
AQUI	Referente Ufficio Appalti
D.AD	Referente Scouting e networking progettuale (area progettazione e composizione architettonica) - Referente gestione progetti
D.AUIN	Referente Servizi Informatici
D.ENERG	Referente Laboratorio
D.ENERG	Referente Servizi Informatici
D.ET	Referente Servizi Informatici
D.ET	Supporto Referente Bilancio e Contabilità
D.IATI	Referente revisione e ottimizzazione dei processi connessi alla progettualità didattica, gestione amministrativa e monitoraggio delle risorse assegnate
D.IGEP	Referente Laboratorio Didattico e di Ricerca (LATEC)
D.IGEP	Referente Servizi Informatici
D.IMEAS	Referente Servizi Informatici
D.ISEG	Referente gestione progetti
D.IST	Referente Scouting e networking progettuale (area pianificazione territoriale)-Referente gestione progetti
D.SAT	Referente amm.vo sede di Alessandria
D.SAT	Referente gestione progetti
D.SAT	Referente per l'informatica e la sicurezza della sede di Alessandria
D.SAT	Referente tecnico delle aree laboratoriali
D.SAT	Responsabile attività di laboratorio in conto terzi
D.SAT	Responsabile tecnico delle aree comuni
D.SAT	Responsabile test sulla sicurezza e conferimento dispositivi di protezione individuale
EDILOG	Referente Amm.vo sede Mondovì
IT	Gestione e rendicontazione dei progetti finanziati
PAF	Funzione di Economo
SARTT	Referente Progetti europei
SARTT	Referente Segreteria di Area

8.2 Elenco MBO

8.2.1 Elenco MBO Responsabili di I° livello

AREA	RESP	OBIETTIVO	DESCRIZIONE	PESO	MAPPATURA STRATEGICA
DG	Tommasin	Valorizzazione del capitale umano	Attuazione del piano di sviluppo del personale tecnico-amministrativo secondo le linee guida definite dal Consiglio di amministrazione	20%	<ul style="list-style-type: none"> 3.3 Il valore del Capitale umano
DG	Tommasin	Organizzazione e gestione degli strumenti e dei processi per la gestione dei servizi dell'amministrazione	Predisposizione del cruscotto direzionale, per la gestione e il controllo delle dimensioni connesse allo sviluppo del capitale umano e all'impatto della gestione nei processi "core" dell'Ateneo	20%	<ul style="list-style-type: none"> 3.3 Il valore del Capitale umano 4.2 In cammino verso un campus sostenibile Mitigazione dei rischi e prevenzione della corruzione
DG	Tommasin	Organizzazione e gestione degli strumenti e dei processi per la gestione dei servizi dell'amministrazione	Predisposizione del piano strategico dei sistemi informativi di Ateneo, con riguardo all'utilizzo delle ICT in una logica di sistema per la gestione dei processi amministrativi	20%	<ul style="list-style-type: none"> 3.3 Il valore del Capitale umano 4.2 In cammino verso un campus sostenibile
DG	Tommasin	Semplificazione dei processi di gestione amministrativa dell'Ateneo	Attivazione della centrale unica di acquisto di Ateneo	20%	<ul style="list-style-type: none"> 3.3 Il valore del Capitale umano 4.2 In cammino verso un campus sostenibile Mitigazione dei rischi e prevenzione della corruzione
DG	Tommasin	Semplificazione dei processi di gestione amministrativa dell'Ateneo	Automazione della gestione delle missioni del personale dell'Ateneo	20%	<ul style="list-style-type: none"> 3.3 Il valore del Capitale umano 4.2 In cammino verso un campus sostenibile Mitigazione dei rischi e prevenzione della corruzione
GESD	Ferlini	Supportare la ridefinizione delle regole di Accesso alla Laurea Triennale e alla Laurea Magistrale	Disegno e prima sperimentazione dei processi amministrativi e organizzativi connessi alle riforme intraprese dall'Ateneo sulle soglie e le modalità di	40%	<ul style="list-style-type: none"> 3.1.4 - Accrescere la valenza formativa e la flessibilità del modello 3 + 2

AREA	RESP	OBIETTIVO	DESCRIZIONE	PESO	MAPPATURA STRATEGICA
			accesso.		<ul style="list-style-type: none"> Mitigazione dei rischi e prevenzione della corruzione
GESD	Ferlini	Revisione delle regole e dei processi della didattica complementare, del carico didattico e degli affidamenti di incarichi in ambito didattico in modo integrato (aspetti regolamentari, procedurali e organizzativi).	Completare l'attuazione della L.240 (adozione delle regole sull' articolo 3 + sull' articolo 6 riferite all'autocertificazione del compito didattico). Ottimizzare le procedure di affidamenti esterni e armonizzare tra i diversi servizi che ne fanno uso. Rivedere la gestione e la regolamentazione della didattica complementare.	30%	<ul style="list-style-type: none"> 3.1.1 - Una formazione certificabile a livello internazionale secondo criteri di qualità Mitigazione dei rischi e prevenzione della corruzione
GESD	Ferlini	Rivedere in modo organico i regolamenti e le "attribuzioni" di competenze inerenti la didattica e gli studenti	A supporto alla revisione della governance della didattica e alla luce dell'esperienza dell'attuazione della L.240, aggiornare in modo integrato il RAD, il regolamento collegi e corsi di studio, il regolamento studenti, ecc e proporre un quadro deleghe DIDATTICA aggiornato e coerente con le modifiche regolamentari, volte non solo alla razionalizzazione dei testi ma anche alla semplificazione dei passaggi amministrativi.	30%	<ul style="list-style-type: none"> 3.1.1 - Una formazione certificabile a livello internazionale secondo criteri di qualità Mitigazione dei rischi e prevenzione della corruzione
SARTT	Fulci	Consolidare rapporti e protocolli di comunicazione con gli enti del territorio piemontese e con la Regione Piemonte. Avviare e sistematizzare tale rapporti nell'ambito del FSE.	Coordinamento delle attività connesse alla Convenzioni in corso in accordo con le Aree coinvolte Previsione di protocolli di comunicazione interni Supervisione e monitoraggio degli stati d'avanzamento delle attività Coordinamento e supervisione dei Comitati Congiunti	20%	<ul style="list-style-type: none"> 3.2 La centralità della Ricerca e la condivisione della conoscenza 4.3 In dialogo continuo con il territorio

AREA	RESP	OBIETTIVO	DESCRIZIONE	PESO	MAPPATURA STRATEGICA
SARTT	Fulci	Promuovere la progettualità nella ricerca collaborativa, cogliendo e valorizzando le opportunità di Horizon 2020	Supervisione dell'attuazione Progetto H2020@POLITO Coordinamento delle attività del Comitato d'indirizzo H2020@polito Promozione della collaborazione con aziende e centri di ricerca per la partecipazione congiunta a progetti finanziati Consolidamento della presenza del Politecnico nelle reti tematiche internazionali Promozione di programmi di finanziamento in sinergia o in alternativa ad H2020	40%	<ul style="list-style-type: none"> 3.2.1 Promuovere la qualità della ricerca e le potenzialità dei singoli ricercatori Quality is our Plus
SARTT	Fulci	Promuovere azioni mirate a favorire la partecipazione dei ricercatori a progetti prestigiosi di ricerca fondamentale	Supervisione delle azioni rientranti nel Progetto ERC@POLITO Coordinamento attività connesse all'Action Plan della Carta europea dei ricercatori Promozione delle attività volte a supportare la partecipazione ai bandi finalizzati a promuovere la ricerca fondamentale Monitoraggio sviluppo attività del Progetto "La ricerca dei Talenti"	40%	<ul style="list-style-type: none"> 3.2.3 Il rafforzamento di una comunità scientifica internazionale Quality is our Plus
RUO	Tommasin	Processi di organizzazione della struttura di gestione	Definizione di nuove linee e criteri per l'organizzazione e l'articolazione delle strutture amministrative e di gestione dell'Ateneo	70%	<ul style="list-style-type: none"> 3.3 Il valore del Capitale umano
RUO	Tommasin	Strumenti per la gestione delle risorse umane	Definizione di un nuovo sistema di pesatura dei ruoli organizzativi e delle correlate fasce di retribuzione PO e FS	30%	<ul style="list-style-type: none"> 3.3 Il valore del Capitale umano
CDPS	Ravera	Definizione modello di controllo dimensioni strategiche ed operative dell'Ateneo	Identificazione e raccolta degli indicatori più significativi per monitorare l'andamento dell'Ateneo e loro integrazione nel Piano Unico della Performance.	30%	<ul style="list-style-type: none"> 4.2 In cammino verso un campus sostenibile

AREA	RESP	OBIETTIVO	DESCRIZIONE	PESO	MAPPATURA STRATEGICA
CDPS	Ravera	Supporto alla implementazione del nuovo modello di distribuzione del trattamento accessorio	Affinamento del modello, creazione strumenti di simulazione e logiche di ripartizione dei fondi. Definizione delle specifiche e valutazione sulle modalità più opportune per implementare gli strumenti di calcolo.	40%	<ul style="list-style-type: none"> 3.3 Il valore del Capitale umano
CDPS	Ravera	Progetti strategici	Presidio delle iniziative strategiche indicate (tempestivamente) dai vertici di Ateneo, con program management delle attività, reporting sull'avanzamento e coinvolgimento delle aree interessate. Focus sul Campus Sostenibile.	30%	<ul style="list-style-type: none"> 4.2 In cammino verso un campus sostenibile 4.3 In dialogo continuo con il territorio Quality is our Plus
EDILOG	Biscant	Convenzione G.M. – Sopraelevazione parcheggio pluripiano . Aggiudicazione dei lavori	Assegnazione dei lavori per la realizzazione di nuova volumetria presso il parcheggio pluripiano della Cittadella Politecnica. Predisposizione bando lavori ad offerta economicamente più vantaggiosa per la realizzazione di 2200 mq di uffici; aggiudicazione dei lavori e sottoscrizione contratto entro settembre 2015.	35%	<ul style="list-style-type: none"> 3.2 La centralità della Ricerca e la condivisione della conoscenza 4.3 In dialogo continuo con il territorio
EDILOG	Biscant	Realizzazione nuove aule didattiche presso Via Borsellino	Predisposizione progettazione preliminare, definitiva ed esecutiva per la realizzazione di 4 aule a gradoni presso in fabb. ex-spogliatoi di via Borsellino. Predisposizione bando ed aggiudicazione dei lavori entro la fine del 2015	35%	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 - La vocazione alla Formazione di qualità 4.2 In cammino verso un campus sostenibile
EDILOG	Biscant	Cittadella della cultura e dell'architettura Torino Esposizioni	Predisposizione linee guida supporto allo studio di fattibilità che verrà appaltato da SRC Piemonte per la riqualificazione urbana del complesso di Torino Esposizioni. Supporto tecnico-amministrativo per la predisposizione della Convenzione MIUR-POLITO-CITTA'.	30%	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 - La vocazione alla Formazione di qualità 4.2 In cammino verso un campus sostenibile
IT	Oreglia	Piano di sviluppo IT 2016-2020	Definizione del piano di sviluppo strategico dei servizi IT (obiettivi di lungo termine, benefici attesi, approccio e tematiche make or buy, evoluzione organizzativa, definizione di un programma di intervento pluriennale)	30%	<ul style="list-style-type: none"> 4.2 In cammino verso un campus sostenibile

AREA	RESP	OBIETTIVO	DESCRIZIONE	PESO	MAPPATURA STRATEGICA
IT	Oreglia	Automazione processi amministrativi e avvio sistema documentale (pluriennale)	Definire e gestire il piano delle attività (sulla base delle priorità condivise) in merito a: analisi, reingegnerizzazione dei processi amministrativi e conseguenti implementazioni applicative con la collaborazione delle aree/servizi dell'Amministrazione e dei dipartimenti. Principali tematiche: gestione assegni di ricerca (RUO); Piano della Performance (CDPS/RUO): gestione missioni (PAF, collaborazione con Cineca); gestione ciclo passivo (AQUI,DIP); processi gestionali connessi con la ricerca e il TT (SARTT); processi della didattica (GESD,INTE); processi di gestione attività EDILOG (Project management consolidato). Integrazione graduale dei documenti di processo con il nuovo sistema documentale.	40%	<ul style="list-style-type: none"> 4.2 In cammino verso un campus sostenibile Mitigazione dei rischi e prevenzione della corruzione
IT	Oreglia	Evoluzione servizi infrastrutturali	Definire e gestire il piano delle attività (sulla base delle priorità condivise) in merito a: potenziamento e consolidamento dei servizi di infrastruttura (mail, file sharing, data sharing) e conseguente attivazione nuovi servizi infrastrutturali sia verso AC sia verso dipartimenti Indicativamente (priorità da definire con DG): servizi di datacloud privato(stile dropbox); miglioramento servizi di unified communication (servizi di posta IMAP generalizzati, calendari, contatti centralizzati); servizi di videoconferenza; evoluzione dei servizi di file sharing per l'amministrazione centrale. Iniziative di comunicazione e formazione correlati.	30%	<ul style="list-style-type: none"> 4.2 In cammino verso un campus sostenibile
AFIS	Fiorio	Sistema documentale: Avvio del sistema ed estensione del piano di fascicolazione ai Dipartimenti.	Supporto al progetto di informatizzazione, stesura del Manuale di Gestione a seguito dell'adozione del nuovo sistema informativo e documentale e predisposizione del piano di fascicolazione dei Dipartimenti.	50%	<ul style="list-style-type: none"> 4.2 In cammino verso un campus sostenibile

AREA	RESP	OBIETTIVO	DESCRIZIONE	PESO	MAPPATURA STRATEGICA
AFLEG	Pavarino	Attivazione del nuovo piano assicurativo con particolare riferimento alle coperture Sanitaria e Mission	Attivazione e gestione delle coperture “Sanitaria” e “Mission”: attività di formazione ed informazione del personale, gestione delle utenze, dei rapporti con il broker e con le compagnie assicuratrici.	50%	<ul style="list-style-type: none"> • 3.3 Il valore del Capitale umano
AFLEG	Pavarino	Attività di verifica giudiziale: adeguamento alla normativa in tema di nuovo processo telematico	Analisi di fattibilità, definizione dei processi e degli strumenti necessari per l’adeguamento al nuovo Processo Amministrativo Telematico (PAT) con particolare riferimento al tema delle verificazioni giudiziali ed agli adempimenti istruttori	50%	<ul style="list-style-type: none"> • 4.2 In cammino verso un campus sostenibile • Mitigazione dei rischi e prevenzione della corruzione
AQUI	Biscant	Attivazione Centrale di committenza unica	Nell’ottica di una razionalizzazione degli acquisti, gestiti direttamente dall’Amministrazione Centrale per tutto l’Ateneo, aumentare il numero delle categorie merceologiche di maggior consumo, di tipologia trasversale alle esigenze di Ateneo, gestite centralmente.	50%	<ul style="list-style-type: none"> • 3.3 Il valore del Capitale umano • 4.2 In cammino verso un campus sostenibile • Mitigazione dei rischi e prevenzione della corruzione
BIBLIOM	Fiorio	Supporto all'attuazione delle Policy di Ateneo relative all'OA.	Supporto all'attuazione delle Policy di Ateneo relative all'OA (emanazione linee guida e attività di formazione/informazione a supporto delle attività di ricerca), supporto all’editorial Board della collana “POLITO BRIEF” in collaborazione con Springer.	50%	<ul style="list-style-type: none"> • 3.2.2 Accrescere l’impatto della Ricerca sulla Società
CORE	Lombardi	Revisione del materiale istituzionale dell’Ateneo	Rivisitazione e ideazione del materiale promozionale dopo un’analisi delle principali esigenze (a fini nazionali e internazionali)	50%	<ul style="list-style-type: none"> • 3.2 La centralità della Ricerca e la condivisione della conoscenza
CORE	Lombardi	Potenziamento e utilizzo dei social media a supporto della comunicazione istituzionale	Revisione dei processi di gestione/aggiornamento degli attuali social media gestiti e analisi dei potenziali ambiti su cui entrare. Analisi e reporting su utilizzo/sentiment dei vari social media.	50%	<ul style="list-style-type: none"> • 3.2 La centralità della Ricerca e la condivisione della conoscenza • 4.2 In cammino verso un campus sostenibile

AREA	RESP	OBIETTIVO	DESCRIZIONE	PESO	MAPPATURA STRATEGICA
INTE	Vacca	Rilancio della cooperazione internazionale	Pianificazione e implementazione di azioni volte allo sviluppo delle attività di cooperazione internazionale dell'Ateneo (iniziative di informazione e informazione, coordinamento dei gruppi di Ateneo, individuazione di opportunità di finanziamento, ecc.)	50%	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 - Il consolidamento delle politiche di internazionalizzazione
INTE	Vacca	Azioni per il rafforzamento del recruitment di studenti internazionali	Rafforzamento delle attività di reclutamento di studenti internazionali con estensione a tutti i livelli formativi (e non solo I e II livello come in passato) e la sperimentazione di nuove modalità quali l'individuazione di alcuni siti per l'erogazione di test in loco	50%	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 - Il consolidamento delle politiche di internazionalizzazione
PAF	Miraglio	Revisione regolamenti: AFC, Gestione Inventari e Missioni	Coordinamento attività di revisione dei regolamenti dopo analisi della più recente normativa e coinvolte le diverse strutture del Politecnico: - Revisione dei regolamenti - Revisione manualistica operativa - Formazione del personale	50%	<ul style="list-style-type: none"> 4.2 In cammino verso un campus sostenibile Mitigazione dei rischi e prevenzione della corruzione
PAF	Miraglio	Adesione al sistema NodoPA	Presidio funzionale delle attività relative al passaggio al nuovo sistema per la gestione del ciclo attivo: - Definizione specifiche funzionali e configurazione del sistema - Costruzione manualistica e test del sistema - Formazione degli utenti e presidio del go-live	50%	<ul style="list-style-type: none"> 4.2 In cammino verso un campus sostenibile Mitigazione dei rischi e prevenzione della corruzione
PREP	Negro	Predisposizione corso formazione base dei lavoratori in modalità e-learning	Creazione dei contenuti multimediali per la formazione di lavoratori e studenti del Politecnico, secondo quanto previsto dall' Accordo Stato Regioni 21 dicembre 2011.	50%	<ul style="list-style-type: none"> 3.3 Il valore del Capitale umano 4.2 In cammino verso un campus sostenibile
PREP	Negro	Aggiornamento della valutazione rischio stress lavoro correlato del Politecnico	Applicazione di una metodologia per la valutazione del rischio da stress lavoro correlato che, partendo dalla valutazione preliminare prevista dalla Guida INAIL, permetta di analizzare in modo approfondito la condizione di tutto il personale del Politecnico.	50%	<ul style="list-style-type: none"> 3.3 Il valore del Capitale umano 4.3 In dialogo continuo con il territorio

AREA	RESP	OBIETTIVO	DESCRIZIONE	PESO	MAPPATURA STRATEGICA
QVAL	Marino	Favorire lo svolgimento di tutte le azioni mirate all'Accreditamento ANVUR garantendo anche il rispetto delle scadenze interne fissate dal Presidio Qualità	<p>Coordinare, e in alcuni casi mettere in atto, su indicazione del Rettore e del Presidio della Qualità, tutte le azioni necessarie per consentire un ottimale svolgimento della visita di accreditamento dell'ANVUR prevista per fine maggio. In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • coordinamento delle aree/uffici per la predisposizione di documenti • organizzazione degli eventi formativi • coordinamento della rivisitazione del sito del PQA • supporto al PQA 	50%	<ul style="list-style-type: none"> • 3.1.1 - Una formazione certificabile a livello internazionale secondo criteri di qualità • 3.4 La valutazione come strumento di crescita • Quality is our Plus
QVAL	Marino	Fornire il supporto alle strutture di ricerca e ai singoli docenti per alimentare correttamente le informazioni necessarie alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2011-2014)	<p>L'obiettivo sarà quello di mettere a disposizione strumenti e supporto operativo per la valutazione della ricerca dell'Ateneo (VQR 2011-2014). In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • definizione e manutenzione dei dati che alimentano l'applicativo di simulazione della valutazione dei prodotti di ricerca • coordinamento e presidio delle aree dell'amministrazione per la raccolta dei dati • informazione/formazione/supporto ai docenti durante tutto il percorso di adesione alla valutazione 	50%	<ul style="list-style-type: none"> • 3.2 .1 Promuovere la qualità della ricerca e le potenzialità dei singoli ricercatori • 3.4 La valutazione come strumento di crescita • Quality is our Plus
TRIN	LOCCISANO	Attivazione e prima implementazione progetto "adotti amo un brevetto".	<p>Definizione delle specifiche per la pubblicazione di un bando interno per il finanziamento di progetti di proof of concept per lo sviluppo prototipale di tecnologie del Politecnico di Torino</p> <p>Selezione del personale previsto dal progetto (2TD e 1 assegnista)</p> <p>Gestione delle procedure legate alla valutazione delle proposte progettuali</p> <p>Avvio primi progetti</p>	50%	<ul style="list-style-type: none"> • 3.2 La centralità della Ricerca e la condivisione della conoscenza • 4.3 In dialogo continuo con il territorio

AREA	RESP	OBIETTIVO	DESCRIZIONE	PESO	MAPPATURA STRATEGICA
TRIN	LOCCISANO	Avvio nuova area TRIN e sviluppo del personale	<p>Avvio della struttura e implementazione nuovi processi (protocollo, gestione del personale e delle presenze, acquisti, budget, ecc.)</p> <p>Avvio selezioni e arruolamento del personale in accordo con il piano di sviluppo dell'Area per l'anno 2016 (1 cococo, 4 TD - compresi quelli di cui all'obiettivo precedente - 2 assegnisti)</p> <p>Formazione delle nuove risorse</p>	50%	<ul style="list-style-type: none"> • 3.2 La centralità della Ricerca e la condivisione della conoscenza • 4.3 In dialogo continuo con il territorio

8.3 Elenco obiettivi organizzativi – Customer satisfaction

AGGIORNAMENTO A CURA DELLE STRUTTURE PREVISTO PER FINE FEBBRAIO

8.4 Elenco obiettivi organizzativi – Processo e Servizio

AGGIORNAMENTO A CURA DELLE STRUTTURE PREVISTO PER FINE FEBBRAIO

8.5 Allegato – Prevenzione della corruzione e Trasparenza

Il Piano integrale è pubblicato all'indirizzo

http://www.swas.polito.it/services/operazione_trasparenza/default.asp?id_documento_padre=111485



POLITECNICO
DI TORINO



PIANO DI PREVENZIONE
DELLA CORRUZIONE
2016-2018

8.6 Allegato – Estratto da Libreria Competenze – competenze in azione (2011)



1. Costruire proposte

01. 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

Indicatori

- 1 È tempestivo nel cogliere mutamenti esterni rilevanti per la propria attività
- 2 E' curioso e informato rispetto a innovazioni di ogni genere (nelle tecnologie di lavoro, nei servizi esterni resi dal Politecnico, nei processi interni)
- 3 Impara facilmente dagli altri ed ha forte interesse per le occasioni di formazione di ogni tipo (corsi, e-learning, convegni e conferenze, ecc.)
- 4 Accetta la possibilità di sbagliare facendo tesoro dell'esperienza e degli errori, se questo è finalizzato all'esplorare nuove possibilità e cambiare in meglio
- 5 Propone innovazioni applicabili realisticamente nel contesto lavorativo e in sintonia con la storia, le caratteristiche e i valori del Politecnico
- 6 Produce con frequenza e in quantità spunti realmente originali e innovativi basandosi sulla propria creatività
- 7 Favorisce e incoraggia lo sviluppo di idee, proposte e sperimentazioni innovative ed è in grado di riconoscere e stimolare la creatività degli altri
- 8 Sa portare e diffondere all'interno della proprio lavoro e della propria organizzazione stimoli e proposte provenienti dall'esterno
- 9 E' abile nell'individuare e adottare i margini di miglioramento e le necessità di cambiamento nel proprio lavoro sapendo abbandonare una modalità nota e abitudini di lavoro consolidate se esiste un'alternativa migliore e nuova

02. Soluzione dei problemi

Capacità di cogliere gli aspetti essenziali dei problemi, ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività e seguendo un percorso di soluzione in più passaggi: individuazione del problema, sviluppo di soluzioni efficaci, scelta della migliore

Indicatori

- 1 Riesce ad anticipare i problemi prima della loro piena manifestazione
- 2 Sa dare una priorità ai problemi in base alla loro importanza
- 3 E' capace di esaminare il problema individuandone le informazioni rilevanti, i punti critici e gli aspetti essenziali
- 4 E' in grado di risolvere efficacemente problemi complessi affrontandoli con metodo e logica
- 5 Sa individuare possibili soluzioni alternative con originalità e creatività
- 6 Sa analizzare alternative diverse, ne esamina la fattibilità, valuta costi e benefici e anticipa possibili conseguenze
- 7 Sa affrontare con lucidità e buon senso situazioni impreviste o insolite

03. 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

Indicatori

- 1 E' capace di valutare gli effetti di situazioni, opportunità e decisioni in un'ottica di medio - lungo periodo
- 2 Sa anticipare tendenze e sviluppi futuri e ne tiene conto nel proprio lavoro
- 3 Sa elaborare previsioni per il futuro con attendibilità e realismo
- 4 Sa integrare e collegare tra loro problemi, situazioni, eventi, trovando con facilità connessioni, analogie e differenze
- 5 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
- 6 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
- 7 E' capace di affrontare il presente in coerenza con la storia, la cultura dell'ente in cui lavora

2. Sviluppare adesione**01. Persuasione**

Capacità di ottenere che qualcosa accada convincendo gli altri e portandoli a condividere il proprio punto di vista. L'influenza non è una prerogativa solo di chi gestisce collaboratori, ma è richiesta nelle relazioni di lavoro fra colleghi, nei rapporti fra strutture, nei rapporti con l'esterno

Indicatori

- 1 Riesce a suscitare attenzione ed interesse nelle persone
- 2 Sa farsi ascoltare
- 3 Riesce a rendere condivisibile il proprio punto di vista
- 4 E' in grado di ottenere consenso e sostegno dagli altri grazie alla propria credibilità
- 5 Sa sostenere le proprie posizioni adattando i propri argomenti alle caratteristiche dell'interlocutore

02. 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 attivare in se stessi e negli altri energia e passione nel lavoro

Indicatori

- 1 Sa motivare e coinvolgere gli altri nelle attività da realizzare grazie alla passione ed entusiasmo
- 2 Sa rappresentare la propria organizzazione nei confronti dei propri interlocutori interni ed esterni
- 3 Sa assumersi la responsabilità dei risultati della propria attività o della propria unità organizzativa positivi o insoddisfacenti che siano
- 4 Sa prendere posizioni impopolari quando è necessario
- 5 Sa esercitare l'autorità e il potere formale connesso al proprio ruolo senza eccessi
- 6 Dimostra coerenza fra i propri comportamenti e le proprie dichiarazioni
- 7 E' in grado di gestire le regole con equità e trasparenza
- 8 Sa esprimere energia personale nel lavoro

3. Lavorare insieme

01. Cooperazione

Capacità di collaborare con gli altri (colleghi, gruppi, altre strutture e propri responsabili), contribuendo alla realizzazione di obiettivi comuni e non solo personali e sentendosi parte dell'Ateneo

Indicatori

- 1 Sa mettere a disposizione degli altri le proprie informazioni, conoscenze ed esperienze
- 2 Sa condividere decisioni e problemi di lavoro con colleghi e responsabili
- 3 E' capace di riconoscere e valorizzare i contributi degli altri
- 4 Sa dare assistenza ai colleghi con minor esperienza e sa essere di aiuto nei momenti di difficoltà lavorativa
- 5 E' in grado di lavorare con gli altri anche a prescindere da preferenze e simpatie personali
- 6 Sa orientare il proprio lavoro alla soddisfazione degli utenti interni (colleghi, altre strutture, altri responsabili)
- 7 E' capace di avere un rapporto gerarchico aperto e costruttivo con il proprio responsabile diretto o con altri responsabili
- 8 Sa mediare e mettere in discussione le preferenze personali per il raggiungimento di obiettivi di lavoro Comuni

02. 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

Indicatori

- 1 Sa facilitare e promuovere i processi di cambiamento
- 2 E' capace di accettare i cambiamenti connessi a nuove modalità organizzative e lavorative
- 3 Sa mettere in discussione abitudini, punti di vista, pratiche di lavoro consolidate, di fronte a novità e cambiamenti
- 4 Sa adattarsi con facilità ai piccoli imprevisti
- 5 Sa gestire lo stress in situazioni di incertezza e rischio
- 6 Sa affrontare eventi critici o situazioni poco definite, vedendone anche le conseguenze positive
- 7 Sa tollerare gli errori intorno a lui e sa riconoscere di aver sbagliato

03. Comunicazione interpersonale

Capacità di utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e l'espressione non verbale per esprimere il proprio punto di vista, raccogliere quello altrui, mettere a disposizione informazioni e conoscenze con empatia e calore verso l'interlocutore

Indicatori

- 1 Sa ascoltare in modo attento e attivo facendo percepire interessamento al proprio interlocutore
- 2 Sa cogliere i segnali di risposta dell'interlocutore anche non espliciti o li chiede esplicitamente
- 3 E' in grado di adattare la propria comunicazione e di renderla comprensibile a seconda dell'interlocutore
- 4 Sa esprimersi con chiarezza ed in modo strutturato
- 5 E' efficace nel fare presentazioni in una varietà di situazioni: a livello individuale, a piccoli e grandi gruppi, in situazioni pubbliche
- 6 Ha uno stile di comunicazione vivace, espressivo e ricco per spunti, argomenti ed esempi
- 7 Sa stimolare l'attenzione, l'interesse e il coinvolgimento dell'interlocutore

4. Realizzare

01. Metodo

Capacità di impostare, pianificare e organizzare il lavoro (proprio o eventualmente di altre persone) con un approccio sistematico e utilizzando in modo efficiente le risorse a propria disposizione (tempo, tecnologie, strumenti e spazi di lavoro, mezzi finanziari, etc)

Indicatori

- 1 E' in grado di standardizzare il proprio lavoro, cioè di fissare modalità operative efficaci e di ripeterle se possibile
- 2 Sa organizzare e sistematizzare informazioni e documenti
- 3 Riesce a distribuire gli impegni di lavoro nel tempo individuando le priorità, prevedendo colli di bottiglia e ripartendo con attenzione energie ed impegni
- 4 Riesce a ottimizzare il consumo delle risorse (finanziarie, materiali e altre) facendone un uso ragionato
- 5 E' capace di condurre in contemporanea attività molteplici per raggiungere uno o più obiettivi
- 6 E' capace di chiarire bene, prima di iniziare un'attività, obiettivi, punti di arrivo, risultati attesi, tempo e risorse necessarie
- 7 Sa tener conto di possibili imprevisti, pianificando in anticipo risposte adeguate

02. Presa di decisione

Capacità di passare all'azione, di scegliere velocemente e di attivarsi autonomamente e in modo determinato per raggiungere risultati e garantire il raggiungimento degli obiettivi di lavoro

Indicatori

- 1 Riesce a essere a suo agio di fronte ad incarichi impegnativi e difficili
- 2 Sa tenere sotto pressione e impegno se stesso e gli altri per produrre risultati
- 3 Riesce ad affrontare gli ostacoli e trova il modo di superarli senza scoraggiarsi di fronte a errori e insuccessi
- 4 E' capace di correre dei rischi calcolati per raggiungere il risultato
- 5 È capace di prendere decisioni in modo efficace e tempestivo anche in condizioni di urgenza e pressione
- 6 Sa valutare con esattezza le conseguenze delle proprie decisioni
- 7 Sa prendere decisioni in autonomia e attivarsi con le risorse, mezzi e competenze a disposizione
- 8 Fa spontaneamente proposte e prende iniziative nell'ambito del proprio ruolo

03. Delega

Capacità di utilizzare e valorizzare il contributo e le risorse degli altri per raggiungere gli obiettivi, assegnando attività significative e autonomia sufficiente

Indicatori

- 1 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
- 2 E' capace di progettare modalità d'azione, incarichi e procedure che consentano all'altra persona di lavorare in autonomia
- 3 E' attento a delegare attività non solo routinarie, ma anche incarichi nuovi e stimolanti per chi li riceve
- 4 E' capace di dedicare tempo all'altra persona per definire contenuti dell'incarico delegato, risultati attesi, tempi e risorse necessarie
- 5 Riesce a rivedere contenuti, modalità della delega in base alle osservazioni e commenti del collaboratore
- 6 Sa fissare alcuni momenti di verifica con l'altra persona sull'andamento dell'attività delegata
- 7 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
- 8 Sa riconoscere agli altri il merito e il valore di un lavoro a loro delegato

5. Seguire l'avanzamento

01. Controllo e feedback

Capacità di effettuare regolarmente delle verifiche sul lavoro (proprio o altrui) non in modo fine a stesso ma per garantire una prestazione regolare e costante, di buon livello e corretta e di comunicarlo agli interessati con spirito costruttivo

Indicatori

- 1 E' in grado di definire preventivamente i punti essenziali da tenere sotto controllo
- 2 Sa prevedere momenti in cui fare il punto della situazione
- 3 Sa controllare e valutare sistematicamente l'avanzamento della attività e il livello della prestazione propria e degli altri
- 4 E' in grado di verificare la correttezza di quanto realizzato in base agli standard quantitativi e qualitativi definiti
- 5 Riesce a verificare i tempi e a rispettare le scadenze
- 6 Sa comunicare la propria insoddisfazione per un risultato di lavoro di un'altra persona con spirito comunque costruttivo e con l'intento di generare un miglioramento
- 7 Sa celebrare i successi con gli altri, riconoscendo i loro meriti e trasferendo loro un ritorno positivo
- 8 Dà feedback utili per lo sviluppo professionale e la motivazione dei propri collaboratori/interlocutori

